

Identifikasi faktor kegagalan perencanaan megaproyek: Studi kasus Megaproyek Brebes Internasional Industrial Park (Kawasan Industri Brebes)

Identification of failure factors in mega project planning: Case study of the Brebes International Industrial Park Mega Project (Brebes Industrial Area)

Muhammad Daffa Musyary^{1*} dan Annisya Alifvia Soehartono¹

¹Program Studi Magister Wilayah dan Kota, Institut Teknologi Bandung, Bandung, Indonesia

*Email korespondensi: daffamusyary.ks@gmail.com

Abstrak. Megaproyek Brebes Internasional Industrial Park (Kawasan Industri Brebes, KIB) merupakan salah satu proyek kawasan industri yang diamanahkan dalam Peraturan Presiden Nomor 79 tahun 2019 tentang Percepatan Pembangunan Ekonomi di Provinsi Jawa Tengah. Dengan luas 3.976 ha yang meliputi tiga kecamatan, yakni Kecamatan Bulakamba, Losari dan Tanjung, KIB akan menjadi kawasan industri terbesar se-Asia Tenggara. Namun, terdapat beberapa permasalahan yang menyebabkan pembangunan tersebut dialihkan ke Kabupaten Batang. Penelitian ini mengkaji kondisi pengelolaan megaproyek KIB dan mengidentifikasi faktor kegagalan dari perspektif pemangku kepentingan. Analisis deskriptif analitik dilakukan untuk memahami hubungan kondisi pengelolaan berbasis tinjauan literatur dan analisis *skoring* untuk menentukan faktor kegagalan mega proyek rencana KIB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor tantangan keuangan pada mega proyek Kawasan Industri Brebes merupakan faktor kegagalan utama. Salah satu permasalahan utama dalam pembiayaan adalah pembebasan lahan yang mengalami permasalahan karena banyak makelar tanah yang terlibat menyebabkan lonjakan harga lahan di Brebes melebihi Nilai Jual Objek Pajak. Hal tersebut menyebabkan biaya pembebasan lahan meningkat hingga melebihi anggaran awal sehingga target pembebasan lahan tidak tercapai hingga akhir tahun 2021.

Kata Kunci: Faktor Kegagalan; Kawasan Industri Brebes; Perencanaan Mega Proyek

Abstract. The Brebes International Industrial Park megaproject (Kawasan Industri Brebes, KIB) is one of the industrial area projects mandated in Presidential Regulation Number 79 of 2019 concerning the Acceleration of Economic Development in Central Java Province. With an area of 3,976 ha covering three sub-districts, namely Bulakamba, Losari and Tanjung Sub-districts, KIB will be the largest industrial area in Southeast Asia. However, there are several problems that caused the development to be diverted to Batang Regency. This study examined the management of the KIB megaproject and identified failure factors from a stakeholder perspective. Descriptive analytical analysis was conducted to understand the management conditions based on literature reviews and scoring analysis to determine the failure factors of the KIB megaproject plan. The results of the study revealed that the financial challenge in the KIB megaproject was the main failure factor. One of the main problems in financing was land acquisition, which is problematic because many land brokers were involved causing a spike in land prices in Brebes to exceed the Taxable Object Selling Value. This caused land acquisition costs to increase exceeding the initial budget so that the land acquisition target was not achieved until the end of 2021.

Keywords: Brebes Industrial Area; Failure Factors; Mega Project Planning

1. Pendahuluan

Dalam sejarah, proyek-proyek besar seperti Piramida dan Tembok Besar Cina telah menciptakan warisan terkenal. Sejak zaman kuno, peradaban-peradaban menunjukkan minat pada pembangunan monumen sebagai simbol kekuasaan dan status. Daya tarik megaprojek tetap bertahan secara global di masa sekarang dengan adanya advokasi dari para pendukung politik dan pengembang, misalnya melalui proyek transformasi perkotaan berskala besar dan pengeluaran keuangan yang besar [1,2]. Megaprojek secara luas digambarkan sebagai "investasi berskala besar dan kompleks yang biasanya menelan biaya satu miliar dolar atau lebih, membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk mengembangkan dan membangun, melibatkan banyak pemangku kepentingan publik dan swasta, transformasional, dan berdampak pada jutaan orang" [3]. Megaprojek merupakan investasi publik berskala besar dalam struktur dan fasilitas fisik, seperti sistem transportasi, produksi dan distribusi energi, dan sistem air dan sanitasi, yang dimaksudkan untuk melayani kepentingan publik dan mendorong pembangunan ekonomi [4,5].

Megaprojek merupakan proyek yang ditandai oleh biaya, kompleksitas, dan dampak yang sangat besar, dan umumnya melibatkan konstruksi sistem transportasi, energi, atau utilitas berskala besar [6]. Biaya seringkali dipandang sebagai kriteria untuk menganggap suatu megaprojek. Misalnya, Uni Eropa dan Asosiasi Manajemen Proyek Internasional (IPMA) menjelaskannya dalam istilah berikut. Megaprojek didefinisikan, di semua industri, sebagai proyek yang tolok ukurnya adalah menelan biaya lebih dari 100 juta euro [4]. Berdasarkan literatur terkemuka yang mencirikan megaprojek, teridentifikasi tujuh karakteristik lain yang menjadikannya berbeda dari proyek yang kompleks atau besar: jangkauan; durasi; risiko dan ketidakpastian; aktor-aktor yang sangat berbeda; arena kontroversi; masalah hukum

dan peraturan. Mereka berpendapat bahwa yang membedakan megaprojek adalah jangkauannya dan dampak luasnya terhadap masyarakat dan lingkungan [7]. Sebuah mega proyek tidak hanya besar dalam hal ruang lingkup, skala dan biaya, namun juga besar dalam potensi politik di dalam dan di sekitar proyek. Bidang kelembagaan yang paling sering menjadi pusat kelompok kepentingan megaprojek [1].

Namun, bukan biaya yang menjadi penanda sebuah megaprojek, melainkan kerumitannya [1,8]. Kerumitan ini muncul dari politik yang terkait dengan pendanaan, pengelolaan, dan pengaturan hubungan sosial dan organisasi yang kompleks [9]. Keterlibatan berkisar dari pemangku kepentingan yang berkomitmen di antara para kontraktor dan otoritas sipil hingga mereka yang resistan, yang tertanam dalam komunitas, gerakan sosial dan organisasi advokasi yang ada [10]. Perbedaan dengan Manajemen Proyek Skala Besar adalah Megaprojek memiliki kesinambungan dengan manajemen proyek skala besar, tetapi kompleksitasnya jauh lebih tinggi. Kompleksitas tersebut sering menimbulkan masalah seperti masalah kerapuhan investasi, risiko, durasi, ketidakpastian, keberagaman pemangku kepentingan, kontroversi, masalah hukum, dan peraturan [1].

Oleh karena kerumitannya itulah beberapa mega proyek mengalami kegagalan. Penyebab kegagalan mega proyek dalam proyek infrastruktur dapat dikaitkan dengan berbagai faktor. Kegagalan Megaprojek sering kali disebabkan oleh kurangnya perencanaan yang terinci pada tahap awal proyek, yang dapat mengakibatkan ketidakjelasan mengenai langkah-langkah yang harus diambil [11]. Ketidakmampuan dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko secara efektif dapat menjadi pemicu utama kegagalan proyek, terutama jika risiko tersebut tidak dikelola sejak awal [12,13]. Kegagalan proyek mega besar seringkali terkait dengan ketidakjelasan komunikasi, di mana kekurangpahaman antara tim proyek, pemangku kepentingan, dan manajemen dapat menghambat kemajuan proyek [14].

