

Pendekatan Manajemen Program dengan Menggunakan Maeutic Machine dalam Percepatan Pencapaian Proyek Strategis Nasional RPJMN 2015-2019

Marsellinus Bachtiar Wahyu

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Unika Atma Jaya Jakarta
Jalan Jendral Sudirman 51 Jakarta 12930, Indonesia

Article Info

Article history:

Received
29 June 2018

Accepted
27 July 2018

Keywords:

project management
infrastructure
maeutic machine

Abstract

In the period of 2014-2019, the implementation of infrastructure projects was encouraged everywhere with the aim of national connectivity and the smooth flow of national goods. This initiative has an impact on the welfare of the community in the form of poverty alleviation, reducing inequality in the development of Western and Eastern Indonesia, job creation and national competitiveness. Evaluation of the implementation of infrastructure projects shows in general the green report cards for project accomplishments, but on the other hand there are still inherent problems in the implementation in the field, especially regarding land acquisition, overlapping regulations, financing and conflicts of interest. Management of infrastructure projects requires a project management system that is different from conventional project management. In the framework of program management, this national program is managed in coordination across ministries, institutions with the aim of accelerating completion. The purpose of this paper is to describe the Meutic Machine approach as an alternative way of working in program management in the context of accelerating the achievement of national strategic projects in the 2014-2019 RPJMN. The Maeutic Machine Approach aims to question the potential risks to the achievement of a project with a procedural cycle. With this analytical engine coupled with coordination, monitoring and evaluation, it is expected that the implementation of portfolio projects can run well. The Meutic Machine approach is focused on questioning the possibilities systematically, and this is an advantage of the Maeutic Machine.

1. PENGANTAR

Dalam kurun waktu 2014-2018, pemerintah gencar melaksanakan pembangunan infrastruktur sebagaimana tertuang dalam program Nawacita yang terbagi dalam beberapa inisiatif. Nawacita sebagaimana tertuang dalam RPJMN 2015-2019, terdapat sembilan agenda prioritas antara lain: (1) menghadirkan kembali negara untuk melindungi segenap bangsa dan memberikan rasa aman kepada seluruh warga Negara, Membuat pemerintah selalu hadir dengan membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya, (3) membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan, (4) memperkuat kehadiran negara dalam melakukan reformasi sistem dan penegakan hukum yang bebas korupsi, bermartabat, dan terpercaya, (5) meningkatkan kualitas hidup manusia dan masyarakat Indonesia,

(6) meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar Internasional sehingga bangsa Indonesia bisa maju dan bangkit bersama bangsa-bangsa Asia lainnya, (7) mewujudkan kemandirian ekonomi dengan menggerakkan sektor-sektor strategis ekonomi domestik dan melakukan revolusi karakter bangsa, dan (8) memperteguh kebhinekaan dan memperkuat restorasi sosial Indonesia.

Dalam pemerintahan Jokowi, alokasi dana sebesar US\$ 342 Miliar digelontorkan untuk proyek-proyek infrastruktur, terutama untuk memperkuat sektor energi dan konektivitas nusantara yang berdampak untuk pemerataan pembangunan dan kelancaran arus lalu lintas barang dan jasa. Dampak dari proyek-proyek bandara, jembatan, jalan tol dan lainnya adalah efisiensi transportasi yang dinikmati sebagai efisiensi biaya dan harga jual produk untuk konsumsi domestik.

Proyek-proyek infrastruktur dapat digolongkan sebagai program dimana program terdiri atas beberapa proyek yang mengarah ke satu

*Corresponding author. Wahyu, M., B.
Email address: marsellinus.wahju@gmail.com

tujuan). Program adalah kumpulan proyek-proyek yang bertujuan mencapai hasil yang besar dimana terdapat saling ketergantungan diantara proyek-proyek tersebut untuk tujuan nasional.

