Akademi
Esensi Teknologi Informasi dan Komunikasi untuk Pimpinan Pemerintahan

Modul 8

Pilihan Pendanaan TIK untuk Pembangunan

Richard Labelle

UNITED NATIONS ESCAP / APCICT
ASIAN AND PACIFIC TRAINING CENTRE FOR INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY FOR DEVELOPMENT

ECONOMIC AND SOCIAL COMMISSION FOR ASIA AND THE PACIFIC

ASIAN AND PACIFIC TRAINING CENTRE FOR INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY FOR DEVELOPMENT

Akademi
Esensi Teknologi Informasi dan Komunikasi untuk Pimpinan Pemerintahan

Modul 8

Pilihan Pendanaan TIK untuk Pembangunan

Richard Labelle

Seri Modul Akademi Esensi Teknologi Informasi dan Komunikasi untuk Pimpinan Pemerintahan

Modul 8: Pilihan Pendanaan TIK untuk Pembangunan

Modul ini dirilis dibawah Lisensi *Creative Commons Attribution 3.0*. Untuk melihat salinan lisensi ini, kunjungi http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/

Semua opini, gambar, dan pendapat yang ada dalam modul ini adalah sepenuhnya tanggung jawab pengarang, dan tidak berarti merefleksikan pandangan atau pengesahan dari Perserikatan Bangsa Bangsa (PBB).

Materi dan presentasi dalam publikasi ini juga tidak mengimplikasikan opini, pendapat atau sejenisnya dari Sekretariat PBB terkait dengan status hukum di suatu negara, wilayah, kota atau daerah, otoritas, atau terkait dengan garis batas.

Penyebutan nama perusahaan dan produk komersial tidak berarti merupakan pernyataan dukungan dari pihak PBB.

Kontak:

United Nations Asian and Pacific Training Centre for
Information and Communication Technology for Development
Bonbudong, 3rd Floor Songdo Techno Park
7-50 Songdo-dong, Yeonsu-gu, Incheon City
Republic of Korea

Telepon: +82 32 245 1700-02
Fax: +82 32 245 7712
E-mail: info@unapcict.org

http://www.unapcict.org

Hak Cipta © UN-APCICT 2009
ISBN: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Desain dan Tata Letak: Scandinavian Publishing Co., Ltd.
Dicetak di: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

SAMBUTAN

Abad 21 ditandai dengan bertumbuhnya saling ketergantungan antara orang-orang di dunia global. Sebuah dunia dimana peluang terbuka bagi jutaan orang melalui teknologi-teknologi baru, perluasan akses ke informasi dan pengetahuan esensial yang dapat mengembangkan kehidupan masyarakat secara signifikan dan membantu mengurangi kemiskinan. Namun hal ini hanya mungkin terjadi jika pertumbuhan saling ketergantungan diiringi dengan nilai-nilai, komitmen dan solidaritas bersama untuk pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan, dimana kemajuan yang dicapai adalah untuk semua orang.

Dalam beberapa tahun terakhir, Asia dan Pasifik telah menjadi 'kawasan superlatif' jika dikaitkan dengan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Menurut *International Telecommunication Union*, terdapat dua miliar pelanggan telepon dan 1,4 miliar pelanggan telepon seluler di kawasan Asia Pasifik. India dan Cina sendiri mengambil porsi seperempat dari pengguna telepon seluler di dunia pada pertengahan 2008. Kawasan Asia Pasifik juga mewakili 40 persen pengguna Internet dan merupakan pasar *broadband* terbesar di dunia dengan porsi sebanyak 39 persen dari total dunia.

Seiring dengan kondisi kemajuan teknologi yang cepat tersebut, banyak yang bertanya-tanya apakah kesenjangan dijital akan hilang. Sayangnya, jawaban pertanyaan tersebut adalah 'belum'. Bahkan lima tahun sesudah *World Summit on the Information Society* (WSIS) diselenggarakan di Geneva pada tahun 2003, dan terlepas dari semua terobosan teknologi yang mengesankan dan komitmen pemain kunci di kawasan, akses ke komunikasi dasar masih belum terjangkau oleh sebagian besar masyarakat, terutama yang miskin.

Lebih dari 25 negara di kawasan, terutama negara berkembang kepulauan kecil (*small island*) dan negara berkembang tanpa perairan (*land-locked*), memiliki kurang dari 10 pengguna Internet per 100 orang, dan pengguna tersebut sebagian besar terkonsentrasi di kota-kota besar, sementara di sisi lain, beberapa negara maju di kawasan yang sama mempunyai rasio lebih dari 80 pengguna Internet per 100. Disparitas *broadband* antara negara maju dan negara berkembang bahkan lebih menyolok.

Untuk mengatasi kesenjangan dijital dan mewujudkan potensi TIK untuk pembangunan inklusif sosial-ekonomi di kawasan, penyusun kebijakan di negara berkembang perlu menentukan prioritas, menyusun kebijakan, memformulasikan kerangka kerja hukum dan peraturan, mengalokasikan dana, dan memfasilitasi kemitraan yang memajukan sektor industri TIK dan mengembangkan keterampilan TIK di masyarakat.

Seperti tertuang dalam Rencana Aksi WSIS, "... setiap orang semestinya mendapatkan kesempatan untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memahami, berpartisipasi, dan merasakan manfaat dari Masyarakat Informasi (*Information Society*) dan Ekonomi Pengetahuan (*Knowledge Economy*)". Sampai saat ini, Rencana Aksi tersebut menyerukan kerjasama regional dan internasional untuk peningkatan kapasitas dengan menekankan kepada penyediaan besar-besaran akan ahli-ahli dan profesional TI.

Untuk merespon seruan tersebut, APCICT telah menyusun kurikulum pelatihan komprehensif tentang TIK untuk pembangunan (*ICT for Development*-ICTD) – yaitu Akademi Esensi TIK untuk Pimpinan Pemerintahan (*Academy of ICT Essentials for*

Government Leaders) – yang saat ini terdiri dari delapan modul dengan tujuan untuk memberikan pengetahuan dan kepakaran esensial yang dapat membantu para penyusun kebijakan dalam merencanakan dan mengimplementasikan inisiatif TIK dengan lebih efektif.

APCICT adalah salah satu dari lima institusi regional dari *United Nations Economic and Social Commission of Asia and the Pacific* (ESCAP). ESCAP mengembangkan pembangunan sosio-ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan di Asia dan Pasifik melalui analisis, usaha normatif, peningkatan kapasitas, kerjasama regional dan berbagi pengetahuan. Dalam kerjasamanya dengan lembaga PBB lainnya, organisasi internasional, mitra nasional dan *stakeholder*, ESCAP, melalui APCICT, berkomitmen untuk mendukung penggunaan, kustomisasi dan penerjemahan modul-modul *Akademi* ke berbagai negara, serta pengajarannya secara reguler di serangkaian *workshop* nasional dan regional untuk aparatur pemerintahan tingkat menengah dan atas, dengan tujuan bahwa kapasitas yang dibangun dan pengetahuan yang didapat akan diterjemahkan ke dalam bentuk peningkatan kesadaran akan manfaat TIK dan aksi-aksi nyata untuk mencapai tujuan-tujuan pembangunan.

Noeleen Heyzer
Under-Secretary-General of the United Nations
dan Sekretaris Eksekutif ESCAP

PENGANTAR

Perjalanan dalam menyusun *Seri Modul Akademi Esensi TIK untuk Pimpinan Pemerintahan* merupakan pengalaman yang menakjubkan dan inspirasional. Seri modul ini tidak hanya mengisi kekosongan dalam peningkatan kapasitas di bidang TIK, tapi juga membuka cara baru dalam pengembangan kurikulum – melalui partisipasi dan kepemilikan banyak pihak dalam prosesnya.

Akademi ini merupakan program utama dari APCICT, yang telah disusun melalui analisis dan penelitian yang mendalam akan kekuatan dan kelemahan materi-materi pelatihan yang telah ada serta proses mitra bestari diantara para ahli. Serangkaian *workshop Akademi* yang telah dilangsungkan di berbagai negara di kawasan telah memberikan kesempatan yang sangat berharga untuk bertukar pengalaman dan pengetahuan diantara peserta yang berasal dari berbagai negara, sebuah proses yang membuat para alumni *Akademi* menjadi pemain kunci dalam membentuk modul.

Peluncuran secara nasional delapan modul awal *Akademi* ini menandai awal dari proses sangat penting dalam memperkuat kerja sama yang telah ada dan membangun kerja sama baru untuk meningkatkan kapasitas pengambilan kebijakan terkait TIK untuk Pembangunan (*ICT for Development*-ICTD) di seluruh kawasan. APCICT berkomitmen untuk menyediakan dukungan teknis dalam peluncuran *Akademi Nasional* sebagai pendekatan kunci untuk memastikan bahwa *Akademi* menjangkau para pengambil kebijakan. APCICT telah bekerja sama erat dengan sejumlah institusi pelatihan nasional dan regional yang telah membangun jaringan dengan pemerintah lokal maupun pusat, untuk meningkatkan kapasitas mereka dalam ICTD dengan mengkustomisasi, menerjemahkan dan menyelenggarakan *Akademi* yang memperhitungkan kebutuhan dan prioritas nasional. APCICT juga merencanakan untuk lebih memperdalam dan memperluas cakupan dari modul-modul yang sudah ada dan juga mengembangkan modul-modul baru.

Selanjutnya, APCICT juga menggunakan pendekatan multi-kanal untuk memastikan bahwa konten dari *Akademi* menjangkau lebih banyak orang di kawasan. Selain disampaikan dengan cara tatap muka melalui *Akademi* yang diselenggarakan di level nasional dan regional, juga tersedia APCICT *Virtual Academy* (AVA), sebuah media *online* untuk pembelajaran jarak jauh, yang dirancang untuk memungkinkan peserta dapat mempelajari materi sesuai dengan kecepatan mereka masing-masing. Di dalam AVA tersedia semua modul *Akademi* dan materi pendampingnya, seperti *slide* presentasi dan studi kasus, yang dapat dengan mudah diakses secara *online* untuk diunduh, digunakan kembali, dikustomisasi dan di-*lokal*-kan. AVA juga menyediakan berbagai fasilitas seperti kuliah virtual, perangkat manajemen pembelajaran, perangkat pengembangan konten dan sertifikasi.

Kedelapan modul yang telah disusun dan disampaikan melalui serangkaian *workshop Akademi* baik di level nasional, sub-regional, maupun regional tidak akan mungkin ada tanpa komitmen, dedikasi, dan partisipasi proaktif dari banyak individu dan organisasi. Saya ingin menggunakan kesempatan ini untuk menyampaikan penghargaan atas semua usaha dan pencapaian oleh para alumni *Akademi* dan rekan-rekan dari departemen/kementerian pemerintah, institusi pelatihan, dan organisasi nasional dan regional yang telah berpartisipasi dalam *workshop Akademi*. Mereka tidak hanya memberikan masukan yang berharga terhadap isi modul, tetapi yang lebih penting, mereka menjadi penganjur *Akademi* di negara mereka masing-masing, yang akhirnya menghasilkan perjanjian formal antara APCICT dengan

sejumlah mitra insititusi nasional dan regional untuk melakukan kustomisasi dan menyelenggarakan *Akademi* secara reguler di negara mereka.

Saya juga ingin menyampaikan penghargaan khusus untuk dedikasi orang-orang luar biasa yang telah membuat perjalanan ini menjadi mungkin. Mereka adalah Shahid Akhtar, Penasihat Proyek dari *Akademi*; Patricia Arinto, Editor; Christine Apikul, Manajer Publikasi; semua pengarang modul *Akademi*; dan tim APCICT.

Saya sungguh berharap bahwa *Akademi* ini dapat membantu bangsa untuk mempersempit kesenjangan sumber daya TIK, menghilangkan rintangan adopsi TIK, dan turut mempromosikan penggunaan TIK untuk mempercepat pembangunan sosial-ekonomi dan pencapaian *Millennium Development Goals* (Tujuan Pembangunan Milenium).

Hyeun-Suk Rhee
Direktur, APCICT

TENTANG SERI MODUL

Di ‘era informasi’ ini, kemudahan akses informasi telah mengubah cara kita hidup, bekerja dan bermain. ‘Ekonomi dijital’ (*digital economy*), yang juga dikenal sebagai ‘ekonomi pengetahuan’ (*knowledge economy*), ‘ekonomi jaringan’ (*networked economy*) atau ‘ekonomi baru’ (*new economy*), ditandai dengan pergeseran dari produksi barang ke penciptaan ide. Pergeseran tersebut menunjukkan semakin pentingnya peran Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) bagi ekonomi dan masyarakat secara keseluruhan..

Akibatnya, pemerintah di seluruh dunia semakin fokus kepada penggunaan TIK untuk Pembangunan (dikenal dengan *ICT for Development*-ICTD). TIK untuk Pembangunan tidak hanya berarti pengembangan industri atau sektor TIK, tetapi juga mencakup penggunaan TIK yang dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi, sosial, dan politik.

Namun demikian, salah satu kendala yang dihadapi pemerintah dalam penyusunan kebijakan TIK adalah para penyusun kebijakan seringkali kurang akrab dengan teknologi yang mereka manfaatkan untuk pembangunan nasional. Karena seseorang tidak mungkin mengatur sesuatu yang tidak dimengerti olehnya, banyak penyusun kebijakan yang akhirnya menghindar dari penyusunan kebijakan di bidang TIK. Akan tetapi melepaskan penyusunan kebijakan TIK kepada para teknolog juga kurang benar karena teknolog seringkali kurang mawas akan implikasi kebijakan atas teknologi yang mereka kembangkan dan gunakan.

Seri modul Akademi *Esensi Teknologi Informasi dan Komunikasi untuk Pimpinan Pemerintahan* telah dikembangkan oleh *United Nations Asian and Pacific Training Centre for Information and Communication Technology for Development* (UN-APCICT) untuk:

1. Penyusun kebijakan baik di tingkat pemerintah pusat maupun daerah yang bertanggung-jawab akan penyusunan kebijakan bidang TIK.

2. Aparatur pemerintah yang bertanggung jawab terhadap pengembangan dan implementasi dari aplikasi berbasis TIK; serta

3. Para manajer di sektor publik yang ingin memanfaatkan perangkat TIK untuk manajemen proyek.

Seri modul ini bermaksud untuk meningkatkan pengetahuan akan isu-isu pokok terkait TIK untuk Pembangunan baik dari perspektif kebijakan maupun teknologi. Tujuannya bukan untuk menyusun manual teknis TIK, tetapi lebih kepada memberikan pemahaman yang baik akan kemampuan teknologi dijital saat ini atau kemana teknologi mengarah, serta implikasinya terhadap penyusunan kebijakan. Topik-topik yang dibahas dalam modul telah diidentifikasi melalui analisis kebutuhan pelatihan dan survei terhadap materi-materi pelatihan lain di seluruh dunia

Modul-modul telah dirancang sedemikan rupa agar dapat digunakan untuk pembelajaran mandiri oleh pembaca individu atau juga sebagai rujukan untuk program pelatihan. Modul-modul dibuat berdiri sendiri sekaligus saling berkaitan satu sama lain, dan telah diusahakan agar setiap modul berkaitan dengan tema dan diskusi pada modul-modul lain. Tujuan jangka panjangnya ialah agar modul-modul ini dapat digunakan dalam pelatihan yang dapat disertifikasi.

Setiap modul diawali dengan tujuan modul dan target pembelajaran yang ingin dicapai sehingga pembaca dapat menilai kemajuan mereka. Isi modul terdiri dari bagian-bagian yang termasuk di dalamnya studi kasus dan latihan-latihan untuk memperdalam pemahaman terhadap konsep utamanya. Latihan dapat dikerjakan secara individual ataupun secara berkelompok. Gambar dan tabel disajikan untuk mengilustrasikan aspek-aspek spesifik dari diskusi. Referensi dan bahan-bahan *online* juga disertakan agar pembaca mendapatkan pengetahuan tambahan tentang materi yang diberikan.

Penggunaaan TIK untuk Pembangunan sangatlah beragam sehingga terkadang studi kasus dan contoh-contoh baik di dalam modul maupun antara satu modul dengan modul lainnya mungkin terlihat kontradiksi. Hal ini memang diharapkan. Ini adalah gairah dan tantangan dari disiplin ilmu baru yang saat ini terus berkembang dan sangat menjanjikan sehingga semua negara mulai menggali kemampuan TIK sebagai alat pembangunan.

Sebagai bentuk dukungan bagi seri modul *Pendidikan* ini, telah tersedia sebuah media pembelajaran jarak jauh — *the APCICT Virtual Academy* (AVA – http://www.unapcict.org/academy) — dengan ruang kelas virtual yang memuat presentasi dalam format video dan slide presentasi dari modul.

Sebagai tambahan, APCICT juga telah mengembangkan *e-Collaborative Hub for ICTD* (e-Co Hub – http://www.unapcict.org/ecohub), sebuah situs *online* bagi para praktisi dan penyusun kebijakan TIK untuk meningkatkan pengalaman pelatihan dan pembelajaran mereka. E-Co Hub memberikan akses ke sumber pengetahuan akan berbagai aspek TIK untuk Pembangunan dan menyediakan ruang interaktif untuk saling berbagi pengetahuan dan pengalaman, serta berkolaborasi dalam peningkatan TIK untuk Pembangunan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Pengarang berterima kasih pada yang berikut ini atas penggunaan informasi dan materi yang mereka hasilkan ketika bekerja pada PPP dalam proyek *e-government* di Mongolia untuk Pemerintah Mongolia yang dilaksanakan pada tahun 2007 di bawah bantuan Bank Dunia:

- Rahzeb Chowdhury, Atos Consulting, London yang telah mengizinkan penggunaan materi tentang PPP dan urusan kontrak serta isu-isu terkait lainnya.
- Ken Chia, Pimpinan dan Kepala *IT/Communications Practice Group*, Baker & McKenzie. Wong & Leow, Singapura.

Terima kasih juga disampaikan kepada Joe Fagan yang telah memberikan informasi berharga tentang pengalamannya dalam mengembangkan sistem e-pengadaan *Merx* yang saat ini digunakan oleh pemerintah Kanada, dan memberitahu kami tentang kegiatan pengadaan yang dilaksanakan di Filipina terkait pengembangan *PhilGEPS e-procurement system.*

MODUL 8

Seiring dengan meningkatnya difusi TIK, pemerintah di seluruh dunia menjalankan rencana dan proyek *e-government* untuk meningkatkan layanan kepada publik melalui penggunaan TIK. Di banyak wilayah, ketersediaan sarana teknis dan finansial bagi pemerintah masih terbatas. Ini membatasi kemampuan pemerintah untuk memberikan manfaat *e-government* kepada semua orang. Namun demikian, tersedia banyak sumber pendanaan dan keahlian yang dapat dimanfaatkan oleh sektor publik untuk memenuhi kewajibannya dalam memberikan layanan publik tingkat tinggi dengan biaya yang wajar. Modul ini mendiskusikan opsi-opsi pendanaan alternatif untuk proyek-proyek TIK untuk Pembangunan (TIKP) dan *e-government. Public-private partnership* (PPP) ditonjolkan sebagai opsi pendanaan yang berguna untuk layanan berbasis TIK dan kegiatan *e-government* di negara-negara berkembang.

TUJUAN MODUL

Modul ini bertujuan untuk:

1. Mendiskusikan isu-isu yang memengaruhi investasi penerapan TIK, dengan fokus khusus pada investasi di *e-government*;

2. Menggambarkan berbagai mekanisme pendanaan untuk proyek TIKP;

3. Menggambarkan PPP sebagai opsi pendanaan proyek-proyek TIKP dan *e-government*; dan

4. Menjelaskan isu-isu yang perlu dipertimbangkan dalam memutuskan opsi pendanaan mana yang akan diambil untuk proyek-proyek TIKP dan *e-government*.

HASIL PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari modul ini, pembaca diharapkan mampu untuk:

1. Menggambarkan mekanisme pendanaan alternatif untuk proyek-proyek TIKP dan *e-government*;

2. Mendiskusikan PPP sebagai opsi pendanaan *e-government* dan TIKP;

3. Mempersiapkan strategi mobilisasi sumber daya; dan

4. Menyusun draft proposal pendanaan proyek TIK yang mempertimbangkan beberapa perhatian utama para donor terkait pendanaan kegiatan TIKP dan proyek *e-government*.

DAFTAR ISI

Sambutan 4
Pengantar 6
Tujuan Modul 11
Hasil Pembelajaran 11
Daftar Isi 12
1. Difusi TIK dan Pertumbuhan Ekonomi Global 17
   1.1 Mengapa Berinvestasi di TIKP? 17
   1.2 Isi-Isu yang Memengaruhi Investasi Proyek TIK 21
   1.3 Peluang untuk Menarik Investasi dalam Proyek TIK 23
2. Berbagai Bentuk Pendanaan 28
   2.1 Berinvestasi dalam Kegiatan TIK 28
   2.2 Pendanaan Layanan Berbasis TIK 30
   2.3 Bentuk Pendanaan Proyek TIK 31
   2.4 Pemilihan Opsi Pendanaan 36
   2.5 Mendorong Sektor Publik dan Swasta untuk Bekerja Sama 39
3. Kemitraan Sektor Publik dan Swasta 42
   3.1 Latar Belakang 42
   3.2 Definisi dan Jenis-Jenis 44
   3.3 Kelebihan dan Kekurangan PPP 50
   3.4 Prinsip-Prinsip Implementasi 52
4. PPP dan Proyek *E-Government* 56
   4.1 Tren dalam *E-Government* 56
   4.2 Alasan Melakukan PPP dalam *E-Government* 59
   4.3 Proyek *E-Government* Apa yang Cocok untuk PPP? 63
   4.4 Kriteria Kesuksesan Proyek PPP dalam *E-Government* 65
   4.5 Contoh PPP Internasional 67
5. Risiko Proyek PPP untuk *E-Government* 73
   5.1 Risiko Proyek TIK 73
   5.2 Mengelola Proyek TIK untuk Mengurangi Risiko 74
   5.3 Risiko Proyek PPP 76
   5.4 Mengatur dan Memitigasi Risiko dalam PPP untuk *E-Government* 79
6. Opsi Pendanaan Lainnya 85
   6.1 *Foreign Direct Investment* (FDI) 85
   6.2 Modal Ventura 92
   6.3 Perusahaan Transnasional (TNC) 93
   6.4 Lembaga Keuangan (Lembaga Keuangan Internasional) 94
   6.5 Pendanaan Pemerintah-ke-Pemerintah 95
7. Menyiapkan Strategi Mobilisasi Sumber Daya 97
   7.1 Gambaran Singkat tentang Mobilisasi Sumber Daya 97
   7.2 Menyiapkan Proposal Pendanaan 98
Bacaan Lebih Lanjut 103
Daftar Istilah 105
Catatan untuk Instruktur 111
Tentang Penulis 113
UN-APCICT 114

DAFTAR STUDI KASUS

1. PPP dalam *e-Procurement* di Kanada dan Filipina 69
2. Intel di Kosta Rika: Menarik investasi teknologi tinggi 88

DAFTAR BOKS

Boks 1 Komponen-komponen proposal pendanaan 102

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kontribusi TIK untuk pertumbuhan perekonomian 18
Gambar 2 Belanja pasar TIK 2000-2008 19
Gambar 3 Penetrasi telepon seluler 20
Gambar 4 Pengurangan emisi GHG di AS untuk kegiatan tertentu 26
Gambar 5 Batasan-batasan utama dalam melaksanakan bisnis 40
Gambar 6 Kontinum peran sektor swasta dalam PPP 46
Gambar 7 Alokasi risiko dalam proyek PPP 79
Gambar 8 Contoh Gantt Chart yang menunjukkan sistem penunjang keputusan untuk manajemen proyek TIK 83
Gambar 9 Arus masuk FDI, global dan per kelompok ekonomi, 1980 – 2006 86

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Daftar *Sovereign Wealth Funds* 25
Tabel 2 Jenis-jenis PPP berdasarkan tujuan utama 45
Tabel 3 Beberapa prasyarat untuk PPP yang berhasil 55
Tabel 4 Ringkasan PPP berdasarkan sektor di Uni Eropa 67
Tabel 5 Ringkasan PPP Berdasarkan sektor di negara non Uni Eropa 68
Tabel 6 Contoh risiko dan mekanisme mitigasi di tahap persiapan proyek 80
Tabel 7 Contoh risiko dan mekanisme mitigasi di tahap konstruksi proyek 80
Tabel 8 Contoh risiko dan mekanisme mitigasi di tahap operasi proyek 80

DAFTAR SINGKATAN

ABT	Agreement on Basic Telecommunications
AMS	American Management Systems
APCICT	Asian and Pacific Training Centre for Information and Communication Technology for Development
ATP	Assembly and Test Plant
AVA	APCICT Virtual Academy
BOO	Build-Own-Operate
BOOT	Build-Own-Operate-Transfer
BOT	Build-Own-Transfer
BRICS	Brazil, Russia, India, China and South Africa
CIO	Chief Information Officer
CMS	Content Management System
CRM	Customer Relationship Management
DAC	Development Assistance Committee
DB	Design-Build
DFID	Department for International Development, United Kingdom
ECM	Enterprise Content Management
EMF	Enhanced Management Framework
ERP	Enterprise Resource Planning
ESCAP	Economic and Social Commission for Asia and the Pacific
FDI	Foreign Direct Investment
GATS	General Agreement on Trade in Services
GHG	Green House Gas
GoC	Government of Canada
HP	Hewlett Packard
ICT	Information and Communication Technology
ICTD	Information and Communication Technology for Development
IDRC	International Development Research Centre
IFI	International Financial Institution
IPP	Independent Power (Generation) Plants
IPR	Intellectual Property Rights
IT	Information Technology
ITU	International Telecommunication Union
MDG	Millennium Development Goal
NASCIO	National Association of State Chief Information Officers
NGO	Non-Governmental Organization
ODA	Official Development Assistance
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries
PFI	Private Finance Initiative, United Kingdom
PPD	Public-Private Dialogue
PPP	Public-Private Partnership
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper
RBM	Results-Based Management
SDNP	Sustainable Development Networking Programme
SME	Small and Medium Enterprise

SWF	Sovereign Wealth Fund
TNC	Transnational Corporation
UAF	Universal Access Fund
UK	United Kingdom
UN	United Nations
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNDP	United Nations Development Programme
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
US	United States
USA	United States of America
WDM	Wavelength Division Multiplexing
WSIS	World Summit on the Information Society
WTO	World Trade Organization

DAFTAR IKON

Pertanyaan

Latihan

Studi Kasus

Ujian

Tujuan

Latihan

Penyamaan Persepsi: Pentingnya TIKP di wilayah Anda

Panduan: Nilailah pentingnya TIKP di wilayah Anda dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan berikut sebagai panduan:

1. Apakah sumber pendanaan terbesar untuk kegiatan TIK di negara Anda?

2. Apakah tersedia sumber daya yang cukup untuk implementasi TIKP?

3. Apakah ada strategi mobilisasi sumber daya TIKP? Apa itu? Apakah bekerja?

4. Apakah ada badan perencanaan TIK nasional atau yang sejenisnya?

5. Apakah strategi/rencana TIK atau *e-government* nasional telah diimplementasikan? Manakah pilihan yang paling cocok di bawah ini dan jelaskan.

    a) Belum ada strategi
    b) Belum dimulai sama sekali
    c) Baru saja dimulai
    d) Sedang berjalan
    e) Tertunda

Catatan: Ketika dilakukan selama *workshop*, latihan ini memberikan kesempatan kepada peserta pelatihan untuk memberikan informasi kepada instruktur tentang diri mereka dan pemahaman mereka tentang TIKP. Hal ini juga memungkinkan peserta pelatihan untuk saling belajar satu sama lain dan bisa digunakan sebagai sesi *ice breaking.*

1. DIFUSI TIK DAN PERTUMBUHAN EKONOMI GLOBAL

Bagian ini bertujuan untuk:
- Memberikan gambaran tentang isu-isu finansial dan ekonomi global yang berdampak pada keputusan investasi terkait proyek TIK; dan
- Menjelaskan peluang-peluang investasi dalam merencanakan proyek TIK.

Banyak isu memengaruhi investasi proyek TIK dan pimpinan pemerintahan perlu menyadarinya untuk dapat mengambil jalan terbaik dalam mengembangkan dan mendanai proyek TIK.

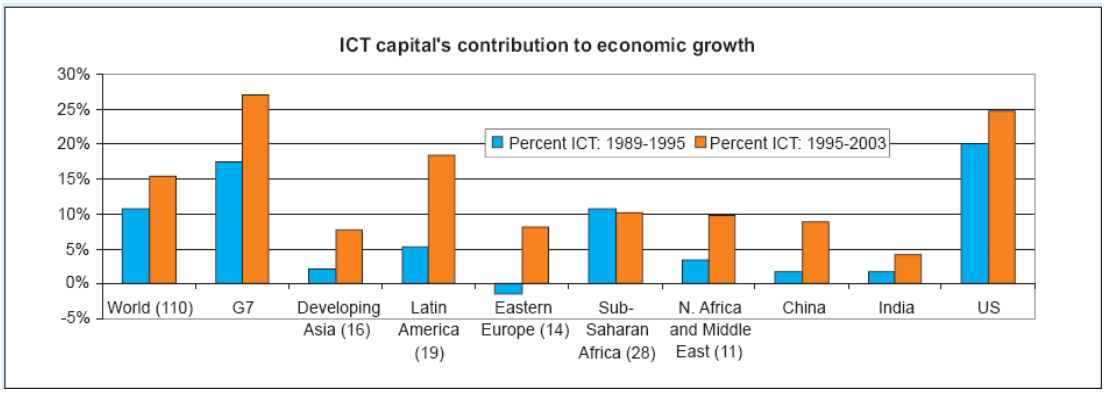
Tren perdagangan dan finansial saat in, keadaan ekonomi dunia, tren arus modal, termasuk juga tren penggunaan TIK, perlu dipertimbangkan ketika memilih strategi pendanaan proyek yang tepat. Dengan Internet, informasi ini tersedia luas secara *real time* melalui layanan pemberitaan umum, bisnis dan finansial, seperti Reuters, Bloomberg, Associated Press dan Agence France-Presse; layanan pemberitaan nasional seperti Xinhua; layanan penyiaran internasional, seperti BBC, CNN, dan Al-Jazeera; dan/atau kolom bisnis dan finansial di surat kabar nasional dan internasional. Berita investasi juga tersedia secara berbayar melalui layanan premium dari beberapa sumber yang terdaftar disini dan perusahaan-perusahaan investasi seperti Standard and Poors.

Pengetahuan tentang tren finansial bukanlah hanya untuk para ekonom atau perencana tingkat tinggi yang bekerja di departemen keuangan atau perencanaan, atau kementerian eksekutif yang sejenis dan entitas-entitas terkait (seperti, Kantor Kepresidenan atau Kantor Perdana Menteri). Seluruh manajer dan perencana pemerintah perlu memiliki minat dalam analisis dan berita keuangan, agar mampu menggali skenario pendanaan alternatif untuk investasi TIK di sektor publik.

1.1 Mengapa Berinvestasi di TIKP?

Ada berbagai alasan mengapa sebuah negara atau yurisdiksi mau berinvestasi dalam TIKP. Termasuk didalamnya keinginan untuk menjaga dan/atau meningkatkan keunggulan komparatif dan bersaing melalui promosi pembangunan ekonomi, memberikan pendidikan untuk semua, dan memperluas akses layanan sosial. Pembangunan ekonomi akan terus menjadi tujuan utama pemerintah. Bagi komunitas pendonor, pengentasan kemiskinan dan pencapaian Tujuan Pembangunan Milenium (MDG) adalah tujuan utama bantuan pembangunan, termasuk pendanaan kegiatan TIKP.

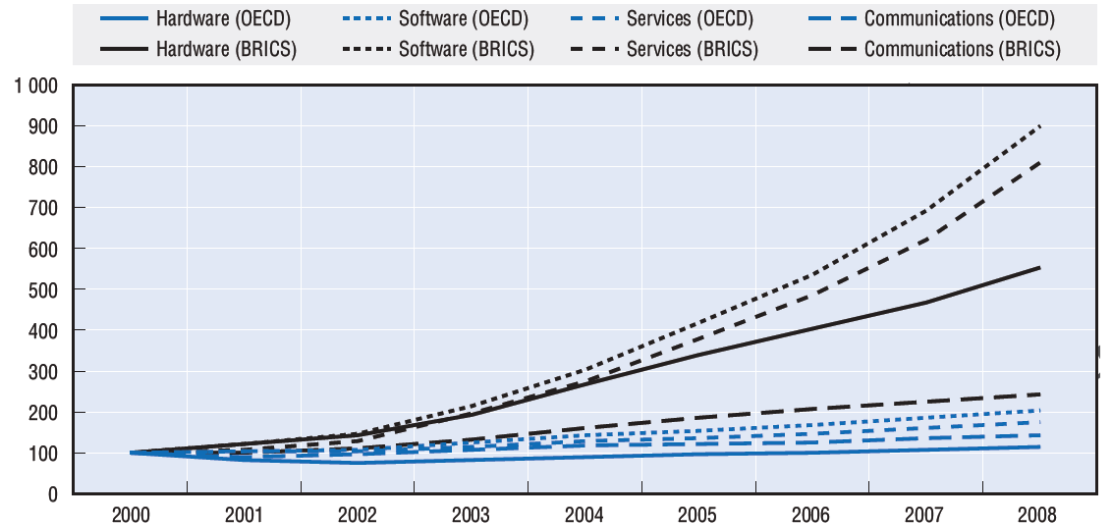
Dalam ekonomi informasi global, informasi dan pengetahuan adalah faktor utama produksi. Menurut laporan terbaru *International Telecommunication Union* (ITU), bukti-bukti telah menunjukkan bahwa kawasan-kawasan di seluruh dunia mendapatkan manfaat dari dampak TIK terhadap perekonomian mereka[1] (lihat Gambar 1).



Gambar 1. Kontribusi TIK untuk pertumbuhan perekonomian
(Sumber: ITU, *World Telecommunication/ICT Development Report 2006: Measuring ICT for Social and Economic Development* (Geneva: ITU, 2006), 44, http://foss.org.my/projects/us-my-free-trade-agreement-issues/resources/wtdr2006-e.pdf)

Di negara-negara berkembang, difusi TIK "memberikan peluang baru untuk masuk ke rantai nilai global dan untuk mendiversifikasi kegiatan produksi dan ekspor."[2] Infrastruktur TIK dianggap sebagai hal yang penting bagi keunggulan bersaing sebuah negara. Bahkan di kawasan dunia maju, terdapat dorongan ke arah difusi TIK yang lebih besar, dengan fokus utama pada *broadband*, khususnya *fibre*, dan juga *broadband* nirkabel dalam segala variannya. *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) melaporkan bahwa di Brazil, Rusia, India, Cina, dan Afrika Selatan (BRICS), tingkat pengeluaran TIK menunjukkan peningkatan yang dramatis dibandingkan pengeluaran sejenis yang dibuat oleh negara-negara OECD (lihat Gambar 2).

[1] ITU, *World Telecommunication/ICT Development Report 2006: Measuring ICT for Social and Economic Development* (Geneva: ITU, 2006), http://foss.org.my/projects/us-my-free-trade-agreement-issues/resources/wtdr2006-e.pdf.
[2] UNCTAD, *Information Economy Report 2007-2008 - Science and technology for development: The new paradigm of ICT* (New York dan Geneva: PBB, 2007), 11, http://unctad.org/en/docs/sdteecb20071_en.pdf.



Note: 2006 to 2008 forecast.

Source: WITSA, OECD analysis.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/003431437710

Gambar 2. Belanja pasar TIK 2000-2008
(Harga dalam Dollar AS, index 2000 = 100)
(Sumber: OECD, *Communications Outlook 2007* (Paris: OECD, 2007), 280, http://www.k12hsn.org/files/research/Broadband/OCDE_07_2007.pdf)

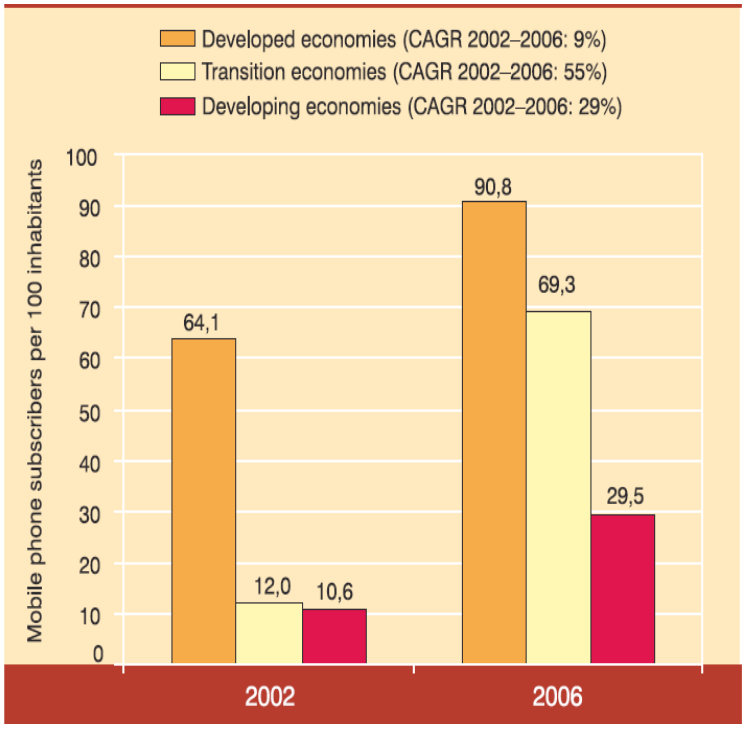
Kapasitas Internet internasional berkembang dengan tingkat pertumbuhan tahunan gabungan sebesar 45 persen. Menurut *Broadband Properties Magazine*,[3] 10 pasar *broadband* dengan pertumbuhan tercepat ialah Yunani, Filipina, Indonesia, Irlandia, India, Ukraina, Thailand, Vietnam, Rusia, dan Turki. Perlu dicatat bahwa lima dari negara-negara tersebut terletak di benua Asia.