Kegagalan proyek mega besar sering kali dikaitkan dengan pengelolaan anggaran yang tidak efisien, dimana proyek melebihi anggaran yang telah ditetapkan, menyebabkan dampak negatif pada sumber daya finansial [15]. Beberapa penyebab umum lainnya seperti meliputi melampaui anggaran biaya, keterlambatan jadwal, tantangan teknis, optimisme berlebihan, dan representasi strategis yang tidak akurat [16]. Contoh kasus kegagalan dalam mega proyek infrastruktur termasuk proyek Reaktor Bertekanan Eropa di Finlandia, Perancis, dan Inggris, yang mengalami melampaui anggaran biaya dan keterlambatan jadwal [17]. Contoh lain adalah proyek Metro C di Roma, Italia, yang mengalami fragmentasi institusional, menyebabkan keterlambatan dan melampaui anggaran biaya [18]. Selain itu, berbagai proyek jalan tol di Amerika Serikat, Inisiatif Pembiayaan Swasta di Inggris, dan proyek BOT di China juga menghadapi tantangan dan kegagalan [19]. Penting untuk dicatat bahwa kesuksesan mega proyek dipengaruhi oleh berbagai faktor, dan mengatasi penyebab kegagalan memerlukan pendekatan komprehensif yang memperhitungkan kompleksitas unik dari setiap proyek.

Berdasarkan dari definisi mega proyek dan kasus kegagalan megaprojek, bukan biaya yang menjadi penanda sebuah mega proyek, melainkan kerumitannya. Kerumitan ini muncul dari politik yang terkait dengan pendanaan, pengelolaan, dan pengaturan hubungan sosial dan organisasi yang kompleks [1]. Megaprojek berbeda dengan proyek kecil atau sedang lainnya karena memiliki kompleksitas yang lebih tinggi dan banyak ketidakpastian yang akan berujung kegagalan [3,20]. Kompleksitas tersebut sering menimbulkan masalah seperti masalah kerapuhan investasi, risiko, durasi, ketidakpastian, keberagaman pemangku kepentingan, kontroversi, masalah hukum, dan peraturan [1]. Perencanaan yang tidak memadai dan manajemen risiko yang kurang baik dapat menyebabkan kenaikan biaya, penundaan, dan masalah teknis, yang pada akhirnya mengakibatkan kegagalan proyek [21].

Perubahan dalam pemerintahan, regulasi, atau kebijakan dapat secara signifikan mempengaruhi proyek mega, menyebabkan penundaan dan peningkatan biaya [22]. Pendanaan yang tidak memadai, melebihi anggaran, dan ketidakstabilan ekonomi dapat menimbulkan tantangan besar bagi penyelesaian proyek infrastruktur dengan sukses [23]. Megaprojek sering melibatkan berbagai pihak terkait dengan kepentingan yang saling bersaing, dan kegagalan dalam mengelola hubungan ini secara efektif dapat menyebabkan penundaan dan konflik [24]. Terkadang juga teknologi atau desain yang tidak memadai, serta perubahan pada ruang lingkup proyek, dapat menyebabkan kesulitan teknis dan penundaan proyek [25]. Dan gagal mengatasi kekhawatiran lingkungan dan sosial dapat menyebabkan perlawanan publik, tantangan hukum, dan penundaan dalam implementasi proyek [21].

Megaprojek Rencana Brebes Internasional Industrial Park (BRE Central) atau biasa disebut Rencana Kawasan Industri Brebes (KIB) merupakan salah satu proyek kawasan industri yang sudah diamanahkan dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 79 tahun 2019 tentang Percepatan Pembangunan Ekonomi Kawasan Kendal - Semarang - Salatiga - Demak - Grobogan, Kawasan Purworejo - Wonosobo - Magelang - Temanggung, dan Kawasan Brebes - Tegal – Pemalang. Menindaklanjuti Perpres tersebut, Gubernur Jawa Tengah mengajukan usulan 12 program prioritas kepada Presiden Republik Indonesia, salah satu di dalamnya adalah pengembangan kawasan industri, yaitu Kawasan Industri di Brebes dengan tujuan menuju pertumbuhan ekonomi 7%. Rencana Pembangunan Kawasan Industri Brebes sejalan dengan kebijakan daerah Kabupaten Brebes, baik dalam visi misi Bupati maupun dalam konteks tata ruang di Rencana Tata Ruang Wilayah Kabupaten Brebes tahun 2019 - 2039. Pada tahun 2020, progres rencana pembangunan Kawasan Industri Brebes sudah masuk dalam tahap finalisasi masterplan oleh pihak swasta dan sudah tahap persiapan dokumen pengadaan tanah.

Megaprojek Brebes Internasional Industrial Park (BRE Central) luasan 3.976 ha yang meliputi tiga kecamatan, yakni Kecamatan Bulakamba dengan luasan 1.088,12 ha, Kecamatan Losari dengan luasan 912,15 Ha dan Kecamatan Tanjung dengan luasan 1.936,73 ha. Megaprojek Brebes Internasional Industrial Park (BRE Central) direncanakan akan menjadi kawasan industri terbesar se-Asia Tenggara. Lokasi yang direncanakan sebagai KIB tersebut sudah ada sejumlah infrastruktur pendukung. Di antaranya Jalan Tol Trans Jawa, Jalan Nasional Pantura

Cirebon-Semarang, Jalan Nasional Tengah Pejagan-Prupuk, Jalan Lingkar Utara Brebes-Tegal, dan Pelabuhan Tegal dan Cirebon. Jika melihat *timeline* pekerjaan Tim Satuan Tugas Percepatan Pembangunan Kawasan Industri Brebes bahwa di bulan Juli-Desember tahun 2020 akan dilaksanakan pematangan dan pembebasan lahan sehingga pada tahun 2021 akan mulai dilaksanakan pembangunan infrastruktur penunjang kawasan industri. Namun di tahun 2021, Pembangunan rencana Kawasan Industri Brebes mengalami beberapa permasalahan yang menjadikan kawasan industri dialihkan di Kabupaten Batang.

Pemindahan kawasan industri di Brebes dapat dikatakan suatu kegagalan pengelolaan mega proyek yang juga berdampak secara sosial. Masyarakat yang sebelumnya mengharapkan manfaat ekonomi dari proyek tersebut, seperti penciptaan lapangan kerja dan peningkatan infrastruktur merasa kecewa dan tertekan akibat hilangnya kesempatan tersebut. Hal ini dapat memicu peningkatan ketidakpastian ekonomi, memperburuk kemiskinan, dan merusak stabilitas sosial. Berdasarkan hal tersebut pada jurnal ini membahas mengenai faktor penyebab kegagalan dari mega proyek Brebes Internasional Industrial Park (BRE Central) atau Kawasan Industri Brebes. Pembahasan pada jurnal ini akan dikaji dari persepsi pemangku kepentingan dari Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Pemerintah Kabupaten Brebes dan juga pengkajian dari beberapa faktor penyebab kegagalan sebuah mega proyek yang diambil dari beberapa jurnal. Kemudian faktor-faktor penyebab kegagalan mega proyek tersebut akan dikaji kembali dengan kondisi pada studi kasus.