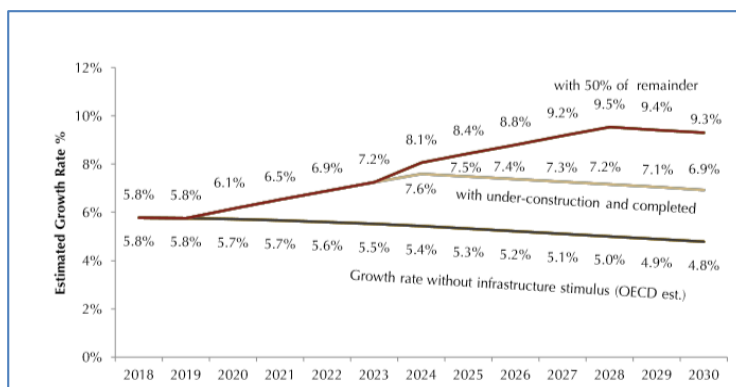
Proyek infrastruktur merupakan proyek berskala besar yang melibatkan pemangku kepentingan secara luas dan mempunyai dampak besar bagi masyarakat. Penyelesaian proyek infrastruktur mempunyai akibat secara langsung terhadap pertumbuhan ekonomi nasional (GDP) dan kemaslahatan hidup masyarakat. Pembangunan Proyek Strategis Nasional memberikan dampak peningkatan PDB. Berdasarkan riset KPPIP dalam laporan semester-2 (2017), proyeksi peningkatan PDB sebesar 5.32% dengan nilai tambahan tertinggi pada tahun 2028-2029 sebesar 7.64%.

Berdasarkan kajian dari *Tusk Advisory* mengenai infrastruktur Indonesia kurun waktu 2015-2017, pemerintah telah menyelesaikan 62 proyek dengan estimasi US\$ 4,2 Miliar. Sampai Desember 2017, terdapat lebih dari 224 proyek dengan status *under construction* – senilai US\$ 99.2 Miliar. Berdasarkan data Kementerian Ekonomi (2017), pada tahun 2016 diproyeksikan terdapat 225 proyek dan 1 (satu) program yang meliputi proyek jalan raya (52 proyek), jalur kereta (19), bandara (17), pelabuhan (13), perumahan (3), energi (7), pertanian dan maritime (3), pengairan (10), kawasan industri (25), dam (3), teknologi (60), pos perbatasan (7), smelter (6) dan kelistrikan (1). Proyek ini tersebar di seluruh kawasan Nusantara yaitu di Sumatera (46 proyek senilai 31.1 triliun), Kalimantan (24 proyek - Rp. 38 triliun), Sulawesi (28 proyek - Rp. 14.3 triliun), Maluku dan Papua (13 proyek – Rp. 4.81 triliun), lintas region (9 proyek, 1 program senilai Rp. 127 triliun).

Berdasarkan Perpres No. 3/2016 j.o. Perpres No. 58/2017 telah ditetapkan proyek-proyek strategis nasional di berbagai bidang proyek infrastruktur. Dalam PSN 2017, terdapat 245 proyek dan 2 Program dengan total investasi Rp. 4.417 Triliun (sekitar US\$ 339.82 Miliar). Berdasarkan data dikutip dari laporan Tusk

Advisory terdapat 127 proyek dalam pengerjaan (*under construction*) dan 19 proyek selesai dengan total nilai US\$ 81.06 Miliar (tanpa memperhitungkann program kelistrikan). Pada tahun 2017 berdasarkan data KPPIP, Program Strategis Nasional meliputi proyek jalan raya (74 proyek), jalur kereta (23), bandara (8), pelabuhan (10), perumahan (3), perikanan (1), sanitasi (9), pengairan (7), dam (54), kawasan industri (30), teknologi (4), pos perbatasan (3), smelter (6), sea dyke (1) dan kelistrikan (1 program) ditambah 1 program pesawat kecil-menengah. Proyek ini tersebar di seluruh kawasan Nusantara yaitu di Sumatera (61 proyek senilai US\$ 49.1 Miliar), Kalimantan (24 proyek - US\$43.3 Miliar), Sulawesi (27 proyek - US\$ 25.2 Miliar), Maluku dan Papua (13 proyek – US\$ 34.5 Miliar), Jawa (93 proyek – US\$ 84.2 Miliar), Bali dan Nusa Tenggara (15 proyek – US\$ 0.8 Miliar) dan Proyek Nasioanl (2 program – 12 proyek senilai US\$ 102.6 Miliar). Pogram Kelistrikan merupakan bagian terbesar dari investasi infrastruktur. Berdasarkan data tahun 2017 dari laporan Tusk Advisory, terdapat 97 proyek kelistrikan (senilai US\$ 21.67 Miliar) dalam pengerjaan dan 43 proyek kelistrikan yang sudah selesai (senilai US\$ 0.71 Miliar). Program strategis nasional di era kepepimpinan Joko Widodo mentargetkan ketersediaan listrik 35 GW dan saat ini baru selesai 16 GW.