Singkatnya, terjadi pertumbuhan TIK yang signifikan dimana-mana. Penyebaran TIK mengarah kepada apa yang disebut oleh para peneliti di AS dengan istilah *'ubiquitous computing'*.[4] TIK saat ini tersedia untuk siapa saja dan untuk melakukan berbagai jenis hal. Penyebaran penggunaan TIK mengubah cara orang melakukan berbagai hal. Banyak kegiatan yang dulunya manual atau intensif-energi kini telah diotomasi, meningkatkan kecepatan eksekusi dan mengurangi jejak karbon dari kegiatan itu sendiri. Ada dua teknologi luar biasa dalam hal kemampuannya meningkatkan difusi TIK serta penggunaan aplikasi dan perangkat yang menyebar dan semakin ampuh. Kedua teknologi tersebut adalah teknologi transmisi nirkabel yang memungkinkan komputasi *mobile*, dan teknologi *broadband*, yang memungkinkan akses cepat ke unit pemrosesan komputer terdistribusi dan aplikasi serta peralatan terkait lainnya.

Bagaimanapun, tidak semua orang merasakan manfaat dari difusi layanan nirkabel. Meskipun 58 persen pelanggan *mobile* berlokasi di negara-negara

[3] Broadband Properties Magazine, http://www.bbpmag.com.
[4] Wikipedia, "Ubiquitous computing," Wikimedia Foundation, Inc., http://en.wikipedia.org/wiki/Ubiquitous_computing.

berkembang dan jumlah mereka telah meningkat tiga kali lipat dalam lima tahun terakhir, di kurang lebih 40 negara berkembang penetrasi nirkabel hanya menjangkau sekitar 10 persen populasi, menurut Laporan Ekonomi Informasi *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) 2007-2008.[5] Walaupun 40 persen pelanggan dunia untuk layanan nirkabel berlokasi di Asia, tingkat penetrasi dibandingkan persen populasi terbilang rendah di negara-negara berkembang yang lebih miskin di kawasan seperti Myanmar dan Nepal. Terjadi pertumbuhan yang cepat dimana regulasi mendorong kompetisi, seperti di Mongolia, atau di negara-negara yang mempromosikan investasi dalam infrastruktur TIK seperti Cina. Di Asia Tengah, tingkat penetrasi cukup rendah yaitu kurang dari 5 persen. (lihat Gambar 3).



Gambar 3. Penetrasi telepon seluler

(Sumber: UNCTAD, *Information Economy Report 2007-2008 - Science and technology for development: The new paradigm of ICT* (New York dan Geneva: PBB, 2007), 23, http://unctad.org/en/docs/sdteecb20071_en.pdf)

Seiring dengan pertumbuhan penjualan TIK, juga terjadi pertumbuhan pesat dalam *e-commerce* dan *e-government*. Semakin banyak orang yang belanja secara *online*, khususnya di negara maju. Segala bentuk *e-commerce* sedang tumbuh. Namun, salah satu hambatan utama tingkat pertumbuhan *e-commerce* di dunia yang sedang berkembang ialah tingkat pemahaman TIK dari Usaha Kecil Menengah (UKM). UKM penting karena mereka adalah motor penggerak lapangan kerja dan pertumbuhan. Usaha-usaha sedang dilakukan di beberapa negara untuk meningkatkan kemampuan UKM dalam

[5] UNCTAD, op. cit.

menggunakan TIK. Termasuk diantaranya menggunakan telepon seluler (ponsel) untuk transaksi bisnis, mengingat di sebagian besar negara berkembang, TIK yang paling populer ialah perangkat *mobile.* Penggunaan ponsel untuk bisnis telah semakin memudahkan kegiatan bisnis di banyak hal. Komunikasi dengan *supplier* dan pelanggan semakin meningkat dan efisiensi dapat dicapai, menghasilkan penghematan biaya dan jangkauan pasar yang lebih luas. Mekanisme pendanaan alternatif dapat berperan penting untuk mendorong perkembangan UKM industri TIK di sebuah negara. Sumber-sumber pendanaan tersebut telah diserap untuk membiayai inkubator bisnis yang juga menjadi dasar *e-business* yang baik bagi para wirausaha yang baru mulai.

Seperti halnya *e-commerce*, *e-government* terus berkembang pesat di seluruh dunia.[6] Namun, negara-negara berkembang ditantang untuk menyediakan layanan *e-government* dengan sumber daya dan pendanaan yang kurang. Banyak negara telah menyusun berbagai strategi dan rencana *e-government* tetapi kekurangan sumber daya untuk melaksanakannya. Ini menghambat perkembangan layanan *e-government* bersama dengan manfaat yang dibawanya.

1.2 Isi-Isu yang Memengaruhi Investasi Proyek TIK

Agar ekonomi informasi di negara-negara berkembang terus tumbuh, perlu ada penawaran dan permintaan yang berkelanjutan atas barang dan jasa berbasis TIK. Di saat yang sama, pemerintah perlu memastikan bahwa seluruh anggota masyarakat dapat memetik manfaat dari masyarakat berbasis pengetahuan.

Sektor swasta dapat terus menyediakan barang dan jasa yang siap dibayar oleh publik selama pemerintah terus menciptakan lingkungan peraturan yang mendukung. Kebijakan kompetisi yang baik; pasar yang terbuka, kompetitif, dan mudah diakses untuk semua jenis barang dan jasa khususnya untuk TIK; rezim pengaturan yang disusun dengan baik; cara kerja pemerintah yang dapat diperkirakan; aturan hukum yang dihormati; serta insentif pemerintah, seluruhnya dibutuhkan agar hal tersebut tercapai. Sebagian besar prinsip-prinsip ini tercantum dalam persetujuan WTO terkait perdagangan internasional yang telah disepakati oleh banyak negara. *General Agreement on Trade in Services* (GATS) dan *Agreement on Basic Telecommunications (ABT)* WTO tahun 1997 secara khusus mendukung liberalisasi perdagangan di pasar global.[7]

---

[6] United Nations, *UN e-Government Survey 2008: From e-Government to Connected Governance* (New York: United Nations, 2008), http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan028607.pdf.

[7] Tina James, ed. *An Information Policy Handbook for Southern Africa: A Knowledge Base for Decision-Makers* (Ottawa: IDRC, 2001), http://www.idrc.ca/en/ev-11402-201-1-DO_TOPIC.html.

Di banyak ekonomi yang berkembang khususnya di Asia, meningkatnya kelas menengah membuat permintaan akan TIK terus berkembang seiring dengan meningkatnya pendapatan yang *disposable*. Tetapi untuk menjamin bahwa publik dapat memetik manfaat ekonomi informasi, diperlukan investasi berkelanjutan dalam infrastruktur TIK dan *e-government*. Ini mudah dikatakan ketimbang dilakukan, karena juga ada isu-isu lain yang perlu diperhatikan oleh pemerintah dimana saja. Meski pendapatan pajak dan perusahaan bertambah dengan berkembangnya perekonomian nasional dan meningkatnya kelas menengah, biaya menyediakan layanan publik dan *e-government* adalah signifikan.

Tantangan lainnya juga mulai nampak. Ada beberapa isu global yang memengaruhi semua negara. Hal ini berdampak pada kemampuan pemerintah untuk mengamankan dana yang dibutuhkan untuk menjalankan *e-government*, dan juga kemampuan negara-negara untuk mengumpulkan dana. Beberapa isu-isu tersebut antara lain:

- Krisis *sub-prime* di AS telah berdampak pada pasar finansial di seluruh dunia dan memotong prospek pertumbuhan banyak negara di dunia maju dengan mengurangi permintaan dan meningkatkan persyaratan pinjaman dari institusi pendanaan. Sebagai hasilnya, dunia saat ini berada di ujung resesi global. Dalam kondisi seperti ini, para penyedia pinjaman akan sulit meminjamkan uang dan perdagangan akan menurun bersamaan dengan produktivitas negara-negara pengekspor di Asia dan seluruh dunia.

- Biaya energi yang sangat tinggi dan terus naik telah meningkatkan biaya melakukan bisnis bagi pemerintah dan sektor swasta, termasuk juga biaya hidup konsumen. Ketika harga energi telah jatuh akibat resesi global, para analis memperkirakan bahwa permintaan energi global akan “meningkat hingga 50 persen dari tahun 2005 hingga 2030”, yang akan mengakibatkan kenaikan harga-harga. “Peningkatan … terbesar … ialah bagi perekonomian non-OECD.”[8]

- Meningkatnya harga makanan berdampak serius bagi seluruh negara, khususnya di kawasan Asia Pasifik. Naiknya harga energi dan makanan dapat mengalihkan sumber daya untuk penyediaan layanan dan pembangunan TIK.

- Masih kurangnya infrastruktur pembangkit listrik di negara-negara seperti Cina dan Afrika Selatan berarti bahwa diperlukan dana untuk mengatasi masalah tersebut. Tanpa energi yang cukup dan relatif tidak mahal, negara-negara ini tak akan mampu menjalankan perekonomian dan memenuhi kebutuhan populasi yang besar dan berkembang.

- Meningkatnya permintaan energi telah meningkatkan polusi dan emisi *green house gas* (GHG) di berbagai tempat. Perubahan iklim membawa

[8] US Department of Energy, *International Energy Outlook 2008* (Washington D.C.: Energy Information Administration, US Department of Energy, 2008), 7, http://www.eia.doe.gov/oiaf/ieo/index.html.

tantangan serius bagi perkembangan ekonomi saat ini yang masih berbasis bahan bakar fosil. Orang-orang di seluruh dunia terus menyuarakan lingkungan yang lebih bersih untuk hidup dan membangun keluarga mereka.

- Dengan perubahan iklim, bencana alam semakin sering terjadi dan biaya manajemen bencana menjadi makin tinggi. Masyarakat miskin semakin rentan karena mereka tinggal di bagian dunia yang paling berisiko terkena bencana alam. Peningkatan kesiapan, strategi penanganan, serta pengaturan pemulihan bencana akan menimbulkan peningkatan beban logistik dan fiskal bagi pemerintah di seluruh dunia.

1.3 Peluang untuk Menarik Investasi dalam Proyek TIK

Di sisi lain, terdapat beberapa perkembangan positif yang perlu dicatat.

Peningkatan kekayaan beberapa negara berkembang: Cadangan devisa beberapa negara meningkat sebagai hasil dari peningkatan kegiatan perekonomian. Contohnya, cadangan devisa Cina mencapai hingga 1,5 Miliar USD pada akhir 2007.[9]

Peningkatan peran *sovereign wealth funds (SWF)*: Dengan meningkatnya pendapatan publik hasil pembayaran pajak, retribusi, dan/atau royalti dari eksplorasi dan ekspor minyak dan tambang mineral (misal, di Negara-negara Teluk, Rusia) atau dari hasil perdagangan yang besar dan sangat diminati (seperti Cina, Singapura), banyak negara telah mendapatkan sejumlah besar valuta asing dan terus mencari peluang untuk menginvestasikan kekayaan tersebut. Administrasi Informasi Energi AS memperkirakan "bahwa para anggota *Organization of the Petroleum Exporting Countries* (OPEC) memperoleh $671 triliun dari pendapatan bersih ekspor minyak pada tahun 2007, meningkat 10 persen dari tahun 2006."[10] Lebih dari separuh pendapatan tersebut adalah dari Empat Negara Teluk. OPEC berperan atas lebih dari sepertiga produksi minyak di seluruh dunia.

SWF adalah kendaraan finansial yang dirancang untuk membantu negara-negara mengatur dan menginvestasikan pendapatan mereka yang berlebih. Sebagian dana tersebut telah digunakan untuk menyelamatkan beberapa bank terbesar di AS dalam bentuk suntikan dana raksasa multi-miliar dolar untuk ditukar dengan saham atau bagian di perusahaan. *The Globe and Mail* melaporkan bahwa negara-negara OPEC sedang:

> Membangun dana investasi raksasa di luar negeri yang menggunakan dana minyak ke dalam perekonomian Barat, diantaranya adalah Otoritas Investasi Kuwait membeli 3 triliun USD saham di *Citigroup Inc.* dan 2 triliun USD saham di *Merrill*

[9] Chinability, "China's foreign exchange reserves, 1977-2008," http://www.chinability.com/Reserves.htm.
[10] US Energy Information Administration, "OPEC Revenues Fact Sheet," http://www.eia.doe.gov/emeu/cabs/OPEC_Revenues/Factsheet.html.

> *Lynch & Co. Inc.* Dan akhir tahun lalu, Otoritas Investasi Abu Dhabi menginvestasikan 7,5 triliun USD di *Citigroup Inc.* Penggunaan *petro-dollar* tersebut secara luas dilihat sebagai keuntungan bagi perekonomian dunia, menggeser kekuatan finansial kepada negara-negara kaya komoditas dan jauh dari negara konsumen. Namun, negara-negara OPEC menghadapi tekanan untuk menjamin bahwa dana mereka yang dikontrol oleh negara mengikuti aturan-aturan Barat untuk tata kelola dan transparansi. Kita memasuki wilayah yang belum terjamah dengan jenis arus finansial yang bergerak ke arah sekelompok kecil negara-negara, ujar David Pumphrey, anggota senior Pusat Studi Strategis dan Internasional di Washington. Kita sedang melihat penyeimbangan ulang para pemain dunia … dan mereka akan memainkan peran yang berbeda di masa depan, sehingga para pemain yang ada harus menyediakan ruang bagi mereka untuk berpartisipasi.[11]

Tren ini sepertinya akan terus berlanjut dan memberi kesempatan bagi para pemerintah yang berkeinginan untuk memperluas ventura dan investasi TIK mereka. Bank Dunia telah mendorong SWF untuk berinvestasi di negara-negara yang lebih miskin.[12] Tabel 1 menunjukkan daftar SWF terbaru (Februari 2009) dari situs web Wikipedia.

[11] Shawn McCarthy, "Barrelling Ahead: Cartel members are using record crude prices to finance their global ambitions," *The Globe and Mail*, 8 Mei 2008, http://www.theglobeandmail.com/servlet/story/LAC.20080508.ROIL08/TPStory/?query=barrelling+ahead.

[12] Christopher Swann, "World Bank Urges Sovereign Wealth Funds to Invest in Africa," *Bloomberg*, 12 April 2008, http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601116&sid=a3O5_Nx5hf0k&refer=africa.

Tabel 1. Daftar *Sovereign Wealth Funds*

Country	Abbreviation	Fund	Assets $Billion	Inception	Origin	Approx wealth per citizen ($)
Abu Dhabi (United Arab Emirates)	ADIA	Abu Dhabi Investment Authority	875 [9]	1976	Oil	100,000
Norway	GPF	Government Pension Fund of Norway	391 [10]	1990	Oil	81,500
Singapore	GIC	Government of Singapore Investment Corporation	330 [9]	1981	Non-commodity	100,000
Kuwait	KIA	Kuwait Investment Authority	264.4 [11]	1953	Oil	80,000
China	CIC	China Investment Corporation	200 [12]	2007.09.28	Non-commodity	151
Singapore		Temasek Holdings[1]	159.2 [9]	1974	Non-commodity	35,400
Australia	FFMA	Australian Government Future Fund	81.3 [13]	2004	Non-commodity	3,900
Qatar	QIA	Qatar Investment Authority	60 [14]	2005	Oil	250,000
Alaska (United States)	APFC	Alaska Permanent Fund	40.1	1976	Oil	61,000
Libya		Libyan Investment Authority	50	2007	Oil	7,200
Russia	RNWF	Russian National Wealth Fund	87.97 [15]	2008	Oil	n/a
Brunei	BIA	Brunei Investment Agency	30	1983	Oil	90,100
South Korea	KIC	Korea Investment Corporation	30	2005	Non-commodity	417
Malaysia	KN	Khazanah Nasional	18.3	1993	Non-commodity	658
Kazakhstan	KNF	Kazakhstan National Fund	23.0	2000	Oil	1,170
China	SAFE	State Administration of Foreign Exchange	n/a	n/a	Non-commodity	n/a
Taiwan	NSF	National Stabilisation Fund	15	2000	Non-commodity	652
Alberta (Canada)	AHF	Alberta Heritage Fund	16.6	1976	Oil & Gas	5,000
Iran	OSF	Oil Stabilisation Fund	12.9	1999	Oil	174
Dubai (United Arab Emirates)	DB	Dubai World	100	2006	Oil	n/a
Saudi Arabia		Sanabil al-Saudia	5.3	2008	Oil	n/a

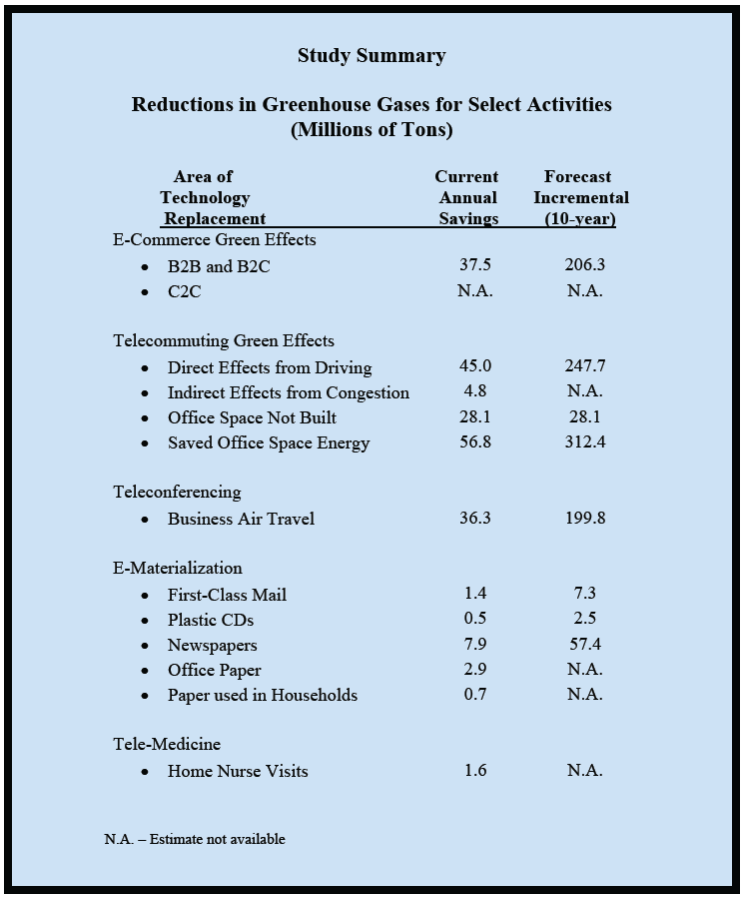
Sumber: Wikipedia, "Sovereign wealth fund" Wikimedia Foundation, Inc., http://en.wikipedia.org/wiki/Sovereign_wealth_fund.

Menurut *The Economist*, ada sekitar 29 SWF internasional yang diawasi oleh Morgan Stanley, bank investasi dollar AS, dan mereka diperkirakan bernilai sekitar 2,9 miliar USD.[13] Diperkirakan jumlah ini akan meningkat pesat di tahun-tahun mendatang. Proyek yang disponsori pemerintah dapat dianggap sebagai investasi yang relatif aman bagi para SWF jika situasinya tepat.

Penggunaan TIK dan pertumbuhan karbon yang rendah atau nol: Peran TIK dalam mengurangi emisi GHG dan berkontribusi untuk perubahan iklim ialah subyek yang sedang hangat diteliti dan diperdebatkan. Menurut beberapa orang, TIK dapat berkontribusi besar untuk mengurangi emisi gas rumah kaca dan memerangi perubahan iklim. Penggunaan TIK dapat membantu mengurangi konsumsi material (misal, transaksi tanpa kertas) dan dengan demikian mengurangi dampak lingkungan akibat meningkatnya kegiatan dan konsumsi manusia.

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Institut Konsumen Amerika dan Departemen Energi AS,[14] pengurangan emisi GHG karena TIK di AS adalah signifikan. Gambar 4 merangkum hasil temuan studi tersebut.

[13] *The Economist,* "Sovereign-wealth funds: Asset-backed insecurity," 17 Januari 2008, http://www.economist.com/finance/displaystory.cfm?story_id=10533428.
[14] Joseph P. Fuhr Jr. and Stephen B. Pociask, *Broadband Services: Economic and Environmental Benefits* (The American Consumer Institute, 2007), http://www.internetinnovation.org/Portals/0/Documents/Final_Green_Benefits.pdf.



Study Summary

Reductions in Greenhouse Gases for Select Activities (Millions of Tons)

Area of Technology Replacement	Current Annual Savings	Forecast Incremental (10-year)
E-Commerce Green Effects		
• B2B and B2C	37.5	206.3
• C2C	N.A.	N.A.
Telecommuting Green Effects		
• Direct Effects from Driving	45.0	247.7
• Indirect Effects from Congestion	4.8	N.A.
• Office Space Not Built	28.1	28.1
• Saved Office Space Energy	56.8	312.4
Teleconferencing		
• Business Air Travel	36.3	199.8
E-Materialization		
• First-Class Mail	1.4	7.3
• Plastic CDs	0.5	2.5
• Newspapers	7.9	57.4
• Office Paper	2.9	N.A.
• Paper used in Households	0.7	N.A.
Tele-Medicine		
• Home Nurse Visits	1.6	N.A.

N.A. – Estimate not available

Gambar 4. Pengurangan emisi GHG di AS untuk kegiatan tertentu
(Sumber: Joseph P. Fuhr Jr. dan Stephen B. Pociask, *Broadband Services: Economic and Environmental Benefits* (The American Consumer Institute, 2007), http://www.internetinnovation.org/Portals/0/Documents/Final_Green_Benefits.pdf)

Situs perubahan iklim *ITU-Development* juga memberikan informasi peran TIK dalam memitigasi dan membantu adaptasi terhadap perubahan iklim.[15] ITU bertanggung jawab melaksanakan berbagai rekomendasi terkait *e-environment* dan lain-lain yang tertuang dalam *World Summit on the Information Society* (WSIS).

Peningkatan biaya melakukan bisnis di Cina dan India. Gaji dan biaya lainnya untuk melakukan bisnis di Cina dan India semakin meningkat. Hal ini menunjukkan peluang bisnis dan investasi bagi negara-negara di Asia yang biaya tenaga kerjanya lebih rendah (misal Kamboja, Laos, Vietnam, dan kemungkinan Thailand).

[15] Lihat ITU, "ICTs and e-Environment," http://www.itu.int/ITU-D/cyb/app/e-env.html; dan *Green IT/Broadband and Cyber-infrastructure*, http://green-broadband.blogspot.com.

Latihan

Ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi difusi TIK. Buatlah kelompok yang terdiri dari 4-8 orang untuk mendiskusikan isu-isu ini. Diskusikanlah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini.

1. Faktor apa saja yang memengaruhi jalannya TIK di daerah Anda? (Beberapa contoh faktor diantaranya adalah perencanaan, kepemimpinan, permintaan publik, keahlian, kapasitas, dan *e-readiness*)

2. Sebutkan beberapa permintaan TIK berdasarkan sektornya - misalnya, diantara para pegawai sektor publik, lembaga pemerintah, dan sektor swasta?

3. Apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan difusi TIK? Apa saja peluang untuk meningkatkan jalannya TIK di daerah Anda?

2. BERBAGAI BENTUK PENDANAAN

Bagian ini bertujuan untuk:
- Memberikan gambaran tentang berbagai bentuk pendanaan infrastruktur TIK serta proyek-proyek *e-government* dan *e-commerce*;
- Menjelaskan faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam memilih bentuk pendanaan; dan
- Mendiskusikan bagaimana kolaborasi sektor swasta dan publik dapat ditumbuhkan khususnya melalui dialog swasta-publik.

2.1 Berinvestasi dalam Kegiatan TIK

Bagaimana cara pemerintah menarik investasi yang dibutuhkan untuk membangun infrastruktur dan aplikasi yang akan memperkuat keunggulan bersaing mereka dalam ekonomi informasi global?

Jika pasar beroperasi secara terbuka, adil, dan transparan, pendanaan untuk pembangunan infrastruktur TIK sepertinya akan mudah didapat. Jika pasar cukup besar dan terdapat kompetisi dalam penyediaan infrastruktur dan layanan, termasuk penyediaan infrastruktur *backbone* Internet, maka layanan *e-government* dan *e-commerce* akan mengikuti.

Masalahnya, kebanyakan negara berkembang tidak memiliki sarana atau pasar untuk menjamin kompetisi dalam penyediaan layanan dan infrastruktur telekomunikasi yang mahal. Dalam kondisi seperti ini, pemerintah perlu turun tangan dalam pendanaan infrastruktur telekomunikasi dimana ekonomi informasi akan dibangun diatasnya. Pemerintah juga perlu memastikan bahwa investasi publik akan bermanfaat bagi banyak pengguna sehingga punya kemungkinan besar dalam memajukan tujuan pembangunan nasional.

Negara-negara yang memiliki infrastruktur telekomunikasi dengan *bandwidth* tinggi dan mudah diakses memiliki kelebihan untuk menarik investasi dan untuk berkompetisi dalam ekonomi informasi global. Konsep **jaringan akses terbuka** didasarkan pada ide bahwa untuk mengamankan penggunaan potensial terbesar investasi publik dalam infrastruktur telekomunikasi, pemerintah memerintahkan pemisahan antara kepemilikan dan operasi infrastruktur transpor seperti kabel serat optik di satu sisi, dan penyediaan layanan jaringan di sisi lain. Hal ini mendorong kompetisi dalam penyediaan layanan dan, yang lebih penting, menjamin bahwa harga untuk mengakses dan menggunakan infrastruktur akan kompetitif dan mencerminkan biaya modal dan operasi infrastruktur yang sesungguhnya.

Jaringan akses terbuka kebanyakan diterapkan di wilayah dimana hanya ada sedikit atau tidak terdapat kompetisi dalam penyediaan layanan infrastruktur telekomunikasi, seperti di negara-negara kecil dan/atau miskin, negara tanpa

perairan, dan negara-negara kepulauan kecil. Negara-negara ini ditandai dengan akses ke infrastruktur *backbone* (serat optik) yang terbatas, sehingga mengakibatkan tingginya biaya bagi seluruh pengguna, termasuk penyedia layanan Internet lapis kedua.

Dalam jaringan akses terbuka, biaya untuk mengakses infrastruktur ditetapkan serendah mungkin dan setiap orang membayar harga yang sama untuk mengakses infrastruktur jaringan. Hal ini membebaskan para investor dan operator layanan elektronik untuk fokus secara khusus dalam penyediaan layanan tersebut dan dalam bersaing dengan penyedia layanan lainnya dalam ruang Internet nasional.

Model tata kelola yang digunakan untuk mengatur jaringan akses tebuka adalah penting. Pengaturan tata kelola dan manajemen yang transparan dan terbuka mendorong investasi dan kompetisi, yang kemudian akan meningkatkan jumlah dan kualitas layanan yang tersedia bagi publik dan mendorong persaingan harga, yang pada akhirnya, menurunkan harga dan meningkatkan layanan. Model tata kelola dapat mencakup sebuah komite pengarah *backbone* nasional yang diketuai pemerintah atau lembaga setara yang berisi perwakilan sektor swasta dan publik, termasuk operator, dan juga anggota masyarakat sipil.

Lingkungan peraturan telekomunikasi dan lembaga pengatur yang kuat juga merupakan komponen penting. Pemerintah perlu menjaga dan/atau memperkuat atau menempatkan kebijakan yang tepat yang mendorong mekanisme pasar dan kompetisi dalam penyediaan layanan *broadband* yang *fixed* maupun nirkabel. Pemerintah perlu menjamin bahwa infrastruktur tersedia pada harga pasar yang adil dan bahwa operator atau lembaga lain yang sudah beroperasi dihindarkan dari pembentukan monopoli *de facto* yang akan membatasi pilihan, meningkatkan biaya, dan membatasi pengembangan dan ketersediaan akses infrastruktur dan layanan jaringan.

Ringkasnya, disepakati bahwa dengan menciptakan dan mendorong mekanisme pasar dan kompetisi melalui penciptaan lingkungan yang mendukung, pemerintah dapat merangsang investasi pengembangan infrastruktur TIK, khususnya infrastruktur *broadband* dan nirkabel, dan layanan berbasis TIK seperti layanan *e-government* dan *e-commerce.*

Infrastruktur akses *broadband* dalam bentuk jaringan *backbone* serat optik, misalnya, dan jaringan *broadband* nirkabel berkecepatan tinggi, termasuk juga berbagai teknologi pendukung lainnya seperti DSL dan kabel, sebaiknya diberikan kepada sektor swasta, kecuali dalam keadaan dimana secara komersial dianggap tidak memungkinkan bagi sektor swasta untuk membangun infrastruktur tersebut (misal, di komunitas terpencil, miskin, dan/atau jarang penduduk). Pendanaan dan kebijakan akses universal yang tepat, dapat diterapkan untuk menjamin bahwa subsidi publik dapat digunakan untuk mendorong operator komersial untuk menyediakan layanan di lokasi yang dianggap kurang berpotensi secara komersial. Pendanaan dan kebijakan akses universal terbukti berguna dalam memperluas jangkauan jaringan telepon seluler dan ketersediaan akses internet.

2.2 Pendanaan Layanan Berbasis TIK

Layanan *e-marketplace* komersial pada dasarnya merupakan peluang untuk membeli dan menjual barang dan jasa yang difasilitasi atau dilakukan melalui penggunaan TIK. Meskipun kegiatan *e-commerce* tidak memerlukan investasi sektor publik yang besar dalam TIK, namun memerlukan pemerintah untuk memiliki peraturan yang jelas dan menetapkan mekanisme untuk membangun kesadaran dan perlindungan konsumen, serta iklim kepercayaan dalam transaksi *e-commerce*. Kenyataannya, hal ini merupakan tantangan terbesar dalam menghadapi kemunculan *e-commerce* di beberapa negara. Konsumen harus diyakinkan bahwa mereka akan terlindungi ketika membeli barang secara *online* atau jika tidak, mereka tidak akan membeli.

Untuk menyediakan layanan publik, pemerintah biasanya bergantung pada sumber daya pemerintah, yang seringkali berarti pengumpulan dana dari sumber yang biasa — pajak, retribusi, otorisasi, dan juga bantuan pembangunan jika tersedia. Akan tetapi dengan banyaknya permintaan dan terbatasnya sumber daya yang ada untuk mendanai kegiatan *e-government*, skenario pendanaan alternatif perlu dipertimbangkan.

Sektor publik mendapatkan manfaat besar dari solusi pendanaan alternatif jika pemerintah dan publik siap untuk mempertimbangkan kemitraan dengan sektor swasta untuk mendapatkan tenaga ahli, teknologi, dan sarana pendanaan yang mereka miliki. Bergantung pada urgensi kegiatan publik yang perlu diselesaikan serta sarana finansial dan lainnya yang ada di tangan mereka, pemerintah mungkin merasa butuh untuk bekerja dengan modal sektor swasta untuk mendanai dan mengimplementasikan layanan publik.

Pendanaan sektor swasta biasanya langsung berasal dari sektor swasta, termasuk dari sumber-sumber seperti *foreign direct investment* (FDI). Dalam kasus ini, permintaan pasar menentukan apakah investasi akan dilakukan. Rencana bisnis perlu disusun dengan mempertimbangkan opsi-opsi untuk mengembalikan modal dan menghasilkan keuntungan.

Infrastruktur telekomunikasi dan layanan *e-government* dianggap memiliki potensi terbesar untuk didanai sektor swasta karena mereka bersifat *tangible* dan luas, dan di beberapa negara (yang lebih kecil) terkadang dioperasikan secara monopoli. Karena kebanyakan operator telekomunikasi menghasilkan keuntungan, investasi dalam infrastruktur telekomunikasi adalah investasi yang bagus karena kemungkinan besar akan terbayar. Proyek infrastruktur telekomunikasi akan menarik pendanaan dari sumber pendanaan yang biasa maupun yang alternatif. Proyek *e-government* juga dioperasikan dengan basis monopoli, dan ini semua dapat menarik minat komersial yang kuat.

Kegiatan *e-commerce* akan dikembangkan oleh institusi finansial dan operator swasta yang ingin memanfaatkan peluang pasar dan menerima permintaan atas barang dan jasa. Agak sulit bagi sektor publik untuk mendanai kegiatan *e-commerce* secara langsung, tetapi pemerintah dapat menciptakan beberapa mekanisme dan layanan yang dapat mendorong

sektor swasta untuk menjalankan *e-commerce*. Sistem e-pengadaan publik adalah salah satu contohnya.

2.3 Bentuk Pendanaan Proyek TIK

Ada beberapa jenis model pendanaan yang bergantung pada implementasi proyek. Pendekatan atau model yang utama akan dijelaskan di bawah ini.

a. Pemerintah sebagai sumber dana tunggal

Pemerintah menyusun rencana, program, dan proyek; menganggarkan kegiatan yang perlu dilakukan; dan mengumpulkan pajak untuk membiayai kegiatan. Pemerintah memiliki dan mengimplementasikan proyek. Ini juga mencakup proyek yang didanai oleh donor internasional yang menyalurkan dananya melalui mitra sektor publik di negara-negara berkembang.

Pemerintah mempunyai rencana pembangunan dan anggaran serta melaksanakan proyek dengan mengikuti prosedur yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, pemerintah atau kementerian memiliki rencana *e-government* yang didanai oleh uang negara. Perusahaan swasta kemudian dikontrak untuk menyediakan layanan yang sesuai. Sektor publik tidak hanya mengawasi kegiatan secara langsung, tetapi juga memiliki hak milik penuh dan hak pengawasan terhadap semua aspek proyek. Sektor publik juga dapat memilih untuk mengikat operator swasta dengan basis kontrak dengan tanggung jawab untuk menyediakan barang atau jasa sesuai kontrak yang disepakati. Sektor swasta tidak memiliki atau hanya memiliki sedikit peran dalam pengembangan dan perancangan proyek. Rancangan dan konsepsi proyek sepenuhnya merupakan tanggung jawab operator sektor publik yang pada dasarnya memiliki dan mengoperasikan proyek untuk kepentingan publik. Pemerintah pada kasus ini mengasumsikan semua risiko proyek.

b. Model pendanaan campuran

Hal ini mencakup alih-daya, berbagai kesepakatan kontrak dan dana bersama dimana, untuk sebagian besar, pendanaan berasal dari sektor publik dan pemerintah yang memiliki layanan atau produk/infrastruktur. Sektor swasta dapat berperan penting dalam implementasi dan operasi proyek.

Dalam model ini, tidak terdapat konsesi layanan publik kepada operator pihak ketiga dan walaupun pihak ketiga menawarkan layanan tersebut, hal ini masih dianggap sebagai operasi pemerintah. Pengoperasian layanan publik mungkin dapat di-alih-daya-kan kepada operator sektor swasta dengan basis kontrak, namun pemerintah memiliki kendali dan kepemilikan penuh pada semua tahapan proyek.

c. Konsesi kepada sektor swasta

Dalam skenario ini, badan publik melakukan negosiasi sebuah konsesi kepada satu atau lebih operator swasta untuk membangun, memiliki, dan

mengoperasikan, atau mentransfer sebuah layanan publik berdasarkan kondisi-kondisi yang disepakati, yang bisa meliputi kombinasi kepemilikan dan pengoperasian. Sektor publik bisa jadi mendanai sebagian dari proyek. Sektor swasta mengasumsikan sebagian besar atau seluruh risiko finansial proyek, dan mengoperasikan dan/atau memiliki konsesi di bawah kontrak dengan sektor publik untuk jangka waktu yang telah ditetapkan. Ini biasanya dilakukan untuk proyek *'Greenfield'*, yaitu proyek yang tidak memiliki keterbatasan yang diakibatkan oleh pekerjaan sebelumnya.