2. Metode

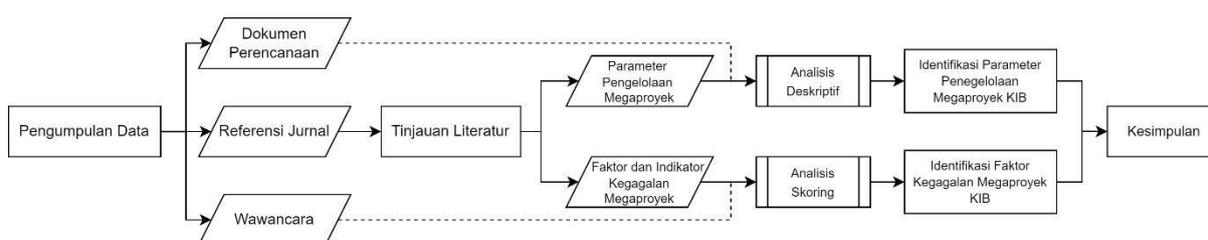
2.1. Data

Data yang digunakan dalam pembahasan jurnal ini berupa beberapa dokumen perencanaan terkait Mega Proyek Kawasan Industri Brebes berupa dokumen Studi Kelayakan Kawasan Industri Brebes dan dokumen Masterplan Brebes Internasional Industrial Park (Kawasan Industri Brebes). Selain itu untuk menganalisis faktor kegagalan dan pengelolaan diambil dari hasil wawancara dari Kepala Bidang Infrastruktur dari Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Pemerintah Kabupaten Brebes. Pemilihan Bappeda sebagai narasumber wawancara dikarenakan sampai saat ini progres terakhir dari Perencanaan Kawasan Industri Brebes masih tahap perencanaan dan Bappeda merupakan Penanggung Jawab tahap perencanaan pada megaprojek ini.

2.2. Metode

Metode yang digunakan pada jurnal ini adalah analisis deskriptif berdasarkan beberapa kutipan jurnal dan juga hasil wawancara dari pemangku kepentingan untuk mengkaji kondisi parameter yang signifikan dalam pengelolaan megaprojek dan juga *skoring* faktor penyebab kegagalan pada mega proyek Rencana Pembangunan Kawasan Industri Brebes untuk mengetahui faktor utama penyebab kegagalan mega proyek tersebut. Untuk mengkaji kondisi pengelolaan Kawasan Industri Brebes digunakan parameter-parameter yang signifikan dalam pengelolaan mega proyek yang diambil dari definisi dari megaprojek sebelumnya yaitu.

- Ukuran: hal ini dapat mencakup ukuran proyek atau besarnya dampak yang ditimbulkan.
- Biaya: nilai spesifik yang termasuk dalam banyak definisi teknis.
- Keunikan: mega proyek pada dasarnya mencakup beberapa faktor yang dapat dianggap unik.
- Jadwal: jadwal yang terkait dengan pencapaian kontrak dan manajemen proyek, jadwal yang melekat untuk penyelesaian proyek biasanya ditunjukkan sebagai bagian dari proses megaprojek.
- Ruang Lingkup: gambaran komprehensif tentang keseluruhan proyek dalam hal waktu, isi dan penyampaian.
- Tata Kelola: garis tata kelola yang jelas dan penggambaran proses serta kewenangan pengambilan keputusan merupakan ruang mesin megaprojek.
- Pemangku kepentingan: terdapat hubungan yang kompleks, termasuk hubungan antar dan intra yang berkaitan dengan kepentingan pemangku kepentingan terhadap megaprojek. Hal ini mencakup pemangku kepentingan sosial, keuangan, lingkungan hidup, komunitas dan pemangku kepentingan lain yang lebih implisit dan tersembunyi.
- Dampak Lingkungan, Sosial dan Ekonomi: Mengoptimalkan nilai – dari sudut pandang lingkungan, sosial dan ekonomi.



Gambar 1. Alur pemikiran penulisan.

Pada Tabel 1 merupakan faktor kegagalan mega proyek beserta indikator yang juga akan dianalisis secara *skoring* untuk mengetahui faktor utama penyebab kegagalan rencana pembangunan Kawasan Industri Brebes. Indikator dari beberapa faktor kegagalan megaprojek ini nantinya akan dianalisis menggunakan *skoring* berdasarkan hasil wawancara. Nilai Skor yang digunakan adalah nilai skor 1 sampai dengan 3 di mana semakin tinggi skor maka akan semakin signifikan berdampak terhadap kondisi pengelolaan perencanaan Kawasan Industri Brebes.

Tabel 1. Indikator faktor penyebab kegagalan megaprojek.

Faktor Penyebab Kegagalan Megaprojek	Indikator	Kutipan
Perencanaan dan Manajemen Risiko yang Buruk	Kurangnya Analisis Risiko Mendalam Ketidakjelasan Rencana Pelaksanaan Keterbatasan Keterlibatan Ahli Perencanaan	[21]
Isu Politik dan Regulasi	Perubahan Kebijakan Pemerintah yang Tidak Terduga Regulasi Tata ruang yang Tidak Sesuai	[26]

Faktor Penyebab Kegagalan Megaprojek	Indikator	Kutipan
Tantangan Keuangan	Pergantian Pemerintahan yang Berdampak pada Kontinuitas Proyek Ketidakstabilan Ekonomi yang Mempengaruhi Sumber Pendanaan Melebihi Anggaran Awal Kesulitan dalam Mendapatkan Investasi dan Dukungan Keuangan	[23]
Manajemen Pihak Terkait yang Kompleks	Ketidakselarasan Antara Tujuan Pihak Terkait Kurangannya Komunikasi Efektif Antara Pihak Terkait Pertentangan Kepentingan yang Sulit Diamati	[24]
Tantangan Teknologi dan Desain	Ketidaksesuaian Teknologi dengan Kebutuhan Proyek Perubahan Ruang Lingkup yang Sering Terjadi Desain yang Tidak Memadai dan Perlu Penyesuaian	[25]
Dampak Lingkungan dan Sosial	Kurangannya Rencana Pengelolaan Dampak Lingkungan Resistensi Publik Terhadap Proyek Tidak Adanya Konsultasi dan Keterlibatan Masyarakat yang Memadai	[3]

3. Hasil penelitian dan pembahasan

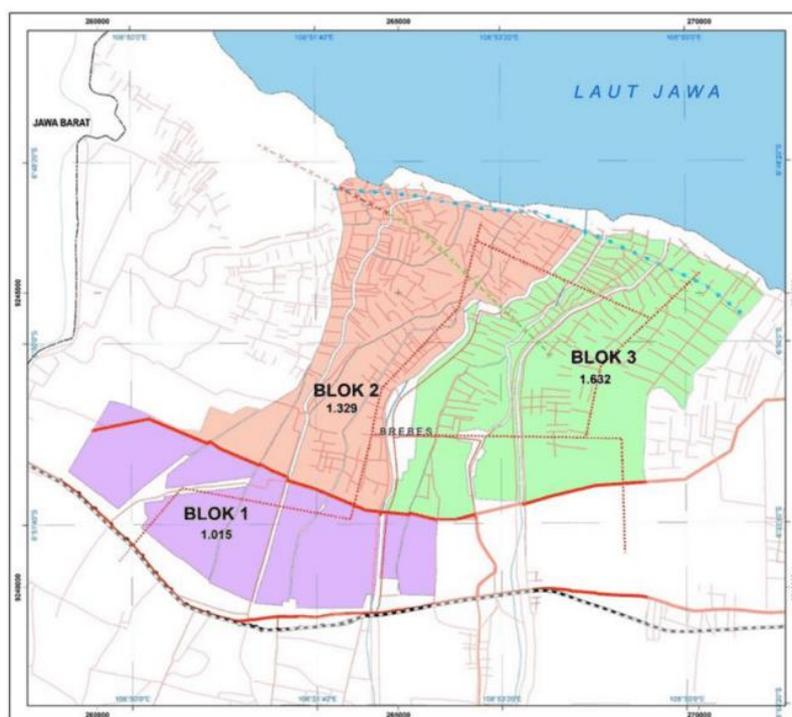
3.1. Kondisi pengelolaan mega proyek Kawasan Industri Brebes

Pembahasan analisis untuk mengkaji kondisi 8 parameter yang sudah ditentukan sebelumnya dalam pengelolaan Mega Proyek Rencana Pembangunan Kawasan Industri Brebes berdasarkan dokumen Studi Kelayakan Kawasan Industri Brebes dan dokumen Masterplan Brebes Internasional Industrial Park (Kawasan Industri Brebes) didapatkan hasil sebagai berikut.