Berdasarkan data-data pada Gambar 3, dalam kurun waktu 2015-2019 untuk pembangunan infrastruktur dan konektifitas terdapat beberapa proyek masih dalam pekerjaan dan terdapat indicator-indikator ketercapaian. Berdasarkan gambar 3 diatas, sangat dipahami arti penting dari proyek strategis nasional (PSN) dalam pertumbuhan ekonomi, pengentasan kemiskinan, pemerataan pembangunan dan menekan angka pengangguran dan daya saing nasional. Risiko dari suatu program nasional adalah keterlambatan proyek-proyek (*schedule delay*), membengkaknya biaya (*cost overrun*) dan *benefit* yang tidak tercapai bagi masyarakat luas (*benefit shortfall*).



Gambar 1.

Proyeksi dampak investasi infrastruktur pemerintah terhadap ketimpangan di Indonesia.

(Sumber: Tusk Advisory, 2018)



Gambar 2.
Peta Proyek Strategis Nasional
(Sumber: Tusk Advisory, 2018)

| Uraian | Satuan | 2014 (Baseline) | 2015 | | 2016 | | Target 2019 | Perkiraan Capaian 2019 (Notifikasi) |
|--|-----------|--------------------|--------|----------------|--------|---------------|--|---|
| | | | Target | Realisasi | Target | Realisasi* | | |
| 1. Kapasitas Pembangkit | GW | 50,7 | 53,5 | 55,5 | 61,5 | 59,6 | 86,6 | ● |
| 2. Rasio Elektrifikasi | % | 81,5 | 83,2 | 88,3 | 90,15 | 91,16 | 96,6 | ● |
| 3. Konsumsi Listrik per Kapita | kWh | 843 | 914 | 910 | 985 | 956 | 1.200 | ● |
| 4. Pengembangan pelabuhan untuk menunjang tol laut | Pelabuhan | - | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | ● |
| 5. Pengembangan pelabuhan penyeberangan | Unit | 210 | 60 | 89 (299) | 28 | 23 (322) | 275 | ● |
| 6. Pembangunan (penyelenggaraan) kapal perintis | Unit | 50 | 30 | 3 (53) | 30 | 10 (63) | 104 (kumulatif) | ● |
| 7. Kondisi mantap jalan nasional | Persen | 94 | 96 | 89 | 89 | 91 | 98 | ● |
| 8. Panjang jalan nasional | Km | 38.570 | 34.886 | 35.437 | 45.593 | 45.715 | 45.592 | ● |
| 9. Pembangunan jalan baru sejak 2010 (kumulatif) | Km | - | 329 | 512 | 490 | 559 | 2.650 (kumulatif 5 tahun) | ● |
| 10. Pembangunan jalan tol (kumulatif) | Km | 807 | 125 | 132 (939) | 176 | 44 (983) | 1.000 (kumulatif 5 tahun) (1.807) | ● |
| 11. Pembangunan Jalur KA termasuk Jalur Ganda & Reaktivasi | Km | 5.434 | 187 | 179 (5.613) | 542 | 34 (5.647) | 3.258 (kumulatif 5 tahun) (8.692) | ● |
| 12. Pengembangan pelabuhan non-komersial | Unit | 278 | 40 | 111 (389) | 40 | 99 (488) | 450 | ● |
| 13. Dwelling Time Pelabuhan | Hari | 6-7 | 5-6 | 4,39 | 4-5 | 3,35 | 3-4 | ● |
| 14. Pembangunan bandara baru | Lokasi | - | 15 | 2 | 15 | 2 (4) | 15 | ● |
| 15. On-time Performance penerbangan | Persen | 75 | 78 | 78,49 | 80 | 82,67 | 95 | ● |
| 16. Pangsa Pasar Angkutan Umum Perkotaan | Persen | 23 | 25 | 24 | 27 | 25 | 32 | ● |
| 17. Kabupaten/kota yang dijangkau broadband | Persen | 82 | 84 | 88 | 86 | 92 | 100 | ● |