Public-private partnership (PPP) berbasis konsesi membutuhkan hubungan kerja yang sangat erat diantara para mitra, dan juga pengawasan yang kuat dan terus menerus. Mereka dapat menarik FDI karena di banyak kasus, penyedia layanan sektor publik (misal pemerintah) menggunakan kekuatan pasar dalam penyediaan layanan publik. Biasanya tidak terdapat kompetisi untuk layanan ini dan tidak ada penyedia layanan alternatif, sehingga publik wajib menggunakan layanan tersebut. Dengan demikian, bagi investor swasta, keikutsertaan dalam layanan tersebut bisa menjadi peluang bagus untuk memperoleh keuntungan. Bagi publik, pengaturan seperti ini dapat dikategorikan sebagai risiko karena dapat menimbulkan biaya tinggi untuk menggunakan layanan. Mencari keseimbangan yang tepat adalah kuncinya.

d. PPP multi-*stakeholder*

Beberapa mitra terlibat dalam kerja sama seperti ini, termasuk sektor publik dan swasta, masyarakat sipil, para donor, dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM).[16] Contohnya ialah proyek-proyek untuk mengembangkan fasilitas akses komunitas atau *telecentre*, atau proyek akses universal. Dalam proyek-proyek seperti ini, kompleksitas solusi dan konsultasi yang ada membutuhkan pendekatan *multi-stakeholder.*

Sumber pendanaan potensial untuk jenis PPP ini mencakup FDI dan SWF. Salah satu alasan mengapa model ini semakin didukung oleh para donor ialah karena model ini didasarkan pada kapasitas mitra lokal. Dengan berfokus kepada hasil yang dapat diukur ketimbang kepada keluaran, proyek ini lebih realistis dan juga lebih mudah beradaptasi dengan kondisi dan situasi yang berubah-ubah, serta lebih responsif terhadap isu-isu yang muncul.

Model pendanaan ini juga mendukung pertumbuhan pro-miskin, atau pembangunan ekonomi yang berfokus kepada kaum miskin. PPP secara umum menawarkan kelebihan tertentu bagi pencapaian MDG. Mereka dapat membantu negara-negara miskin untuk mencapai:

- Berbagai tujuan pembangunan
- Pengembalian finansial yang dapat berjalan
- Penguatan institusi dan keberlanjutan pembelanjaan dan hasil pembangunan sepanjang waktu

[16] World Economic Forum, *Building on the Monterrey Consensus: The Growing Role of Public-Private Partnerships in Mobilizing Resources for Development* (Geneva: World Economic Forum, 2005), http://www.weforum.org/pdf/un_final_report.pdf.

- Fokus yang kuat terhadap kemiskinan
- Dukungan publik dan politik yang luas
- Struktur dan metrik manajemen proyek yang berbasis kinerja, dan juga efisiensi dalam manajemen proyek atau manajemen berbasis hasil (*result based management/*RBM)

Proyek akses universal misalnya, ditujukan untuk konsumen di lokasi-lokasi terpencil dan kurang dilayani, yang biasanya lebih miskin dibandingkan komunitas lainnya di sebuah negara atau wilayah. Oleh karenanya, komunitas ini mungkin tidak terlayani oleh operator telekomunikasi nasional dan penyedia layanan. Kebijakan akses universal yang didukung dengan dana akses universal (*Universal access fund*/UAF) dibutuhkan untuk mendanai penyediaan layanan suara dan Internet kepada komunitas tersebut. Penyedia layanan *mobile* dan telekomunikasi lainnya didorong untuk menawar dana akses dari UAF untuk menyediakan layanan yang dibutuhkan dengan basis komersial di komunitas tersebut. Proyek jenis ini melibatkan kolaborasi antara sektor publik dan swasta dalam penyediaan layanan telekomunikasi dasar.

e. Kontribusi filantrofi oleh sektor swasta

Model pendanaan lainnya ialah kontribusi filantrofi oleh perusahaan besar, khususnya perusahaan transnasional. Model pendanaan ini juga dianggap sebagai variasi PPP *multi-stakeholder*.

Organisasi filantrofi yang didanai oleh para pebisnis sukses meliputi:

- *Ford Foundation*
- *Rockefeller Foundation*
- *The Bill and Melinda Gates Foundation* (25 triliun USD untuk pendanaan kesehatan dan pendidikan)
- Lembaga dan organisasi sukarela negara-negara anggota OECD *Development Assistance Committee* (DAC) (hibah dari sumber ini meningkat dari 8,8 triliun USD pada tahun 2002 menjadi 14,6 triliun USD pada tahun 2006)[17]

Sumbangan tunai perusahaan juga merupakan sumber pendanaan penting. Dperkirakan bahwa perusahaan-perusahaan global Fortune 500 telah memberikan donasi tunai sebesar 12 triliun USD tunai dan sekitar 10-15 trliun USD donasi *in-kind* setiap tahunnya.[18]

Filantrofi perusahaan dikaitkan dengan operasi produksi dan pemasaran. Artinya, sumbangan untuk negara-negara miskin akan lebih sedikit karena pasar yang ada disana lebih miskin dan/atau kecil. Meski begitu, dana ini merupakan sumber penting jika dibandingkan dengan bantuan pembangunan atau FDI. Diperkirakan bahwa 10-15 persen total kontribusi global oleh perusahaan-perusahaan global Fortune 500 juga menjangkau negara-negara dengan pendapatan rendah.

[17] OECD, *Development Co-operation Report 2007: Summary* (Paris: OECD, 2008), 3, http://www.oecd.org/dataoecd/21/10/40108245.pdf.
[18] World Economic Forum, op. cit., 27.

Bagaimanapun, di beberapa kasus, operator sektor swasta menyadari bahwa mereka perlu bekerja sama erat dengan masyarakat di level lokal dan komunitas agar investasi mereka membuahkan hasil. Kasus perusahaan-perusahaan minyak, khususnya Shell, yang beroperasi di delta Sungai Niger di Nigeria adalah contoh utama. Ketidaknyamanan sosial dikaitkan langsung dengan eksploitasi minyak di delta diantara komunitas yang merasa telah dicabut haknya. Perusahaan menyadari pentingnya menjaga dukungan lokal untuk menjamin investasi mereka.

Banyak pendanaan datang melalui donasi ke proyek-proyek sosial pada level lokal dan komunitas. Berikut ini adalah beberapa contoh:

- Tata di India memberikan 2,7 persen total pendapatannya dan Pakistan Telecom memberikan 0,074 persen.
- Cisco berkontribusi dalam pembangunan kapasitas TIK melalui *Cisco Academy*, yang telah melatih banyak spesialis TIK di negara-negara berkembang.
- Pada tahun 1990-an, Hewlett Packard (HP) bekerja sama dengan *United Nations Development Programme* (UNDP) dalam membuat peralatan dan bentuk dukungan lainnya bagi program *UNDP Sustainable Development Networking Programme* (SDNP). Di beberapa negara yang merupakan bagian dari SDNP, HP menyediakan peralatan dan pelatihan. Kontribusi ini dianggap sebagai hadiah. UNDP dan HP pada awalnya perlu menetapkan basis kerja sama mereka dan melakukan diskusi dan negosiasi yang ekstensif untuk menjamin netralitas UNDP dan memastikan bahwa proyek tidak akan dianggap berlawanan dengan kepentingan utama para konstituen dan *stakeholder* UNDP.
- Di Trinidad dan Tobago, BP menyatakan akan menginvestasikan 10 juta USD untuk Universitas Trinidad dan Tobago yang baru, yang berfokus pada pengembangan riset berkualitas tinggi dalam bidang sains dan teknologi.[19] BP berencana untuk menginvestasikan lebih dari 500 juta USD pada tahun-tahun berikutnya sebagai hasil dari peningkatan realisasi tantangan pembangunan global dan prinsip bahwa pembangunan komersial juga merupakan bagian dari keseluruhannya.
- Barrick Gold, salah satu produsen emas terbesar di dunia, menginvestasikan 3,4 juta USD untuk jalur pipa air sepanjang 47 km di Tanzania.[20]

Berdasarkan bukti yang ada, ada kemungkinan bahwa sekitar 10-15 persen total donasi dari perusahaan global Fortune 500, atau berkisar antara 2 triliun hingga 4 triliun USD, diberikan untuk kegiatan di negara-negara berpenghasilan rendah. Jika kontribusi perusahaan transnasional, donasi perusahaan besar regional atau nasional, dan sumbangan langsung swasta turut diperhitungkan, donasi sektor swasta akan lebih besar dari FDI.[21]

[19] *bpTT Insider*, "Lord Browne visits Trinidad and Tobago," Issue 7, Juli 2004, http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/STAGING/global_assets/downloads/B/bp_Insider_7.pdf.
[20] World Economic Forum, op. cit., 26.
[21] Ibid., 29.

Untuk perusahaan-perusahaan yang beroperasi di negara berkembang, investasi sosial memberikan potensi pengaruh yang besar bagi perusahaan untuk mencapai tujuan mereka di negara tersebut.

f. ‘Sumber terbaik’ berdasarkan uji pasar

Dalam sumber terbaik, pemerintah melakukan tender proposal untuk penyediaan layanan dan menantang pasar untuk mencari solusi dengan biaya seefektif mungkin sambil menjamin dan/atau melebihi spesifikasi yang dibutuhkan bagi produk atau jasa yang diinginkan.

Ini merupakan skenario yang lebih kompetitif dimana uji pasar adalah sebuah peluang untuk melihat apa yang dihasilkan oleh pasar dan ide-ide inovatif apa yang akan muncul dalam menyediakan layanan publik yang diinginkan dengan biaya sekecil mungkin bagi publik dan pembayar pajak. Untuk hal ini, entitas pemerintah bekerja melalui badan tender nasional atau sejenisnya untuk melihat penawaran dari swasta. Pemilihan dilakukan berdasarkan nilai terbaik dari uang yang didukung dengan kualitas proposal teknis.

Pemerintah Singapura telah mengadopsi strategi sumber terbaik ini melalui uji pasar. Jika sebuah perusahaan swasta dapat memberikan layanan dengan lebih murah dan lebih efektif dibandingkan entitas sektor publik, maka mereka akan disewa untuk melakukan pekerjaan tersebut. Departemen pemerintah mungkin perlu menjustifikasi keberadaan mereka melalui kompetisi dengan operator dan penyedia layanan luar untuk memenangkan pekerjaan tersebut. Ini juga dapat mendorong kemitraan dengan sektor swasta dan menjadikan sektor publik lebih kompetitif dan produktif dalam jangka panjang. Manfaat atau validitas jangka panjang pendekatan ini mungkin belum terlihat, tetapi ide ini jelas merupakan ide yang baik.

Latihan

Buatlah kelompok kecil beranggotakan 4-8 orang dan diskusikanlah isu-isu berikut:

1. Model pendanaan mana yang akan bekerja di daerah Anda dan mana yang tidak? Mengapa?

2. Model mana yang paling sering digunakan? Mengapa?

3. Bagaimana agar penggunaan model lain di daerah Anda dapat ditingkatkan?

4. Faktor-faktor apa yang memengaruhi pemilihan model di daerah Anda?

2.4 Pemilihan Opsi Pendanaan

Opsi pendanaan yang dibahas di bagian sebelumnya memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Pemilihan opsi mana yang diambil memerlukan beberapa pertimbangan. Beberapa diantaranya didiskusikan di bawah ini.

Tingkat kebutuhan

Kebutuhan mendesak akan infrastruktur dan/atau layanan dimana sumber pendanaan yang biasa tidak tersedia, membuat skenario pendanaan alternatif menjadi pilihan. Jika lingkungan bisnis bersifat kondusif bagi sektor swasta untuk melakukan investasi dan bisnis, serta terdapat peluang komersial yang nyata, maka sektor swasta akan tertarik.

Pembagian, penyebaran, atau penghindaran resiko

Salah satu alasan penting untuk mempertimbangkan PPP ialah untuk menghindari dan/atau mengurangi risiko. Dalam PPP, di beberapa kasus, risiko finansial dapat sepenuhnya ditanggung oleh mitra swasta. Dalam proyek yang besar, biaya proyek dapat dibagi bersama. Tentu saja, mitra swasta akan termotivasi oleh keuntungan, dan operator sektor publik harus menjamin bahwa biaya yang akan dikenakan oleh operator swasta tidak akan memunculkan bentuk-bentuk risiko lainnya — misalnya, risiko bahwa publik tidak akan menerima usulan dan menyerang pemerintah atau menciptakan gangguan masyarakat untuk menunjukkan ketidaksenangan mereka.

Salah satu cara untuk mengurangi risiko bagi klien atau sponsor sektor publik ialah dengan melakukan tender proyek secara umum dan terbuka. Ini akan mengundang penawaran yang berkompetisi keras, dan memungkinkan pemerintah untuk mengukur minat operator-operator sektor swasta, serta kelayakan mereka terhadap tugas-tugas yang diberikan. Biasanya, kompetisi dan penawaran terbuka akan meningkatkan kualitas tawaran yang diajukan sekaligus mengurangi biaya pengadaan. Jika perusahaan-perusahaan yang mengajukan penawaran tidak memiliki profil yang sesuai atau tidak memenuhi persyaratan dasar, pemerintah dapat memutuskan untuk membatalkan proyek atau melakukan tender ulang.

Ada beberapa proyek yang telah dijalankan tanpa risiko finansial mendesak bagi mitra sektor publik. Dalam kasus seperti itu, mitra swastalah yang menanggung seluruh risiko finansial.

Ketersediaan tenaga ahli

Dalam proyek yang kompleks, mungkin saja terdapat kebutuhan akan kombinasi berbagai keahlian dan kemampuan. Sektor swasta mungkin memiliki tenaga ahli yang dibutuhkan pemerintah. Pengalaman yang dimiliki sektor swasta dapat mengurangi ketidakpastian dan risiko proyek yang kompleks. Memanfaatkan keahlian yang dimiliki sektor swasta bisa jadi satu-

satunya solusi yang ada, selain daripada berusaha mencoba dan salah. Demikian pula, ketika berurusan dengan aplikasi dan sistem TIK warisan (*legacy*), sektor swasta bisa jadi satu-satunya sumber keahlian yang tersedia.

Sebagai tambahan, sektor swasta telah melakukan berbagai eksperimen dan menyampaikan layanan *online* untuk waktu yang lama dan pengalaman ini bisa bermanfaat untuk membantu wilayah yang baru saja memanfaatkan *e-government* untuk penyampaian layanan. Demikian pula, melalui ventura bersama dengan perusahaan internasional dan bahkan TNC, sektor swasta dapat menyerap pengalaman dari wilayah lain yang telah berpengalaman dalam menggunakan *e-government.*

Kenyataannya, operator sektor swasta dapat mengkhususkan diri pada penyampaian *e-government* dan layanan terkait di banyak wilayah di dunia. Sebagai contoh, Atos Consulting telah mengembangkan keahlian dalam strukturisasi perjanjian PPP. Accenture memiliki keahlian dalam *e-government*. Beberapa perusahaan konsultan besar internasional memiliki keahlian yang relevan, sebagaimana halnya beberapa perusahaan konsultan yang lebih kecil maupun individual lainnya.

Dukungan publik

Persepsi publik berkaitan peningkatan kolaborasi antara sektor publik dengan sektor swasta perlu diperhatikan. Di banyak negara, publik mungkin kurang senang dengan penetapan atau penguatan hubungan antara penguasa dengan elit bisnis. Oleh karenanya, pengadaan PPP dan mekanisme pendanaan alternatif lainnya harus dilakukan secara terbuka dan transparan, dan harus ada laporan rutin dan terbuka mengenai kinerja proyek dengan menggunakan indikator yang dipublikasikan dan diaudit secara independen. Jika tidak, penolakan dan perlawanan bisa timbul sebagai reaksi publik, khususnya ketika layanan publik yang esensial dilibatkan dan/atau biaya untuk penyediaan layanan publik tertentu ditentukan. Kurangnya dukungan publik terhadap proyek juga menimbulkan kekhawatiran bagi para politisi karena mereka bisa kehilangan dukungan politik dan kursi mereka di pemerintahan jika publik beranggapan mereka mendukung proyek tersebut.

Mengurangi ukuran layanan sipil

Penggunaan mekanisme pendanaan alternatif dapat memungkinakn pemerintah untuk meningkatkan layanan publik tanpa perlu meningkatkan jumlah pegawai. Ini bisa menjadi pertimbangan ketika terdapat kebutuhan untuk mengurangi anggaran pemerintah dan/atau ukuran layanan publik.

Ketersediaan peluang pendanaan/pembiayaaan/investasi

Pemerintah mungkin tidak memiliki dana untuk berinvestasi dalam *e-government.* Di sisi lain, investor sektor swasta mungkin tersedia dan tertarik untuk bermitra dengan sektor publik dalam menghadirkan layanan publik sesuai dengan negosiasi.

Dalam beberapa PPP, mitra sektor swasta menyediakan seluruh pendanaan untuk ditukar dengan bayaran, penerimaan, atau pendapatan operasi selama jangka waktu tertentu. Dalam kasus ini, proyek dapat dianggap sebagai sebuah kegiatan *ex-budgetary* tanpa dampak langsung terhadap kas negara. Tentu saja, terdapat implikasi jangka panjang, tetapi hal ini dapat diteliti dan diuji selama tahap riset dan pengujian proyek.

Potensi komersial dari layanan yang akan disediakan

Salah satu alasan sektor swasta tertarik dalam menyediakan layanan publik tentu saja untuk menghasilkan keuntungan. Tidak seluruh layanan publik tergolong menarik secara komersial, tetapi banyak layanan publik yang merupakan satu-satunya layanan yang tersedia dan konsumen tidak memiliki pilihan yang lain. Hal ini mengarahkan kepada monopoli alami atau 'kekuatan pasar signifikan' terkait dengan penyediaan layanan yang direncanakan.

Beberapa layanan pada dasarnya bersifat monopolistik, seperti pelabuhan, layanan rel kereta api, bandara, jembatan atau jalan raya, dan jalan tol. Sektor publik dapat memanfaatkan 'monopoli alami' ini untuk menarik keterlibatan sektor swasta sekaligus tetap menjamin bahwa kepentingan publik tetap dihargai. Ini mungkin sulit dicapai, tetapi pengalaman menunjukkan bahwa hal tersebut mungkin dan dapat memberi manfaat yang besar bagi kedua pihak maupun publik melalui layanan yang lebih banyak dan lebih baik.

Kemampuan untuk bekerja dengan sektor swasta

Kerja sama yang erat dengan sektor swasta dapat memberi pandangan bagi sektor publik tentang berbagai cara dalam melakukan sesuatu. Dalam beberapa sektor, seperti sektor pertahanan di negara seperti AS, hubungan kerja yang erat antara operator sektor swasta dan publik telah menciptakan hubungan kepercayaan yang sangat bermanfaat bagi sektor tersebut secara keseluruhan. Operator sektor publik mengenal perusahaan-perusahaan sektor swasta beserta keunggulan mereka dan apa saja yang dapat mereka sediakan sebagai hasil dari kerja sama yang berkesinambungan dalam berbagai proyek dan kegiatan.

Kepentingan bersama

Kepentingan bersama dapat menjadi basis untuk bergerak maju dalam kemitraan. Di beberapa kasus, pendekatan PPP bisa menjadi satu-satunya jalan untuk maju ketika layanan publik dibutuhkan namun tidak ada dana, keahlian, dan keinginan politik untuk memasarkan dan mengembangkan usulan. Dalam kasus seperti ini, sektor swasta mungkin melihat peluang besar yang tidak mampu dirasakan oleh sektor publik. Ketika motif keuntungan menjadi faktor, pertimbangan baru muncul dan ini bisa menjadi basis untuk diskusi dan kemungkinan implementasi.

Adanya manfaat yang dirasakan, baik komersial maupun tidak, dari ventura yang ditawarkan, operator sektor swasta mungkin siap untuk berupaya

maksimal untuk meningkatkan kesadaran, mempublikasikan peluang, mengikutsertakan publik, dan memengaruhi para pengambil keputusan di pemerintahan untuk mengembangkan proyek. Bagi operator sektor publik, salah satu manfaat yang didapat ialah kemampuan untuk menyediakan layanan yang jika dengan cara lain sulit tersedia bagi publik, dan mengumpulkan poin-poin politik dan lainnya dalam proses.

2.5 Mendorong Sektor Publik dan Swasta untuk Bekerja Sama

Sebuah prakondisi bagi beberapa opsi pendanaan yang dibahas dalam modul ini ialah kemampuan sektor publik dan swasta untuk bekerja sama. Hubungan kerja yang erat diantara aktor-aktor utama telah dikaitkan dengan daya saing, dimana negara yang bekerja erat dengan sektor swasta secara umum dianggap lebih kompetitif. Riset menunjukkan bahwa negara dengan lingkungan bisnis yang lebih baik memiliki karakteristik sebagai berikut:

- Tingkat pertumbuhan lebih cepat yang diukur dari produk nasional bruto
- Kemampuan untuk menarik lebih banyak investasi
- Pengentasan kemiskinan yang lebih baik
- Dialog yang lebih baik antara sektor swasta dan publik

Namun, di banyak negara terdapat perbedaan besar yang memisahkan publik dari sektor swasta dan membuat sulit, atau bahkan mustahil, bagi mereka untuk bekerja sama pada kegiatan yang menyangkut kepentingan mereka bersama. Salah satu masalah terbesar ialah kurangnya kounikasi antar sektor. Ini mengarahkan kepada kurangnya pemahaman dan menghambat kerja sama.

Dialog ialah kunci untuk mengembangkan hubungan kerja yang sehat antara sektor publik dan swasta.

Dialog publik-swasta

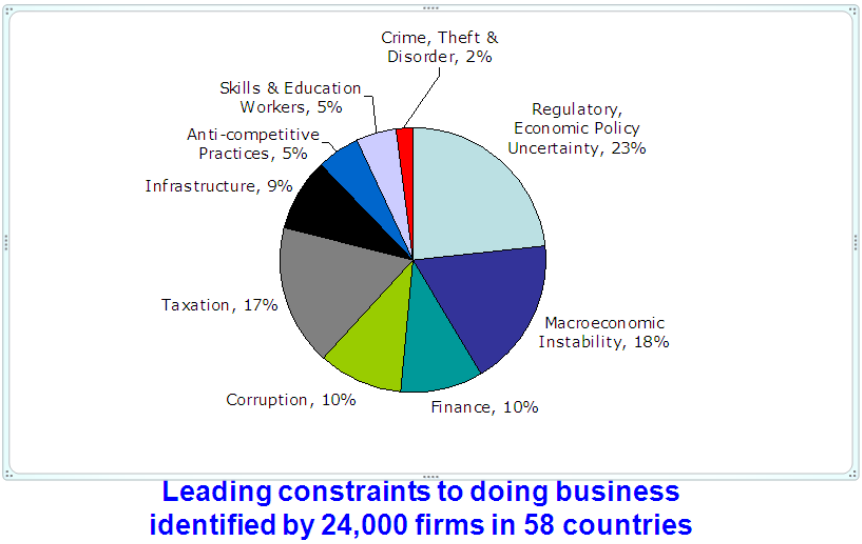
Proses dialog publik-swasta (*public-private dialogue*–PPD) telah menjadi jalan untuk mendorong sektor swasta dan publik untuk membicarakan isu-isu yang menjadi perhatian bersama dan pada akhirnya bekerja sama.

Lebih penting lagi, PPD adalah prasyarat dan prakondisi untuk mempertimbangkan mekanisme pendanaan alternatif seperti PPP. Tanpa kolaborasi antara sektor publik dan mitra swasta dalam proses PPP, mekanisme pendanaan alternatif tidak akan berjalan. Para donor mendorong PPD di negara-negara dan wilayah dimana sektor-sektor publik dan swastanya kurang begitu akrab dalam bekerja.

Ada hubungan yang dekat antara perilaku bisnis pemerintah dan kapasitas negara untuk bekerja dengan sektor swasta. Negara-negara dan wilayah yang ramah-bisnis berbasis pada berbagai ukuran seperti yang dipublikasikan

setiap tahunnya dalam laporan *'Doing Business'* oleh Bank Dunia[22] yang dapat menjadi kandidat bagi jenis kolaborasi yang dapat menghasilkan solusi pendanaan alternatif seperti PPP dan model pendanaan lainnya.

Beberapa faktor yang membatasi bisnis juga akan membatasi peluang untuk bermitra dengan swasta. Beberapa batasan itu terangkum dalam Gambar 5.



Gambar 5. Batasan-batasan utama dalam melaksanakan bisnis
(Sumber: Benjamin Herzberg, "Engaging stakeholders through competitiveness partnerships" (dipresentasikan pada *the International Workshop on PPD*, Paris, Perancis, 2006))

Untuk membangun kemitraan yang menyokong mekanisme pendanaan alternatif, harus ada kesepakatan antara semua pihak. PPD membantu membangun kesepakatan ini dengan cara yang terstruktur. PPD menyangkut pengembangan mekanisme yang melibatkan semua pihak bersama-sama.

Pertama, mitra sektor publik harus memahami pentingnya PPD dan, yang lebih penting, menyadari keuntungan bekerja sama dengan sektor swasta. Sekretariat kerja sama bisnis atau struktur yang sederajat di Departemen Perdagangan atau sejenisnya dapat dibentuk untuk mempelajari lebih jauh mengenai sektor swasta, perhatian mereka, dan tantangan yang mereka hadapi dalam melakukan bisnis.

Mitra sektor swasta dapat mengelompokkan dirinya berdasarkan kelompok industri dan membentuk kelompok kerja yang lebih kecil yang mewakili perhatian sektoral mereka (misal, asosiasi pekerja dan asosiasi industri, serta kelompok perdagangan). Pengelompokan sektor swasta dapat dilakukan dibawah pengawasan Kamar Dagang dan Industri atau lembaga sederajat.

[22] Doing Business, The World Bank Group, http://www.doingbusiness.org.

Beberapa mekanisme yang dgunakan untuk membina kerja sama antara sektor swasta dan publik ialah:

- Forum nasional
- Kelompok kerja
- Inisiatif lokal dan/atau regional seperti pameran, eksibisi, diskusi
- Kegiatan pemerintah yang melibatkan sektor swasta
- Dewan investor untuk mempertemukan para investor dengan pemerintah untuk mendiskusikan ide-ide dan peluang
- Persetujuan yang dibatasi oleh waktu dalam bentuk kesepakatan yang dinegosiasikan antara sektor publik dan swasta pada isu-isu yang menjadi perhatian bersama, termasuk kesepakatan untuk melakukan reformasi ekonomi. Salah satu contohnya ialah 'Gerakan Buldoser' di Bosnia untuk meloloskan '50 reformasi ekonomi dalam waktu 150 hari'. Komitmen tinggi dalam inisiatif ini menciptakan urgensi dan momentum sejak awal.[23]

Dukungan para donor, perusahaan bisnis besar, dan pemerintah serta politisi adalah hal yang penting. Dukungan dari komunitas internasional tidak akan sulit diperoleh, melihat pentingnya sektor swasta dan publik untuk bekerja sama dengan erat.

Bidang keahlian atau 'area praktik' telah muncul bersama dengan PPD. Sumber yang berguna dapat diperoleh di http://www.publicprivatedialogue.org.

Latihan

Buatlah kelompok yang terdiri dari 4-8 orang dan diskusikanlah:

1. Bagaimana sektor publik dan swasta bekerja sama di daerah Anda?

2. Bagaimana sektor publik dan swasta di daerah Anda memahami satu sama lain?

3. Apakah ada area dimana sektor swasta bekerja lebih dekat dengan sektor publik dibanding area lainnya? Mengapa?

4. Apa yang dapat dilakukan untuk mendorong kolaborasi yang lebih baik antara sektor publik dan swasta?

[23] Benjamin Herzberg, "Engaging stakeholders through competitiveness partnerships" (dipresentasikan pada International Workshop on PPD, Paris, France, 2006); dan Benjamin Herzberg dan Andrew Wright, *The PPD Handbook: A Toolkit for Business Environment Reformers* (DFID, World Bank, IFC, OECD Development Centre, 2006), http://siteresources.worldbank.org/INTEXPCOMNET/Resources/PPD_Handbook.pdf.

3. KEMITRAAN SEKTOR PUBLIK DAN SWASTA

Bagian ini bertujuan untuk:
- Mendefinisikan kemitraan publik-swasta (*public-private partnerships*–PPP) dan berbagai jenis PPP;
- Mendiskusikan kelebihan dan kekurangan PPP; dan
- Menjelaskan prinsip-prinsip implementasi PPP.

3.1 Latar Belakang[24]

Melakukan pekerjaan publik dengan menggunakan dana swasta sudah dimulai sejak zaman dahulu. Peraturan konsesi formal telah ada sejak tahun 530 M. Di Eropa pada abad ke-16 dan 17, pekerjaan publik, seperti pembangunan kanal, pembangunan jalan, pengelolaan sampah, penerangan umum, distribusi surat, dan transportasi umum, diserahkan oleh kerajaan kepada investor-investor swasta.[25]

Di beberapa tahun terakhir, mengajak sektor swasta untuk menyediakan barang dan jasa untuk publik semakin dirasakan sebagai jalan untuk menghemat dana pemerintah sekaligus menghasilkan layanan yang lebih baik. Di tahun 1992, Inggris sedang mengalami resesi dan negara tersebut mengalami kerusakan infrastruktur publik. Tidak ada dana yang tersedia dari kas pemerintah dan pemerintah saat itu tidak ingin untuk menaikkan pajak. Untuk mendorong perekonomian, investasi swasta besar-besaran dalam layanan publik diusulkan. Saat itu diharapkan bahwa dengan melibatkan sektor swasta dalam layanan publik, manfaat berikut dapat diperoleh:

- Kemampuan pembelanjaan pemerintah dapat ditingkatkan;
- Risiko dapat dialihkan kepada sektor swasta; dan
- Meningkatkan nilai dari uang yang diperoleh.[26]

Upaya ini terbukti sukses dan sejak itu, pemerintah Inggris menggunakan PPP untuk mendanai proporsi yang signifikan dalam proyek-proyek publik. “Pemerintahan Blair mengadopsi *Private Finance Initiative* (PFI) sebagai cara bagi kontraktor sektor swasta untuk mendanai biaya konstruksi dan kemudian

[24] Bagian ini diambil dari laporan berjudul “*Background Study on Public Private Partnerships (PPPs) in e-Government*” yang disusun oleh Richard Labelle di bawah kontrak dengan *Atos Consulting of London* dalam konteks pekerjaan yang dilakukan di Mongolia pada tahun 2007. Laporan ini merupakan upaya kolektif dan hasil kontribusi dari anggota tim lainnya, terutama Rahzeb Chowdury dari Atos di London. Pengarang ingin berterima kasih pada Atos atas izin untuk mereproduksi bagian dari laporan disini.
[25] H.K. Yong dan Windhu Hidranto, “My Say: Private finance in public works,” *The EdgeDaily,* 21 Februari 2006, http://www.theedgedaily.com.
[26] Disadur dari M. Rathbone, “Overview of public private partnerships” (Presentasi yang dibuat untuk Pemerintah Brunei, 2006).

menyewakannya kepada sektor publik. Hal ini memungkinkan pemerintah untuk membangun rumah sakit, sekolah dan penjara baru tanpa menaikkan pajak. Kontraktor, untuk bagiannya, diperbolehkan mengambil dana yang tersisa dari proses perancangan dan konstruksi, sebagai tambahan bagi uang 'sewa'."[27] Pemerintah Inggris telah mendanai 620 PPP yang bernilai 60 triliun EUR, dan 450 proyek masih tetap beroperasi. Pada awalnya, proyek-proyek yang didanai kebanyakan untuk membangun infrastruktur. Ini perlahan berkembang hingga layanan juga dioperasikan oleh mitra sektor swasta di bawah perjanjian kontraktual dan tender PPP.

Pandangan bahwa sektor swasta dapat memberikan manfaat besar bagi penyampaian investasi publik semakin umum di banyak negara. Berdasarkan *Canadian Council for Public-Private Partnerships*, jumlah PPP untuk proyek infrastruktur meningkat secara dramatis di Asia, Australia, dan Eropa. Inggris telah sukses memanfaatkan PPP selama lebih dari 17 tahun, sedangkan Australia telah melakukannya selama lebih dari 10 tahun.[28]

PPP juga berguna untuk infrastruktur dan penyampaian layanan dengan skala lebih kecil. Di India, PPP telah terbukti sebagai mekanisme yang sukses untuk menghadirkan berbagai jenis layanan publik di level komunitas dan lokal, termasuk di level pedesaan. "Di beberapa proyek di India ... pengembangan perangkat lunak, pelatihan, entri data dan pengarsipan manual, serta perawatan telah dialihdayakan ke swasta."[29] Bhatnagar juga melaporkan bahwa perusahaan swasta telah dikontrak untuk "mengembangkan aplikasi *e-government* sebagai sebuah produk."[30] Di beberapa kasus, layanan ini juga dapat dilakukan untuk pendirian dan operasi komersial dari fasilitas akses publik atau berbasis komunitas yang menawarkan berbagai layanan berbasis telekomunikasi baik untuk umum maupun swasta. Dalam kasus ini, intinya ialah menghadirkan *e-government* di seluruh negara dengan menggunakan pendekatan PPP.

Terlebih lagi sekarang, pemerintah tidak bisa lagi mempertahankan infrastruktur yang ada dan tidak mampu membangun infrastruktur yang baru dengan modal publik yang terbatas. Dalam ekonomi global yang saling bergantung dimana peningkatan pengeluaran fiskal berdampak besar pada kinerja dan daya saing ekonomi mikro sebuah negara, pemerintah biasanya tidak dapat menaikkan pajak untuk tujuan ini. PPP semakin dikenal sebagai salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan infrastruktur dan layanan publik yang lebih baik dengan biaya dari kas negara yang terbatas.

Terlebih lagi, banyak pemerintah menyadari bahwa sering kali penting untuk menetapkan biaya penggunaan layanan publik untuk membagi penggunaannya. Contohnya ialah penggunaan infrastruktur jalan raya.

---

[27] *BBC News*, "What are Public Private Partnerships?" 12 Februari 2003, http://news.bbc.co.uk/1/hi/uk/1518523.stm.
[28] Canadian Council for Public-Private Partnerships, *Responsible PPP Procurement for British Columbia* (2005), http://www.pppcouncil.ca/pdf/bc_procure.pdf.
[29] Subhash Bhatnagar, *e-Government: From Vision to Implementation - A Practical Guide with Case Studies* (New Delhi: Sage Publications, 2004), 79.
[30] Ibid.

Konsumen biasanya bersedia membayar penggunaan jalan untuk menghindari kepadatan lalu-lintas. Dana yang didapat merupakan manfaat — atas nilai finansial dari penyampaian layanan dan infrastruktur publik. Permintaan terhadap pemerintah untuk menjual atau menyewakan sumber daya tersebut kepada sektor swasta di bawah kesepakatan PPP menjadi semakin menarik.

Melibatkan swasta juga memiliki beberapa keuntungan lainnya. Menurut *PricewaterhouseCoopers*, perusahaan konsultansi manajemen, keuntungan tersebut antara lain:

- *Whole life costing* - metode evaluasi atau pembandingan komponen dan material pembangunan dengan memerhatikan biaya instalasi, jangka waktu, biaya perawatan dan pengoperasian;[31]
- Inovasi/keahlian manajemen yang berbeda;
- Transfer risiko;
- Merancang, membangun, mengoperasikan sinergi; dan
- Membuka alternatif penggunaan.

3.2 Definisi dan Jenis-Jenis

The Canadian Council for Public-Private Partnerships mendefinisikan PPP sebagai sebuah:

> ventura kerja sama antara sektor publik dan swasta, yang dibangun berdasarkan keahlian masing-masing mitra yang memenuhi kebutuhan publik yang telah ditetapkan melalui alokasi sumber daya, risiko, dan penghargaan yang sesuai.

Bank Dunia[32] mendefinisikan PPP sebagai berikut:

> PPP merupakan upaya kolaborasi berkelanjutan diantara sektor publik (lembaga pemerintah) dan perusahaan swasta untuk mencapai tujuan bersama (misal, proyek jalan raya) sambil mengejar kepentingannya masing-masing.

PPP merupakan pendekatan baru untuk manajemen dan implementasi proyek. PPP dianggap sebagai cara baru yang sangat berpotensi untuk mengatasi berbagai kebutuhan dan kegagalan dari bantuan pembangunan internasional dengan melihat kelebihan yang ditawarkan, selama persyaratan dan permasalahan potensial juga diketahui dan ditanggulangi.

[31] Link, “Glossary of Terms,” The Link Group, http://www.linkhousing.co.uk/glossary/t-w.php.
[32] World Bank, *Toolkit for Public Private Partnerships in Highways: Choosing the right PPP option* (2002), http://rru.worldbank.org/Documents/Toolkits/Highways/1_overdiag/12/12_.htm and http://rru.worldbank.org/Documents/Toolkits/Highways/start.HTM.