3.1.1. Ukuran. Kawasan Peruntukan Industri Brebes (KPIB) sejauh ini mencakup luas seluas 5.070 hektar, dari luasan tersebut rencana pembangunan Kawasan Industri Brebes (KIB) seluas 3.977 hektar sesuai dengan Peraturan Daerah (Perda) Rencana Tata Ruang dan Wilayah (RTRW). Rencana pembangunan Kawasan Industri Brebes (KIB) seluas 3.977 hektar yang terbagi menjadi 3 Luas lahan yang tersedia pada calon lokasi Kawasan Industri Brebes berdasarkan petak / persil yang tersebar di 3 Kecamatan dan 11 Desa. Delineasi Kawasan Industri Brebes terbagi menjadi 3 Blok seperti pada Gambar 2 dengan rincian sebagai berikut:

- Blok 1. Luas 1.015 ha, dengan batas blok berupa Jalan Nasional Pantura sampai dengan Rencana Jalan Kawasan Industri. Meliputi 7 Desa yaitu Kecipir, Losari Lor, Pengabean, Krakahan, Pengaradan, Tanjung dan Tengguli.
- Blok 2. Luas 1.329 ha, dengan batas blok berupa Rencana Jalan Kawasan Industri sampai dengan pantai utara dan Sungai Kabuyutan ke Barat. Meliputi 7 Desa yaitu Pengabean, Prapag Kidul, Kecipir, Pengaradan, Tanjung, Tengguli dan Krakahan.

- Blok 3. Luas 1.632 ha, dengan batas blok berupa Rencana Jalan Kawasan Industri sampai dengan pantai utara dan Sungai Kabuyutan ke Timur. Meliputi 4 Desa yaitu Cimohong, Kluwut, Krakahan dan Pengaradan.

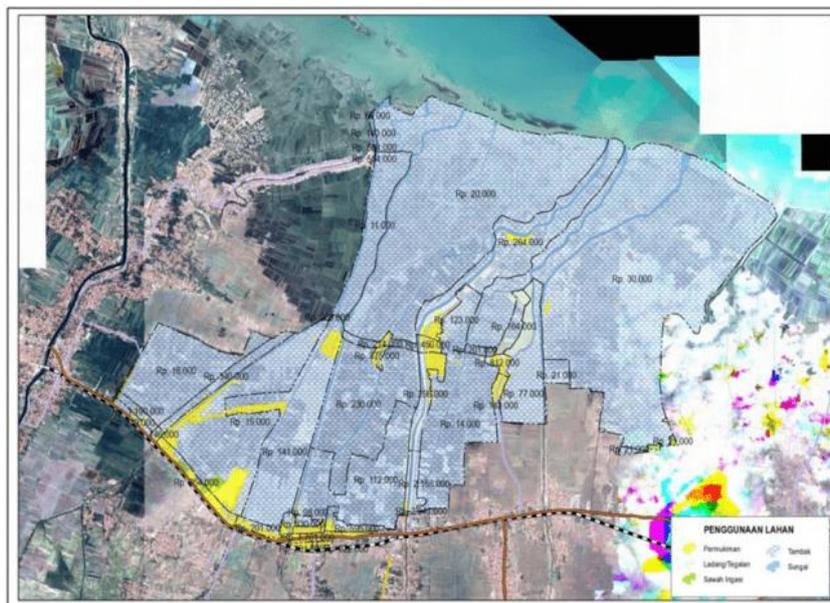


Gambar 2. Delineasi rencana Kawasan Industri Brebes.

Dengan luasan 3.997 ha Kawasan Industri Brebes direncanakan akan menjadi kawasan industri terbesar se-Asia Tenggara. Lokasi yang direncanakan sebagai KIB tersebut juga sudah dilengkapi sejumlah infrastruktur pendukung. Di antaranya Jalan Tol Trans Jawa, Jalan Nasional Pantura Cirebon-Semarang, Jalan Nasional Tengah Pejagan-Prupuk, Jalan Lingkar Utara Brebes-Tegal, dan Pelabuhan Tegal dan Cirebon. Dampak besar yang ditimbulkan oleh pembangunan ini diperkirakan akan signifikan, tidak hanya bagi Kabupaten Brebes, tetapi juga akan memberikan kontribusi positif terhadap pertumbuhan investasi dan ekonomi masyarakat di Provinsi Jawa Tengah secara keseluruhan. Diharapkan bahwa kehadiran kawasan industri ini akan mendorong pertumbuhan ekonomi Kabupaten Brebes dari tingkat sebelumnya yang hanya 0,5% menjadi 7%.

3.1.2. Biaya. Dari aspek finansial dalam rencana pembangunan Kawasan Industri Brebes, berdasarkan data yang terdapat dalam Studi Kelayakan Kawasan Industri Brebes yang disusun oleh Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Daerah (Baperlitbangda) Kabupaten Brebes meliputi wilayah Kecamatan Losari, Kecamatan Tanjung, dan Kecamatan Bulakamba, diperkirakan bahwa total anggaran yang dibutuhkan mencapai Rp 13 triliun. Tantangan utama dalam pembiayaan ini terkait dengan dampak pandemi Covid-19 karena sekitar 70% dari

anggaran Pemerintah Kabupaten Brebes selama periode 2019-2021 dialihkan untuk menangani situasi darurat dalam menangani dampak Covid-19.



Gambar 3. Zona nilai tanah rencana Kawasan Industri Brebes.

Selain itu, pembebasan lahan juga menjadi salah satu komponen biaya yang signifikan. Penetapan Kawasan Industri Brebes (KIB) sebagai proyek strategis nasional (PSN), sebagaimana diatur dalam Pasal 4 Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2019 tentang Percepatan Pembangunan Ekonomi Jawa Tengah, menetapkan alokasi anggaran sebesar Rp 2 triliun untuk proses pembebasan lahan di kawasan tersebut. Namun, progres pembangunan KIB menghadapi hambatan, terutama karena dampak pandemi dan kendala dalam pembebasan lahan. Kawasan Industri Brebes dianggap kurang menarik dibandingkan dengan Kawasan Industri Terpadu Batang (KITB) yang sebagian besar tanahnya dibangun di atas lahan milik PT Perkebunan Nusantara IX. KITB memiliki keunggulan waktu pembebasan lahan yang lebih singkat. Berbeda dengan pembebasan lahan di Kawasan Industri Brebes yang bermasalah karena terlalu banyak makelar tanah yang terlibat menyebabkan lonjakan harga lahan di Brebes melebihi Nilai Jual Objek Pajak (NJOP). Dari rata-rata harga NJOP 67.000 rupiah per meter persegi menjadi 800.000 rupiah per meter persegi. Hal tersebut menyebabkan biaya pembebasan lahan meningkat hingga melebihi anggaran awal sehingga target pembebasan lahan tidak tercapai hingga akhir tahun 2021.