Sumber : Berbagai sumber (diolah)
Catatan : *) Perkiraan capaian 2016
Keterangan Notifikasi: ● Sudah tercapai/on track ● Perlu kerja keras ● Sangat sulit tercapai ○ Belum dapat diberikan notifikasi

Gambar 3.
Capaian sasaran pembangunan infrastruktur

Secara umum indikator potensi tercapai (hijau) tercapai untuk sebagian besar indikator ketercapaian pembangunan infrastruktur dan konektivitas. Indikator merah untuk proyek lintasan kereta api dimana realisasi 2016 hanya 34 km dari 542 km yang ditargetkan. Kapasitas pembangkit listrik untuk tahun 2106 masih di 59.6 GW dari 61.5 GW yang direncanakan. Ketersediaan listrik ini menjadi syarat penting pembangunan nasional dan menjadi program prioritas.

Berdasarkan evaluasi pelaksanaan RPJMN 2015-2019, dalam pelaksanaan proyek-proyek infrastruktur, masih terdapat kendala-kendala antara lain: (1) proses pembebasan lahan memakan waktu panjang, (2) permasalahan sosial dari masyarakat

sekitar lokasi proyek (adanya demonstrasi penolakan), (3) minimnya peran Pemda dan swasta dan masalah sinergi perijinan, (4) lemahnya koordinasi dan sinergi lintas sector, (5) pemotongan APBN selama tahun berjalan mengakibatkan terganggunya pelaksanaan proyek dan (6) tender penyediaan energi yang terlambat – dalam sektor ketenagalistrikan.

Dilihat dari skala proyek-proyek, kompleksitas desain dan pelaksanaan, pemangku kepentingan yang terlibat maka pengelolaan proyek-proyek dalam daftar proyek strategis nasional (PSN) menjadi penting dan terkait dengan kinerja pemerintahan yang berjalan. Dibutuhkan suatu pendekatan untuk memastikan program strategis nasional dapat terlaksana sesuai tenggat

waktu dan biaya. Tujuan dari penulisan ini adalah menjabarkan pendekatan Meutic Machine sebagai alternative cara kerja dalam manajemen program dalam konteks percepatan pencapaian proyek strategis nasional dalam RPJMN 2014-2019.

3. TINJAUAN PUSTAKA

Menurut definisi Gray dan Bamford (1999), program adalah kumpulan dari proyek-proyek yang melingkupi atau tidak melingkupi manajemen koordinasi. Secara umum program mempunyai durasi yang sangat panjang. Program nasional dapat meliputi proyek-proyek pembangunan stadion, bandara, MRT, jaringan jalan raya atau rel kereta dan proyek-proyek strategis nasional lainnya.

Di sisi lain, megaprojek didefinisikan oleh Flyvberg (2014) sebagai proyek berskala besar, dengan tingkat kompleksitas tinggi, dengan durasi waktu relatif panjang, melibatkan banyak stakeholder, bersifat transformasional dan memiliki dampak luas pada masyarakat. Lebih lanjut, Flyvberg menekankan kapabilitas pengelolaan megaprojek berbeda dengan pengelolaan level proyek konvensional, disebabkan karena kompleksitas, investasi dan relasi dengan pemangku kepentingan yang lebih luas. Dalam hal pengelolaan kepentingan dari stakeholder proyek-proyek, Flyvberg (2014) memberikan beberapa karakteristik terkait megaprojek yang berkontribusi terhadap risiko proyek, diantaranya:

1. Megaprojek mengandung risiko dikarenakan horizon waktu yang panjang dan kompleksitas antar-muka (Flyvberg, 2006)
2. Biasanya proyek dipimpin oleh perencana atau manajer tanpa pengalaman mumpuni dan seringkali terjadi pergantian selama durasi proyek, yang menimbulkan isu rendahnya kepemimpinan selama proyek.
3. Pengambilan keputusan, perencanaan dan pengelolaan biasanya proses yang melibatkan banyak pihak, pemerintah dan swasta, dengan benturan kepentingan (*conflicting interest*) (Aaltonen dan Kujala, 2010)
4. Megaprojek melibatkan teknologi dan desain non-standar dan menimbulkan "*uniqueness bias*" diantara pihak dan manajer yang melihat proyek ini secara tunggal yang memiliki kesamaan dengan proyek sebelumnya.
5. Komitmen yang berlebihan (*overcommitment*) di tahap awal proyek – tanpa/kurangnya analisis, sehingga terjadi eskalasi komitmen pada tahap-tahap selanjutnya.
6. Masalah Principal-agent dan perilaku mengejar rente – akibat nilai proyek yang sangat besar. Demikian juga dengan perilaku *optimism-bias*