Terdapat beberapa jenis PPP yang dapat diterapkan di berbagai titik dalam siklus proyek. Beberapa jenis PPP tersebut dikelompokkan berdasarkan kategori berikut:

Infrastruktur ekonomi
- Pekerjaan perawatan saluran air dan limbah
- Tempat Pembakaran
- Jalur lintas dan jalan tol
- Sistem pembangkit listrik dan gas

Infrastruktur sosial
- Fasilitas pendidikan, politeknik
- Rumah sakit
- Departemen Pertahanan: akomodasi, peralatan, ruang kantor
- Bangunan kantor pemerintahan
- Fasilitas olah raga
- Pembangunan infrastruktur TI utama

Terdapat juga PPP yang menyediakan layanan.

Tabel 2 memperlihatkan berbagai jenis pemanfaatan PPP.

Tabel 2. Jenis-jenis PPP berdasarkan tujuan utama

Types of PPPs	Private Sector Role	Primary Purpose of the PPP					
		Reforming the regulatory framework	Research and Product Development	Design and Construction	Service Delivery	Institutional and human capacity building	Oversight of performance
Private investor PPPs	Concession-aire, BOT						
Supplier PPPs	Contractor						
Design and build PPPs	Contractor						
Operator PPPs	Contractor						
Multi-stakeholder partnerships/PPCPs	Participant/ Co-investor						
Corporate Philanthropic PPPs	Donor/ co-investor						
Business coalitions	Advocate						

Common PPP Practice | Areas of PPP Innovation

Sumber: World Economic Forum, *Building on the Monterrey Consensus: The Growing Role of Public-Private Partnerships in Mobilizing Resources for Development* (Geneva: World Economic Forum, 2005), 24, http://www.weforum.org/pdf/un_final_report.pdf.

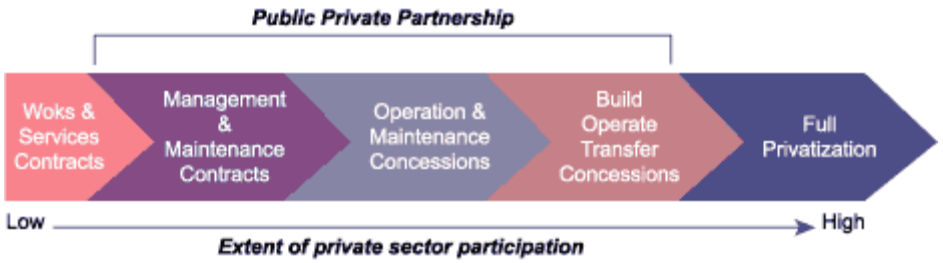
PPP sebagai konsesi[33]

PPP umumnya didasarkan pada kontrak konsesi, dimana di dokumen konsesi dijabarkan hak-hak, kewenangan, dan kewajiban investor swasta. Istilah konsesi, dalam arti yang lebih luas, telah digunakan untuk menggambarkan kesepakatan dimana pemerintah memberikan hak kepada investor swasta untuk memberikan layanan tertentu di bawah kondisi kekuatan pasar yang besar. Konsesi diberikan untuk ditukar dengan pengalihan risiko proyek. Konsesi ditenderkan secara terbuka mengikuti praktik yang ada dalam pengadaan publik.

Dengan demikian, konsesi dalam hal ini mencakup kontrak pembangunan-kepemilikan-pengoperasian (*build-own-operate*), kontrak pembangunan-pengoperasian-transfer (*build-operate-transfer*), kontrak layanan dan manajemen, serta penyewaan. Dari sisi kondisi kekuatan pasar, penerapan model-model tersebut berada dalam konteks dimana pasar untuk penyediaan layanan bersifat monopoli secara alami. Fasilitas infrastruktur (misal, pelabuhan dan bandara) dan industri berbasis jaringan (misal, gas dan listrik) adalah contoh-contoh sektor klasik yang ditandai dengan penyediaan yang bersifat monopoli secara alami di beberapa bagiannya.

Bentuk PPP

PPP dapat dianggap sebagai kontinum pengaturan penyediaan layanan antara sektor swasta dan publik. Gambar 6 menunjukkan beberapa kemungkinan mulai dari kontrak sederhana hingga privatisasi penuh layanan pemerintah. Dalam representasi ini, tingkatan partisipasi sektor swasta meningkat dari kiri ke kanan.



Gambar 6. Kontinum peran sektor swasta dalam PPP
(Sumber: Bank Dunia, *Toolkit for Public Private Partnerships in Highways: Choosing the right PPP option* (2002), http://rru.worldbank.org/Documents/Toolkits/Highways/1_overdiag/12/12_.htm dan http://rru.worldbank.org/Documents/Toolkits/Highways/start.HTM)

PPP didasarkan pada dua model dasar: konsesi operasi dan konsesi investasi. Dalam konsesi operasi, sektor publik memegang kepemilikan aset

[33] Bagian ini diambil dari Rahzeb Chowdury, *Public Private Partnerships: Policy Manual* Draft 1.0 (Atos Consulting, 21 Juni 2007).

publik yang digunakan dalam penyampaian layanan. Dalam konsesi investasi, swasta bertanggung jawab untuk pendanaan dan pengoperasian aset.[34]

Konsesi dapat diberikan baik untuk investasi infrastruktur yang telah ada atau untuk fasilitas yang benar-benar baru (konsesi *Greenfield*). Kewajiban investasi dari konsesioner akan tertuang dalam kesepakatan konsesi, dan dapat dinyatakan baik dalam jumlah uang maupun dalam volume, misalnya, kewajiban untuk menyediakan layanan kepada sejumlah konsumen baru. Kewajiban operasional biasanya meliputi standar kinerja, dan pendapatan konsesioner akan bergantung pada biaya pengguna yang terkait dengan (seperti yang didefinisikan dalam konsesi) kualitas, kecepatan, dan tingkat kepuasan yang diberikan kepada pengguna.[35] Dalam kerangka kerja ini, risiko operasi dan investasi sebagian besar diserahkan kepada swasta.

PPP dikelompokkan berdasarkan pengaturan-pengaturan berikut:

1. Kontrak *work for service*

Ini adalah pengaturan klasik dalam penyediaan barang atau jasa. Dana disediakan untuk melakukan pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya, kontrak dirancang, dan pemenang tender dipilih untuk melakukan pekerjaan yang dibutuhkan. Dalam situasi seperti ini, entitas sektor publik membayar kontraktor berdasarkan kualitas *deliverable* seperti spesifikasi yang telah disepakati. Klien sektor publik memegang semua otoritas rancangan dan pengambilan keputusan, termasuk juga kepemilikan dan kendali operasional setelah proyek selesai. Ini tidak dianggap PPP, mengingat hanya terdapat sedikit risiko dan ini adalah hal yang umum untuk memenuhi permintaan barang dan jasa di sektor publik.

Namun, hubungan kerja yang erat dengan sektor swasta dapat dibangun dengan basis perluasan kontrak untuk alih daya barang dan jasa, dan ini adalah basis untuk PPP dapat berkembang.

2. Kontrak manajemen dan perawatan

Ini merupakan konsesi operasi dimana sektor swasta memiliki kontrak untuk menyediakan manajemen dan/atau perawatan fasilitas dan/atau layanan publik. Contohnya ialah perusahaan yang dikontrak untuk menyediakan fungsionalitas *help desk* berkaitan dengan penggunaan dan pengoperasian perangkat lunak dan/atau perangkat keras TIK.

---

[34] Rahzeb Chowdhury, "PPPs in e-Government: Introduction to PPPs and commercial models" (dipresentasikan di Ulaanbaatar, Mongolia, 26 Juni 2007).

[35] Ibid. Secara umum terdapat dua jenis konsesi investasi jika dikaitkan dengan pengguna. Pertama, jika konsesioner menjual layanan ke publik dan langsung dibayar oleh mereka, pengaturan ini disebut konsesi *retail*. Contoh dari konsesi jenis ini diantaranya adalah konsesi layanan air, listrik, gas, dan telepon. Jika konsesioner menyediakan layanan ke pembeli besar dan agen pembeli besar tersebut kemudian menjual layanan kepada pengguna akhir, maka ini disebut konsesi grosir. Skema PFI Inggris sebagian besar adalah konsesi grosir, dimana pemerintah membeli layanan dari konsensioner di sektor seperti diantaranya kesehatan, pendidikan, dan pertahanan. Di beberapa wilayah, pembangkit listrik yang didirikan dengan investasi swasta adalah contoh konsesi grosir.

3. Konsesi operasi dan pemeliharaan

Dalam skenario ini, entitas swasta yang ditunjuk menerima konsesi untuk operasi dan pemeliharaan layanan publik. Sektor publik tetap memiliki layanan tersebut namun menyerahkan pengoperasiannya kepada operator swasta biasanya untuk jangka waktu tertentu. Terdapat dua jenis: kontrak manajemen dan pemeliharaan, serta sewa operasi dan pemeliharaan.[36] Ini adalah contoh lain dari konsesi operasi.

4. Konsesi BOT, BOO, BOOT, dan sebagainya.

Build operate transfer (BOT), build own operate (BOO) dan *build own operate transfer (BOOT)* adalah konsesi investasi yang berbeda-beda. BOT artinya mengembalikan layanan publik setelah dioperasikan oleh swasta untuk jangka waktu tertentu. Dalam konsesi BOO, operator swasta menjadi pemilik aset. Konsesi BOOT memberikan periode operasi yang lebih lama sebelum proyek akhirnya dikembalikan kepada sektor publik. Model ini memungkinkan operator swasta untuk menutupi biaya investasi dan mendapatkan keuntungan. Konsesi-konsesi tersebut dijelaskan lebih jauh di bawah ini.

***Build Own Operate* (BOO).**[37] Ini adalah perjanjian kontrak dimana investor swasta membiayai aset layanan publik dan melakukan kontrak atas konstruksi yang diperlukan dan selanjutnya operasi dari aset. Investor swasta adalah pemilik aset. Investor diperbolehkan memungut biaya, uang sewa, atau biaya pelayanan dalam rangka mengembalikan investasi dan biaya operasional. Kepemilikan, walaupun seharusnya tidak terbatas, dapat memiliki keterbatasan dalam praktiknya, tidak lain karena persetujuan konsesi biasanya memiliki waktu yang terbatas. Selain itu, agar kontrak tetap valid, investor harus menjalankan bisnis sesuai dengan parameter operasi yang disepakati dalam persetujuan konsesi atau yang dibuat oleh regulator. Masa hidup aset itu sendiri bisa menjadi batasan kontrak yang ‘alami’.

Kontrak BOO memiliki penerapan yang luas. Misalnya, kontrak ini sering digunakan untuk pembangkit listrik independen (*independent power plants*-IPP), dimana IPP dikontrak untuk memasok listrik kepada pembeli besar, biasanya atas nama pemerintah, untuk kemudian didistribusikan ke sektor-sektor yang memerlukan.

Fitur utama dari konsesi BOO ialah sebagai berikut:

- Investor swasta mendanai aset layanan publik.
- Investor swasta dikontrak untuk pembangunan dan pengoperasian lanjutan dari aset layanan publik.
- Investor swasta memiliki aset selamanya.

[36] Ibid.
[37] Rahzeb Chowdhury, *Public Private Partnerships: Policy Manual* (Atos Consulting, disiapkan untuk Pemerintah Mongolia – rahasia, 2007).

- Investor swasta mengembalikan biaya investasi dan operasional melalui pendapatan dari retribusi, uang sewa, atau biaya layanan.
- Jangka waktu kontrak yang terbatas.
- Validitas kontrak bergantung pada kinerja.

***Build Operate Transfer* (BOT).**[38] Model ini mirip dengan BOO kecuali bahwa pada akhir masa konsesi, kepemilikan aset diberikan kepada pemerintah. Biaya investasi dan operasional yang dikeluarkan oleh investor ditutup melalui pungutan yang ditarik dari pengguna. Waktu yang dibutuhkan untuk mengembalikan biaya investasi dan operasional biasanya menjadi faktor penentu kapan aset akan dipindah-tangankan.

Walaupun kontrak BOO dan BOT biasanya diterapkan pada konsesi investasi *Greenfield*, namun ada beberapa variasi, seperti penyewaan bangunan, rehabilitasi aset melalui rehabilitasi-operasi-transfer, dan penambahan investasi baru selama berjalannya masa sewa.[39]

Variasi lainnya ialah:

- ***Design-Build* (DB)** – Juga dikenal dengan ***Build-Transfer*,** yaitu model dimana pemerintah mengontrak mitra swasta untuk merancang dan membangun fasilitas sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan oleh pemerintah. Pemerintah memikul semua tanggung jawab untuk operasi dan perawatan fasilitas yang telah dibangun.
- ***Design-Build-Maintain*** – Seperti pada model DB, swasta merawat fasilitas sedangkan sektor publik bertanggung jawab atas pengoperasian.
- ***Design-Build-Operate*** – Juga dikenal dengan *Build-Transfer-Operate*, dimana swasta merancang dan membangun fasilitas, yang ketika telah selesai, akan mereka operasikan selama periode waktu tertentu.
- ***Design-Build-Operate-Maintain*** – Juga dikenal dengan **BOT**, model ini menggabungkan tanggung jawab pengadaan DB dengan pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas untuk periode waktu tertentu oleh mitra swasta. Sektor publik mengambil alih pengoperasian fasilitas pada akhir periode.
- **BOOT** – Pemerintah memberi mitra swasta sebuah waralaba untuk membiayai, merancang, membangun, dan mengoperasikan fasilitas untuk periode tertentu. Sektor publik mengambil alih kepemilikan pada akhir periode.
- **BOO** – Entitas swasta diberi hak untuk membiayai, merancang, membangun, mengoperasikan, dan memelihara proyek. Entitas swasta tetap memiliki hak milik atas proyek tersebut.
- ***Design-Build-Finance-Operate/Maintain*** – Swasta merancang, membangun, mendanai, mengoperasikan dan/atau merawat fasilitas baru, dibawah perjanjian sewa jangka panjang dimana pada akhirnya fasilitas

[38] Ibid.
[39] *Affermage* adalah contoh lain. Dalam kontrak *affermage*, swasta mengontrol aset yang ada dan menyediakan dana tambahan untuk ekspansinya dalam sebuah konsesi. Pemerintah mengurangi kepemilikannya namun tetap memiliki porsi besar, dan operator swasta berperan mengontrol selama periode konsesi. Pada akhir konsesi, pemerintah memiliki seluruh aset.

tersebut akan dipindah tangankan ke sektor publik. Di beberapa negara, ini mencakup BOO dan BOOT.[40]

PPP juga dapat digunakan untuk layanan dan fasilitas yang telah ada melalui mekanisme-mekanisme berikut:

- **Kontrak layanan** – Entitas swasta dikontrak untuk menyediakan layanan yang sebelumnya dilakukan oleh pemerintah.
- **Kontrak Manajemen** – Tidak seperti kontrak layanan, swasta dalam kontrak manajemen bertanggung jawab atas seluruh aspek operasional dan perawatan fasilitas.
- ***Lease*** – Entitas swasta diberikan *leasehold interest* terhadap aset pemerintah, dan mitra swasta mengoperasikan dan merawat aset sesuai dengan persyaratan sewa.
- **Konsesi** – Entitas swasta diberikan hak eksklusif untuk menyediakan, mengoperasikan, dan merawat aset pemerintah dalam waktu yang panjang sesuai dengan persyaratan kinerja yang ditetapkan oleh pemerintah. Aset yang sebelumnya dimiliki oleh sektor publik, sedangkan semua penambahan yang dilakukan selama periode konsesi dimiliki oleh entitas swasta.
- ***Divestiture*** – Aset pemerintah dijual kepada swasta, baik sebagian ataupun seluruhnya dan biasanya dengan syarat bahwa pengembangan akan dilakukan dan masyarakat akan tetap terlayani.

Yang sering digunakan saat ini ialah ***best sourcing*****,** yaitu kompetisi terbuka untuk penyediaan semua layanan pemerintah dengan uji pasar. Dalam kasus ini, sektor publik menuliskan syarat kemitraan dalam dokumen tender.

3.3 Kelebihan dan Kekurangan PPP

PPP memiliki beberapa kelebihan, risiko, dan kekurangan. Pada akhirnya, PPP bergantung pada hubungan diantara operator yang biasanya cenderung saling mengabaikan, atau seringkali saling mencurigai. Jika jurang yang memisahkan swasta dengan sektor publik dapat dijembatani, jika kedua pihak dapat bekerja sama, dan jika ada peluang nyata untuk mengembangkan hasil proyek melalui PPP, maka semuanya akan diuntungkan.

Manfaat bagi sektor publik

Dimanakah swasta lebih efisien ketimbang sektor publik? Di beberapa kasus, swasta dapat menyediakan keahlian yang tidak tersedia di sektor publik, seperti pengembangan solusi TI baik yang sederhana maupun kompleks. Swasta juga mungkin lebih mampu menangani keseluruhan proyek dan menciptakan perpaduan mitra yang tepat. Swasta mungkin juga lebih mampu mengatur pengadaan dan operasional dalam beberapa kondisi, khususnya

[40] Rahzeb Chowdhury, 2005, op. cit. Lihat juga Deloitte, *Closing the Infrastructure Gap: The Role of Public-Private Partnerships* (Deloitte Development LLC: 2006), http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_ps_ClosingInfrastructureGap2006(1).pdf.

ketika pekerjaan yang akan dilakukan mirip dengan operator swasta. Swasta biasanya memiliki peraturan pengadaan yang lebih fleksibel dibandingkan sektor publik, yang bisa jadi bermanfaat selama perencanaan dan implementasi proyek.

PPP yang melibatkan pendanaan swasta dapat meringankan permasalahan fiskal dengan memindahkan proyek infrastruktur yang *off-budget* selama masa konstruksi. Jika kondisinya tepat, "potensi untuk mengumpulkan dana baik di pasar modal domestik maupun internasional dapat ditingkatkan dengan membuat reformasi kebijakan yang menciptakan peraturan yang jelas, sehingga investor dapat memiliki harapan yang wajar mengenai arus dana yang dihasilkan dari bisnis infrastruktur."[41]

Keuntungan yang diperoleh pemerintah dari PPP adalah sebagai berikut:

- Meningkatkan efisiensi pelaksanaan proyek
- Meningkatkan investasi aset publik tanpa meningkatkan beban fiskal
- Meningkatkan kepastian anggaran
- *Whole life costing*, metode untuk mengevaluasi atau membandingkan komponen dan materi pembangunan dengan memerhatikan biaya instalasi, waktu hidup, serta biaya operasi dan perawatan[42]
- Nilai untuk uang (peningkatan efisiensi)
- Petumbuhan dan diversifikasi ekonomi
- Pendefinisian kebutuhan sektor publik dalam hal keluaran layanan dan standar kinerja
- Pemindahan risiko kepada pihak yang paling mampu menanganinya (misal, konstruksi, implementasi, integrasi, dan operasi)
- Mengurangi risiko bagi sektor publik
- Memungkinkan pemerintah untuk fokus kepada strategi dan kebijakan layanan publik
- Peningkatan kapasitas implementasi
- Mobilisasi sumber daya finansial
- Membebaskan penggunaan dana publik yang terbatas untuk hal lain
- Merancang, membangun, mengoperasikan sinergi
- Mendorong inovasi dalam penyediaan layanan publik[43]

Manfaat bagi swasta[44]

Bagi swasta, PPP memberikan manfaat sebagai berikut:

- Akses terhadap pasar dan peluang baru
- Pemerintah adalah pelanggan yang baik

[41] World Bank, 2002, op. cit.
[42] Link, "Glossary of Terms," The Link Group, http://www.linkhousing.co.uk/glossary/t-w.php.
[43] Rahzeb Chowdhury, "PPPs in e-Government: Introduction to PPPs and commercial models" (dipresentasikan di Ulaanbaatar, Mongolia, 26 Juni 2007); Rathbone, op. cit.; and World Bank, 2002, op. cit.
[44] Rahzeb Chowdhury, "PPPs in e-Government: Introduction to PPPs and commercial models" (dipresentasikan di Ulaanbaatar, Mongolia, 26 Juni 2007).

- Adanya kepastian kontrak dengan pemerintah
- Prediksi *cash flow* yang lebih tepat.

Isu-isu dan kekhawatiran

Beberapa PPP merupakan konsesi yang diberikan kepada swasta atas pengambilan berbagai risiko yang berkaitan dengan proyek. Sebagai ganti pengambil-alihan risiko, operator swasta biasanya mendapatkan konsesi eksklusif atas layanan publik mengikuti kondisi kekuatan pasar yang bersifat hampir atau sepenuhnya monopoli terkait layanan yang ditawarkan. Meski hal ini bisa menjadi penawaran yang menarik bagi sektor swasta, pemerintah perlu menjamin kepentingan publik akan tetap terjaga.

Yang menjadi isu penting ialah reaksi publik terhadap hadirnya layanan publik berbayar. Jika PPP ditujukan untuk penyediaan layanan publik yang belum ada sebelumnya, mungkin sedikit atau tidak ada penolakan sama sekali dan bahkan mungkin akan mendapat dukungan. Layanan publik yang disediakan melalui PPP dapat berupa layanan yang lebih bagi mereka yang bersedia membayar untuk layanan tersebut, seperti konstruksi dan pengoperasian jalan tol sebagai rute alternatif.

Namun model PPP dapat menjadi restriktif. Di beberapa kasus, PPP bisa jadi dibangun di sekitar perolehan kepastian akan apa saja yang diperlukan dan ini membutuhkan demarkasi yang jelas terkait tanggung jawab dan pemindahan risiko. Ini tidak selalu mungkin. PPP lebih cocok untuk proyek berjangka panjang dan bernilai tinggi untuk memberikan waktu yang cukup bagi mitra swasta untuk mengembalikan investasinya. Mungkin juga sulit untuk mengubah kontrak karena penyedia layanan berada pada posisi kekuatan yang relatif.

Selain itu juga, PPP mungkin tidak akan cocok untuk beberapa proyek TIK dimana teknologinya berubah dengan sangat cepat. Dalam kondisi tersebut, sulit untuk memprediksi biaya dan hasil. Sifat dari usaha yang dibutuhkan akan sulit diperkirakan karena solusi dan/atau proses yang ditawarkan akan sulit untuk diukur dan digambarkan. Apalagi beberapa proyek TIK membutuhkan kegiatan pengembangan dalam bentuk pengembangan perangkat lunak atau pemrograman, yang mungkin sulit diukur karena program perangkat lunak dan sumber daya kekayaan intelektual adalah aset-aset yang *intangible*. Akhirnya, seperti akan dijelaskan di bawah, proyek-proyek TIK akan penuh dengan risiko.

3.4 Prinsip-Prinsip Implementasi[45]

Untuk menjamin bahwa PPP memberikan manfaat yang maksimal bagi sektor publik dan swasta, beberapa prinsip berikut perlu diamati, yaitu:

[45] Ibid.

- **Pemindahan risiko –** Menentukan alokasi risiko seputar layanan yang akan dihasilkan.
- **Spesifikasi Keluaran –** Lebih kepada rincian hasil layanan dibandingkan konfigurasi aset-aset kapital atau sumber daya masukan.
- **Kinerja aset seumur hidup –** Kontrak harus menunjukkan kewajiban mitra swasta dalam menjamin kinerja aset untuk durasi penggunaan yang signifikan.
- **Penghargaan terkait kinerja** yang berhubungan dengan:
  - Keluaran dan ketersediaan
  - Garansi terbatas atau tidak sama sekali untuk pembayaran
  - Penalti untuk kinerja yang buruk
- **Pengaturan pemutusan kontrak** – Periode kemitraan harus dispesifikasikan, bersama dengan pengaturan pembuangan aset di akhir periode yang ditentukan.

Kontrak yang terancang baik untuk proyek PPP berfokus pada pendefinisian hasil dan keluaran terkait layanan dan bukan pada pengukuran masukan. Hal ini berarti bahwa hasil dari proyek PPP akan diukur melalui layanan yang dihasilkan, seperti membuat transportasi publik yang mengikuti standar layanan yang ditentukan, bukannya aset yang disediakan, seperti jumlah bus untuk transportasi publik.

Dasar hukum untuk PPP

Sebelum PPP dapat dijalankan, kita perlu menentukan dasar hukumnya. Aturan umumnya, PPP adalah kesepakatan kontrak yang dapat diakui di bawah hukum dan peraturan yang ada. Sistem peraturan yang berlaku di sektor dimana PPP akan dijalankan juga akan tetap berlaku. Dalam kasus proyek TIK, ini berarti bahwa peraturan dalam sektor telekomunikasi dan sektor energi berlaku. Hukum yang mengatur kompetisi juga akan berlaku. Karena PPP biasanya ditenderkan, maka hukum, peraturan, dan prosedur pengadaan juga akan berlaku.

Persyaratan lainnya ialah mencari tahu apakah PPP diperbolehkan oleh hukum. Bolehkah sebuah entitas negara mendirikan, mengoperasikan, dan merawat produk-produk TIK melalui entitas non pemerintah dengan basis kontrak? Apakah mungkin bagi negara untuk menyerahkan tugas eksekutif negara ke organisasi lain, termasuk operator swasta? Di Mongolia misalnya, LSM diperbolehkan mengeksekusi keputusan pemerintah. Dalam kasus ini, LSM bertanggung jawab kepada kementerian terkait.

Untuk PPP TIK, salah satu yang perlu dilihat adalah apakah hukum yang ada bersifat '*e-compliant*'. Lebih spesifik lagi, apakah peraturan yang ada sejalan dengan kebutuhan *e-commerce*? Apakah kontrak elektronik, transaksi elektronik, dan tanda tangan dijital diperbolehkan? Apakah lembaga hukum yang ada bersifat *e-neutral* — artinya, semua provisi yang berada di bawah hukum diperbolehkan menggunakan transaksi elektronik sebagai pilihan. Seharusnya tidak ada keharusan untuk memproduksi dokumen dalam format fisik semata; format elektronik juga dimungkinkan dalam kondisi tertentu, yaitu dimana dokumen dapat ditandatangani dan disertifikasi secara elektronik.

Pertimbangan hukum lainnya ialah apakah layanan publik juga dapat disediakan secara elektronik.

Demikian pula, hukum harus memperbolehkan, atau tidak menghalangi, penyediaan layanan publik menggunakan model komersial.

Beberapa pertanyaan hukum lainnya yang perlu diklarifikasi dan dibuat konsisten dengan PPP adalah sebagai berikut:

- Apakah ada persyaratan menurut hukum bahwa penyedia layanan PPP harus berlisensi? Persyaratan lisensi memungkinkan penerapan sebuah sistem pengaturan, atau cara untuk mengawasi dan mengatur operasi yang termasuk dalam PPP. Di sisi lain, ini juga dapat mengarah ke pengaturan yang berlebihan terhadap sebuah sektor, mengurangi kemampuan mitra swasta untuk berinovasi dalam memberikan layanan yang dibutuhkan, dalam mengembangkan sistem pembayaran yang akan digunakan — singkatnya, pengurangan kualitas PPP.

- Apakah ada hukum yang mengatur *e-payment*? Ini adalah aspek *e-commerce* yang perlu ada jika opsi pembayaran elektronik akan dipertimbangkan. Ini juga diperlukan untuk menentukan apakah hukum mencakup penyediaan layanan *e-service* di bawah kesepakatan PPP. Demikian pula, perlu juga apa yang diperbolehkan oleh hukum perbankan.

Walaupun banyak contoh PPP dapat ditemukan di negara maju dimana peran swasta terbangun dengan baik dan dimana terdapat hukum yang melindungi konsumen dan menjamin kompetisi yang seimbang, hal ini sulit ditemukan di banyak negara-negara transisi dan berkembang dimana sektor swasta belum terbangun dengan baik dan kapasitas pemerintah untuk mengembangkan dan mengatur PPP masih terbatas.

Sebagai titik awal untuk negara-negara tersebut, terdapat kebutuhan untuk menjelaskan kepada masyarakat mengenai kelebihan PPP termasuk juga kerugiannya. Banyak PPP merupakan peluang bersifat monopoli yang harus dikelola dan diatur dengan hati-hati untuk mencegah penyalahgunaan dan menjaga kepentingan publik. Mungkin juga terdapat kebutuhan untuk mendorong operator swasta domestik agar bermitra dengan investor asing. Ini untuk memperoleh transfer keahlian dan menyerap sumber daya finansial untuk menjamin agar PPP berjalan lancar. Dalam hal ini, PPP sama seperti investasi asing lainnya, dan perlu dijaga untuk menjamin agar perusahaan lokal dan juga investor asing mendapatkan manfaat dari kesepakatan PPP. Dengan begitu, negara menjamin tidak hanya bahwa sebagian keuntungan tetap berada di dalam negeri tetapi juga bahwa beberapa keahlian teknis dan manajerial diserap agar bermanfaat bagi negara tuan rumah.

Kesimpulan

Tabel 3 merangkum beberapa prasyarat untuk sebuah PPP yang sukses.

Tabel 3. Beberapa prasyarat untuk PPP yang berhasil

Options	Stakeholder support and political commitment	Cost-recovering tariffs	Good information about the system	Developed regulatory framework	Good country credit rating	Potential benefits of the option
Service Contract	Unimportant	Not necessary in the short term	Possible to proceed with only limited information	Minimal monitoring capacity needed	Not necessary	*Low* ↓ *High*
Management Contract	Low to moderate levels needed	Preferred but not necessary in the short term	Sufficient information required to set incentives	Moderate monitoring capacity needed	Not necessary	
Operating Lease	Moderate to high levels needed	Necessary	Good information required	Strong capacity for regulation and co-ordination needed	Not necessary	
Rehabilitate-Operate-Maintain	Moderate to high levels needed	Preferred	Good information required	Strong capacity for regulation and co-ordination needed	Higher rating will reduce costs	
Concession	High levels needed	Necessary	Good information required	Strong regulatory capacity needed	Higher rating will reduce costs	
Full Privatisation	High levels needed	Necessary	Good information required	Strong regulatory capacity needed	Higher rating will reduce costs	

Sumber: Rahzeb Chowdhury, “PPPs in e-Government: Introduction to PPPs and commercial models” (dipresentasikan di Ulaanbaatar, Mongolia, 26 Juni 2007).

Latihan

Bentuklah kelompok yang terdiri dari 4-8 orang lalu diskusikanlah:

1. Proyek PPP apa saja yang telah berjalan di daerah Anda?
2. Apakah ada PPP yang telah dijalankan untuk proyek implementasi *e-government*? Jelaskan.
3. Menurut pengalaman Anda, faktor apa saja yang mendorong dan/atau membatasi PPP di daerah Anda, khususnya dalam penerapan *e-government*?

4. PPP DAN PROYEK *E-GOVERNMENT*

Bagian ini bertujuan untuk:
- Mendiskusikan relevansi PPP sebagai opsi pendanaan untuk kegiatan *e-government;*
- Menjelaskan faktor-faktor utama dalam menerapkan PPP untuk proyek *e-government*, termasuk kriteria penerapan PPP yang sukses dalam proyek *e-government*; serta
- Menjelaskan beberapa contoh praktik terbaik PPP dalam *e-government.*

4.1 Tren dalam *e-Government*

PPP untuk TIK di sektor publik banyak digunakan untuk proyek *e-government*. Penting untuk menjelaskan beberapa hal mengenai *e-government* untuk memberikan latar belakang yang jelas.

Alasan utama penggunaan TIK dan praktik manajemen yang lain di sektor publik ialah untuk meningkatkan kualitas layanan publik. Ini memerlukan perbaikan efisiensi pemerintah. Tentu saja, *e-government* membutuhkan transformasi besar-besaran sektor publik dalam cara melakukan bisnis dan berhubungan dengan kliennya, yakni publik. Administrasi yang telah sukses mengembangkan program-program *e-government* telah memulai dengan pengembangan mentalitas pelayanan bagi para pelayan masyarakat. Diperlukan manajemen perubahan dan penataan ulang proses bisnis di pemerintahan agar transformasi ini dapat belangsung.[46]

Dalam model *e-government* seperti ini, pemerintah mentransformasi diri mereka untuk memenuhi permintaan publik dan mencapai efisiensi proses bisnis melalui provisi layanan bersama. Artinya, layanan pemerintah dirasionalisasi dan dikonsolidasikan dengan tujuan memberi layanan yang komprehensif dan efisien kepada publik melalui solusi “satu pintu”. Menurut Accenture, layanan bersama ialah:

> konsolidasi fungsi administratif atau pendukung (seperti SDM, keuangan, teknologi informasi, dan pengadaan) dari beberapa departemen atau lembaga kedalam sebuah entitas organisasi tunggal yang berdiri sendiri dengan misi untuk menyediakan layanan seefektif dan seefisien mungkin. Layanan bersama menghemat sumber daya yang langka dan memungkinkan departemen dan lembaga untuk fokus kepada bisnis inti dan kebutuhan konsumen, sambil memberikan fleksibilitas

[46] Accenture, *Leadership in Customer Service: Delivering on the Promise* (Government Executive Series, Accenture, 2007), http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/By_Industry/Government_and_Public_Service/DeliveringonthePromise.htm.

organisasional untuk memiliki struktur administratif *back-office* yang independen terhadap struktur dan kegiatan *front-line*.[47]

Beberapa bentuk layanan bersama dapat dilihat dari penyediaan layanan TI di sektor publik, dan juga dalam layanan finansial, layanan manajemen SDM, dan layanan pembelian *supply chain*. Layanan bersama dapat diimplementasikan melalui:

- *In-sourcing* – pegawai pemerintah mengisi posisi dalam organisasi layanan bersama
- *Co-sourcing* – pemerintah bekerja sama dengan mitra bisnis strategis
- Ventura bersama publik-swasta
- Alih daya proses bisnis
- Kombinasi berbagai *sourcing*

Pemilihan strategi untuk mengadakan layanan bersama didasarkan pada beberapa pertimbangan, termasuk juga keamanan data.

Ada beberapa jenis proyek TIK di pemerintahan:

- Proyek infrastruktur/peralatan besar – pembangunan jaringan, infrastruktur telekomunikasi, dan lain-lain
- Layanan TI – pemeliharaan, pelatihan, dukungan
- Aplikasi perangkat lunak *stand-alone*
  - Aplikasi khusus, atau
  - Aplikasi yang akan digunakan oleh satu unit organisasi yang kebutuhan interoperasinya terbatas
- Aplikasi perangkat lunak yang lebih kompleks
  - Sistem terintegrasi - *enterprise resource planning* (ERP)*, content management systems* (CMS)*, customer relationship management* (CRM)*,* dan lain-lain
  - Layanan bersama – rasionalisasi dan konsolidasi satu atau lebih aplikasi yang berbeda diantara berbagai unit organisasi.

Tipologi proyek TIK juga berlaku untuk proyek *e-government*.

Karakteristik dari jenis-jenis proyek yang berbeda mempengaruhi keputusan-keputusan seperti masalah pendanaan dan alokasi risiko.

Proyek infrastruktur besar. Ini relatif mudah untuk diimplementasikan dan banyak pengalaman telah didapat dalam pelaksanaan proyek seperti ini. Ketika PPP menjadi terkenal di Inggris tahun 1992, kebanyakan proyek yang dijalankan pada saat itu ialah proyek infrastruktur besar. Untuk proyek dengan sifat seperti ini, material dan layanan yang dapat dikuantifikasi dengan mudah

[47] Accenture, *Driving High Performance in Government: Maximizing the Value of Public-Sector Shared Services* (The Government Executive Series, Accenture, 2005), 3, http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/C0E92B64-A2F8-4EAB-8EB4-DD971DDD2B77/0/DrivingHPinGovernment.pdf.

akan diadakan. Contoh proyek infrastruktur TIK besar ialah pembangunan infrastruktur jaringan.

Aplikasi perangkat lunak *stand-alone*. Proyek yang membutuhkan pengembangan perangkat lunak bisa lebih berisiko dibandingkan pembelian solusi perangkat lunak jadi yang telah teruji. Dalam *e-government* berbagai jenis aplikasi perangkat lunak meliputi:

- Perangkat lunak yang fokus pada satu jenis proses bisnis (misal, manajemen keuangan, manajemen SDM, manajemen dokumen, pengolah kata, registrasi paspor, pengurusan bea cukai, pengaturan pajak)
- Sistem yang dirancang dari bawah atau dibeli jadi
- Sistem yang melibatkan banyak unit bisnis, kementerian dan departemen.

Aplikasi *standalone* yang dikelola oleh satu entitas bisa jadi adalah yang paling mudah diimplementasikan dan dikelola. Akan tetapi, beberapa aplikasi bersifat sangat khusus sehingga lebih mahal untuk diimplementasikan dan dioperasikan. Aplikasi yang unik terhadap sektor tidak membutuhkan implementasi yang berskala luas.

Semakin kompleks pelaksanaannya, semakin besar risiko implementasinya. Pengadaan perangkat lunak yang kompleks dapat dilakukan sebagai sebuah PPP ketika ada keahlian yang dikenal dan teruji dalam implementasi solusi tersebut di pasar, dan keahlian tersebut tersedia untuk proyek yang akan ditangani. Dari sekian banyak aplikasi yang disebutkan di atas, ada solusi *off-the-shelf* yang tersedia dan teruji. Untuk aplikasi yang lebih sederhana seperti pembelian perangkat produktivitas, risikonya telah diketahui dengan baik.