3.1.3. Keunikan. Rencana pembangunan Kawasan Industri Brebes menonjol dengan keunikan tersendiri, terutama terkait dengan lokasinya yang strategis di perbatasan Jawa Tengah dan Jawa Barat. Hal ini memberikan peluang bagi Kawasan Industri Brebes untuk meraih pasar di kedua provinsi tersebut. Dukungan infrastruktur yang kuat, seperti Jalan Tol Trans Jawa, Jalan Nasional Pantura Cirebon-Semarang, Jalan Nasional Tengah Pejagan-Prupuk, Jalan Lingkar Utara Brebes-Tegal, serta keberadaan Pelabuhan Tegal dan Cirebon, menjadikan kawasan ini

memiliki potensi pemasaran yang signifikan ke berbagai pasar, termasuk *west market* (Jabodetabek dan Kawasan Bandung Raya), *central market* (Provinsi Jawa Tengah), hingga *east market* (Jawa Timur dan Madura).



Gambar 4. Masterplan rencana Kawasan Industri Brebes.

Keunikan lainnya terletak pada rencana Masterplan Brebes Internasional Industrial Park, yang mencatat bahwa dengan luas mencapai 3.977 hektar, Kawasan Industri Brebes akan menjadi yang terbesar di Asia Tenggara. Tema kawasan ini sebagai Eco Edu Industri menambah dimensi unik dengan merancang sebagai kota mandiri yang ramah lingkungan, mendukung investasi, dan melibatkan pengembangan kawasan pendidikan. Pendekatan ini memberikan keunikan yang belum terdapat di kawasan industri lainnya di Indonesia, memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan ekonomi dan pembangunan berkelanjutan di wilayah tersebut.

3.1.4. Jadwal. Berdasarkan dokumen percepatan pembangunan Kawasan Industri Brebes kegiatan percepatan pembangunan kawasan industri Brebes dimulai sejak tanggal 12 Juli 2019 sebagaimana matriks pada Gambar 5 berikut.

NO	PROGRES	JULI					AGUSTUS							
		9	12	15	16	29	1	7	14	15	22	27	28	30
	RAPAT TERBATAS ANTARA PRESIDEN RI DAN GUBERNUR JAWA TENGAH													
1	Rapat Koordinasi membahas identifikasi kebutuhan pembangunan Kawasan Industri Kabupaten Brebes di Bappeda Provinsi Jawa Tengah													
2	Rapat Koordinasi Perencanaan Bidang Infrastruktur Wilayah Tahun Anggaran 2019 membahas tentang Rencana Kawasan Industri di Kabupaten Brebes dengan pendekatan Tematik, Holistik, Integratif dan Spasial													
3	Kunjungan ke Kawasan Industri Kendal													
4	Rapat koordinasi membedah tuntas potensi Jawa Tengah menuju pertumbuhan ekonomi 7 % yang berkualitas													
5	Rapat koordinasi dalam rangka penajaman hasil identifikasi kebutuhan													
6	Rapat koordinasi dalam rangka Perekonomian FGD Roadmap Pembangunan Kawasan Industri Brebes sebagai salah satu pusat pertumbuhan ekonomi jawa tengah													
7	Kunjungan lapangan dan workshop ICZM dalam rangka identifikasi permasalahan pesisir berkaitan dengan rencana pembangunan Kawasan Industri													

NO	PROGRES	AGUSTUS					SEPTEMBER											
		1	7	14	15	22	27	28	30	1	5	7	11	12	16	17	23	30
8	Rapat koordinasi dalam rangka mengidentifikasi persoalan lingkungan hidup dan sumber daya alam																	
9	Rapat koordinasi SDALH Provinsi Jawa Tengah dalam rangka mendukung Pembangunan Kawasan Industri Kab. Brebes																	
10	Kunjungan tim dari Kementerian Perindustrian untuk meninjau calon lokasi potensi kawasan industri pada kawasan peruntukan industri																	
11	Rapat koordinasi dalam rangka percepatan pembangunan kawasan industri di Jawa Tengah																	
12	Pertemuan dengan Deputi Bidang Percepatan Infrastruktur dan Pengembangan Wilayah Kemenko Perekonomian																	
13	Rapat dengan Bupati, Sekda dan Seluruh SKPD terkait membahas rencana pembangunan Kawasan Industri																	
14	Rakor Kompilasi dan Validasi usulan program kegiatan Prioritas dalam rangka menyiapkan masterplan percepatan Pembangunan wilayah provinsi Jawa Tengah																	
15	Identifikasi Kebutuhan Program/Kegiatan Bidang ekonomi dalam rangka percepatan pembangunan Kabupaten Brebes																	

NO	PROGRES	SEPTEMBER					OKTOBER													
		1	5	7	11	12	16	17	23	30	1	2	3	4	7	15	18	21	31	
16	Rapat Koordinasi Pendalaman Usulan Program/Kegiatan Ekonomi dan Sektor Unggulan Kabupaten/Kota di Bappeda Provinsi Jawa Tengah																			
17	Rapat Koordinasi Data Dukung Kesiapan Indikasi Sementara Kegiatan Usulan Kabupaten/Kota di Bappeda Provinsi Jawa Tengah																			
18	Rakord membahas kesiapan dokumen pendukung masterplan percepatan pembangunan ekonomi jawa tengah																			
19	Rakord membahas master List Kebutuhan Program Kegiatan pendukung peningkatan pertumbuhan ekonomi dengan KIB sebagai triger																			
20	Pembahasan Laporan Antara FS Pengembangan KIB																			
21	Rakord membahas finalisasi kesiapan dokumen pendukung masterplan percepatan pembangunan ekonomi jawa tengah																			
22	Rakord membahas Final List Kebutuhan Program Kegiatan pendukung peningkatan pertumbuhan ekonomi dengan KIB sebagai triger																			
23	Rakor internal membahas rencana pembangunan Infrastruktur pendukung KIB																			

NO	PROGRES	OKTOBER											NOVEMBER										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
24	Menerima kunjungan Satuan Kerja (Task Force) Kemenkeu untuk Fasilitas Perpajakan																						
25	Pembahasan Laporan Akhir FS Pengembangan KIB																						
26	Multi Stakeholder Forum (MSF) oleh PLN tentang kesiapan suply energi untuk KIB																						
27	Rakor Teknis Integrasi antara pembangunan KIB dengan ICZM																						
28	Menerima kunjungan tim dari Kementerian Perindustrian untuk kunjungan ke calon lokasi KIB																						
29	Rapat Percepatan Pembangunan KIB di Kemenko Perekonomian membahas progres																						
30	Rakord tindak lanjut percepatan pembangunan KIB membahas pembentukan tim identifikasi lahan dan penyiapan data status kepemilikan lahan																						
31	Rapat Koordinasi Membahas Rekomendasi Gubernur tentang Kesesuaian Tata Ruang KIB di Provinsi Jawa Tengah																						
32	Rapat Percepatan Pembangunan KIB di Kemenko Perekonomian membahas percepatan Rapermen Perindustrian tentang NSPK IUK dengan skema OSS dan pengusulan badan usaha pengelola KI																						

NO	PROGRES	NOVEMBER											DESEMBER										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
33	Rapat Pembangunan KIB di Bappeda Provinsi Jawa Tengah membahas rencana penyusunan Roadmap Percepatan KIB																						
34	Rapat Pembangunan KIB di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah membahas tindak lanjut Roadmap Percepatan KIB																						
35	Rapat di Ruang Sekda Brebes membahas tindak lanjut hasil pembahasan Roadmap Pembangunan KIB di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah																						
36	Rapat percepatan pembangunan KIB di Dinas Perindustrian Provinsi Jawa Tengah bersama Direktur Kementerian Perindustrian dan Adep Kemenko Perekonomian																						

Gambar 5. Dokumen matrix jadwal kegiatan Kawasan Industri Brebes.