7. Penyelesaian proyek berisiko tinggi, aktifitas stokastik dengan paparan risiko "black-swan", yaitu kejadian yang sangat jarang namun ekstrim dan menimbulkan dampak sangat besar.
8. Kejadian tak terduga sangat sulit diprediksi sehingga perencanaan kontijensi anggaran dan waktu tidak cukup.
9. Informasi yang kurang terkait biaya, jadwal, benefit dan risiko biasa terjadi sehingga mengakibatkan pembengkakan biaya, keterlambatan proyek dan benefit *shortfall* yang mengurangi kelayakan proyek selama implementasi dan operasional.

Maieutic Machine adalah mesin imajiner yang berperan sebagai *questioning machine*, meliputi empat fitur yaitu *visual space of interaction*, *method of ordering and security*, *platform of mediation* dan *ritual of engagement* (Gambar 4). Quattrone *et al.* (2016) memperkenalkan mekanisme mempertanyakan kemungkinan-kemungkinan berdasarkan suatu prosedur.

3. METODOLOGI

Metodologi penelitian disajikan pada Gambar 4. Kegiatan dimulai dari identifikasi masalah, tinjauan literatur, pengolahan dan analisis serta kesimpulan dan saran. Dalam pengolahan data menggunakan alur *Maieutic Machine* yaitu *Visual Effect of Interaction*, *Method of Ordering and Scrutiny*, *Ritual of Engagement* dan *Platform of Mediation*. Pengumpulan data dalam tulisan ini menggunakan data sekunder, studi literatur dan analisis kualitatif.

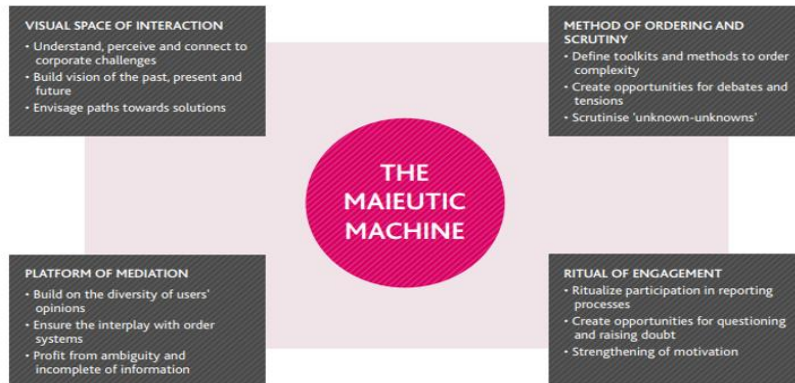
4. HASIL DAN ANALISIS

Berdasarkan terminologi proyek dan data-data terkait proyek-proyek infrastruktur dalam PSN sebagaimana dijabarkan diatas, maka pengelolaan proyek-proyek tersebut dapat dikategorikan sebagai program (nasional) dengan cara pengelolaan yang berbeda dengan pendekatan konvensional proyek. Proyek-proyek infrastruktur memiliki kriteria sebagaimana disebutkan Flyvberg. Koordinasi pengelolaan proyek-proyek infrastruktur pada masa pemerintahan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono berada di UKP4 (Unit Kerja Presiden Bidang Pengawasan dan Pengendalian Pembangunan) berdasar Peraturan Presiden No. 54 tahun 2009. Tugas pokok UKP4 adalah pengawasan (mengawal sinkronisasi program/proyek prioritas nasional), *debottlenecking* (mengurai masalah-masalah implementasi), kajian-kajian.