Dalam studi kasus *e-government* di Mongolia yang dijelaskan di bawah, pemilihan proyek *e-government* untuk PPP sebagian dipengaruhi oleh sifat dan kompleksitas yang terkait serta risiko proyek yang dijelaskan di atas.

Desain aplikasi perangkat lunak terintegrasi. Ini adalah variasi aplikasi perangkat lunak *standalone*. Aplikasi terintegrasi semakin banyak digunakan oleh pemerintah karena keunggulan yang dimilikinya. Aplikasi vertikal yang terintegrasi meliputi:

- Sistem ERP
- CMS yang memungkinkan penyimpanan dan pengambilan informasi yang cepat.

Layanan bersama. Aplikasi tunggal yang bersifat umum digunakan oleh beberapa organisasi yang merupakan bagian dari organisasi yang lebih besar, seperti kementerian dan departemen dalam pemerintahan. Aplikasi ini dijual oleh perusahaan pengembang perangkat lunak besar seperti IBM, Oracle, SAP, dan Microsoft, dan biasanya diimplementasikan oleh konsultan yang disertifikasi oleh produsen untuk memasang dan melakukan *troubleshoot* produk tersebut.

The National Association of State Chief Information Officers (NASCIO)[48] di AS melihat berbagai tren berikut dalam penerapan TIK:

- Penerapan dilakukan berdasarkan rencana teknologi organisasi yang terancang baik
- Rencana ini menekankan pandangan keseluruhan organisasi tentang bagaimana sistem TIK akan bekerja sama dan mengasumsikan sebuah model tata kelola yang konsisten dengan pandangan tersebut.
- Para pemimpin pemerintahan maupun politik sangat menekankan akuntabilitas serta pengukuran nilai dan kinerja. Untuk itu, c*hief information officer* (CIO) dan para stafnya perlu menggunakan indikator kinerja dan juga sistem pengukuran yang akan membantu mereka mempertanggungjawabkan keputusan dan pengeluaran mereka.
- Terdapat kecenderungan yang lebih besar terhadap konsolidasi layanan-layanan ke arah konsep layanan bersama.
- CIO dan Direktur TIK perlu mempelajari disiplin bisnis, termasuk manajemen proyek, CRM, serta cara melacak proyek dan penggunaan sumber daya.

Walau isu-isu dan kekhawatiran ini mungkin tidak sama di berbagai wilayah yang berbeda, mereka menunjukkan kerangka kerja pengambilan keputusan yang bisa mempengaruhi penerapan TIK pada umumnya.

4.2 Alasan melakukan PPP dalam *e-Government*

PPP diperhitungkan untuk pelaksanaan *e-government* karena alasan berikut:

- Fokus pada layanan – PPP digunakan ketika ada kebutuhan untuk fokus pada layanan dan bukan hanya keluaran. Contohnya, ketimbang menyatakan jumlah bus sekolah, persyaratan bagi PPP mungkin ialah meningkatkan jangkauan layanan bus sekolah hingga 50 persen dan menjamin bahwa semua anak sekolah mencapai sekolah sebelum pukul 8.30 pagi. Untuk itu, penting untuk menyatakan tingkat layanan yang diinginkan. Selanjutnya menjadi tanggung jawab perusahaan untuk implementasi penyediaan layanan yang dibutuhkan pada tingkatan yang telah disepakati. Demikian pula, ketimbang menyatakan jaringan dalam satuan jumlah PC dan *server*, dan sebagainya, mungkin akan lebih berguna untuk menyatakan kapasitas jaringan, kecepatan, *mean time between failure* (MTBF), tingkat penggunaan oleh staf (persen kenaikan jumlah transaksi elektronik dibandingkan transaksi berbasis kertas, dll.) dan pengukuran tingkat layanan lainnya. *Service level agreement* (SLA) semakin banyak digunakan sebagai cara menyatakan kebutuhan dari sisi layanan dan bukan hanya dari sisi keluaran.

- Biaya tinggi – Ketika biaya yang dibutuhkan tinggi, PPP adalah cara bagi pemerintah untuk mengurangi biaya implementasi.

[48] Lihat NASCIO, http://www.nascio.org.

- Kompleksitas proyek TI, tantangan teknis – proyek yang lebih kompleks mungkin lebih layak jika dilakukan sepenuhnya oleh swasta yang teruji.

- Buruknya tingkat implementasi proyek TI pemerintah – Sebuah PPP dengan mitra yang terpercaya untuk menyelesaikan pekerjaan adalah alternatif daripada mengembangkan semuanya di dalam.

- Harapan publik dan konsumen – Perusahaan swasta yang sukses adalah karena mereka memenuhi harapan pelanggannya. Ini berguna ketika melaksanakan proyek pemerintah melalui pengaturan PPP.

- Visibilitas yang tinggi dari beberapa layanan publik, seperti pengadaan, real estat, dan layanan sosial – Dalam kasus demikian, akan lebih baik jika bekerja dengan mitra swasta yang memiliki keahlian yang dibutuhkan.

- Pemangkasan anggaran – jika hanya terdapat sedikit atau tidak ada dana untuk membiayai proyek dan layanan, pendekatan PPP tentu memiliki keunggulan.

- Permintaan akan transparansi dan akuntabilitas – PPP memungkinkan klien untuk menyatakan dengan jelas poin-poin kesepakatan dan hasil. Mekanisme tata kelola untuk menjamin akuntabilitas dan transparansi menggunakan standar audit yang diakui internasional dapat dilakukan.

- Kekhawatiran akan risiko keamanan – Pemasok sektor swasta mungkin memiliki keahlian dalam implementasi solusi mutakhir untuk proyek-proyek TIK dan urusan keamanan, privasi dan integritas data. Sektor swasta bertanggung jawab untuk mengembangkan produk dan layanan ini sehingga dengan demikian berada pada posisi tepat untuk mengomentari penggunaan dan penerapannya.

Negara yang memimpin dalam penerapan *e-government* berfokus pada penyampaian layanan untuk klien dan sebagian negara tersebut telah menggunakan atau mempertimbangkan penggunaan PPP. Prinsip-prinsip dasar bersifat tidak tergantung pada status pembangunan negara, walaupun kemampuan untuk menerapkan PPP bergantung pada proses dan kapasitas. PPP membutuhkan keahlian yang signifikan dalam manajemen keuangan dan pengadaan, serta bergantung pada kerja sama sektor publik dan swasta. PPP juga bergantung pada rasa saling percaya antara sektor publik dengan mitra swasta.

Di banyak negara berkembang, *e-government* kebanyakan untuk efisiensi proses bisnis karena mentalitas layanan masih belum masuk dalam pikiran para pengambil keputusan. Namun, situasi ini berubah cepat karena makin banyak negara mencari inovasi untuk tidak hanya menggunakan TIK dan menerapkan solusi *e-government*, tetapi juga dengan mengajak sektor swasta mengingat manfaatnya jika kondisinya tepat. Di semua kasus, agar *e-government* sukses, diperlukan untuk fokus pada kebutuhan publik.

Banyak PPP dimulai dengan pertukaran dan diskusi informal antara pemerintah dan swasta. Terlebih lagi, kegiatan pilot digunakan untuk menguji ide proyek dan untuk mengevaluasi kapasitas sektor swasta sebelum sebuah pendekatan berbasis PPP dipertimbangkan.

Beberapa kegiatan besar sedang berlangsung dengan menggunakan PPP. Sebagian dari proyek tersebut cakupannya sangat khusus dan sangat rinci. Contohnya adalah proyek implementasi Layanan Pajak di Negara Bagian Virginia di AS. Proyek ini memenangkan penghargaan NASCIO 2001 di bawah kategori PPP.[49] Sasaran proyek tersebut ialah untuk menggantikan sistem komputer lama yang sebelumnya digunakan untuk mengelola pendapatan negara bagian tersebut:

> Pada tahun 1998, Departemen Perpajakan Virginia (TAX) melakukan PPP dengan American Management System, Inc., (AMS) untuk merekayasa ulang keseluruhan proses bisnis di lembaga tersebut dan untuk menggantikan sistem lama yang yang mengelola pendapatan negara bagian. Proyek kemitraan *self-funded* bernilai 135,5 juta USD ini merupakan PPP terbesar dan paling komprehensif yang pernah dilakukan bagi lembaga pendapatan negara bagian, menyediakan alternatif baru bagi pembayar pajak, meningkatkan kemampuan untuk memberikan layanan konsumen, dan pembangunan organisasi.[50]

Di bawah perjanjian dengan AMS, perusahaan tidak akan dibayar hingga Departemen Perpajakan sukses menggunakan aplikasi tersebut untuk meningkatkan pemungutan pajak. Walaupun proyek ini bekerja seperti kontrak lainnya yang berharga tetap, perbedaannya ialah bahwa tagihan dari AMS hanya akan dibayar jika proyek tersebut menghasilkan pendapatan. Pendekatan didanai-oleh-keuntungan ini mendorong AMS untuk memahami kebutuhan, harapan, dan modus operasi dari Departemen Perpajakan.[51] Proyek ini menuai kesuksesan yang luar biasa. Pembayar pajak senang dan portal *web* tunggal telah digunakan. PPP ini memungkinkan Departemen Perpajakan melakukan pengembangan penting ketika dana tidak tersedia.

Yang ditunjukkan oleh pendekatan ini ialah bahwa dengan mitra yang kompeten dan berkomitmen, adalah mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan yang bahkan sangat kompleks dan teknis dengan menggunakan model PPP.

Isu utama di banyak proyek PPP ialah konsesi yang diberikan pemerintah untuk mengakses informasi dan layanan publik. Bagi pemerintah, daya tariknya terletak pada fakta bahwa pemerintah tidak memiliki sumber daya untuk menyediakan akses ke informasi dan layanan publik khususnya di daerah pedalaman.

---

[49] NASCIO, "2001 Awards: Public/Private Partnerships. Winner - Virginia: Department of Taxation," http://www.nascio.org/awards/2001Awards/partnerships.cfm.
[50] Ibid.
[51] Carole Richardson, "Digital Government: Balancing Risk and Reward through Public / Private Partnerships," dalam Alexei Pavlichev dan G. David Garson, eds. *Digital Government: Principles and Best Practices* (Hershey, PA: Idea Publishing Group, 2004), 200-217.

Di India, proyek PPP yang memenuhi kebutuhan ini ialah proyek eSeva,[52] yang menyediakan lebih dari 66 layanan pemerintah-ke-masyarakat dan bisnis-ke-masyarakat di 46 pusat eSeva di negara bagian Andhra Pradesh. Proyek ini beroperasi di bawah skema BOOT, dengan operator yang berbeda di berbagai lokalitas, dengan pendapatan yang besar.

Contoh lainnya ialah *n-Logue Rural Connectivity Model* yang menggelar kios Internet berkoneksi nirkabel di desa-desa di India melalui model bisnis yang mencari laba.[53] n-Logue didirikan oleh Kelompok Jaringan Komputer dan Telekomunikasi dari *Indian Institute of Technology* di Madras (kini Chennai) untuk menyediakan *e-services* di daerah pedalaman India. Perusahaan tersebut menguji dan mengembangkan aplikasi yang akan menghasilkan pendapatan sekaligus menyediakan akses ke berbagai layanan, termasuk layanan dan informasi pemerintah. n-Logue bekerja sama dengan bisnis lokal atau pewaralaba untuk menarik kunjungan ke fasilitas akses yang menawarkan Internet dan layanan suara. n-Logue tidak menyediakan konten melainkan mendampingi pewaralaba di desa untuk mengakses konten Internet yang relevan dan untuk membantu pengguna lokal mengembangkan konten mereka sendiri, seperti halaman Web, jika diinginkan.

Pada contoh-contoh PPP di India, pemerintah mendapat keuntungan dari penyediaan layanan yang lebih baik dan komunitas pedalaman mendapatkan akses ke informasi dan layanan yang mungkin tidak akan tersedia bagi mereka tanpa adanya proyek tersebut.

Di Skotlandia, Atos Consulting memenangkan proyek PPP untuk membangun dan mengoperasikan fasilitas layanan kesehatan. Di fasilitas tersebut, Atos menempatkan staf medis profesional yang langsung mereka rekrut, dan memberikan layanan kesehatan ke publik untuk kemudian diganti (*reimburse*) oleh layanan kesehatan publik pemerintah UK. Keuntungan bagi pemerintah ialah tidak perlu mengeluarkan modal besar untuk membangun rumah sakit dan juga untuk SDM dan penyelenggaraan fasilitas. Publik tetap menggunakan rumah sakit sebagaimana halnya fasilitas kesehatan lainnya di UK. Rumah sakit tersebut mengikuti peraturan dan regulasi yang berlaku sama bagi fasilitas kesehatan lainnya di UK. Atos mengembalikan modal awalnya dari biaya penyelenggaraan fasilitas sesuai dengan perjanjian dengan departemen layanan kesehatan publik UK dan penyandang dananya.

Kesimpulannya, kesuksesan PPP bergantung pada kesiapan para mitra untuk bekerja sama mencari solusi-solusi baru yang efektif-biaya dalam menghadapi tantangan penyediaan layanan kesehatan. Proyek PPP dapat menjadi inovatif seperti rencana bisnis yang menyokongnya. Baik sektor publik maupun swasta mendapatkan manfaat darinya.

---

[52] Government of Andhra Pradesh, “eSeva,” http://www.esevaonline.com.
[53] n-Logue Communications Pvt. Ltd., “Our Business Model,” http://cs1.chiraag.com/bizmodel.htm.

Latihan

Bentuklah kelompok kecil dan diskusikanlah:

1. Menurut pengalaman anda, apa sajakah isu-isu yang terkait implementasi proyek TIK dan *e-government*?

2. Bagaimana PPP bisa membantu menangani isu-isu tersebut?

4.3 Proyek *e-Government* Apa yang Cocok untuk PPP?

Meski banyak proyek *e-government* cocok dilakukan dalam bentuk PPP, namun tidak semuanya. Beberapa proyek sebaiknya tidak dilakukan oleh swasta misalnya karena konflik kepentingan. Dan penyusunan kebijakan masih menjadi satu-satunya bidang dimana pemerintah perlu berkonsultasi dengan seluruh *stakeholder*, termasuk swasta.

Pada bagian ini, kita akan mengulas contoh Rencana Induk *e-Government* Mongolia dan proyek-proyek dalam rencana induk tersebut terkait dengan kesesuaian mereka untuk dilaksanakan melalui PPP.

Mongolia menawarkan beberapa keuntungan bagi sektor swasta. Mongolia memiliki lingkungan yang ramah-bisnis dan swasta semakin berperan penting dalam perekonomian. Terdapat banyak pengusaha di Mongolia dan sebagian dari mereka telah mengembangkan bisnis di sektor TIK di dalam negeri. Sektor perbankan masih aktif dan bersaing. Beberapa bank menawarkan layanan *online* dan bank-bank tersebut bersifat *entrepreneurial*, mencari peluang untuk memperluas bisnis mereka baik di daerah perkotaan maupun pedalaman dimana kebanyakan masyarakat Mongolia tinggal.

Mongolia terhubung dengan *backbone* serat optik global dan terdapat jaringan serat optik yang menghubungkan Cina dan Rusia ke utara. Ada konektivitas yang baik di daerah perkotaan dan di beberapa *som* (distrik lokal). Komputer tersedia secara luas dan tingkat penggunaannya tinggi, Populasi Mongolia tergolong muda dan tingkat melek huruf tergolong tinggi.

Di sisi lain, kesadaran akan PPP beserta manfaatnya masih kurang. Situasi ini berubah ketika Bank Dunia mempromosikan, bekerja sama dengan Pemerintah Mongolia, beberapa proyek PPP. Seiring dengan waktu, diharapkan Mongolia akan membuka diri bagi peran bisnis dalam pembangunan negara dan PPP akan semakin dipertimbangkan.

Rencana Induk *e-Government* Mongolia berisikan beberapa proyek. Empat jenis proyek utama adalah sebagai berikut:

1. Proyek pondasi *e-government* berbasis infrastruktur umum, layanan bersama (ERP/ECM)
2. Aktivitas kebijakan
3. Pembangunan kapasitas (pelatihan)
4. Penyediaan layanan

Proyek pondasi meliputi jaringan *backbone* nasional atau pemerintah, termasuk instalasi komputer serta jaringan lokal dan jaringan nirkabel, perangkat lunak produktivitas, layanan bersama dan infrastruktur umum seperti yang dijelaskan sebelumnya. Tanpa proyek-proyek ini, *e-government* tidak akan terlaksana atau tidak akan memberi manfaat seluas yang diharapkan. Proyek-proyek fondasi yang spesifik meliputi:

- Portal pemerintah
- Sistem identifikasi nasional
- Portal administrasi *(e-approval, knowledge management, e-document)*
- e-Pengadaan
- Perluasan sumber daya TIK
- Arsitektur *enterprise*
- Sistem informasi pemerintahan terintegrasi (ERP, ECM)
- Sistem keamanan informasi (sistem/layanan keamanan TIK nasional, otoritas sertifikasi yang diakui internasional)

Aktivitas kebijakan tidak dijalankan sebagai PPP, tetapi pada prinsipnya, penyusunan kebijakan melibatkan konsultasi dengan swasta serta sebanyak mungkin *stakeholder* lainnya. Aktivitas kebijakan meliputi *National Unified Code System Development* dan reformasi hukum untuk *e-government*.

Pelatihan dan proyek untuk memberikan layanan publik cocok menggunakan pendekatan PPP dengan melihat kebutuhan dan kondisinya. Pelatihan dirancang untuk memperkuat organisasi TIK. Proyek-proyek penyediaan layanan meliputi sistem manajemen paspor, sistem informasi lowongan dan rekrutmen, *e-customs*, manajemen perizinan dan pendaftaran bisnis, dan sistem manajemen kekayaan intelektual. Beberapa proyek penyediaan layanan lainnya juga dipertimbangkan, seperti:

- Layanan akses komunitas dan lokal
- Portal *e-commerce* untuk UKM
- Sistem informasi pertanian
- Pasar pertanian *online*
- Portal informasi kesehatan
- Sistem informasi dan manajemen pemilu
- Sistem manajemen lalu lintas (PPP aktif)
- Sistem registrasi kendaraan bermotor (PPP aktif)
- Sistem reservasi dan portal pariwisata (PPP dalam derajat tertentu)

4.4 Kriteria Kesuksesan Proyek PPP dalam *e-Government*

Agar PPP berhasil, kondisi-kondisi berikut harus terpenuhi:

- Komitmen pimpinan
- Fondasi hukum untuk kemitraan
- Keterlibatan sektor publik secara langsung
- Rencana yang terancang baik
- Komunikasi yang efektif dengan para *stakeholder*
- Peluang yang tepat
- Mitra yang tepat
- Proses manajemen yang tersusun dengan baik

Di Rencana Induk *e-Government* Mongolia, disusun kriteria berikut untuk menilai kesesuaian proyek jika diimplementasikan sebagai PPP:

- Lingkungan yang mendukung
- Dukungan tingkat tinggi
- Tingkat penerimaan/penolakan atas perubahan
- Kemudahan implementasi – solusi bisnis/teknis sudah tersedia
- Permintaan
- Potensi pendapatan
- Fleksibilitas
- Potensi pembukaan lapangan kerja
- Potensi penghematan biaya bagi pemerintah dan publik (antrian yang lebih pendek, perjalanan yang lebih sedikit, dll.)
- Replikabilitas dan efek 'pengali'
- Kemampuan lembaga pemerintah dan mitra swasta
- Pengalaman bekerja dengan swasta
- Visibilitas

Berdasarkan faktor-faktor di atas, proyek-proyek berikut dimasukkan dalam Rencana Induk *e-Government* Mongolia:

1. Sistem manajemen lalu lintas dan kendaraan bermotor dengan aplikasi *mobile*
2. Fasilitas akses lokal dan komunitas dengan bank, kantor pos, pengusaha lokal, dan lain-lain
3. Pendaftaran bisnis melalui *Mongolian National Chamber of Commerce and Industry Inc.*
4. Sistem penjaminan sosial dengan bank dan operator lainnya
5. Platform *e-commerce* untuk UKM
6. Platform pilot sistem pengadaan pemerintah Mongolia untuk pencocokan peluang (*pilot e-procurement system*)
7. *Certificate authority* nasional dalam bentuk ventura bersama dengan Verisign atau yang sejenisnya.

Proyek-proyek ini, sebagian tidak muncul di Rencana Induk *e-Government* final, dipilih berdasarkan diskusi dengan para pejabat dan operator swasta di

Mongolia. Sistem manajemen lalu lintas dan kendaraan bermotor adalah proyek PPP yang telah berjalan selama beberapa tahun dan awalnya dianjurkan oleh operator swasta dalam diskusi dengan yang berwenang. Proyek ini mengotomasikan sistem pembayaran denda dan juga sistem registrasi kendaraan bermotor. Beberapa proyek lainnya diidentifikasi dari diskusi dengan pejabat pemerintah atau dengan operator swasta.

Pendirian fasilitas akses lokal dan komunitas akan memfasilitasi pembayaran tunai yang menjadi hak penduduk dari Pemerintah Mongolia. Pembayaran ini dimediasi melalui bank-bank yang memiliki cabang di seluruh Mongolia. Bagi Pemerintah Mongolia, bekerja sama dengan bank memberikan keuntungan karena mereka telah memiliki jaringan antar cabang dan kemungkinan penyelewengan dapat ditiadakan. Penyedia layanan telekomunikasi, khususnya penyedia layanan satelit, dapat menggunakan perangkat VSAT untuk menghubungkan cabang-cabang di seluruh negara.

e-Pengadaan merupakan proyek yang berpotensi besar untuk dijalankan sebagai PPP. Model sistem e-pengadaan yang dilakukan secara PPP telah diimplementasikan di Kanada dan Filipina (lihat Bagian 4.5).

Proyek berikut diurutkan berdasarkan keinginan untuk melaksanakannya:

1. Sistem informasi pemerintah terintegrasi (ERP, ECM)
2. Arsitektur *enterprise*
3. Kartu identitas nasional
4. Sistem jaminan sosial dengan bank-bank
5. Registrasi bisnis

Urutan tersebut disusun berdasarkan sejauh mana manfaat pembangunan yang dapat diberikan kepada negara dengan melaksanakan proyek-proyek tersebut. Sebagai contoh, proyek ‘sistem informasi pemerintahan terintegrasi’ dan ‘arsitektur *enterprise*’ memberikan fondasi bagi rasionalisasi dan konsolidasi layanan bersama. Rasionalisasi dan konsolidasi dapat secara signifikan meningkatkan efisiensi dan nilai uang. Proyek kartu identitas nasional akan menciptakan basisdata penduduk nasional yang dapat digunakan berulang kali untuk pendaftaran pengguna layanan pemerintah di semua kementerian dan departemen seluruh negeri, dengan asumsi bahwa sistem yang dibutuhkan dan arsitektur *enterprise* telah berjalan.

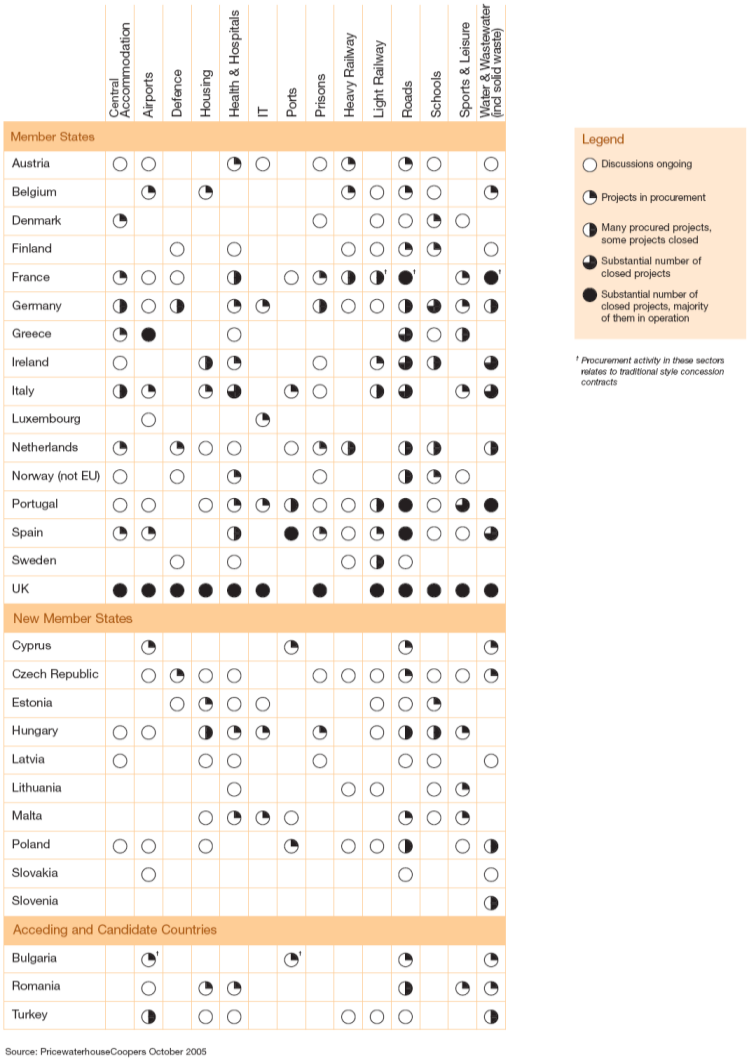
Latihan

Bantuklah kelompok kecil (4-8 orang) dan diskusikan proyek *e-government* mana saja di daerah Anda yang cocok dijadikan PPP? Jelaskan.

4.5 Contoh PPP Internasional[54]

Terdapat beberapa cara penggunaan PPP di seluruh dunia. PPP digunakan secara ekstensif untuk investasi skala besar dalam infrastruktur publik dan untuk provisi layanan TI bagi organisasi publik seperti pemerintah di segala tingkat. PPP juga digunakan oleh lembaga pembangunan untuk menghadirkan beberapa layanan di sektor kesehatan.[55] Secara umum, PPP telah digunakan untuk proyek infrastruktur di area-area selain TIK. Tabel 4 dan 5 merangkum jenis-jenis proyek PPP berdasarkan kegiatan di negara-negara baik di dalam dan di luar Uni Eropa hingga Oktober 2005.

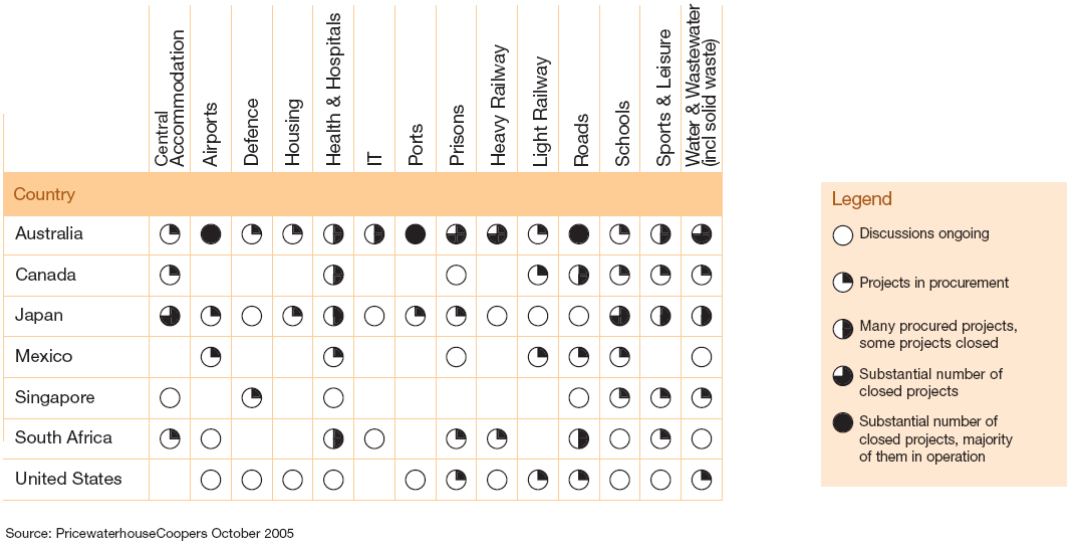
Tabel 4. Ringkasan PPP berdasarkan sektor di Uni Eropa



Sumber: Paul Davies dan Kathryn Eustice, *Delivering the PPP promise: A review of PPP issues and activity* (PricewaterhouseCoopers, 2005), 36, http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/5D37E0E325CF5D71852570DC0009C39B.

[54] Riset yang mendukung bagian ini dilakukan di tahun 2007 dan informasi yang disajikan disini mungkin telah digantikan oleh informasi yang lebih baru.
[55] Lihat NetMark, http://www.netmarkafrica.org.

Tabel 5. Ringkasan PPP berdasarkan sektor di negara non Uni Eropa



Country	Central Accommodation	Airports	Defence	Housing	Health & Hospitals	IT	Ports	Prisons	Heavy Railway	Light Railway	Roads	Schools	Sports & Leisure	Water & Wastewater (incl solid waste)
Australia	◔	●	◔	◔	◑	◑	●	◕	◕	◔	●	◔	◑	◕
Canada	◔				◑			○		◔	◑	◔	◔	◔
Japan	◕	◔	○	◔	◑	○	◔	◔	○	○	○	◕	◑	◑
Mexico		◔			◔			○		◔	◔	◔		○
Singapore	○		◔		○						○	◔	◔	◔
South Africa	◔	○			◑	○		◔	◔		◑	○	◔	○
United States		○	○	○	○		○	◔	○	◔	◔	○	○	◔

Legend
- ○ Discussions ongoing
- ◔ Projects in procurement
- ◑ Many procured projects, some projects closed
- ◕ Substantial number of closed projects
- ● Substantial number of closed projects, majority of them in operation

Source: PricewaterhouseCoopers October 2005

Sumber: Paul Davies dan Kathryn Eustice, *Delivering the PPP promise: A review of PPP issues and activity* (PricewaterhouseCoopers, 2005), 54, http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/5D37E0E325CF5D71852570DC0009C39B.

Hanya sedikit proyek TI tercantum dalam daftar tersebut. Namun, di bawah ini dijelaskan proyek besar TI dari Kanada sebagai contoh praktik PPP.

PPP dalam *e-Procurement* di Kanada dan Filipina

Sistem *e-procurement* Merx (http://www.merx.com) dikembangkan untuk Pemerintah Kanada (*Government of Canada* – GoC) oleh perusahaan swasta dan digunakan oleh beberapa tingkat pemerintahan di seluruh negara. Sistem ini memberikan pandangan yang bermanfaat akan apa yang membuat proyek PPP sukses dalam *e-government*.

e-Procurement publik adalah dasar bagi *e-commerce* dan *e-government* di sebuah negara. *e-Procurement* penting bagi negara untuk memperoleh keunggulan komparatif dan bersaing yang dibutuhkan untuk berkompetisi secara internasional. *e-Procurement* sangat efisien mendorong sektor swasta pada umumnya dan UKM pada khususnya untuk menggunakan TIK dalam bisnis. Disamping itu, *e-procurement* memiliki efek 'pengali' di berbagai area *e-commerce* lainnya dan dalam perluasan *e-government*. Di beberapa wilayah, proyek pilot *e-procurement* telah digunakan sebagai platform untuk meningkatkan kapasitas swasta dalam menggunakan *e-commerce*.

Sistem Merx menyediakan akses online ke semua pengumuman pengadaan di GoC tingkat pusat maupun tingkatan di bawahnya. Sistem ini menyediakan akses ke seluruh dokumentasi yang dibutuhkan untuk menilai penawaran. Sistem ini juga mencakup sistem pembayaran untuk pembelian dokumen tender dan layanan lainnya seperti pendaftaran perusahaan secara *online* dan pengambilan informasi kartu kredit untuk pembayaran registrasi, berlangganan, pengantaran dokumen, dan layanan lainnya.

Sistem *e-procurement* GoC diawali pada akhir 1980an ketika GoC melakukan sejumlah pemotongan anggaran dan dana untuk kegiatan baru menjadi terbatas. Studi awal menyatakan dibutuhkan 10 juta CAD untuk pendirian dan operasi layanan *e-procurement*, nilai tersebut melebihi biaya yang sudah dikeluarkan untuk mengelola proses pengadaan yang ada. Untuk bergerak maju, pemerintah meminta industri untuk membentuk program *e-procurement* yang beroperasi secara mandiri. Pemerintah membuat perjanjian konsesi dengan operator swasta untuk membangun dan mengoperasikan layanan *e-procurement* yang akan didanai oleh tarif pengguna. Pemilihan operator didasarkan pada kriteria *best cost* untuk pengguna individual. Layanan tersebut mencakup distribusi informasi elektronik dan layanan pemenuhan yang mengatur distribusi dokumen fisik penawaran.

Di bawah perjanjian tersebut, GoC dapat melaksanakan program *e-procurement* yang kemudian dikenal sebagai salah satu sistem yang paling terbuka dan transparan di seluruh dunia. Didirikan hampir tanpa dana dari pemerintah, sistem ini juga menghemat sekitar 6 juta CAD per tahun untuk biaya fotokopi, kurir, dan faks untuk mendistribusikan dokumen penawaran kepada *supplier* yang membutuhkannya.

Sejak sistem Merx beroperasi, GoC telah memberikan kontrak layanan

kepada tiga *supplier* berbeda dengan menggunakan kriteria yang sama — misal, *supplier* yang dapat memberikan layanan yang dibutuhkan dengan harga yang terbaik bagi konsumen. Untuk menjamin bahwa mayoritas informasi pemerintah federal tersedia kepada pengguna tanpa biaya, pemerintah saat ini menyubsidi pengoperasian layanan tersebut.

Dengan PPP, pemerintah dapat mengurangi risiko yang berkaitan dengan pengaturan dana mandiri yang diusulkan, mengingat tidak ada jaminan bahwa sejumlah volume bisnis tertentu akan tercapai. Butuh beberapa tahun bagi basis pasar untuk tumbuh ke level yang bertahan. Di tahun pertama operasi, basis pengguna tumbuh dari sekitar 2.000 mencapai 6.000 pengguna. Sesudah lima tahun, layanan ini menyokong hingga 12.000 pengguna. Kini layanan MERX melayani lebih dari 25.000 pengguna. Pasar yang besar memberikan pemerintah sebuah kompetisi yang terjadi untuk peluang pengadaan, sehingga terjadi penghematan sekitar 10 persen dari penawaran tender sebelumnya yang dilakukan tanpa kompetisi.

Pada awalnya dengan dukungan *Canadian International Development Agency*, pemerintah Filipina juga menerapkan pendekatan PPP dengan *supplier* lokal untuk mengembangkan program *e-procurement* mereka yang disebut PhilGEPS (http://www.philgeps.net/GEPS/default.aspx). Pada awalnya, pemerintah Filipina tidak memiliki keahlian teknis dalam mengimplementasikan dan mengatur sistem *e-procurement*. Tetapi dengan mengikuti model Kanada dan menggunakan versi modifikasi dari sistem Kanada, Filipina mampu dengan cepat mendirikan sistem *e-procurement* awal untuk melatih pengguna. Dari hanya dua lembaga yang berpartisipasi dan hanya beberapa ratus *supplier*, layanan *e-procurement* tersebut kini melayani lebih dari 4.300 lembaga dan 25.000 *supplier*.

Salah satu alasan bahwa PPP Kanada ini begitu sukses ialah karena perusahaan yang memenangkan tawaran, Merx Cebra, divisi dari Bank Montreal, satu dari lima bank terbesar di Kanada, telah mengembangkan aplikasi yang serupa. Merx Cebra memiliki seluruh keahlian yang diperlukan dan sangat memahami biaya dan risiko serta *business case* secara umum.

Sumber: Joe Fagan, Komunikasi Personal (2007). Joe Fagan adalah perancang sistem Merx milik GoC dan saat ini terlibat dalam pengembangan dan pengoperasian sistem *e-procurement* PhilGEPS di Filipina. Beliau dapat dihubungi di jbfagan@rogers.com.

Pertanyaan

1. Faktor apa saja yang akan memengaruhi pembangunan proyek serupa dengan menggunakan pendekatan PPP di negara Anda? Nilailah faktor-faktor tersebut berdasarkan prioritas

2. Pelajaran apa yang dapat diambil dari studi kasus ini?

PPP di Singapura[56]

Pemerintah Singapura telah melakukan PPP sebagai berikut:

- Pabrik Desalinasi (*Public Utilities Board*) – 2003
- *Ulu Pandan NEWater Plant* (*Public Utilities Board*) – 2004
- Pabrik Pengolahan Sampah (*National Environment Agency*) – 2005
- TradeXchange (*Singapore Customs*) – 2005

Proyek berbasis PPP berikut juga sedang dipertimbangkan:

- *Sports Hub* (*Ministry of Community Development, Youth and Sports/Singapore Sports Council*)
- Pengembangan *ITE College West* (*Institute of Technical Education*)
- Pembaruan lima sekolah menengah di bawah program Pembangunan dan Pengembangan Sekolah yang Ada (Departemen Pendidikan)

TradeXChange milik Bea Cukai Singapura adalah proyek *e-government.*

Bagi Pemerintah Singapura, fokusnya ialah mencari cara yang paling efisien untuk memberikan layanan publik dari investasi publik yang diberikan. Departemen Keuangan Pemerintah Singapura bertanggung jawab atas administrasi dan situs *web* pengadaan publik, termasuk juga daftar pertanyaan yang umum ditanyakan terkait PPP.