Berdasarkan 36 kegiatan yang telah dilaksanakan didapatkan hasil sebagai berikut :

- Identifikasi Kebutuhan Pembangunan Kawasan Industri
- Identifikasi lokasi eksisting dan kebutuhan ketersediaan lahan
- Identifikasi Harga Tanah berdasarkan NJOP dan Zona Nilai Tanah
- Identifikasi calon investor
- Rencana Tindak Lanjut dan Perkembangan Terakhir Percepatan Pembangunan
- Penyusunan Studi Kelayakan Rencana Kawasan Industri Brebes
- Penyusunan Masterplan Kawasan Industri Brebes
- Pembentukan Tim Satuan Tugas Percepatan Pembangunan Kawasan Industri Brebes

3.1.5. *Ruang lingkup.* Berdasarkan jadwal yang sudah ditetapkan maka telah disusun satgas percepatan pelaksanaan pembangunan Kawasan Industri Brebes dengan rincian matrix percepatan pembangunan Kawasan Industri Brebes pada Tabel 2 sebagai berikut.

Tabel 2. Matrix percepatan pembangunan Kawasan Industri Brebes.

No	Tahapan	2019		2020					
		Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun
1	Pengajuan kepada Kementerian BUMN untuk menunjuk pengelola KI Brebes	■	■						
2	Pembentukan Satgas Percepatan Pelaksanaan Perpres no 79 tahun 2019		■						
3	Penetapan Revisi RTRW Kabupaten Brebes		■						
4	Penyusunan Zonasi Wilayah KI Brebes yang dioverlay dengan zona nilai tanah		■						
5	<i>Market Sounding</i> kepada para badan usaha calon pengelola KI Brebes			■					
6	Perizinan KI Brebes				■	■	■	■	■
7	Pembebasan Lahan				■	■	■	■	■
8	Pematangan Lahan								
9	Pembangunan Infrastruktur								
10	Operasional KI Brebes								

No	Tahapan	2020						2021
		Jul	Ags	Sep	Okt	Nop	Des	
1	Pengajuan kepada Kementerian BUMN untuk menunjuk pengelola KI Brebes							
2	Pembentukan Satgas Percepatan Pelaksanaan Perpres no. 79 tahun 2019							
3	Penetapan Revisi RTRW Kabupaten Brebes							
4	Penyusunan Zonasi Wilayah KI Brebes yang dioverlay dengan zona nilai tanah							
5	<i>Market Sounding</i> kepada para badan usaha calon pengelola KI Brebes							
6	Perizinan KI Brebes							
7	Pembebasan Lahan		■	■	■	■	■	
8	Pematangan Lahan							■
9	Pembangunan Infrastruktur							
10	Operasional KI Brebes							■

Hingga pemindahan Kawasan Rencana Industri Brebes di Kawasan Industri Batang kegiatan berdasarkan *timeline* yang sudah terselesaikan hanya sampai nomor 5, kegiatan nomor 6 hingga 10 terkendala oleh pembebasan lahan yang melebihi anggaran awal yang sudah dijelaskan pada parameter biaya sebelumnya. Adapun penjelasan kegiatan yang sudah terlaksana adalah sebagai berikut :

- Tahapan pengajuan kepada Kementerian BUMN untuk menunjuk BUMN sebagai Badan Usaha Pengelola KI Brebes merupakan tugas Bappeda Provinsi untuk menindaklanjutinya.

Penunjukan BUMN sebagai salah satu badan usaha pengelola KIB dikandung maksud supaya KIB yang akan dibangun dan dikelola tersebut bisa dikategorikan sebagai kepentingan umum sebagaimana yang dimaksud dalam salah satu materi omnibus law cipta lapangan kerja, yaitu bahwa kawasan industri yang diinisiasi dan dikuasai oleh negara/pemerintah melalui BUMN/BUMD dapat dikategorikan sebagai proyek untuk kepentingan umum.

- Tahapan pembentukan Satgas Percepatan Pelaksanaan Perpres No. 79 Tahun 2019 merupakan tugas Provinsi Jawa Tengah dan Kabupaten Brebes. Untuk tahapan ini Pemerintah Kabupaten Brebes telah menyusun SK Bupati Nomor 536/698 Tahun 2019 tentang Pembentukan Tim Terpadu Percepatan Pembangunan Kawasan Industri Kabupaten Brebes.
- Tahapan penetapan Revisi RTRW Kab Brebes telah dilalui dengan diundangkannya Perda Nomor 13 Tahun 2019 tentang RTRW Kabupaten Brebes Tahun 2019 – 2039 pada tanggal 23 Desember 2019.
- Tahapan penyusunan Zonasi Wilayah KI Brebes yang di *overlay* dengan zona nilai tanah sudah ditindaklanjuti oleh Pemerintah Kabupaten Brebes. Peta ini akan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam proses pengadaan tanah.
- Tahapan *market sounding* kepada para Badan Usaha calon pengelola KI Brebes sudah diselenggarakan pada bulan Januari 2020

3.1.6. Tata kelola. Perencanaan Pembangunan Kawasan Industri Brebes memperlihatkan perkembangan positif dalam aspek tata kelola, terutama dalam menyusun Rencana Timeline Pelaksanaan dan pembentukan Tim Satgas Percepatan Pembangunan Kawasan Industri Brebes. Langkah-langkah tersebut menunjukkan komitmen yang kuat untuk memastikan kelancaran pelaksanaan proyek dan mempercepat pembangunan Kawasan Industri Brebes. Pembentukan tim satgas juga menjadi langkah strategis untuk mengkoordinasikan berbagai aspek pembangunan, sehingga proses tersebut dapat berjalan dengan efisien. Melibatkan Ahli Perencanaan dalam penyusunan Studi Kelayakan Kawasan Industri Brebes dan penyusunan Masterplan menjadi poin penting dalam memastikan bahwa pengembangan kawasan industri tersebut dilakukan secara terencana dan berkelanjutan. Keahlian para ahli perencanaan memberikan fondasi yang kuat untuk mengidentifikasi potensi dan risiko proyek, sehingga keputusan strategis dapat diambil dengan berdasarkan analisis yang mendalam.

Selain itu, kawasan industri ini juga menunjukkan kepedulian terhadap aspirasi masyarakat setempat dengan melakukan konsultasi publik. Langkah ini tidak hanya sebagai bentuk transparansi, tetapi juga sebagai wujud partisipasi aktif warga dalam perencanaan pembangunan. Dengan melibatkan masyarakat sekitar, Kawasan Industri Brebes dapat merespons kebutuhan lokal, meminimalkan dampak sosial yang mungkin timbul, dan menciptakan hubungan yang harmonis antara pengembang industri dan komunitas sekitar. Inisiatif tata kelola yang holistik ini menciptakan landasan yang kuat untuk pertumbuhan dan perkembangan berkelanjutan Kawasan Industri Brebes.