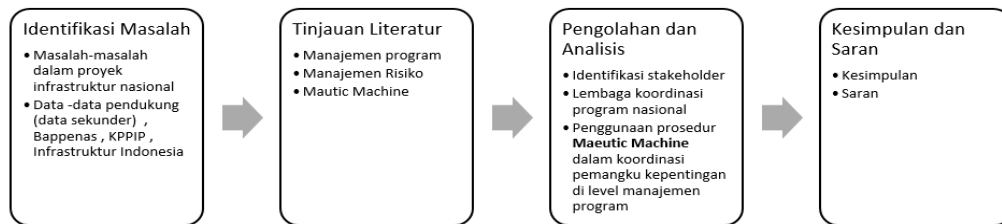
Berdasarkan peran di atas, UKP4 dapat dianalogikan sebagai PMO (*Project Management*

Office) yang mengkoordinasikan proyek/program nasional. Pada tahun 2014, dibentuk KPPIP untuk memastikan proyek-proyek berjalan sesuai standar kualitas, mengontrol dan pemecahan masalah. Lebih jauh lagi, KPPIP mendorong lembaga-

lembaga regulator menghasilkan peraturan-peraturan yang sinergis untuk pencapaian hasil infrastruktur. Salah satu tugas KPPIP adalah penetapan dan operasionalisasi tim kerja (*working team 1*) dan PMO.



Gambar 4.
Maieutic Machine



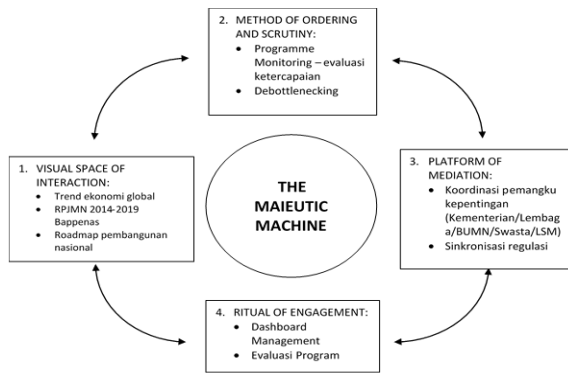
Gambar 5.
Metodologi Penelitian

Tabel 1.
Resiko kegagalan KSN dan peran KPPIP

| Risiko | Peran | Rasional |
|-------------------|---|--|
| Project Delay | Sinkronisasi peraturan-peraturan dari Kementerian/Lembaga untuk mempercepat proyek-proyek infrastruktur | Masalah tumpang tindih regulasi dan pembebasan lahan dapat diatasi dengan koordinasi |
| Cost Overrun | Project Management Office, akselerasi proyek prioritas, mekanisme monitoring dan controlling | Practice Project Management menjadi sangat penting untuk menjaga pace dari project dan project delivery. |
| Benefit Shortfall | Untuk proyek-proyek prioritas nasional, memfasilitasi Pre-Feasibility Study, Analisa Ekonomi dan AMDAL. | Dengan adanya FS dan Analisa Ekonomis yang akurat, maka kegagalan manfaat proyek dapat diminimasi. Sebagai contoh: proyek MRT yang diharapkan secara masif memindahkan moda transportasi dari masyarakat urban |

Tabel 2.
Siklus Maeutic Machine dalam pengelolaan portofolio proyek-proyek strategis nasional

| Tahap | Definisi operasional | Konteks Manajemen Program |
|---------------------------------|--|---|
| Visual Space of Interaction | Pemahaman situasi dan tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan program strategis nasional . | <ul style="list-style-type: none"> Identifikasi pemangku kepentingan dan menyamakan visi. Penetapan working group dan PMO |
| Method of Ordering and Scrutiny | Menggunakan tools untuk pemecahan masalah, mengurai masalah dan mencari akar penyebab | <i>Debottlenecking, improvemen</i> decision making policy, rapat koordinasi dan <i>war room</i> |
| Platform of Mediation | Mediasi para pemangku kepentingan | Sinkronisasi regulasi dan improvement untuk mengatasi masalah-masalah pendanaan, pembebasan lahan, penerimaan masyarakat |
| Ritual of Engagement | Proses monitoring dan reporting secara berkala | <ul style="list-style-type: none"> Dashboard dan control room (fisik / virtual) untuk memantau pencapaian proyek-proyek secara real-time Penggunaan sistem informasi terintegrasi dari semua Project Manager di seluruh proyek nasional |



Gambar 6.