PPP adalah salah satu alternatif penyampaian layanan publik untuk proyek yang bernilai lebih dari 50 juta SGD. PPP juga akan dipertimbangkan untuk proyek dengan nilai di bawah batas tersebut jika dapat menunjukkan *value for money*. Ini mirip dengan konsep kelompok kerja PPP Inggis dimana terdapat lembaga di dalam Departemen Keuangan yang menciptakan kesadaran akan PPP, menangani kebijakan PPP, dan memberikan bimbingan tentang PPP.

PPP di Hong Kong[57]

Di Hong Kong, sektor swasta telah lama berperan penting dalam penyediaan infrastruktur ekonomi dan layanan publik, seperti layanan gas dan listrik, infrastruktur telekomunikasi, serta transportasi umum. Di awal tahun 2000-an anggaran mengalami defisit dan keinginan untuk mengurangi pengeluaran publik menjadikan PPP sebagai pilihan untuk pembangunan di kawasan tersebut. Di bawah pengaturan tersebut, pemerintah menetapkan kualitas dan kuantitas layanan serta jangka waktu sedangkan swasta menyediakan pendanaan proyek dan menyampaikan layanan. Target manfaat adalah perbaikan produktivitas dan efisiensi biaya, perbaikan kualitas layanan,

[56] Ministry of Finance, “Public Private Partnership,” Government of Singapore, http://www.mof.gov.sg/policies/ppp.html.

[57] Disadur dari Mark Hayllar, “Promoting Public-Private Partnerships to Attain Millennium Development Goals in a Developed City: The Case of Hong Kong,” *Eropa Daily Bulletin* Vol 1, No. 3 (2005), 1-2.

pembagian risiko, inovasi, peluang bisnis dan lapangan kerja yang lebih banyak, akses ke keuangan swasta, dan perbaikan arus uang.

Namun demikian, PPP di Hong Kong memiliki kesuksesan yang bermacam-macam. Dari empat proyek, yaitu, Cyberport, Asia-World Expo, Distrik Budaya Kowloon Barat, dan Pusat Pembangunan Pemuda, semuanya kecuali proyek Asia-World Expo menemui kesulitan. Masalah seperti kurangnya konsultasi, isu-isu pengadaan dan favoritisme yang dirasakan, telah mengurangi kepercayaan publik terhadap PPP. Jadi, agar PPP berhasil, memerlukan transparansi penuh di level proyek, jaminan tanggung jawab sosial dari mitra swasta, dan kredibilitas pemerintah dalam persiapan, regulasi, dan pemantauan proyek-proyek PPP.

Dalam jangka pendek, kepercayaan publik Hong Kong atas pengaturan PPP perlu dipulihkan. Dalam jangka panjang, mekanisme akuntabilitas perlu diperkuat untuk mempertahankan dukungan publik terhadap PPP. Promosi yang intensif akan praktik terbaik, pendekatan yang inklusif, konsultasi dan kampanye informasi publik yang berkelanjutan, semuanya dibutuhkan agar PPP sukses.

5. RISIKO PROYEK PPP UNTUK *E-GOVERNMENT*

'Risiko' adalah faktor-faktor yang mengurangi kepastian dari hasil yang diharapkan. Risiko bervariasi mengikuti kebutuhan dan kondisi. Dan risiko didasarkan pada fakta dan juga persepsi.

Ada risiko yang berkaitan dengan proyek TIK/*e-government* dan ada risiko yang berkaitan dengan PPP. Sektor publik dan swasta dan *stakeholder* lainnya, termasuk masyarakat sipil dan publik pada umumnya, harus sadar akan hal ini agar dapat mengevaluasi pilihan-pilihan secara hati-hati dan sampai pada keputusan tepat yang didasarkan pada analisis imparsial terhadap fakta. Pengelolaan dan mitigasi risiko dalam proses PPP penting untuk menghindari kegagalan dan juga resistensi bagi peluang PPP lainnya.

5.1 Risiko Proyek TIK[58]

Proyek TIK memiliki risiko kegagalan yang tinggi karena beberapa karakterisktik komponen teknologi informasi (TI) dari proyek ini. Pada tahun 1995, Standish Group *CHAOS Report*[59], menunjukkan hanya 18 persen dari 13.000 proyek TI pemerintah yang disurvei berakhir sukses.[60] Dengan melihat serangkaian kegagalan proyek TI berprofil tinggi yang diidentifikasi oleh *Auditor General of Canada*, GoC memutuskan menggunakan pendekatan umum dalam mengelola proyek TIK untuk menangani masalah yang teridentifikasi dan meningkatkan kemungkinan suksesnya proyek.

Pendekatan umum ini dikenal dengan *Enhanced Management Framework* (EMF).[61] Ini adalah model komprehensif untuk mengatur proyek TI di pemerintahan. Untuk memastikan implementasi EMF di masing-masing departemen, *Treasury Board of Canada*[62] (lembaga pusat yang bertanggung jawab menjamin *value for money*) mengusulkan sebuah pendekatan bertahap untuk penerapan EMF. Riset untuk mengadopsi proses yang sangat terstruktur (seperti *Software Engineering Institute Capability Maturity Model Integration*) untuk proyek-proyek TI (yang merupakan bagian dari EMF) menunjukkan hasil dalam efisiensi dan kualitas (Modul 7 fokus pada

[58] Bagian ini diambil dari informasi yang diberikan oleh Ron Santos, Business Analyst and Software Engineer, Ottawa, Canada.
[59] The Standish Group International, *The CHAOS Report* (1995), http://www3.uta.edu/faculty/reyes/teaching/general_presentations/chaos1994.pdf.
[60] Sukses diartikan bahwa proyek TI diselesaikan tepat waktu, sesuai anggaran dan memiliki semua fitur/fungsionalitas yang dibutuhkan. Ketika laporan tahun 2004 dipublikasikan, telah terjadi perbaikan namun sebagian besar proyek TI masih dianggap belum sukses.
[61] Kegagalan proyek TI besar menjadi perhatian banyak negara OECD dan GoC tidak sendirian dalam menstandarisasi Praktik Manajemen Proyek TI. UK melakukan inisiatif serupa yang disebut 'Reliable Project Delivery'. Lihat Chief Information Officer Council, "Reliable Project Delivery," http://www.cio.gov.uk/reliable_project_delivery/index.asp.
[62] *The Treasury Board of Canada Secretariat* memberikan dukungan ke *Treasury Board Ministers* dalam peran mereka memastikan *value for money.* Mereka juga memberikan pengawasan fungsi manajemen keuangan di departemen dan lembaga GoC, http://www.tbs-sct.gc.ca/index_e.asp.

manajemen proyek, yang sangat penting untuk meningkatkan peluang kesuksesan proyek TIK). Penerapan proses perencanaan dan implementasi yang terstruktur memberikan keuntungan-keuntungan berikut:

- Produktivitas meningkat dari 10 hingga 100 persen;
- Tingkat kesalahan dan *defect* berkurang hingga 45 sampai 70 persen;
- Penghematan 4-6 USD untuk setiap dolar yang diinvestasikan dalam perbaikan proses;
- Perbaikan penjadwalan yang dalam beberapa kasus menghasilkan tingkat perbaikan antara 50 hingga 1 persen dari jadwal proyek; dan
- Pengurangan dalam hal kebutuhan untuk mengulang usaha yang telah dilakukan dari 40 persen hingga 25 persen dari total usaha proyek.

Risiko proyek TIK lainnya

Teknologi yang berubah cepat bisa meningkatkan biaya dan dapat menambah dimensi ketidakpastian dan risiko yang sulit ditangani. Proyek yang menggunakan teknologi yang telah ada, seperti yang sering dihadapi dalam proyek pembangunan dan khususnya proyek-proyek di negara-negara berpenghasilan rendah, tidak perlu dikhawatirkan. Beberapa teknologi dianggap bersifat *future proof*.

Pembangunan *backbone* serat optik yang kompatibel dengan teknologi WDM (*wavelength division multiplexing*) akan menjamin penggunaannya di masa depan. WDM memiliki *multiplexing* yang terbaik dan merupakan teknologi yang dapat digunakan hingga beberapa tahun mendatang. Namun, penggunaaan teknologi *broadband* nirkabel *proprietary* bisa jadi tidak memiliki jaminan yang sama.

Dalam proyek TIK yang lebih kompleks dimana diperlukan perancangan sistem dan pemetaan proses bisnis untuk otomasi, cakupan proyek dan tingkat usaha yang dibutuhkan mungkin sulit diestimasi.

Faktor manusia seperti penolakan akan perubahan juga sulit diukur dan diperkirakan. Proyek yang melibatkan berbagai entitas yang berbeda seperti proyek *e-government* berskala besar memiliki kesulitan yang serupa.

Beberapa proyek TIK melibatkan aset-aset *intangible* seperti situs *web* dan kontennya serta kekayaan intelektual, merk, waralaba, merk dagang, paten, dan/atau hak cipta. Karena mudahnya aset-aset ini dirusak dan bahkan dicuri, maka terdapat pula risiko bagi pencipta atau pemilik hak cipta.

5.2 Mengelola Proyek TIK untuk Mengurangi Risiko

Singkatnya, komponen TI dari proyek TIK memerlukan perhatian khusus. Isu-isu yang mungkin muncul harus diantisipasi dan ditangani.

Interoperabilitas penting untuk konsolidasi dan rasionalisasi layanan. Penggunaan standar terbuka mendorong interoperabilitas dan format umum

untuk penyimpanan, pengambilan, dan pertukaran informasi. Aplikasi yang menggunakan standar umum (bukan standar *proprietary*) untuk pengeluaran data, akan lebih mudah mengolah data dari aplikasi yang berbeda tanpa membutuhkan serangkaian transfer data dan mengurangi kemungkinan kesalahan format dan/atau kelengkapan data yang terkadang dapat terjadi ketika data dipindahkan antara program yang menggunakan standar dan format data yang berbeda.

Pengembangan kerangka kerja solusi umum adalah cara lain untuk mengurangi risiko yang berkaitan dengan proyek TIK. Penekanannya disini ialah pada pengembangan peraturan dan prosedur manajemen proyek yang rinci. Hal ini mencakup beberapa langkah, yaitu:

- Perencanaan dan kontrol
- Kendali mutu
- Pengadaan
- Manajemen risiko
- Manajemen perubahan — pengelolaan perubahan di level proyek, misal dalam siklus proyek untuk implementasi masing-masing proyek.

Dalam beberapa kasus, pengaturan institusional harus dilakukan untuk menjamin kualitas dan kontrol.

PPP adalah jalan lain untuk mendanai proyek, tetapi tetap ada kebutuhan untuk mentenderkan pekerjaan yang akan dilakukan. Dokumen tender perlu disusun. Karena proyek PPP berbeda dengan kontrak biasa untuk pekerjaan dan/atau layanan, terdapat kebutuhan khusus untuk menjamin bahwa prosedur pengadaan telah jelas dan tender berlangsung komprehensif dan tidak ambigu khususnya jika proyek PPP dilaksanakan untuk pertama kalinya.

Adalah lazim pada tahap ini untuk menyewa perusahaan yang ahli dalam menyusun proposal proyek PPP dan dokumen tender untuk membantu merancang dokumen tender dan memberikan nasihat kepada pemerintah atas pendekatan yang akan diambil. Setelah proyek PPP ditenderkan, konsultan PPP dapat terus memberi saran pada pemerintah dalam penyiapan dan negosiasi sebelum perjanjian PPP dapat disimpulkan. Dalam beberapa kasus, perusahaan swasta juga memiliki keahlian untuk mendampingi mereka dalam negosiasi dan penyusunan perjanjian.

Manajemen perubahan penting bagi proyek *e-government*. Otomatisasi dan komputerisasi berimplikasi perubahan radikal dalam cara mengerjakan sesuatu. Untuk mengamankan dukungan terbesar yang mungkin didapat dari pegawai sektor publik, program manajemen perubahan perlu dilaksanakan.

Memberikan perhatian kepada manajemen proyek merupakan cara lain untuk mengelola dan memitigasi risiko. Tim Perancangan dan Manajemen Proyek diperlukan saat persiapan proyek. Tim Teknis memberi keahlian teknis yang mungkin dibutuhkan. Pengalaman, khususnya yang sukses, yang telah dicapai oleh lembaga dalam manajemen proyek didokumentasikan agar pengalaman praktik dapat ditarik dan dipelajari bersama.

5.3 Risiko Proyek PPP

Beberapa risiko proyek PPP terkait dengan kualitas pendekatan dan penolakan terhadap ide, seperti misalnya, bekerja sama dengan swasta sebagai mitra dan bukannya sebagai sub-kontraktor. Penanggulangan risiko-risiko seperti ini membutuhkan perubahan signifikan dalam cara melakukan sesuatu, dan juga perubahan mentalitas dan persepsi.

Di banyak negara, sektor publiklah yang menjadi pemain utama dan meskipun swasta berperan penting tapi sifatnya sekunder. Demikian pula, di banyak wilayah, swasta relatif merupakan pemain baru dan untuk memberikan perlakuan yang sama kepada operator swasta seperti halnya terhadap mitra sektor publik membutuhkan perubahan pandangan.

Dengan alasan yang sama, di banyak negara, sektor swasta masih lemah dan tidak mampu mengemban peran sebagai mitra sektor publik. Dan membawa mitra asing ke dalam sebuah ventura bersama tidak selalu bisa atau diinginkan. Jika ada penolakan terhadap swasta, maka hal tersebut akan tetap terjadi jika mitra asing diikutsertakan. Di sisi lain, di beberapa kasus, mitra asing berperan membuat usulan PPP menjadi kenyataan.

Faktor-faktor yang meningkatkan risiko PPP didiskusikan di bawah ini.

1. Cakupan proyek: proyek TIK yang besar dan kompleks memiliki banyak risiko. Pemahaman proses bisnis di berbagai lembaga dan memastikan bahwa solusi TIK dapat menyelesaikan semua masalah membutuhkan banyak usaha dan konsultasi, yang memakan waktu yang lama. Penataan ulang proses bisnis dan manajemen perubahan seringkali dibutuhkan, dan hasilnya tidak selalu jelas atau dapat diprediksi.

2. Pengalaman dengan PPP: kurangnya pengalaman dengan PPP di kedua belah pihak dapat berakibat kurangnya keyakinan, kesalahpahaman, kurangnya koordinasi, dan kesalahan yang berdampak pada biaya.

3. Biaya proyek dan kebutuhan pendanaan: Mungkin sulit untuk memperkira-kan kebutuhan pendanaan PPP dengan baik, khususnya jika proyek bersifat kompleks dan melibatkan berbagai pemain. Terlebih lagi, biaya untuk memperoleh pendanaan bisa lebih tinggi dari yang direncanakan karena bergantung kepada tingkat risiko dari ventura yang ada di tangan sebuah operator swasta yang belum teruji.

4. Persepsi publik: Apa yang dipikirkan publik mengenai PPP memengaruhi penerimaan mereka terhadap PPP. Di beberapa negara, interaksi antara sektor publik dan swasta cenderung hati-hati karena di beberapa kasus dapat mengarah ke perilaku favoritisme dan mengutamakan keuntungan. Mungkin juga terdapat kekhawatiran akan dampak PPP terhadap ketenaga-kerjaan sektor publik. PPP dapat dianggap oleh pegawai atau perserikatan pegawai sebagai cara merampingkan sektor publik, yang dapat menimbulkan penolakan terhadap PPP.

5. Jumlah pemain yang terlibat: Keterlibatan banyak pemain meningkatkan risiko karena ada kompleksitas yang meningkat (lihat #1) dan juga semakin banyak orang dan faktor yang perlu ditangani.

6. Rancangan proyek: Racangan yang buruk dapat mengakibatkan biaya yang tinggi dan risiko yang lebih besar.

7. Kemampuan pengaturan: Lingkungan peraturan yang lemah berarti kurangnya pengamanan terhadap penyalahgunaan dari kedua belah pihak, yang pada akhirnya mengorbankan publik.

8. Proses pengadaan: Proses pengadaan PPP dapat menjadi lebih lama dari biasanya jika dilakukan untuk pertama kalinya.

9. Interaksi antara pemain dan mitra: Risiko kegagalan PPP akan tinggi jika terdapat koordinasi yang tidak baik diantara mitra, kurangnya pertukaran informasi, kurangnya kolaborasi, kepemimpinan yang tidak jelas, kepemilikan yang tidak jelas dan kurangnya akuntabilitas. Ini setidaknya berkaitan langsung dengan kemampuan lembaga atau mitra yang menangani, dan juga terkait dengan pengalaman dalam mengelola proyek pada umumnya dan PPP pada khususnya. (lihat #2 di atas)

Yang di atas adalah faktor-faktor yang menjadikan PPP berisiko, atau rentan kegagalan. Kita juga dapat melihat risiko di PPP dari konsekuensi negatif (dari keikutsertaan dalam kemitraan) bagi tiap mitra.

Risiko bagi pemerintah

Bagi pemerintah, salah satu risiko dalam PPP ialah kurangnya pemahaman dan dukungan dari aparatur negara akan perubahan yang dibawa oleh *e-government*. Kurangnya pemahaman ini dapat mengakibatkan kekhawatiran akan jaminan pekerjaan dan karenanya meningkatkan penolakan terhadap perubahan. Manajemen perubahan ialah salah satu cara mengatasi hal ini.

Risiko lain bagi pemerintah ialah terkikisnya dukungan popular bagi pemerintah jika hasil dari PPP tidak memenuhi harapan publik. Ini dapat mengarah kepada hilangnya dukungan dari kelompok politik yang berpengaruh, seperti serikat pegawai pemerintah dan kelompok masyarakat.

Resiko ketiga bagi pemerintah dalam PPP ialah hilangnya kontrol terhadap sektor publik. Dengan membolehkan sektor swasta mengoperasikan dan bahkan memiliki layanan publik, sektor publik kehilangan (atau dianggap kehilangan) kendali terhadap layanan tersebut. Dalam konsesi BOO, risiko kehilangan kotrol semakin tinggi. Untuk mengatasi masalah ini, prosedur pengawasan yang terus menerus perlu dilakukan terhadap operasi konsesi.

Risiko bagi publik

Dalam beberapa kasus, publik dapat melihat PPP sebagai hal dimana pemerintah menyerahkan barang publik untuk dieksploitasi oleh swasta dengan menggunakan uang publik. Beberap kekhawatiran yang mungkin dirasakan publik terkait penyerahan informasi dan layanan publik ke swasta:

- Operator swasta akan memiliki layanan publik.
- Operator swasta melakukan monopoli terhadap layanan publik.
- Operator swasta hanya mencari keuntungan, bukan kesejahteraan publik.
- Terjadi pembobolan keamanan, dimana informasi personal menjadi salah tempat atau tersebar atau terakses oleh publik.

Risiko keamanan akan tetap ada meskipun pemerintah menjadi penanggung jawab tunggal pengaturan informasi personal masyarakat. Bagaimanapun, ini adalah kekhawatiran dan risiko yang nyata, seperti hal lain yang telah disebutkan di atas. Jika risiko-risiko ini tidak dimitigasi, mereka dapat menimbulkan berkurangnya kepercayaan publik terhadap pemerintah.

Pemerintah perlu memerhatikan pandangan masyarakat jika ingin sukses dalam mendorong publik untuk menggunakan layanan yang sedang dikembangkan dengan bantuan mitra swasta.

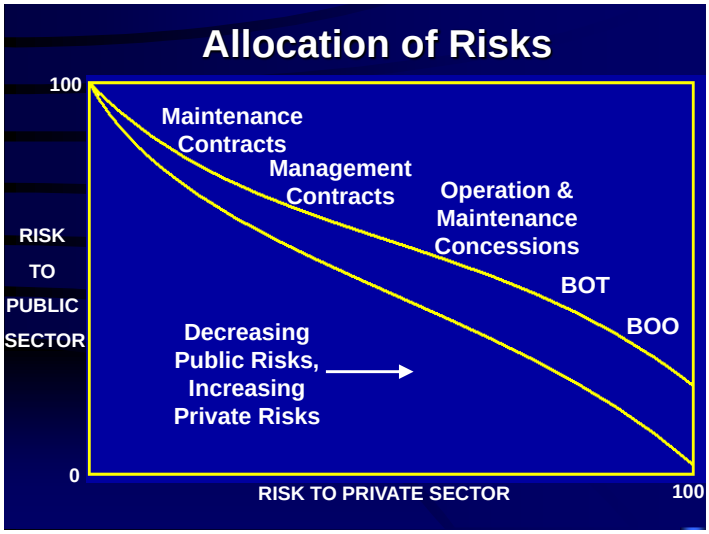
Risiko bagi sektor swasta

Bagi sektor swasta, risiko kesepakatan PPP mencakup sebagai berikut:

- Tidak ada jaminan bahwa pasar akan menerima usulan komersial dari mitra swasta. Jika hasilnya negatif, maka proyek akan gagal.
- Risiko (yang didiskusikan di atas) bisa jadi melebihi apa yang mampu ditanggung oleh proyek atau *business case*.

Pengalokasian risiko dalam PPP

Di berbagai jenis PPP, risiko dibagi diantara sektor publik dan swasta secara berbeda (lihat Gambar 7). Ketika risiko bagi mereka lebih besar, sektor swasta biasanya meminta tingkat pengembalian yang lebih tinggi.



Gambar 7. Alokasi risiko dalam proyek PPP
(Sumber: Bank Dunia, *Toolkit for Public Private Partnerships in Highways* (2002), http://rru.worldbank.org/Documents/Toolkits/Highways/1_overdiag/12/12_.htm dan http://rru.worldbank.org/Documents/Toolkits/Highways/start.HTM)

.

5.4 Mengatur dan Memitigasi Risiko dalam PPP untuk *e-Government*

Manajemen risiko ialah komponen penting dalam proses PPP. Manajemen risiko berlaku bagi eksternalitas proyek seperti persepsi publik dan isu-isu peraturan yang terkait dengan manajemen proyek PPP.

Untuk mengatur risiko, mitra harus melakukan sebanyak mungkin riset terhadap proyek dan juga prosedur yang berkaitan dengan PPP; memperoleh dukungan dari tenaga ahli eksternal; menjalankan perencanaan proyek yang rinci; dan terlibat dalam konsultasi yang terus menerus selama berlangsungnya proyek. Dan kedua pihak harus menjamin bahwa kontrak menangani semua isu-isu yang memuaskan kedua belah pihak.

Di setiap tahap dalam proyek, hal-hal berikut harus dilakukan:
1. Risiko harus diidentifikasi.
2. Risiko tersebut harus dinyatakan.
3. Risiko tersebut harus dinilai.
4. Risiko tersebut harus dialokasikan antara mitra sektor swasta dan publik.
5. Pendekatan mitigasi harus diidentifikasi.
6. Probabilitas dan biaya harus dikalkulasi.

Daftar risiko harus dipelihara untuk memantau risiko.

Setelah risiko diidentifikasi, biasanya dilanjutkan dengan mengembangkan pengukuran mitigasi risiko. Risiko dapat dikategorikan bersifat politikal (P) maupun komersial (C). Tabel 6-8 menjelaskan berbagai risiko di berbagai fase implementasi proyek PPP, lengkap dengan mekanisme mitigasi risiko yang direkomendasikan untuk menangani risiko-risiko spesifik.

Tabel 6. Contoh risiko dan mekanisme mitigasi di tahap persiapan proyek

Deskripsi risiko	Jenis risiko	Mekanisme mitigasi risiko
Konflik otoritas	P	Kerangka kerja implementasi yang kuat
Perubahan otoritas/pemilihan	P	Kerangka kerja implementasi yang kuat
Kegagalan untuk mendapatkan seluruh izin, persetujuan dan lisensi	CP	Kerangka kerja implementasi yang kuat
Tertundanya persetujuan	P	Kerangka kerja implementasi yang kuat
Monopoli sektor publik	P	Liberalisasi Sektor
Struktur hukum yang kurang tepat untuk keuangan proyek	P	Reformasi Hukum
Resistensi/protes dari kelompok (serikat, LSM, dll.)	CP	Kerjasama dan integrasi semua pihak yang terlibat
Risiko Penawaran	C	Minat/kepentingan perlu dimaksimalkan, bukan dimitigasi
Tantangan hukum dalam pemenangan proyek	P	Prosedur pemenangan yang transparan
Penyelesaian finansial tertunda	CP	Batas waktu penyelesaian harus realistis

Tabel 7. Contoh risiko dan mekanisme mitigasi di tahap konstruksi proyek

Deskripsi risiko	Jenis risiko	Mekanisme mitigasi risiko
Biaya yang membengkak	C	
Tertundanya penyelesaian	C	
Gagal memenuhi spesifikasi kinerja	C	
Perubahan kontrak dan persetujuan	P	Negosiasi/arbitrase
Kegagalan untuk mendapatkan seluruh izin, persetujuan dan lisensi	CP	Kerangka kerja implementasi yang kuat
Penundaan yang tak terduga	CP	Perjanjian proyek
Force majeure	CP	Perjanjian proyek
Kelalaian kontraktor atau pemegang *equity*	C	Hak-hak dalam kesepakatan pemegang saham
Resiko pertanggungjawaban	C	Asuransi swasta
Perubahan hukum	P	Jaminan pemerintah
Nilai tukar, tingkat suku bunga dan laju inflasi	CP	
Mogok, demonstrasi	CP	Asuransi swasta/multilateral

Tabel 8. Contoh risiko dan mekanisme mitigasi di tahap operasi proyek

Deskripsi risiko	Jenis risiko	Mekanisme mitigasi risiko
Biaya yang membengkak	C	Perjanjian proyek
Gagal memenuhi spesifikasi kinerja	C	Perjanjian proyek
Risiko Permintaan	C	Kontrak pengambil-alihan jika pasar tidak kompetitif
Risiko Suplai	C	Kontrak suplai jika pasar tidak kompetitif
Risiko Pembayaran	CP	Penegakan kemampuan swasta oleh hukum
Pelanggaran janji oleh mitra sektor publik	P	Jaminan pemerintah, arbitrase internasional
Penarikan jaminan pemerintah	P	Arbitrase internasional
Mekanisme eskalasi biaya/penyesuaian harga	P	Aturan yang independen
Perubahan kontrak	P	Aturan yang independen, arbitrase internasional
Pengambil-alihan perlahan-lahan	P	Aturan yang independen, arbitrase internasional

Mengatur risiko eksternal

Ada risiko yang lebih luas selain risiko langsung dari proyek PPP. Hal ini berkaitan dengan lingkungan bisnis dan pemerintahan di sebuah negara atau wilayah, termasuk juga kemampuan lokal untuk mendukung proyek PPP. Adalah penting untuk menangani risiko-risiko ini karena mereka mempengaruhi partisipasi sektor swasta, dan jumlah serta kualitas *supplier* PPP yang dapat dipilih oleh administrasi publik. Beberapa pendekatan untuk memitigasi resiko ekternal tersebut:

1. Menciptakan iklim kepastian bisnis dengan mengembangkan lingkungan bisnis dan peraturan yang terbuka dan kompetitif serta selaras dengan peraturan dan kesepakatan WTO, seperti GATS dan ABT dalam kasus telekomunikasi dan TIK. Kesesuaian dengan WTO akan menjamin investor asing dan membangun iklim kepercayaan yang akan mendorong investor luar untuk mempertimbangkan PPP dan peluang bisnis lainnya.

2. Mengadopsi kerangka kerja hukum dan kebijakan PPP yang —

    - Mengakui bahwa badan sektor publik dapat memindahkan ke sektor swasta, melalui konsesi, hak untuk memberikan layanan publik. Hukum untuk hal ini harus mengakui PPP *per se* atau, paling tidak, tidak dipandang sebagai hambatan penetapan kesepakatan PPP.
    - Menerapkan hukum yang adil dan setara, sesuai dengan standar dan indeks internasional, dan menjamin ketaatan atau kepatuhan terhadap aturan pengadilan, regulator dan arbitrator. Ini akan mengurangi risiko bagi swasta dan menumbuhkan prediktabilitas dalam hubungan bisnis.

3. Menempatkan panduan operasional dan mekanisme lembaga untuk negosiasi, pengawasan, dan implementasi PPP. Contohnya, Departemen Keuangan perlu memiliki unit PPP atau sejenisnya di bagian pengadaan. Unit ini bertanggung jawab untuk bekerja sama dengan lembaga pemerintah yang ingin melakukan PPP, menyediakan dukungan dan saran bagi lembaga pemerintah dan membantu struktur proyek PPP untuk menjamin agar hak-hak pemerintah dan publik tetap dihormati.

4. Menyediakan proses pengadaan publik yang terpercaya, transparan, setara dan konsisten. Proses tender yang transparan dan efisien meningkatkan kompetisi dan menarik keahlian, teknologi, dan modal. Jika proses tidak transparan atau kelihatan tidak adil, akan semakin sedikit mitra swasta yang mengajukan penawaran dan kemungkinan tidak akan ada TNC atau perusahaan asing lainnya. Perusahaan asing akan membawa keahlian, pendanaan, dan keahlian manajemen yang dapat memberi manfaat bagi semua, termasuk mitra lokal ventura bersama, disamping pemerintah dan publik

5. Memuaskan permintaan prioritas yang dapat menghasilkan dukungan dan niat baik PPP. Lihat layanan publik yang permintaannya besar dan coba implementasikan proyek tersebut terlebih dahulu karena jika berhasil, maka akan mengumpulkan dukungan publik dan memudahkan untuk maju ke peluang proyek PPP lainnya.

6. Cari proyek dimana manfaatnya mudah dipahami oleh publik. Proyek yang meningkatkan akses ke layanan pada level lokal dan komunitas melalui bank-bank, operator telekomunikasi, dll. terkadang lebih populer ketimbang proyek yang berfokus pada pengembangan proses internal pemerintahan. Contohnya, publik mungkin lebih suka layanan publik yang menyampaikan layanan pembayaran kepada masyarakat dalam bentuk pensiun, tunjangan anak, insentif tunai pernikahan dan melahirkan, dan berbagai bentuk insentif tunai lainnya yang diimplementasikan pemerintah.

7. Mengurangi kompleksitas — Hindari kegiatan kompleks di awal, untuk mengurangi risiko dan mengatur implementasi awal dengan lebih baik.

8. Mengurangi ketidakpastian — Bekerja pada proyek yang dipahami dan dimana swasta telah memiliki pengalaman terkait. Proyek ini akan lebih mudah diimplementasikan.

9. Mencari kemenangan mudah —

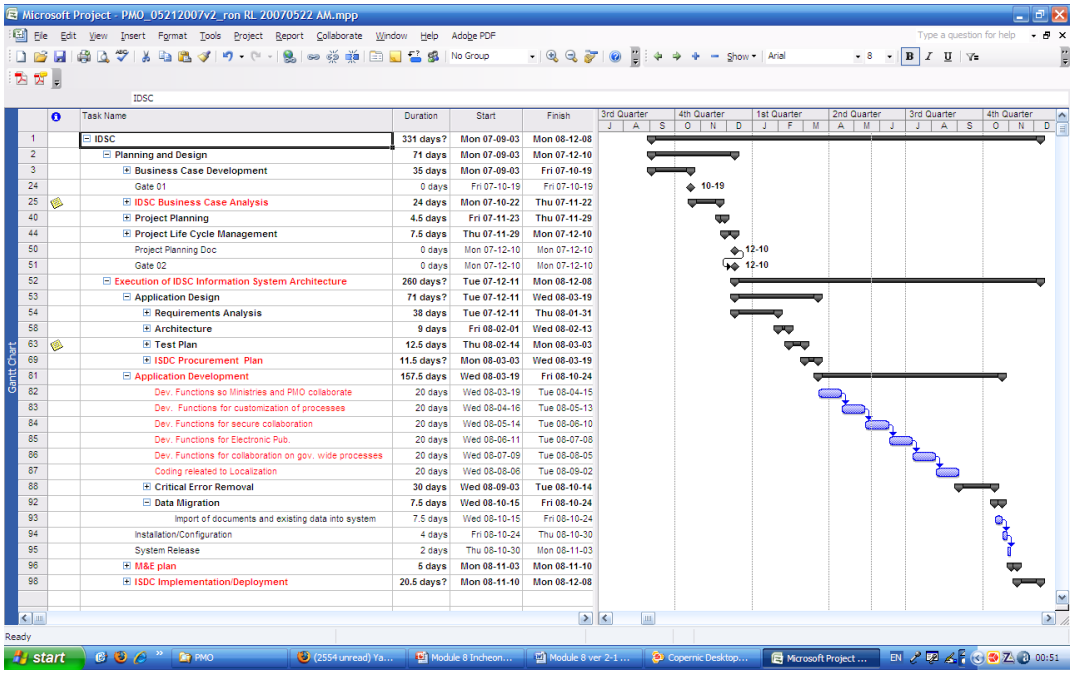
    - Bekerja pada proyek sederhana dengan risiko yang kecil.
    - Bekerja dengan institusi yang mudah diajak bekerja sama karena mereka lebih berpengalaman, lebih punya kemampuan, dan memiliki keinginan kuat untuk menanggung rrsiko (lebih toleran terhadap risiko).
    - Mencari peluang yang dapat memberikan hasil yang cepat dan positif yang akan menarik perhatian publik sambil memperbaiki penyampaian layanan publik.

10. Menerapkan *check and balance* — Kebanyakan PPP adalah peluang monopolistik sehingga harus dikelola dan diatur dengan hati-hati untuk mencegah penyalahgunaan dan mengamankan barang publik. *Check and balance* harus dicantumkan dalam kontrak. Hal ini termasuk perlunya tinjauan rutin. Di beberapa kasus, cara membatasi risiko jenis ini ialah dengan mensyaratkan perpanjangan rutin dalam kontrak dengan catatan bahwa pemerintah tidak berkewajiban untuk memperpanjang PPP jika syarat awal proyek PPP telah terpenuhi. Dalam kasus BOO, jalan hukum terbuka melalui pengadilan, tetapi ini mungkin sebuah rencana berisiko.

Pengaturan risiko internal

1. Menyiapkan *business case* dan menjalankan sebuah *pilot*. Artinya, melakukan studi kelayakan dan menyusun *business case*. Jika *business case* tidak baik, proyek tidak boleh dilanjutkan. Dalam menyusun *business case*, jika diperlukan sewa tenaga ahli dari luar dan libatkan swasta jika mungkin. Untuk menguji beberapa asumsi yang mendasari ide proyek, mungkin perlu melakukan proyek *pilot* pada skala yang lebih kecil untuk menguji asumsi dan hipotesis.

2. Menjalankan perencanaan yang rinci dan pemantauan berkelanjutan. *Gantt chart* di bawah ini menggambarkan sistem penunjang keputusan menggunakan praktik manajemen proyek TI yang menunjukkan tingkatan rincian yang terkadang dibutuhkan untuk perencanaan dan implementasi proyek TIK yang baik.



Gambar 8. Contoh Gantt chart yang menunjukkan sistem penunjang keputusan untuk manajemen proyek TIK

3. Menjalankan prosedur manajemen risiko, termasuk sebuah daftar risiko (*lihat di atas*)

Pengaturan risiko proyek TIK/*e-government*

1. Pendekatan umum manajemen proyek TI

Adopsi pendekatan umum untuk manajemen proyek TIK memudahkan proyek untuk diimplementasikan, dilacak, dikelola dan ditindaklanjuti. Pengadopsian pendekatan umum meliputi hal sebagai berikut:

- Menerapkan kebijakan TI yang bersifat umum dan tidak membolehkan unit TI independen untuk beroperasi. Menyusun peraturan pengadaan yang umum sebagai ganti membolehkan setiap *cost centre* atau kementerian memiliki kewenangan dan peraturan pengadaannya sendiri. Semua pengadaan dilaksanakan oleh lembaga pengadaan pusat pemerintah seperti *'Procurement and Asset Disposal Board'* atau sejenisnya.

- Setuju terhadap panduan dan standar.
  - Menjamin interoperabilitas melalui standar terbuka
  - Menggunakan standar terbuka untuk mengurangi biaya dan menjamin keberlanjutan.
  - Menghindari aplikasi bersumber tunggal, atau aplikasi yang mengikat ke satu vendor

- Mengimplementasi layanan bersama dan kebijakan umum implementasi proyek TI. Layanan bersama dan pusat data memungkinkan berbagai

lembaga pemerintah berbagi informasi, sistem, dan prosedur, sehingga mengurangi biaya dan juga ketidakpastian.