3.1.7. *Pemangku kepentingan*. Berdasarkan hasil wawancara dari pemangku kepentingan dari tim percepatan Kawasan Industri Brebes berikut ini pada Tabel 3 merupakan *stakeholder mapping* di dalam rencana pembangunan Kawasan Industri Brebes.

Tabel 3. Pemetaan *stakeholder* Kawasan Industri Brebes.

<i>Stakeholder</i>	<i>Kewenangan</i>	<i>Tingkat Kepentingan</i>	<i>Posisi</i>
Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah	Koordinator dalam penyusunan Rencana Pembangunan Kawasan Industri Brebes	Kepentingan sosial	Aktor Kunci
Dinas Lingkungan Hidup Jawa Tengah	Pengkajian analisis dampak lingkungan	Kepentingan sosial	Aktor Kunci
Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Brebes	<i>Monitoring</i> Perencanaan dan Studi Kelayakan Kawasan Industri Brebes	Kepentingan sosial	Aktor Kunci
Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Brebes	Penataan ruang dan pengembangan infrastruktur dasar terkait Kawasan Industri Brebes	Kepentingan sosial	Aktor Pendukung
Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Brebes	<i>Monitoring</i> pengkajian analisis dampak lingkungan	Kepentingan sosial	Aktor Pendukung
Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Brebes	Mengelola aset pertanahan di Kawasan Industri Brebes	Kepentingan sosial	Aktor Pendukung
PT. Kawasan Industri Wijayakusuma	Menyusun dokumen perencanaan terkait Kawasan Industri Brebes	Kerja sama	Aktor Pendukung

Berdasarkan hasil *stakeholder mapping* didapat bahwa pemangku kepentingan dalam melaksanakan perencanaan pembangunan Kawasan Industri Brebes dikoordinasikan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah hal tersebut dikarenakan megaproyek ini merupakan Proyek Strategis Nasional (PSN). Hasil wawancara dengan pemangku kepentingan mengungkapkan bahwa dalam perencanaan pembangunan Kawasan Industri Brebes, sudah terdapat keselarasan tujuan visi dan misi antara Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dan Pemerintah Kabupaten Brebes. Kedua pihak menegaskan komitmen mereka untuk mencapai target pertumbuhan perekonomian sebesar 7%. Selain itu, komunikasi antar *stakeholder*, termasuk Pemerintah Provinsi dan Kabupaten, tampak sangat efektif dan transparan. Keterbukaan ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memastikan semua pihak terlibat dalam proses perencanaan dan pengembangan kawasan industri, serta memperkuat sinergi untuk mencapai tujuan bersama dalam mendukung pertumbuhan ekonomi di Kawasan Industri Brebes.

3.1.8. *Dampak lingkungan, sosial, dan ekonomi*. Pembangunan Kawasan Industri Brebes memberikan dampak sosial ekonomi yang signifikan, terutama terkait dengan ketersediaan dan keterampilan tenaga kerja yang masih rendah. Untuk mengatasi tantangan ini, upaya dilakukan dengan mengoptimalkan peran dan fungsi Balai Latihan Kerja (BLK) serta melalui pembangunan Politeknik Industri guna meningkatkan kualifikasi dan keterampilan tenaga kerja lokal. Selain itu, muncul kecenderungan dari pihak tertentu, baik internal maupun

eksternal masyarakat lokal, yang mencoba menjadi spekulasi tanah, berpotensi mengganggu kestabilan harga tanah. Untuk mengatasi hal ini, dilakukan sosialisasi dan arahan terkait penundaan segala transaksi pengadaan tanah kepada camat di tiga wilayah calon lokasi kawasan industri. Pembangunan ini juga menjadi solusi bagi tingginya angka kemiskinan dengan menarik investasi sebesar-besarnya, membuka peluang kerja dan usaha sehingga mencapai target pertumbuhan ekonomi dari 0,5% menjadi 7%. Untuk mengatasi rendahnya Pendapatan Asli Daerah (PAD), dilakukan upaya penarikan retribusi dan penyertaan modal pada investor kawasan, memberikan dorongan positif bagi pertumbuhan ekonomi dan keberlanjutan Kawasan Industri Brebes secara keseluruhan.



Gambar 6. Sektor pertanian dan pembangunan kawasan industri di Jalan Pantura Brebes.

Namun disisi pengembangan ekonomi yang signifikan, dampak lingkungan juga salah satu dampak paling nyata dari perubahan kualitas lingkungan dengan adanya kawasan industri. Begitu pula dengan Kawasan Industri Brebes, berdasarkan hasil dari studi kelayakan bahwa beberapa dampak lingkungan yang akan ditimbulkan oleh Kawasan Industri Brebes ini nantinya berupa polusi udara yang meningkat akibat emisi dari pabrik-pabrik, limbah industri yang tidak diolah dengan baik berakhir di sungai dan sumber air lokal, mengganggu ekosistem akuatik dan mengancam kehidupan ikan serta spesies air lainnya. Ini juga berdampak pada pertanian, kegiatan utama di Brebes sebelum industrialisasi, karena irigasi menjadi kurang efektif akibat polusi air.

Tantangan lingkungan ini memerlukan tindakan dari berbagai pihak. Pemerintah daerah harus menetapkan regulasi yang lebih ketat untuk pengelolaan limbah industri. Pabrik harus menerapkan teknologi yang lebih ramah lingkungan dan mengambil tanggung jawab sosial korporat. Masyarakat perlu lebih terlibat dalam kegiatan pelestarian lingkungan, dan ada peluang untuk pendidikan dan kesadaran lingkungan yang lebih luas. Perubahan di Kawasan Industri Brebes menggambarkan dilema umum antara kemajuan ekonomi dan pelestarian lingkungan. Untuk masa depan yang berkelanjutan, diperlukan keseimbangan antara pertumbuhan industri dan perlindungan alam.

3.2. Faktor penyebab kegagalan mega proyek Kawasan Industri Brebes

Berdasarkan hasil Kondisi Pengelolaan Mega Proyek Kawasan Industri Brebes yang dikaji dari 8 parameter yang didapat dari beberapa dokumen perencanaan Kawasan Industri Brebes dan juga hasil wawancara dari Kepala Bidang Infrastruktur dari Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Pemerintah Kabupaten Brebes. Faktor penyebab kegagalan perencanaan pembangunan Kawasan Industri Brebes ditinjau menggunakan metode *skoring* dari beberapa *list* indikator berdasarkan tinjauan literatur. Skor yang digunakan adalah nilai skor 1 sampai dengan 3 dimana semakin tinggi skor maka akan semakin signifikan berdampak terhadap kondisi pengelolaan perencanaan Kawasan Industri Brebes. Pada Tabel 4 merupakan hasil *skoring* faktor penyebab kegagalan mega proyek Kawasan Industri Brebes.

Tabel 4. Hasil *skoring* faktor kegagalan Kawasan Industri Brebes.