Maieutic machine pengelolaan program nasional

Berdasarkan peran KPPIP sebagaimana Perpres no. 75 tahun 2014, maka issue utama yang menjadi alasan keberadaan lembaga ini adalah pada koordinasi. Jadi sebagai coordinator program-program strategis nasional, diharapkan mendorong percepatan penyelesaian proyek-proyek nasional lewat koordinasi peraturan-peraturan, penyelesaian masalah proyek di lapangan dan pendanaan. Berdasarkan referensi dari UKP4 dan KPPIP, berikut ini disajikan peran KPPIP yang relevan dengan manajemen risiko kegagalan proyek strategis nasional. Risiko kegagalan proyek didekati dari sisi *Project Delay*, *Cost Overrun* dan *Benefit Shortfall*. *Maieutic Machine* sebagaimana gambar 6 berupaya secara procedural mengeksplorasi para pengambil keputusan untuk berpikir kritis berdiskusi, mengurai dan mencari tahu ‘unknown-unknown’ – yaitu perihal penyebab yang tidak jelas bentuknya dan bagaimana asal muasalnya (Quattrone *et al.*, 2016)

4. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan uraian, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan proyek-proyek strategis nasional membutuhkan tata kelola manajemen program yang berbeda dengan pengelolaan proyek konvensional. Percepatan dari pencapaian Program Strategis Nasional mensyaratkan adanya sistem monitoring yang secara realtime dapat memberikan informasi kepada pengambil keputusan untuk debottlenecking permasalahan yang ada. Penggunaan sistem informasi yang terintegrasi yang dapat memberikan informasi realtime status proyek dan masalah-masalah yang dialami. Risiko keterlambatan proyek, pembengkakan biaya (*cost overrun*) dan hasil yang tidak sesuai harapan (*benefit shortfall*) menjadi perhatian dalam tahap perencanaan. Dalam hal ini KPPIP berperan sebagai National Programme Coordinator yang berupaya membentengi risiko kegagalan program pemerintah dalam kurun 2014-2019. Tantangan yang dihadapi *Programme*

Coordinator adalah bagaimana sinkronisasi, pola koordinasi, monitoring dan debottlenecking dari masalah-masalah yang selama ini inheren dalam proses regulasi dan pelaksanaan di lapangan. Prosedur *Maieutic Machine* dapat digunakan untuk koordinasi sinkronisasi para pemangku kepentingan dan upaya meminimasi risiko dengan selalu mempertanyakan kemungkinan-kemungkinan kegagalan dan mencari tahu *unknown-unknown*. Dinamika dari situasi ekonomi, social-politik, lingkungan, teknologi dan regulasi membuat berbagai kemungkinan yang berdampak sebagai risiko yang mungkin tidak pernah dialami sebelumnya

Sebagai rekomendasi, dalam monitoring PSN, KPPIP dapat mengimplementasikan sistem monitoring yang sifatnya semi-realtime dengan lag yang tidak terlalu jauh dari realtime. Kemudian adanya koordinasi dengan wewenang yang lintas fungsi sehingga mempunyai otorisasi untuk mengatasi permasalahan yang ada dengan cepat. Lebih jauh, direkomendasikan penerapan tata kelola yang baik dalam implementasi *programme management* yang berskala nasional.

5. DAFTAR PUSTAKA

1. Flyvbjerg, B. (2014). What You Should Know about Megaprojects and Why: An Overview. *Project Management Journal*, 45(2):6-19.
2. Chartered Institute of Management Accountant (CIMA). (2016). Dealing with Unknown. *Academic Research Paper*, 12 (14): 4.
3. Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.
4. Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. (2017). *Evaluasi Paruh Waktu RPJMN 2015-2019*. BAPPENAS.
5. Komite Percepatan Pembangunan Infrastruktur Prioritas. (2017). *KPPIP Report Semester I, 2017*. (online) <http://www.kppip.go.id> diakses Maret 2018.
6. Quattrone, P. (2004). Accounting for God: accounting and accountability practice in the Society of Jesus. *Accounting, Organization and Society*, 29: 647-683.
7. Pellegrinelli, S. (1997). Programme Management: Organising Project-Based Change. *International Journal of Project Management*, 15 (3): 141-149.
8. Tusk Advisory Report. (2018). *The Impact of Indonesia's Infrastructure Delivery*. pp.XVIII.