2. Menjamin privasi dan keamanan data

Seperti yang disebutkan sebelumnya, beberapa risiko yang timbul dari proyek *e-government* kepada masyarakat berkaitan dengan privasi dan keamanan informasi. Risiko spesifik meliputi:

- Penyalahgunaan informasi pribadi untuk kepentingan individu, yang mengarah kepada pelanggaran privasi
- Keamanan data
- Kewajiban hukum
- Mengurangi akuntabilitas pemerintah untuk penjaminan privasi dan keamanan informasi
- Kegagalan *e-government* — lebih dari 60 persen kegiatan *e-government* gagal atau jauh dari tujuan.
- Ancaman penutupan pasar, atau pemindahan sepenuhnya barang dan jasa publik ke tangan swasta

Terdapat berbagai cara untuk menangani risiko-risiko tersebut. Pendekatan yang umum dalam menjaga keamanan informasi dan integritas data adalah hal penting. Layanan dan pusat data bersama merupakan jalan terbaik untuk menangani isu-isu di atas, yang umum terjadi di seluruh lembaga pemerintah dan perlu mendapatkan perhatian lebih di kementerian tertentu, seperti pertahanan, keamanan nasional, kesehatan, keuangan dan SDM.

Disamping itu, harus ada lembaga persaingan yang independen dan kompeten termasuk juga regulator, baik untuk TIK dan telekomunikasi, untuk memberi peringatan ketika dominasi atau penutupan pasar mengancam. Kantor pengadaan dan PPP yang kuat dalam Departemen Keuangan atau sejenisnya dibutuhkan untuk memitigasi risiko ini.

Juga akan berguna untuk memiliki Tim Respon Darurat Komputer nasional untuk menghadapi ancaman *cyber* dan sebuah *certification autority* nasional untuk transaksi elektronik pemerintah.

Penerapan pendekatan layanan bersama berarti bahwa isu keamanan dapat ditangani dengan cara komprehensif dan konsisten di seluruh pemerintahan, tidak terpecah-pecah dan tidak berbasis kementerian, yang dapat dengan mudah mengarah pada kebingungan dan inkompatibilitas serta pelanggaran dan penyelewengan keamanan.

Latihan

Bentuklah kelompok kecil (4-8 orang) dan diskusikan pengalaman Anda dalam mengelola proyek TIK. Proyek apa yang sukses dan apa yang menjadikannya sukses?

6. OPSI PENDANAAN LAINNYA

Bagian ini bertujuan untuk menjelaskan opsi pendanaan proyek TIKP selain PPP.

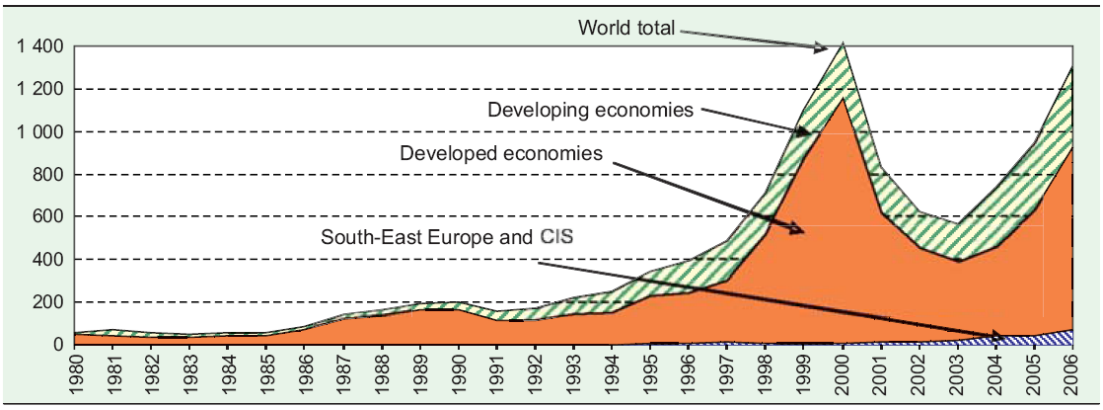
6.1 *Foreign Direct Investment* (FDI)

Salah satu sumber pendanaan paling penting yang dapat dipertimbangkan pemerintah ialah FDI. UNCTAD[63] dan *Balance of Payments Manual 5th Edition* (BPM5)[64] IMF mendefinisikan FDI sebagai:

> investasi yang dibuat untuk memperoleh keuntungan jangka panjang di perusahaan yang beroperasi di luar perekonomian investor. Lebih jauh lagi, dalam kasus FDI, tujuan investor ialah untuk memperoleh suara yang efektif dalam manajemen perusahaan. Lembaga asing atau kelompok terkaitnya yang melakukan investasi disebut sebagai "investor langsung". Perusahaan *incorporated* atau *unincorporated* — sebuah anak usaha atau cabang, dimana investasi langsung dilakukan — disebut dengan istilah "perusahaan investasi langsung". Beberapa tingkatan porsi kepemilikan hampir selalu dianggap berkaitan dengan suara yang efektif dalam manajemen perusahaan; BPM5 menyarankan kuota 10 persen porsi kepemilikan untuk mengkualifikasikan sebuah investor sebagai investor asing langsung.

Pernah terdapat penurunan dramatis terkait arus masuk FDI ke perekonomian maju setelah hancurnya DOT Com pada tahun 2000. Namun sesudah itu, situasi telah berbalik dengan meningkatnya jumlah FDI ke negara-negara berkembang. Negara-negara berkembang Asia mendapatkan porsi lebih dari dua pertiga dari total investasi yang masuk ke negara-negara berkembang. Cina, Hong Kong, dan Singapura terus memimpin sebagai tiga terbesar penerima FDI di kawasannya.

[63] UNCTAD, "Foreign Direct Investment (FDI)," http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3146&lang=1.
[64] IMF, *Balance of Payments Manual 5th Edition* (Washington, D.C.: International Monetary Fund, 1993).



Gambar 9. Arus masuk FDI, global dan per kelompok ekonomi, 1980 – 2006 (dalam triliun USD)
(Sumber: UNCTAD, *World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development* (New York dan Geneva: PBB, 2007), 3, http://www.unctad.org/en/docs/wir2007_en.pdf)

Di tahun 2006, FDI di Asia Pasifik telah mencapai sekitar 200 triliun USD, sedangkan FDI di Oseania telah mencapai 400 juta USD. Menurut Laporan Investasi Dunia tahun 2007, jumlah proyek investasi meningkat 13 persen hingga mencapai 11.800 proyek, khususnya di negara-negara berkembang dan di sektor jasa.[65]

Kebanyakan FDI berasal dari ekonomi yang menghasilkan minyak dan mineral serta energi, yang telah memperlihatkan peningkatan pendapatan dan keuntungan dalam beberapa tahun terakhir. AS memiliki stok investor FDI terbesar. Namun, hal ini dapat berubah karena SWF mulai berusaha mencari peluang investasi keluar.

Ada beberapa organisasi yang mendanai pembangunan UKM melalui FDI. Model ini sebagiannya didasarkan pada model yang digunakan oleh kapitalis ventura di dunia industri dan didasarkan pada inkubasi bisnis (lihat Bagian Modal Ventura)

Perusahaan asing tertarik pada peluang komersial. Apa saja yang bisa menarik investasi dan mendorong pembangunan sektor swasta akan menjadi perhatian bagi investor asing.

Entitas komersial akan mengembangkan rencana bisnis setelah terlebih dahulu menentukan bahwa investasi memiliki peluang yang cukup besar untuk menghasilkan keuntungan bagi investor. Rencana bisnis mencakup anggaran dan juga tingkat penerimaan yang diharapkan dari penjualan, operasi, penyewaan, atau kombinasi dari sumber-sumber penerimaan tersebut. Ini akan membutuhkan, diantaranya, analisis *cash flow.*

[65] UNCTAD, *World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development* (New York and Geneva: United Nations, 2007), 4, http://www.unctad.org/en/docs/wir2007_en.pdf.

Salah satu perhatian investor asing ialah stabilitas dan prediktabilitas. Perubahan politik maupun sosial meningkatkan ketidakpastian dan risiko. Investor cenderung menghindari investasi di wilayah dimana transisi kekuasaan tidak jelas dan terjadi iklim ketidakpastian.

Peraturan nasional untuk FDI semakin banyak dipublikasikan *online* dan menandakan keterbukaan terhadap bisnis, yang akan mendorong sektor swasta. Banyak negara juga akan memiliki bidang pengembangan bisnis atau komersial di sebagian besar delegasi kedutaan dan konsulat mereka di luar negeri untuk menjelaskan lebih jauh tujuan dan bentuk investasi mereka kepada investor asing.

Kepatuhan terhadap WTO akan meningkatkan daya tarik sebuah negara untuk FDI karena ini memberikan investor jaminan tertentu sebagai investor luar dengan hak-hak banding dan ganti rugi di bawah hukum internasional.

Banyak negara yang sangat berminat untuk menarik perusahaan-perusahaan TIK raksasa seperti Microsoft, Cisco, Intel, IBM, SAP, dan lainnya untuk membuka cabang di negara atau wilayah mereka. Banyak negara berambisi untuk menggunakan TIK dan kemudian menjadi jalur penghubung layanan, transportasi, atau finansial untuk kawasan dan sekitarnya. Yurisdiksi seperti Cina, Mesir, Hong Kong, Malaysia, Singapura, dan Taiwan telah berhasil menarik perusahaan-perusahaan TIK untuk berinvestasi di ekonomi mereka. Tapi tidak semua negara dapat menjadi penghubung layanan regional Microsoft atau pusat manufaktur Intel. Disamping lingkungan operasi yang stabil dan terprediksi, dimana peraturan operasi tidak sering berubah, kebutuhan-kebutuhan berikut perlu dipertimbangkan untuk menarik FDI:

- Lingkungan peraturan, hukum, dan kebijakan yang jelas
- Aturan hukum – hukum dipatuhi dan lembaga peradilan berfungsi; perusahaan asing dapat berharap diperlakukan dengan adil dan setara dengan perusahaan nasional
- Jaminan internasional seperti yang dilakukan oleh negara-negara dengan status perdagangan yang lebih baik terhadap negara atau yurisdiksi lain, atau yang sesuai dengan kesepakatan perdagangan bebas, baik regional maupun nasional.
- Menjunjung tinggi peraturan perdagangan dan hukum internasional, dengan pengakuan terhadap WTO sebagai bentuk jaminan tambahan
- Menghormati Hak atas Kekayaan Intelektual (HAKI) – ini adalah isu di beberapa negara dimana perusahaan didorong untuk melepaskan HAKI mereka untuk ditukar dengan akses terhadap pasar nasional
- Tenaga ahli teknis dan manajemen lokal – ketersediaan tenaga kerja terdidik
- Kemampuan berbahasa asing, terutama bahasa Inggris
- Sejarah hubungan dengan investor asing dan khususnya operator swasta
- Sikap positif terhadap sektor swasta.

Hambatan FDI juga merupakan hambatan bagi pembangunan bisnis, yaitu:

- Pajak yang tinggi

- Korupsi
- Birokrasi
- Hambatan dalam memulai dan mengoperasikan bisnis
- Keterbatasan dalam mendapatkan keuntungan

Laporan tahunan 'Doing Business'[66] yang diterbitkan oleh Kelompok Bank Dunia adalah sumber informasi berguna yang berisi kebijakan-kebijakan yang mendukung pembangunan sektor swasta dan negara mana saja yang berinovasi serta negara mana saja yang lamban dalam hal pembangunan sektor swasta. Survei negara yang tersedia dari penerbit seperti *Economist Intelligence Unit* juga memberi informasi kepada investor asing mengenai peluang dan risiko yang akan mereka hadapi di lokasi-lokasi luar negeri.

Keberhasilan FDI diukur melalui indikator seperti yang diterbitkan oleh *International Financial Institutions* (IFI), OECD, UNCTAD, dll. Di Asia, pengalaman FDI di Cina, Hong Kong, Singapura, Taiwan, dan Republik Korea menunjukkan pentingnya faktor-faktor berikut untuk kesuksesan FDI:

- Visi
- Kepemimpinan politik yang kuat dan berdedikasi
- Fokus terhadap sains dan teknologi dalam pendidikan
- Pemahaman yang kuat mengenai pasar internasional, kebutuhan sektor swasta, tren dalam perdagangan, dan sebagainya
- Keterbukaan terhadap swasta, termasuk insentif bagi investor swasta

Di bawah ini adalah studi kasus tentang pelaksanaan FDI yang sukses di Kosta Rika. Kasus di bawah ini menunjukkan inisiatif pemerintah yang pro aktif, lingkungan yang pro bisnis, komitmen yang kuat dan berkelanjutan dari pemimpin negara, dan strategi pembangunan dan investasi yang jelas adalah elemen-elemen yang penting bagi kesuksesan strategi FDI.

Intel di Kosta Rika: Menarik investasi teknologi tinggi

Intel, perusahaan perancang dan produsen mikroprosesor terbesar dan tersukses di dunia, berinvestasi di luar negeri untuk membangun sejumlah besar kapasitas baru secepat dan seefektif mungkin dan untuk mengurangi risiko dengan memproduksi di beberapa pabrik yang berbeda. Pabrik produksi *chip* Intel yang standar biasanya membutuhkan dua tahun untuk pembangunan dan biaya hingga 1 triliun USD. Akan tetapi karena cepatnya *chip* disaingi oleh para pesaing, Intel perlu memperbarui pabrik yang ada atau, ketika perluasan tidak lagi mungkin dilakukan, membangun di tempat yang baru. Peningkatan kapasitas produksi yang baru harus cepat dan berpadu sempurna dengan kapasitas yang telah ada jika Intel tetap ingin menjaga keunggulan teknologinya dan memperoleh hasil yang biasa didapatkan. Intel tidak dapat menghabiskan waktu dalam perencanaan atau

[66] Lihat *Doing Business*, The World Bank Group, http://www.doingbusiness.org.

konstruksi fasilitas yang baru. Seperti yang dikatakan oleh manajer Intel, “penundaan satu minggu berarti kehilangan penjualan hingga puluhan juta dollar —dan ketertinggalan dari pesaing lain.”

Disamping kecepatan, Intel (seperti halnya perusahaan teknologi mutakhir lainnya) bergantung pada tenaga kerja yang handal dan berpendidikan. Pabrik membutuhkan keahlian produksi yang spesifik dan cukup kompleks. Akibatnya, Intel hanya akan membangun pabrik di tempat yang memiliki akses terhadap suplai tenaga kerja yang memiliki keahlian tinggi dan terlatih dengan baik. Setelah berinvestasi dalam ketenaga-kerjaan ini, Intel tidak mungkin mundur, meskipun teknologi dalam pabriknya dengan cepat menjadi usang. Karenanya, perusahaan biasanya lebih tertarik untuk berinvestasi ulang di tempat yang ada, memanfaatkan tenaga kerjanya untuk melakukan produksi di fasilitas yang diperbarui secepat mungkin. Craig Barret, CEO Intel pada tahun 1998 hingga 2005, menyatakan bahwa “lebih mudah melakukan produksi *chip* masa depan di fasilitas yang telah ada dengan staf yang berpengalaman dibandingkan memulai dari awal dengan orang-orang baru yang belum teruji.”

Dalam memilih tempat untuk pabrik luar negerinya, Intel juga tidak kebal dari tawaran insentif kapital, khususnya dalam kasus pabrik fabrikasi, dimana lebih *capital intensive* dibandingkan fasilitas perakitan dan pengujian

Karena Intel terus berusaha memperluas kapasitasnya, mereka selalu melakukan peninjauan tempat-tempat yang mungkin dan mengevaluasi alternatif investasi. Fasilitas Kosta Rika muncul dari proses peninjauan itu.

Di awal 1996, para eksekutif Intel memutuskan meriset tempat-tempat untuk pabrik perakitan dan pengujian (ATP) yang baru. Pabrik tersebut membutuhkan biaya sekitar 100 hingga 300 juta USD untuk pembangunannya dan biasanya mempekerjakan sekitar 1.500 hingga 4.000 orang dengan gaji yang bernilai 25-30 persen dari total biaya operasional. Untuk menjalankan ATP baru seefektif mungkin, Intel harus mencari sumber tenaga kerja yang murah tetapi terlatih. Mereka juga harus menemukan lokasi yang memiliki para ahli yang berkualifikasi, dan dimana upah tenaga kerja dapat dijaga seminimum mungkin. Sebelum secara formal melakukan proses seleksi lokasi, eksekutif Intel juga harus memutuskan untuk membuat ATP ini sebagai pabrik baru di negara yang baru, ketimbang ekspansi kapasitas yang ada. Keputusan ini berasal dari ketetapan manajemen untuk mendiversifikasi basis asetnya secara geografis, dan untuk menghindari konsentrasi lebih dari 30 persen pendapatannya dari sebuah kategori produk di satu fasilitas tertentu atau kawasan geografis tertentu.

Sementara itu, CINDE, lembaga promosi investasi nasional Kosta Rika, sejak tahun1980an telah mengadopsi strategi yang fokus pada penarikan investasi asing. Dalam beberapa tahun, forkusnya pada bidang tekstil, tetapi seiring dengan meningkatnya tingkat gaji dan kompetisi dari pelaku pasar dengan upah tenaga kerja yang lebih rendah, CINDE mengubah fokusnya ke elektronik. Dengan level pengetahuan teknis yang tinggi di negara tersebut, upah tenaga kerja yang relatif rendah (untuk industri ini) dan jumlah tenaga

kerja bilingual yang melimpah, Kosta Rika sepertinya cocok dengan kebutuhan industri elektronik global yang sedang berkembang. Sejak 1993, CINDE telah rutin berhubungan dengan Intel dan perusahaan besar lainnya dalam industri elektronik. Pada November 1995, Intel akhirnya merespon dengan ketertarikan dan mengundang direktur kantor CINDE New York, Armando Heilborn, ke kantor pusatnya di Santa Clara, California.

Setelah staf CINDE mengirimkan paket informasi yang lengkap dan rinci kepada Intel, Kosta Rika masuk ke dalam daftar kemungkinan lokasi investasi Intel. Untuk bisa dianggap sebagai kandidat yang kuat, sebuah negara harus memiliki kondisi perekonomian yang positif, sistem politik yang handal dan stabil, serta lingkungan legal dan operasional yang relatif transparan. Mereka juga harus memenuhi persyaratan berikut:

- SDM – suplai yang cukup untuk operator teknis dan profesional serta lingkungan kerja yang non-serikat.
- Struktur biaya yang masuk akal – Situasi keuangan yang baik bagi Intel, sebagian besar dipengaruhi oleh biaya tenaga kerja dan *overhead*, tingkat pajak, bea cukai, dan kemudahan repatriasi modal. Karena seluruh produk dari pabrik ini ditujukan untuk ekspor, bea cukai menjadi hal yang penting.
- Lingkungan yang 'pro bisnis' – Pemerintah mendukung pembangunan ekonomi dan investasi asing, dan menyetujui liberalisasi ekonomi.
- *Lead time* manufaktur dan logistik – Dengan melihat tekanan waktu bagi Intel untuk secara umum beroperasi, produk dari pabrik harus dapat dipindahkan secara efisien ke titik keberangkatan internasional, dan melewati bea cukai dan prosedur ekspor lainnya dengan cepat.
- Proses izin jalur cepat – Jaminan bahwa seluruh izin yang diperlukan akan dterima dalam waktu 4-6 bulan, karena penundaan sedikit saja akan berpengaruh serius bagi jadwal proyek yang sangat padat.

Dalam kunjungan awal Intel, CINDE juga mengatur tim pemilih lokasi untuk bertemu Josse Rossi, Menteri Perdagangan Luar Negeri Kosta Rika, dan juga Presiden Jose Maria Figueres. Presiden muda lulusan Harvard tersebut, di pertengahan masa jabatannya, sangat menyadari potensi dampak Intel dalam membantu pertumbuhan negara. Beliau menunjukkan perhatian pribadi yang kuat dalam hubungannya dengan Intel, yang merupakan faktor penting kesuksesan Kosta Rika kelak. Selama kunjungan awal, beliau menghabiskan dua setengah jam dengan perwakilan Intel, dan beliau mengatakan "lakukan apa saja yang diperlukan" untuk menjadikan Kosta Rika kompetitif. Beliau bersemangat, antusias, dan energetik dalam ucapannya, dan merespon langsung perhatian Intel. Ketika tim menunjukkan keraguan akan kualitas tenaga kerja dan kecukupan lulusan teknis terlatih di negara tersebut, Figueres melontarkan ide peningkatan program pelatihan yang dapat dibuat oleh pemerintah untuk memenuhi kebutuhan Intel. Yang kemudian menjadi keputusan penting, Figueres menunjuk Rossi untuk mengatur proyek Intel bagi pemerintah Kosta Rika. CINDE tetap akan menjadi kontak utama bagi Intel dan fasilitator untuk berbagai pertemuan dan negosiasi selanjutnya, tetapi Rossi, pejabat pemerintah yang berkedudukan tinggi dan dihormati, akan berperan sebagai titik pusat koordinasi dalam pemerintah Kosta Rika. Sebagai pebisnis sebelum bergabung dengan pemerintah Kosta Rika, Rossi

menyadari pentingnya kecepatan, dan manfaat yang akan didapat Intel dari proses cepat serta komunikasi yang konsisten dan jelas dari pemerintah.

Walaupun dikenal dengan komitmennya terhadap pendidikan dasar serta tingkat melek huruf yang tinggi, Kosta Rika tidak menghasilkan jumlah lulusan teknis terlatih yang cukup untuk kebutuhan Intel. Khususnya, Intel khawatir kapasitas pendidikan di Kosta Rika tidak cukup untuk melatih 800 teknisi yang dibutuhkan ATP. Terdapat juga perbedaaan kemampuan bahasa Inggris di antara pelajar teknik, dan kompetensi umum dalam fisika dan kimia juga lebih rendah dari yang diharapkan Intel. Negara tersebut juga kekurangan kurikulum lanjutan dalam manufaktur semikonduktor.

Intel biasanya menyatakan bahwa proyek akan ditempatkan di negara terpilih hanya jika pemerintah melaksanakan provisi yang disepakati di kontrak. Dalam kasus Kosta Rika, provisi ini meliputi penyelesaian pendaftaran Intel dalam zona perdagangan bebas resmi, dan komitmen pemerintah untuk meningkatkan kurikulum teknis dan fasilitas pelatihan di beberapa institusi bagi siswa untuk belajar elektronika. Dalam beberapa bulan berikutnya, berbagai kementerian, CINDE, dan Intel bekerja menyiapkan dokumentasi yang berkaitan dan menyelesaikan pengaturan kesepakatan mereka. Pada April 1997, pembangunan ATP yang baru dimulai.

Para eksekutif intel memutuskan untuk berinvestasi di Kosta Rika karena mereka menyukai negara tersebut. Mereka merasa yakin dengan stabilitas, kemakmuran, dan pembangunan jangka panjangnya. Empat hal yang membuat tim seleksi terkesan adalah:

- Stabilitas sosial dan politik;
- Komitmen terhadap keterbukaan ekonomi dan liberalisasi;
- Fokus nyata pembangunan perekonomian di sektor elektronik; dan
- Iklim reseptif bagi investor asing.

Sumber:
Dikutip dari Debora Spar, *Attracting High Technology Investment: Intel's Costa Rican plant*, Foreign Investment Advisory Service Occasional Paper 11 (Washington, D.C.: International Finance Corporation and the World Bank, 1998), http://go.worldbank.org/LP5Z2FS9K0.

Pertanyaan

1. Apakah model untuk menarik FDI seperti ini cocok di negara Anda? Mengapa?

2. Apa saja strategi negara Anda untuk menarik FDI?

6.2 Modal Ventura

United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) mengartikan modal ventura sebagai berikut:

> Tujuan dari investor modal ventura ialah untuk berinvestasi di perusahaan yang berkembang cepat untuk kelak dijual, biasanya setelah lima sampai delapan tahun, baik kepada pengusaha, pihak lain, atau ke bursa saham. Risiko tinggi dari investasi seperti ini terbayar dengan pendapatan tinggi untuk ventura yang sukses. Portofolio yang bermacam-macam dapat menyerap 20-30 persen tingkat kegagalan, terbayar dengan pertumbuhan yang cepat pada portofolio lainnya.[67]

Selain modal, kapitalis ventura mendukung perusahaan muda melalui pengawasan ketat serta dukungan teknis dan manajerial. “Area dukungan yang paling penting ialah pengambilan keputusan strategis dan pembangunan organisasi administratif dan manajemen, area dimana perusahaan baru sering gagal.” [68] Penyediaan dukungan seperti ini meningkatkan daya tahan perusahaan baru, yang berarti pengembalian investasi yang lebih tinggi bagi kapitalis ventura.

Modal ventura ialah bentuk pendanaan yang mapan di negara-negara maju. Digunakan ketika kredit tidak cukup untuk mendanai bisnis. Kapitalis ventura lebih banyak tertarik untuk mendanai proyek-proyek besar. Di negara berkembang, modal ventura telah digunakan untuk mendanai investasi besar dalam industri ekstraktif seperti pertambangan.

Untuk ventura yang lebih kecil, atau bagi UKM dan industri kecil menengah, model yang digunakan di negara maju juga berlaku di negara bekembang. Yaitu, kapitalis ventura mendorong penciptaan inkubator dimana para pengusaha dapat mengembangkan bisnis yang baik dan berpotensi menguntungkan dengan dukungan keahlian yang disediakan kapitalis ventura sebagai ganti dari porsi kepemilikan bisnis dan profit masa depan.

Modal ventura untuk UKM di negara-negara berkembang berasal dari perusahaan bisnis dan yayasan. UNIDO mendukung bentuk investasi ini untuk menunjang pertumbuhan bisnis.

Yang menarik, Cina tidak memiliki modal ventura untuk mendukung bisnis-bisnis yang menjanjikan.

Bisnis-bisnis yang ingin menarik modal ventura berlu mengembangkan ide bisnis dan menyerahkan ide tersebut ke perusahaan modal ventura. Dengan meningkatnya ketersediaan modal swasta dan SWF, termasuk juga perusahaan pemerintah, maka tersedia *equity*. Tantangannya ialah menarik

---

[67] UNIDO, *Venture Capital for Industrial Development: Note for the preparation of the Finance for Development Conference* (19 September 2001), 2, http://www.arp.harvard.edu/AfricaHigherEducation/Reports/UNIDO-VC.pdf.
[68] Ibid.

modal ventura ke negara-negara berkembang pada umumnya dan para pengusaha di negara tersebut pada khususnya.

Modal ventura cenderung mengikuti FDI dan mencari negara dan wilayah yang ramah bisnis dan kewirausahaan. Kapitalis ventura tidak akan berinvestasi jika mereka tidak memiliki banyak pengetahuan dan pemahaman lokal, yang biasanya tidak terjadi, walaupun terdapat pengecualian. Banyak kapitalis ventura berbasis di negara-negara Barat yang menganggap bahwa investasi di negara-negara berkembang terlalu berisiko. Peluang menarik modal ventura akan lebih tinggi ketika terdapat banyak bisnis-bisnis yang sukses dan investasi besar telah terjadi.

Kesimpulannya, modal ventura sangat menolak risiko. Kapitalis ventura akan merasa lebih mudah untuk berinvestasi di perusahaan asing dengan *track record* internasional yang baik sebelum melakukan ventura ke proyek TIKP di negara berkembang. Namun, semakin terlihat bahwa beberapa pencipta perangkat lunak terbaik tidak selalu 'lahir di AS' dan investasi dalam peluang untuk memanfaatkan energi kreatif dan kekayaan intelektual di negara berkembang kemungkinan sudah terjadi.

6.3 Perusahaan Transnasional (TNC)

Menurut UNCTAD, TNC adalah perusahan *incorporated* atau *unincorporated* yang terdiri atas perusahaan induk dan afiliasi mereka di luar negeri. Perusahaan induk adalah perusahaan yang mengontrol aset entitas lainnya di negara-negara selain negara induknya, biasanya dengan memiliki sejumlah modal saham tertentu. TNC adalah sumber FDI dan juga mitra potensial dalam PPP. Hal ini khususnya berlaku bagi perusahaan TI raksasa, bank-bank besar, dan TNC yang beroperasi di sektor lainnya.[69]

Sekitar 73 juta pekerja telah bekerja di afiliasi asing TNC pada tahun 2006, hampir tiga kali lipat dibandingkan tahun 1990, dan total lapangan kerja mereka berkisar sekitar 3 persen dari lapangan kerja global. Cina memiliki jumlah pegawai terbesar dalam afiliasi asing. Di tahun 2004, sekitar 24 juta pekerja (3 persen dari total lapangan kerja di Cina) dipekerjakan di afiliasi asing di negara tersebut, sedangkan di tahun 1991 hanya kurang dari 5 juta.[70]

TNC memiliki akses khusus ke rantai suplai global. Bekerja dengan TNC dapat membuka akses ke sumber daya dan peluang pasar tersebut. Keuntungan lainnya mencakup pendanaan, dan juga keahlian manajerial dan teknis serta peluang mentransfer keahlian tersebut ke mitra nasional.

[69] UNCTAD, "Transnational corporations (TNC)," http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3148&lang=1.
[70] UNCTAD, *World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development* (New York and Geneva: United Nations, 2007), 10, http://www.unctad.org/en/docs/wir2007_en.pdf.

Apa yang dibutuhkan untuk iklim pendorong pendanaan TNC? Faktor yang menarik FDI juga mendorong TNC untuk membuka cabang di sebuah negara atau wilayah. Ketersediaan tenaga ahli lokal dan lulusan berkualifikasi adalah penting, termasuk juga sektor sains dan teknologi yang kuat. Ini berarti diperlukan adanya institusi pendidikan tinggi teknik (misal universitas) serta unit riset dan pengembangan yang kuat. Transfer teknologi dan pengetahuan serta manajemen keahlian adalah penting.

6.4 Lembaga Keuangan (Lembaga Keuangan Internasional)

Menurut Wikipedia:

> Institusi keuangan internasional (*Internasional Financial Institution*-IFU) ialah lembaga keuangan yang didirikan oleh lebih dari satu negara, dan karenanya tunduk pada hukum internasional. Pemilik atau pemegang sahamnya umumnya adalah pemerintah nasional, walaupun institusi internasional dan organisasi lainnya kadang berperan sebagai pemegang saham. Hal yang terpenting dari IFI ialah kreasi dari berbagai negara, walaupun beberapa lembaga keuangan bilateral (didirikan oleh dua negara) juga ada dan secara teknis adalah IFI. Banyak IFI adalah bank pembangunan multilateral.[71]

Berikut ini adalah kategori-kategori utama IFI:

- Institusi *Bretton Woods* – Bank Dunia, IMF, *International Financial Corporation* dan anggota Kelompok Bank Dunia lainnya.

- Bank pembangunan regioal-
  - Bank Pembangunan Inter-Amerika
  - Bank Pembangunan Asia
  - Bank Pembangunan Afrika
  - Bank Eropa untuk Rekonstruksi dan Pembangunan

- Bank pembangunan bilateral

- Lembaga keuangan regional lainnya, meliputi -
  - *European Investment Bank*
  - *Islamic Development Bank*
  - *Nordic Investment Bank*

Pendanaan dari IFI dan lembaga bilateral terkait erat dengan prioritas perencanaan pembangunan nasional dan model pembangunan. Untuk menjamin dukungan, organisasi sektor publik perlu menyelaraskan proposal mereka sedekat mungkin dengan prioritas pemerintah. Untuk itu ada

[71] Wikipedia, “International financial institutions,” Wikimedia Foundation, Inc., http://en.wikipedia.org/wiki/International_financial_institutions.

kebutuhan untuk menjamin bahwa proyek yang dicarikan dananya akan didukung secara lokal dan dipandang sebagai prioritas oleh pemerintah.

Deklarasi Paris tentang Efektivitas Bantuan yang disepakati oleh DAC dari OECD mendorong para donor untuk memberikan bantuan langsung kepada lembaga di negara penerima. Negara penerima memutuskan bagaimana dana tersebut akan digunakan berdasarkan prioritas dan bentuk pembangunan mereka. Saat ini, donor dari negara-negara OECD bekerja sama dengan para IFI untuk menjamin koordinasi dalam perencanaan dan penyampaian bantuan pembangunan. Negara-negara dengan *track record* pemerintahan yang kuat dan teruji adalah yang paling mendapatkan manfaat dari bantuan bentuk ini. Negara-negara yang *track record*-nya kurang akan cenderung sulit menerima bantuan seperti yang diusulkan oleh Deklarasi Paris kecuali mereka membuat kemajuan signifikan dalam mendukung tata kelola yang baik, menghapuskan korupsi, dan menciptakan sistem peraturan yang terbuka dan transparan serta iklim investasi yang baik bagi swasta.

Namun, terdapat banyak donor non-OECD yang kini muncul dan tidak terbatasi oleh isu-isu pembangunan pemerintahan dan demokrasi yang juga sangat tertarik dalam menawarkan bantuan pembangunan dan bekerja sama dengan negara berkembang untuk tujuan pembangunan bersama.

Banyak kelebihan dan kekurangan yang muncul bersama dengan FDI juga berlaku bagi pendanaan dari IFI.

6.5 Pendanaan Pemerintah-ke-Pemerintah

Pendanaan pemerintah-ke-pemerintah diklasifikasikan sebagai ‘bantuan’, dengan definisi di Wikipedia sebagai berikut:

> Bantuan adalah pertolongan, biasanya ekonomi, yang mungkin disediakan untuk komunitas atau negara ketika terjadi krisis kemanusiaan atau untuk mencapai tujuan sosioekonomi. Bantuan kemanusiaan digunakan terutama untuk penanganan bencana, sedangkan bantuan pembangunan bertujuan menciptakan pertumbuhan ekonomi berkesinambungan jangka panjang. Negara-negara yang lebih kaya biasanya menyediakan bantuan bagi negara-negara berkembang.[72]

Pada tahun 2006, para donor bantuan OECD meningkatkan kontribusi mereka hingga sekitar 75 miliar USD, meningkat dari 53,7 miliar USD pada tahun 2002. Nilai aktual yang dilaporkan ke OECD pada tahun 2006 ialah 77,8 miliar USD, termasuk kontribusi bagi Irak (7 miliar USD). Sebagian besar dari kenaikan ini adalah pembebasan hutang.

Negara dengan pendapatan menengah seperti Brasil, Cina, Indonesia, dan Thailand, serta negara-negara kaya SDA seperti Angola menerima bantuan

[72] Wikipedia, “Aid,” Wikimedia Foundation, Inc., http://en.wikipedia.org/wiki/Foreign_aid.

pembangunan resmi (*official development assistance*–ODA) yang lebih sedikit karena donor lebih memilih membantu negara-negara yang kurang mampu membiayai pembangunannya sendiri. Proporsi ODA ke negara-negara kurang berkembang dan negara berpendapatan rendah telah meningkat secara signifikan — dari 40 persen di tahun 2002 ke 46 persen di tahun 2006. Terlebih lagi, proporsi bantuan yang tidak mengikat menjadi lebih tinggi— artinya, tidak mengikat dengan pembelian dari negara pemberi bantuan.

Prioritas pertama IFI adalah mengurangi kemiskinan, memperkuat pemerintahan, pemberdayaan perempuan, melindungi hak-hak minoritas dan menjaga lingkungan. Proyek-proyek yang terkait dengan jelas kepada hal-hal tersebut di atas akan lebih mudah disetujui. Para donor telah mengurangi dukungan mereka terhadap proyek-proyek TIK, dan beralih untuk berurusan dengan TIK sebagai alat bantu untuk memerangi kemiskinan dan mendukung pemerintahan. Perubahan iklim semakin dikenal sebagai perkembangan utama dan negara-negara berkembang dapat mengharapkan dukungan signinifikan dari negara-negara maju dalam membangun kapasitas untuk mitigasi dan beradaptasi dengan dampak perubahan iklim.

Pendanaan didasarkan pada perjanjian antara negara donor dan negara penerima. Perjanjian ini mengatur bentuk kolaborasi. Lembaga bilateral yang berbeda memiliki persyaratan yang berbeda untuk mendapatkan bantuan pembangunan dan untuk melaporkan penggunaan dana pembangunan. Berdasarkan Deklarasi Paris OECD, bantuan pembangunan akan semakin disalurkan kepada kas negara-negara berkembang secara langsung. Negara-negara bekembang kelak akan berada pada posisi untuk menentukan sendiri bagaimana dana tersebut akan digunakan. Salah satu prasyarat ialah menjamin bahwa negara tersebut memiliki kemampuan manajemen keuangan, tata kelola, pengadaan, dan pengawasan dalam penggunaan dana yang tepat serta memenuhi syarat keterbukaan, transparansi, dan keadilan serta kesetaraan yang didukung negara-negara OECD. Dengan demikian, sebagian besar isu-isu yang didiskusikan dalam FDI juga berlaku.

Kesuksesan bantuan pembangunan diukur dari:
- Kontribusi terhadap pengentasan kemiskinan;
- Kontribusi terhadap pembangunan ekonomi dan pertumbuhan pro-miskin;
- Kontribusi untuk mencapai MDG; dan
- Dampak jangka panjang dari bantuan yang diberikan.

7. MENYIAPKAN STRATEGI MOBILISASI SUMBER DAYA

Bagian ini bertujuan untuk:
- Menjelaskan langkah-langkah yang perlu diambil dalam menyusun proposal untuk pendanaan proyek-proyek TIK; dan
- Menggambarkan isu-isu utama dalam menyusun sebuah proposal.

7.1 Gambaran Singkat tentang Mobilisasi Sumber Daya

Terdapat beberapa langkah yang perlu diambil dalam menyiapkan strategi mobilisasi sumber daya. Mari kita mulai dengan pendefinisian strategi mobilisasi sumber daya dan konsep-konsep terkait.

Sumber daya dapat berupa finansial, manusia atau *in-kind* — yakni, barang dan/atau jasa yang diberikan untuk melaksanakan sebuah strategi, rencana, program, proyek, atau aktivitas.

Strategi mobilisasi sumber daya ialah rencana yang menjelaskan bagaimana sebuah organisasi menyiapkan sumber daya untuk melaksanakan sebuah proyek dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada waktunya.

Pengembangan strategi mobilisasi sumber daya biasanya merupakan salah satu langkah awal dalam menyusun proposal pendanaan. Juga merupakan rencana identifikasi mitra dan donor potensial, serta menjelaskan bagaimana dan sumber daya apa yang dapat mereka berikan. Juga merupakan komponen dalam proposal proyek. Jika sumber pendanaan dan sumber daya lainnya tidak dapat diidentifikasi, maka mungkin kegiatan atau proyek yang diajukan tidak dapat dilanjutkan.

Strategi mobilisasi sumber daya dapat berada di level strategi, rencana, dan kegiatan nasional; rencana dan strategi sektoral; atau organisasi atau proyek individual. Di sektor swasta, strategi mobilisasi sumber daya ialah bagian dari rencana bisnis dan sifatnya berorientasi laba. Di sektor publik, strategi mobilisasi sumber daya diarahkan untuk menjamin kesinambungan proyek.

Strategi mobilisasi sumber daya tidak selalu masuk dalam rencana proyek. Terkadang dimasukkan dalam bab seperti rencana finansial, atau bahkan tidak muncul sama sekali dalam rencana proyek apabila pendanaan telah diperoleh. Namun, ini adalah langkah penting dalam siklus proyek. Mobilisasi sumber daya adalah salah satu pertimbangan awal yang perlu dipikirkan dalam menyusun proyek.

Langkah-langkah dalam menyusun strategi mobilisasi sumber daya ialah:

1. Mengidentifikasi dan menghitung sumber daya yang diperlukan dan menjelaskan mengapa mereka dibutuhkan. Sebuah anggaran mungkin cukup untuk tujuan ini, bersama dengan narasi tentang butir-butir di dalam anggaran serta pentingnya dalam pelaksanaan.
2. Menjelaskan bagaimana sumber daya akan diperoleh. Mengidentifikasi mitra potensial atau kolaborator yang akan menyediakan sumber daya.
3. Menjelaskan bagaimana mitra atau kolaborator akan berkontribusi terhadap proyek. Justifikasi pemilihan mitra atau kolaborator serta peran dan kontribusi mereka.
4. Mengidentifikasi bagaimana mitra akan didekati dan bagaimana komunikasi dengan mereka akan dibangun.
5. Mendiskusikan dan meninjau berbagai opsi. Mengkaji dan menjustifikasi pilihan.
6. Menyusun rekomendasi.
7. Mendekati mitra-mitra potensial, menyusun proposal, dan menilai minat mereka.
8. Negosiasi perjanjian dan menyesuaikan proposal proyek.
9. Menyetujui dan menandatangani perjanjian untuk melaksanakan proyek.

Dari penjelasan tentang langkah-langkah di atas, terlihat jelas mengapa beberapa informasi yang disebutkan mungkin tidak diperlukan dalam dokumen proposal atau dokumen proyek nantinya. Namun, isu-isu ini harus dipertimbangkan ketika mencari pendanaan dan bagaimana pendanaan tersebut akan diperoleh.

Latihan

Buat kelompok kecil dan diskusikan strategi mobilisasi sumber daya yang pernah Anda gunakan sebelumnya. Nilai keefektifan strategi-strategi tersebut.

7.2 Menyiapkan Proposal Pendanaan

Penerima proposal pendanaan ialah lembaga pembangunan internasional tradisional seperti lembaga bilateral dari kelompok negara-negara OECD, IFI, dan badan-badan PBB. Sumber pendanaan lainnya yang dapat dipertimbangkan ialah SWF dan bantuan bilateral dari negara-negara seperti Cina dan India, yang semakin menjadi pemain global yang penting.

Banyak istilah yang digunakan untuk menggambarkan proposal pendanaan dan masing-masing donor memiliki persyaratan dan proses yang berbeda dalam mengembangkan proposal pendanaan. Namun, langkah dalam menyusun proposal pendanaan pada dasarnya adalah sama.

Fase penilaian

Langkah pertama ialah mendiagnosa kebutuhan proyek melalui **penilaian** dan **analisis**. Ini adalah langkah awal yang penting karena jika diagnosa tidak menarik, proyek akan sulit mendapatkan dana.

Setelah mendefinisikan kebutuhan dengan jelas, penting juga untuk menilai situasi dan faktor terkait yang memengaruhi kebutuhan proyek dan pendanaan yang dibutuhkan. Idealnya, data terukur yang menunjukkan kebutuhan, permintaan dan kesiapan penggunaan TIK harus dikumpulkan, termasuk juga informasi tentang prioritas yang dilampirkan pada proyek yang diajukan oleh pemerintah, penerima manfaat, dan *stakeholder*. Informasi ini akan membantu menilai kegiatan yang diajukan dan anggarannya.

Kesesuaian dengan prioritas pembangunan nasional dan internasional

Bagian dari justifikasi proyek ialah hubungan proyek dengan kebutuhan dan prioritas utama dari negara atau wilayah yang membutuhkan dukungan. Proposal proyek harus dikondisikan dalam strategi dan rencana umum pembangunan nasional.

Bagi banyak donor, dalam kondisi normal, tujuan utama bantuan pembangunan ialah pengentasan kemiskinan. 'Kondisi normal' berarti saat dimana tidak ada konflik, bencana alam dan/atau bantuan kemanusiaan ekstensif yang diperlukan untuk mengembalikan sebuah negara kembali ke kondisi dimana pemerintahnya tidak beroperasi dalam mode krisis. Tujuan pengentasan kemiskinan ialah poin pertama dalam MDG.

Dengan dukungan para donor internasional, banyak negara berkembang telah mengembangkan pendekatan terencana untuk memerangi kemiskinan yang dinyatakan dalam proses *Poverty Reduction Strategy Paper* (PSRP).[73] Bank Dunia kerap dikaitkan dengan proses PRSP dan pendanaan Bank Dunia berfokus pada pencapaian sasaran dan tujuan pengentasan kemiskinan dan pembangunan perekonomian yang tercantum dalam PRSP di level nasional. Proses PSRP telah berkembang sedemikian rupa dan kini juga mencakup komponen untuk mendukung pertumbuhan ekonomi. Ini semua dirangkum dalam proses *Economic Development and Poverty Reduction Strategy* seperti yang digunakan di beberapa negara.

Donor internasional menyepakati bahwa prioritas pembangunan lainnya juga harus ditangani, mengingat mereka juga diperlukan untuk pengentasan kemiskinan dan pertumbuhan ekonomi. Prioritas lain tersebut mencakup:

- Mendorong tata kelola yang baik;
- Mendorong pemberdayaan perempuan;

[73] Untuk mempelajari lebih jauh proses PRSP, lihat http://go.worldbank.org/FXXJK3VEW0 dan *PRSP Sourcebook* di http://go.worldbank.org/35ICHSR3M0.

- Mendorong manajemen lingkungan yang baik, yang tertuang dalam konsep pembangunan berkelanjutan;
- Memerangi perubahan iklim dengan mendorong langkah-langkah untuk membantu negara-negara dalam memitigasi dan beradaptasi dengan perubahan iklim;
- Memastikan bahwa kebutuhan dasar manusia terpenuhi dalam hal gizi dan kesehatan, pendidikan, dan perumahan, dengan penekanan pada penanganan krisis HIV/AIDS; dan
- Pemulihan dan pencegahan krisis.

Mendanai TIKP

Jika hal-hal tersebut di atas adalah prioritas donor, lalu dimanakah kaitannya dengan TIK? Hingga belakangan ini, pendanaan untuk proyek TIK datang dari berbagai lembaga donor, khususnya lembaga pengeksekusi donor besar seperti UNDP dan beberapa lembaga bilateral seperti *Department for International Development* (DFID) Inggris. Namun, menjembatani kesenjangan dijital tidak lagi dianggap sebagai tujuan penting, dan penggunaan TIK sebagai alat untuk pembangunan ialah pendekatan yang perlu diambil.

Bank Dunia mendanai proyek-proyek *e-government* secara reguler dan telah mendukung berbagai negara dalam mengembangkan strategi dan rencana aksi TIK nasional. Namun, rencana dan strategi tersebut harus menunjukkan bahwa mereka menangani MDG, khususnya pengentasan kemiskinan, dan mendorong pembangunan dan pertumbuhan ekonomi. Konsep pertumbuhan pro-miskin telah muncul dan proyek-proyek yang menunjukkan dorongan pertumbuhan yang pro-miskin akan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk mendapatkan pendanaan.

Beberapa lembaga masih menangani langsung proyek-proyek TIK. ITU punya tanggung jawab untuk melaksanakan berbagai rekomendasi yang ada dalam rencana aksi WSIS. Tetapi ITU bukanlah merupakan bagian dari lembaga yang lebih besar dan memiliki keterbatasan untuk mengimplenetasikan WSIS. Lembaga lain yang juga berurusan langsung dengan TIK, diantaranya adalah *International Development Research Centre* (IDRC) di Kanada dari sudut sains dan teknologi untuk pembangunan. IDRC ialah lembaga kecil dan memiliki sarana terbatas, berfokus khususnya dalam kegiatan penelitian dan pengembangan TIK yang dapat membantu negara-negara mengembangkan kapasitas untuk mencapai tujuan dan sasaran pembangunan mereka dan sekaligus mencapai MDG.

Proyek-proyek TIK, khususnya proyek *e-government*, dapat dikaitkan dengan pengentasan kemiskinan dan/atau tata kelola serta promosi berbagai MDG di sektor terkait. Sebagai contoh, proyek *e-health* dapat ditunjukkan untuk berkontribusi bagi efisiensi yang lebih baik dalam mengatur sumber daya dan merawat pasien yang terkena penyakit. Kekhawatiran utama banyak lembaga terkait TIK ialah menghindari agar tidak terlihat mendanai proyek TIK hanya

untuk membeli komputer dan peralatan lainnya. Jadi, dalam menyusun proposal proyek *e-government* atau TIK, hal-hal berikut harus ditangani:

- Apakah proyek ini pernah dilaksanakan sebelumnya?
- Apakah ada aktivitas atau proyek lainnya yang telah menangani kebutuhan yang sama?
- Bagaimana pendanaan proyek ini mengatasi kebutuhan prioritas pembangunan negara atau wilayah?
- Apakah proyek ini layak? Apakah lembaga yang menawarkan diri untuk menjalankan proyek memiliki kemampuan untuk mengelola proyek dan akankah lembaga tersebut mampu mengambil manfaat proyek dalam jangka panjang atau akankah proyek ini membutuhkan dukungan luar berkelanjutan untuk sukses? Singkatnya, apakah proyek ini berkesinambungan?

Biaya bukanlah isu pertama yang dikhawatirkan donor. Jika proyek disusun dengan baik dan terlihat menangani banyak isu-isu utama dan prioritas yang dikhawatirkan oleh donor, maka proyek ini akan mudah mendapatkan dukungan donor. Karenanya, proposal pendanaan yang baik harus:

- Menyatakan bagaimana proyek akan berkontribusi kepada tujuan dan sasaran nasional, pemerintah, kementerian, dan/atau organisasi.
- Menyatakan tujuan proyek dan menempatkannya dalam konteks yang lebih besar dalam tujuan dan sasaran pembangunan nasional termasuk juga pencapaian MDG.
- Menggambarkan bagaimana proyek akan diimplementasikan, tata kelola proyek dan pengaturan institusional, serta pendekatan proyek yang akan dilakukan oleh lembaga atau kementerian, termasuk bekerja dengan seluruh *stakeholder* dan tidak hanya dengan pemerintah.
- Mengenumerasi kebutuhan, spesifikasi, dan keluaran TIK.
- Mengadopsi kerangka kerja RBM, yang menjelaskan apa yang akan dicapai dari sisi hasil, selain dari keluaran. Keluaran menggambarkan apa yang akan diperoleh atau diciptakan oleh proyek. Hasil mencakup sistem dan proses, dan merupakan ukuran penting kesuksesan pengembangan, misal, dalam hal pengentasan kemiskinan atau dalam hal-hal yang berkaitan dengan pencapaian MDG. Kerangka kerja RBM didasarkan pada penggunaan indikator dan cara-cara verifikasi, bersama dengan deskripsi atas asumsi-asumsi yang akan membimbing penggunaan dan pengukuran indikator-indikatior ini.
- Memberikan estimasi kebutuhan sumber daya, termasuk sumber daya manusia dan kompetensi yang dibutuhkan untuk proyek.
- Menggambarkan kalender dan jadwal proyek. *Gantt chart* bisa sangat berguna untuk ini.
- Memberikan indikasi anggaran yang merincikan komponen biaya utama dan bagaimana biaya akan diatur.
- Menggambarkan pemantauan dan evaluasi komponen yang akan menggunakan indikator RBM untuk melacak dan melaporkan kinerja dan hasil proyek secara teratur.

Boks 1. Komponen-komponen proposal pendanaan

Proposal pendanaan memiliki komponen-komponen sebagai berikut:

1. Rangkuman eksekutif termasuk anggaran serta sumber pendanaan
2. Pemilik proyek (tanda tangan/cap)
3. Partisipan proyek
4. Deskripsi proyek
   a. Analisis situasi
   b. Justifikasi
   c. Tujuan
5. Strategi implementasi
   a. Hasil dan keluaran proyek
   b. Pengaturan manajemen institusional dan tata kelola
   c. Konteks legal
6. Anggaran: jadwal dan kebutuhan sumber daya
7. Skema evaluasi dan pengawasan

Untuk informasi lebih lanjut tentang perencanaan, implementasi, pengawasan, dan evaluasi proyek-proyek TIK, silahkan rujuk Modul 7: Manajemen Proyek TIK dalam Praktik dan Teori dalam Seri Modul Akademi Esensi TIK untuk Pimpinan Pemerintahan.

Latihan

Bentuklah kelompok kecil dan susun kerangka proposal pendanaan untuk sebuah proyek yang nyata atau yang direncanakan. Bersiaplah untuk mempresentasikan proposal Anda.

BACAAN LEBIH LANJUT

Sumber *Online* untuk PPP

BBC News. “What are Public Private Partnerships?” 12 Februari 2003. http://news.bbc.co.uk/1/hi/uk/1518523.stm.

C.R.E.A.M. EuroPPP dan MasterPPPlan: Building Europe Together with Public Private Partnerships. http://www.cream-europe.eu.

Canadian Council for Public-Private Partnerships. Bookstore. http://www.pppcouncil.ca/publications.asp.

Canadian Union of Public Employees. Public Private Partnerships (P3). http://cupe.ca/public-private-partnerships.

Centaur Media. Public Private Finance. http://www.publicprivatefinance.com.

Institute for Public-Private Partnerships, Inc. http://www.ip3.org.

Irish Government Public Private Partnership Website. http://www.ppp.gov.ie.

Ministry of Finance. Public Private Partnership. Government of Singapore. http://www.mof.gov.sg/policies/ppp.html.

PPP Bulletin. http://www.pppbulletin.com.

The Government of France PPP Website (in French). http://www.ppp.minefi.gouv.fr/.

The National Council for Public-Private Partnerships. http://www.ncppp.org.

UNISON. Private Finance Initiative (PFI). http://www.unison.org.uk/pfi/.

Wikipedia. Private Finance Initiative. Wikimedia Foundation, Inc. http://en.wikipedia.org/wiki/Private_Finance_Initiative.

Sumber-sumber untuk mengembangkan proposal pendanaan

Craven, Jayne. 2006. *Basic Tips for Fund-raising for Small NGOs in Developing Countries*. http://www.wougnet.org/Links/docs/Basic_NGO_funding_final-JCravens.pdf.

Eldis. Working with donors: Latest Additions. Institute of Development Studies. http://www.eldis.org/index.cfm?objectid=235440C9-DA51-65AF-A977B0B32DA841B3&id=1&pageNo=2.

Foundation Center. Proposal Writing Short Course. http://foundationcenter.org/getstarted/tutorials/shortcourse/index.html.

The World Bank. Online Resources on Business Planning and Proposal Writing. http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/OPPORTUNITIES/GRANTS/DEVMARKETPLACE/0,,contentMDK:20410598~pagePK:180691~piPK:174492~theSitePK:205098,00.html.

United Nations. Grant proposal writing guidelines. http://www.un.org/depts/dhl/sflib/libmgnt/grantproposals.htm.

DAFTAR ISTILAH

***Agreement on Basic Telecommunications* (ABT)**	Perjanjian ini mensyaratkan setiap Anggota untuk memastikan bahwa semua pemasok layanan yang ingin memanfaatkan komitmen terjadwal diberikan akses ke dan menggunakan telekomunikasi dasar publik, baik jaringan maupun layanan, dengan basis yang non diskriminatif dan masuk akal.
Best Sourcing	Dalam *best sourcing*, pemerintah mentenderkan proposal penyediaan layanan dan menantang pasar untuk muncul dengan solusi yang paling efektif-biaya sambil tetap memenuhi dan/atau melebihi spesifikasi yang diharapkan dari produk atau jasa yang diinginkan. Pemilihan penyedia layanan didasarkan pada nilai uang terbaik yang didukung oleh kualitas proposal teknis.
***Build-Own-Operate* (BOO)**	Perjanjian kontrak dimana investor swasta mendanai aset layanan publik dan melakukan pembangunan dan pengoperasian aset tersebut. Investor swasta memiliki aset selama pemakaiannya. Investor diperbolehkan memungut retribusi, sewa, atau biaya layanan untuk mengembalikan investasi dan biaya operasional. Kepemilikan, walaupun dimaksudkan agar tak terbatas, pada praktiknya bisa memiliki batasan, tidak lain karena perjanjian konsesi biasanya memiliki waktu yang terbatas. Dan juga, agar kontrak tetap valid, investor harus melakukan bisnis sesuai dengan parameter operasi yang ditetapkan di perjanjian konsesi atau oleh regulator. Masa hidup aset juga merupakan batasan kontrak yang ‘alami’.
***Build-Own-Operate-Transfer* (BOOT)**	Bentuk pendanaan proyek, dimana entitas swasta menerima konsesi dari sektor publik atau swasta untuk mendanai, merancang, membangun, dan mengoperasikan fasilitas untuk jangka waktu tertentu, biasanya selama 20 hingga 30 tahun. Setelah masa konsesi berakhir, kepemilikan dikembalikan kepada entitas pemberi. Selama konsesi pendukung proyek diperbolehkan untuk membebani pengguna fasilitas dengan biaya, pungutan, atau tarif yang masuk akal sesuai dengan yang dinyatakan dalam kontrak konsesi. Hal ini memungkinkan pendukung proyek untuk dapat mengembalikan biaya investasi, biaya

	operasional dan biaya perawatan selama proyek. Karena sifatnya yang jangka panjang, biaya biasanya naik dalam periode konsesi. Tingkat kenaikan biasanya dikaitkan dengan kombinasi variabel eksternal dan internal, memungkinkan penyokong proyek untuk mencapai tingkat pengembalian internal yang memuaskan untuk investasinya.
***Build-Operate-Transfer* (BOT)**	Mirip seperti BOOT, BOT mengembalikan layanan publik setelah periode operasi tertentu oleh sektor swasta.
***Business Process Outsourcing* (BPO)**	Menyewa perusahaan pihak ketiga atau penyedia layanan untuk melakukan fungsi-fungsi yang termasuk 'tidak inti' bagi strategi bisnis utama, seperti proses administrasi dan keuangan, fungsi SDM, *call-center* dan kegiatan pelayanan pelanggan, serta akuntansi dan penggajian. BPO berbeda dengan alih daya TI, yang berfokus pada penyewaan perusahaan pihak ketiga atau penyedia layanan untuk melakukan kegiatan terkait TI, seperti manajemen dan pengembangan aplikasi, pengoperasian pusat data, atau pengujian dan penjaminan kualitas.
***Content Management System* (CMS)**	Aplikasi komputer untuk membuat, mengubah, mengatur, mencari, dan mempublikasikan berbagai jenis media dijital dan teks elektronik.
***Customer Relationship Management* (CRM)**	Istilah yang berkaitan dengan proses, termasuk perangkat lunak, yang digunakan perusahaan untuk menangani kontak dengan pelanggannya.
***Design Build* (DB)**	Di bawah model ini, pemerintah melakukan kontrak dengan mitra swasta untuk merancang dan membangun sebuah fasilitas yang sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan oleh pemerintah. Setelah fasilitas tersebut diselesaikan, pemerintah mengambil alih tanggung jawab pengoperasian dan perawatannya. Metode pengadaan ini disebut juga dengan *Build-Transfer.*
***Enterprise Content Management* (ECM)**	Strategi, metode, dan perangkat untuk menangkap, mengatur, menyimpan, melestarikan, dan menyampaikan konten dan dokumen yang berkaitan dengan proses organisasi. Strategi dan perangkat ECM memungkinkan pengelolaan informasi organisasi

	yang tidak terstruktur, dimanapun infomasi itu berada.
***Enhanced Management Framework* (EMF)**	Model komprehensif untuk mengelola proyek TI di pemerintah.
Equity Ownership	Kepentingan dalam perusahaan.
***Enterprise Resource Planning* (ERP)**	Sistem informasi perusahaan yang dirancang untuk mengkoordinasikan semua sumber daya, informasi, dan kegiatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proses-proses bisnis seperti pemenuhan pesanan atau penagihan. Sistem ERP mendukung sebagian besar sistem bisnis yang mengelola, dalam sebuah basisdata tunggal, data yang dibutuhkan untuk berbagai fungsi bisnis seperti *manufacturing*, *supply chain management*, keuangan, proyek, SDM, dan *customer relationship management*.
***Foreign Direct Investment* (FDI)**	Investasi yang dibuat untuk mendapatkan keuntungan yang lama dalam perusahaan yang beroperasi di luar perekonomian investor. Entitas atau kelompok asing adalah yang membuat investasi ini dinamakan “investor langsung”. Perusahaan *unincorporated* ataupun *incorporated* — cabang atau anak perusahaan dimana investasi langsung ini dibuat — disebut sebagai ‘perusahaan investasi langsung’.
Gantt Chart	Diagram batang yang menunjukkan jadwal proyek. *Gantt chart* menunjukkan tanggal mulai dan akhir elemen-elemen terminal dan elemen ringkas yang ada dalam *work breakdown structure* dari sebuah proyek. Beberapa *gantt charts* juga menunjukkan hubungan ketergantungan (dalam bentuk *precedence network*) antara kegiatan.
***General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT)**	Perjanjian dari WTO yang disepakati pada Januari 1995 sebagai hasil negosiasi *Uruguay Round*. Perjanjian ini dibuat untuk memperluas sistem perdagangan multilateral untuk sektor jasa, dengan cara yang sama *General Agreement on Tariffs and Trade* menyediakan sistem untuk perdagangan barang. Semua anggota WTO adalah penanda-tangan GATS. Prinsip dasar WTO juga berlaku pada GATS. Namun, dalam keadaan tertentu, Anggota dapat mengajukan pengecualian sementara dari peraturan ini.

Gas Rumah Kaca (*Green House Gas* - GHG)	Gas di atmosfir yang menyerap dan memancarkan radiasi dalam cakupan suhu infra merah, menyebabkan efek rumah kaca.
Institusi Pendanaan Internasional (*International Financial Institution* - IFI)	Institusi pendanaan yang didirikan oleh lebih dari satu negara, dan karenanya tunduk pada hukum internasional. Pemilik atau pemegang sahamnya biasanya adalah pemerintah nasional, walaupun terkadang beberapa organisasi dan lembaga internasional lainnya turut menjadi pemegang saham. Kebanyakan IFI yang menonjol dibentuk oleh berbagai negara, walaupun ada beberapa institusi pendanaan bilateral (dibentuk oleh dua negara) dan secara teknis termasuk IFI. IFI kebanyakan berbentuk bank pembangunan multilateral.
***Independent Power (Generation) Plants* (IPP)**	Pembangkit listrik yang bukan bagian dari jaringan listrik terpusat.
Kekayaan Intelektual (*Intellectual Property*- (IP)	Hasil ciptaan pikiran; termasuk temuan, hasil artistik dan tulisan, serta simbol, nama, gambar, dan rancangan yang digunakan dalam perdagangan.
Hak atas Kekayaan Intelektual (*Intellectual Property Rights* - IPR)	Hak-hak pencipta kekayaan intelektual terhadap ciptaan mereka.
***Private Finance Initiative* (PFI)**	Memberikan cara pendanaan investasi modal besar, tanpa melibatkan dana publik. Konsorsium swasta, yang biasanya melibatkan perusahaan-perusahaan besar, dikontrak untuk merancang, membangun, dan dalam beberapa kasus mengatur proyek-proyek baru. Kontrak biasanya berlangsung selama 30 tahun, dimana dalam waktu tersebut pembangunan disewakan oleh otoritas publik.
Dialog Publik-Swasta (*Public-Private Dialogue* - PPD)	Kemitraan antara pemerintah dan bisnis tetapi dengan tujuan yang berbeda dari PPP. Sasarannya ialah untuk mencapai pembangunan sektor swasta melalui reformasi perekonomian.
Kemitraan Publik Swasta (*Public Private Partnership* - PPP)	Bentuk kerja sama antara sektor swasta dan publik, dibangun di atas keahlian masing-masing mitra, yang paling memenuhi kebutuhan publik melalui alokasi sumber daya, risiko, dan penghargaan yang tepat.

***Poverty Reduction Strategy Paper* (PRSP)**	Menjelaskan makroekonomi, program serta kebijakan sosial dan struktural negara untuk jangka waktu tiga tahun atau lebih untuk memajukan pertumbuhan yang luas dan mengentaskan kemiskinan, dan juga pendanaan eksternal yang dibutuhkan serta sumber pendanaan utama. Disiapkan oleh negara-negara anggota melalui proses partisipatif yang melibatkan *stakeholder* domestik dan juga mitra pembangunan eksternal, seperti Bank Dunia dan IMF, dan diperbarui setiap tiga tahun dengan laporan perkembangan tahunan.
***Results-Based Management* (RBM)**	Pendekatan manajemen komprehensif yang mengintegrasikan strategi bisnis, manusia, proses, dan langkah-langkah untuk memperbaiki pengambilan keputusan dan untuk membuat perubahan. Pendekatan ini fokus pada pencarian rancangan yang tepat sedini mungkin dalam proses, mengimplementasikan pengukuran kinerja, pembelajaran dan perubahan, serta pelaporan kinerja.
***Sustainable Development Networking Programme* (SDNP)**	Kegiatan katalitis untuk membentuk jaringan di negara-negara berkembang dan membantu orang-orang berbagi informasi dan keahlian yang relevan dengan pembangunan berkelanjutan untuk memperbaiki taraf hidup mereka. Diluncurkan di 12 negara pada tahun 1992 sebagai salah satu perkembangan *Earth Summit*, SDNP memberikan bantuan dalam membangun konektivitas jaringan nasional dan Internet, agregasi konten, dan pelatihan pengguna di 39 negara berkembang dan 36 negara kepulauan kecil. SDNP tidak lagi beroperasi.
Usaha Kecil Menengah (*Small and Medium Enterprise* - SME)	Perusahaan yang omsetnya berada di bawah batas tertentu. Untuk standarisasi konsep, Uni Eropa mengkategorikan perusahaan dengan pegawai kurang dari 50 sebagai ‘kecil’, kurang dari 250 pegawai dikategorikan ‘menengah’. Di AS, bisnis kecil ialah yang memiliki kurang dari 100 pegawai, sedangkan bisnis menengah biasanya merujuk kepada yang memiliki kurang dari 500 pegawai. UKM juga dikenal sebagai bisnis kecil menengah.

***Sovereign Wealth Fund* (SWF)**	Dana investasi milik negara yang terdiri dari aset-aset finansial seperti saham, obligasi, properti, logam mulia, atau alat finansial lainnya. SWF menjadi terkenal karena berinvestasi di beberapa perusahaan finansial Wall Street seperti Citigroup, Morgan Stanley dan Merril Lynch. Perusahaan-perusahaan tersebut membutuhkan suntikan dana akibat krisis *subprime mortgage.* Beberapa SWF dimiliki sepenuhnya oleh bank-bank sentral, yang mengakumulasikan dana sesuai dengan menajemen sistem perbankan nasional mereka. Jenis dana ini biasanya untuk kepentingan fiskal dan perekonomian utama. SWF lainnya secara sederhana merupakan tabungan negara yang diinvestasikan oleh berbagai entitas untuk tujuan pengembalian investasi, dan yang mungkin tidak memiliki peran signifikan dalam manajemen fiskal.
Perusahaan Transnasional (*Transnational Corporation* - TNC)	Perusahaan yang mengelola produksi atau menyampaikan layanan di lebih dari satu negara. Juga dikenal dengan perusahaan multinasional.
***Universal Access Fund* (UAF)**	UAF menerima pendanaan dari berbagai sumber dan memberikan subsidi bagi target untuk mendorong penyediaan layanan telekomunikasi oleh operator swasta di berbagai kawasan yang kurang ekonomis.
***Wavelength Division Multiplexing* (WDM)**	Dalam komunikasi serat optik, teknologi yang merupakan *multiplexer* berbagai sinyal pembawa optis pada sebuah serat optik tunggal dengan menggunakan berbagai panjang gelombang (warna) cahaya laser untuk membawa berbagai sinyal. Ini memungkinkan multiplikasi kapasitas, sebagai tambahan dari dimungkinkannya komunikasi dua arah dalam satu rangkaian serat.

CATATAN UNTUK INSTRUKTUR

Seperti tertulis di bagian 'Tentang Seri Modul', modul ini dan modul lainnya dalam seri ini dirancang untuk tetap bernilai bagi pembaca yang beragam dengan latar belakang kondisi negara yang bermacam-macam. Modul ini dirancang untuk dipresentasikan, seluruhnya atau sebagian, dalam berbagai cara, baik *online* maupun *offline*. Modul ini dapat dipelajari oleh seseorang atau kelompok di lembaga pelatihan maupun kantor pemerintah. Latar belakang peserta dan durasi dari sesi pelatihan akan menentukan tingkat kedalaman dari isi presentasi.

'Catatan' ini menawarkan pada instruktur beberapa ide dan saran untuk penyajian isi modul dengan lebih efektif.

Petunjuk lebih lanjut tentang pendekatan dan strategi pelatihan disediakan di buku pegangan rancangan instruksional yang disusun sebagai materi pendamping seri modul ini. Buku tersebut tersedia di: http://www.unapcict.org/academy

Pengaturan Sesi

Sesi 90 menit

Berikan gambaran pentingnya pendanaan proyek TIKP, bentuk-bentuk pendanaan dan isu-isu yang memengaruhi pendanaan TIKP. Termasuk diantaranya faktor-faktor yang memengaruhi difusi TIK, perkembangan ekonomi global, serta kebutuhan infrastruktur dan layanan umum (lihat Bagian 1).

Sesi tiga jam

Sesudah memberikan gambaran singkat bentuk pendanaan proyek TIKP (Bagian 1), fokus pada PPP sebagai alternatif pendanaan proyek TIKP. Jelaskan kelebihan PPP dan faktor-faktor yang harus diperhatikan. Diskusikan jenis-jenis PPP (lihat Bagian 2-3).

Sesi satu hari penuh (durasi 6 jam)

Sesi satu hari penuh memungkinkan Anda untuk mendiskusikan lebih rinci relevansi PPP untuk proyek TIK dan *e-government*, termasuk kelebihan, isu-isu serta hal-hal yang perlu diperhatikan. Anda juga dapat memasukkan studi kasus PPP di *e-government* (lihat Bagian 4).

Sesi dua hari

Sesi dua hari memberikan waktu untuk mendiskusikan risiko-risiko PPP dalam *e-government* dan bagaimana mengatasi atau mitigasinya (Bagian 4).
Peserta perlu diberikan kesempatan untuk tidak hanya menganalisis studi kasus PPP di *e-government* yang ada di modul, tetapi juga menggali kemungkinan PPP dalam proyek-proyek *e-government* di wilayah mereka.

Sesi tiga hari

Dua hari pertama membahas topik-topik seperti dijelaskan di sesi dua hari di atas. Di hari ketiga, sumber pendanaan selain PPP dapat dijelaskan secara singkat (lihat Bagian 6) baik sebelum atau sesudah sesi latihan menyiapkan kerangka proposal pendanaan untuk proyek *e-government* (lihat Bagian 7). Alokasi waktu yang cukup perlu disediakan untuk sesi latihan sebagai hasil utama pelatihan.

TENTANG PENULIS

Richard Labelle adalah seorang konsultan independen di Kanada. Ia memiliki hampir 30 tahun pengalaman dalam penguatan institusional dan manajemen pengetahuan serta informasi di negara-negara berkembang. Sejak 1992, ia telah melakukan misi ke lebih dari 60 negara berkembang di bawah UNDP dan organisasi lain yang bekerja untuk pembangunan internasional. Dalam praktik konsultasinya, ia memberikan saran kepada pemerintah, lembaga pembangunan internasional, dan pemain pembangunan lainnya dalam menggunakan praktik manajemen dan TIK yang tepat untuk memenuhi tujuan pembangunan nasional. Fokusnya saat ini adalah pad tata kelola dan modernisasi serta reformasi administrasi publik. Ia telah melakukan evaluasi ketersambungan Internet dan kemampuan TIK di banyak negar. Ia juga telah berpartisipasi dalam pengembangan strategi TIK dan rencana aksi di bagian Asia dan Afrika, termasuk Azerbaijan, Botswana, Djibouti, Gabon, Mauritania, Mongolia, Rwanda, Trinidad dan Tobago, serta Uzbekistan.

UN-APCICT

The United Nations Asian and Pacific Training Centre for Information and Communication Technology for Development (UN-APCICT) adalah bagian dari *the United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific* (ESCAP). UN-APCICT bertujuan untuk memperkuat upaya negara-negara anggotanya untuk menggunakan TIK dalam pengembangan sosio-ekonomi melalui peningkatan kapasitas individu dan institusi. UN-APCICT berfokus pada tiga pilar, yaitu:

1. Pelatihan. Untuk meningkatkan pengetahuan TIK dan keahlian dari penyusun kebijakan dan profesional TIK, dan memperkuat kapasitas instruktur TIK dan institusi pelatihan TIK;
2. Penelitian. Untuk melakukan studi analisis terkait dengan pengembangan sumber daya manusia TIK; dan
3. *Advisory*. Untuk memberikan layanan pemberian pertimbangan terkait program-program pengembangan sumber daya manusia untuk anggota ESCAP.

UN-APCICT berlokasi di Incheon, Republik Korea.

http://www.unapcict.org

ESCAP

ESCAP adalah bagian dari PBB untuk pengembangan kawasan. ESCAP berperan sebagai pusat pengembangan sosial dan ekonomi PBB di kawasan Asia dan Pasifik. Tugasnya adalah menggalang kerjasama diantara 53 anggota dan 9 *associate members*. ESCAP menyediakan hubungan strategis antara program di level negara maupun global dengan isu-isu yang berkembang. ESCAP mendukung pemerintah negara-negara di kawasan dalam konsolidasi posisi kawasan dan memberikan saran dalam mengatasi tantangan sosio-ekonomi di era globalisasi. Kantor ESCAP berlokasi di Bangkok, Thailand.

http://www.unescap.org

Seri Modul Akademi Esensi TIK untuk Pimpinan Pemerintahan

Penyunting: Shahid Akhtar dan Patricia Arinto

Modul 1 – Kaitan antara Penerapan TIK dan Pembangunan yang Bermakna

Modul 2 – Kebijakan, Proses, dan Tata Kelola TIK untuk Pembangunan

Modul 3 – Penerapan *e-Government*

Modul 4 – Tren TIK untuk Pimpinan Pemerintahan

Modul 5 – Tata Kelola Internet

Modul 6 - Keamanan Jaringan dan Keamanan Informasi dan Privasi

Modul 7 - Teori dan Praktik Manajemen Proyek TIK

Modul 8 – Pilihan Pendanaan TIK untuk Pembangunan

http://www.unapcict.org/academy