Perencanaan dan Manajemen Risiko yang Buruk	Skor	Isu Politik dan Regulasi	Skor
Kurangnya Analisis Risiko Mendalam	1	Perubahan Kebijakan Pemerintah yang Tidak Terduga	2
Ketidakjelasan Rencana Pelaksanaan	1	Regulasi Tata Ruang yang Tidak Sesuai	1
Keterbatasan Keterlibatan Ahli Perencanaan	1	Pergantian Pemerintahan yang Berdampak pada Kontinuitas Proyek	1
Total Skor	3	Total Skor	4
Tantangan Keuangan	Skor	Manajemen Pihak Terkait yang Kompleks	Skor
Ketidakstabilan Ekonomi yang Mempengaruhi Sumber Pendanaan	2	Ketidakselarasan Antara Tujuan Pihak Terkait	1
Pembiayaan Melebihi Anggaran Awal	3	Kurangnya Komunikasi Efektif Antara Pihak Terkait	1
Kesulitan dalam Mendapatkan Investasi dan Dukungan Keuangan	2	Pertentangan Kepentingan yang Sulit Diamati	2
Total Skor	7	Total Skor	4
Tantangan Teknologi dan Desain	Skor	Dampak Lingkungan dan Sosial	Skor
Ketidaksesuaian Teknologi dengan Kebutuhan Proyek	1	Kurangnya Rencana Pengelolaan Dampak Lingkungan	2
Perubahan Ruang Lingkup yang Sering Terjadi	1	Resistensi Publik Terhadap Proyek	2
Desain yang Tidak Memadai dan Perlu Penyesuaian	1	Tidak Adanya Konsultasi dan Keterlibatan Masyarakat yang Memadai	1
Total Skor	3	Total Skor	5
Faktor Penyebab Kegagalan Mega Proyek Kawasan Industri Brebes		Total Skor	
Perencanaan dan Manajemen Risiko yang Buruk		3	
Isu Politik dan Regulasi		4	
Tantangan Keuangan		7	
Manajemen Pihak Terkait yang Kompleks		4	
Tantangan Teknologi dan Desain		4	
Dampak Lingkungan dan Sosial		5	

Berdasarkan *skoring* hasil wawancara dengan pemangku kepentingan, faktor penyebab kegagalan mega proyek Kawasan Industri Brebes dengan nilai tertinggi adalah faktor tantangan keuangan terutama pada indikator pembiayaan melebihi anggaran awal. Faktor kegagalan ini sangat berpengaruh pada parameter pengelolaan biaya dan jadwal. Berdasarkan hasil wawancara juga menyebutkan bahwa salah satu permasalahan utama dalam pembiayaan adalah pembebasan lahan. Parameter pengelolaan biaya sangat dipengaruhi oleh faktor kegagalan ini karena dalam Pasal 4 Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2019 tentang Percepatan Pembangunan Ekonomi Jawa Tengah menetapkan alokasi anggaran sebesar Rp 2 triliun untuk proses pembebasan lahan di Kawasan Industri Brebes sedangkan percepatan pembebasan lahan harus segera dilakukan. Percepatan pembebasan lahan dilakukan karena tekanan dari Pemerintah Nasional melihat Investor China yang ingin segera mengalihkan industrinya ke Indonesia. Hal tersebut menuntut Pemerintah Provinsi Jawa Tengah harus segera mempercepat pembangunan Kawasan Industri Brebes namun terkendala oleh anggaran pembebasan lahan yang melebihi anggaran awal. Disisi Kawasan Industri Terpadu Batang (KITB) yang sebagian besar tanahnya dibangun di atas lahan milik PT Perkebunan Nusantara IX yang cenderung mempunyai NJOP lebih rendah. Kawasan Industri Terpadu Batang (KITB) dipilih karena memiliki keunggulan waktu pembebasan lahan yang lebih singkat daripada Kawasan Industri Brebes. Pembebasan lahan di Kawasan Industri Brebes mengalami permasalahan karena terlalu banyak makelar tanah yang terlibat menyebabkan lonjakan harga lahan di Brebes melebihi Nilai Jual Objek Pajak (NJOP). Dari rata-rata harga NJOP 67.000 rupiah per meter persegi menjadi 800.000 rupiah per meter persegi. Permasalahan pembiayaan tersebut juga berpengaruh terhadap parameter pengelolaan jadwal, karena biaya pembebasan lahan meningkat hingga melebihi anggaran awal sehingga target jadwal pembebasan lahan tidak tercapai hingga akhir tahun 2021.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan parameter yang signifikan untuk melihat kondisi mega proyek Kawasan Industri Brebes yang dianalisis secara deskriptif berdasarkan beberapa dokumen perencanaan dan hasil wawancara didapatkan hasil sebagai berikut.

- a. Ukuran: Rencana pembangunan Kawasan Industri Brebes (KIB) seluas 3.977 hektar berada di 3 Kecamatan, 11 desa. Dampak besar yang ditimbulkan oleh pembangunan ini diperkirakan akan signifikan yaitu mendorong pertumbuhan ekonomi Kabupaten Brebes dari tingkat sebelumnya yang hanya 0,5% menjadi 7%.
- b. Biaya: Total anggaran yang dibutuhkan mencapai Rp 13 triliun. Tantangan utama dalam pembiayaan ini terkait adalah dampak pandemi Covid-19 dan juga permasalahan pembebasan lahan yang melebihi anggaran awal.
- c. Keunikan: Keunikan dari Kawasan Industri Brebes adalah lokasinya yang strategis di perbatasan Jawa Tengah-Jawa Barat yang memberikan peluang untuk memasarkan ke sisi barat dan sisi timur Pulau Jawa. Keunikan lainnya pada rencana Masterplan Brebes Internasional Industrial Park dengan luas mencapai 3.977 hektar yang akan menjadi terbesar di Asia Tenggara.

- d. Jadwal: Telah terlaksana 36 kegiatan dimulai sejak tanggal 12 Juli 2019 dengan beberapa hal yang dihasilkan seperti Penyusunan Studi Kelayakan Rencana Kawasan Industri Brebes, Penyusunan Masterplan Kawasan Industri Brebes dan Pembentukan Tim Satgas Percepatan Pembangunan Kawasan Industri Brebes
- e. Ruang Lingkup: Berdasarkan *timeline* yang sudah terselesaikan hanya sampai nomor 5, kegiatan nomor 6 hingga 10 terkendala oleh pembebasan lahan yang melebihi anggaran awal.
- f. Tata Kelola: Tata kelola dalam perencanaan Kawasan Industri Brebes sudah baik dengan pembentukan tim Satgas Percepatan Pembangunan Kawasan Industri Brebes dan melibatkan beberapa Tenaga Ahli dalam penyusunan beberapa dokumen perencanaan sebagai langkah strategis untuk mengkoordinasikan berbagai aspek pembangunan dan juga melakukan partisipasi masyarakat dengan baik.
- g. Pemangku kepentingan: Berdasarkan hasil *stakeholder mapping* didapat bahwa pemangku kepentingan dalam melaksanakan perencanaan pembangunan Kawasan Industri Brebes dikoordinasikan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Sudah terdapat keselarasan tujuan visi dan misi, dan sudah terlaksana komunikasi yang efektif dan transparan.
- h. Dampak Lingkungan, Sosial, dan Ekonomi: Dampak sosial ekonomi seperti pengoptimalan peran dan fungsi Balai Latihan Kerja (BLK) serta melalui pembangunan Politeknik Industri untuk meningkatkan ketersediaan dan keterampilan tenaga kerja. Pembangunan ini juga menjadi solusi bagi tingginya angka kemiskinan dengan menarik investasi sebesar-besarnya, membuka peluang kerja dan usaha sehingga mencapai target pertumbuhan ekonomi dari 0,5% menjadi 7%.

Berdasarkan hasil *skoring* dari faktor penyebab kegagalan megaprojek didapat bahwa faktor tantangan keuangan pada mega proyek Kawasan Industri Brebes merupakan faktor kegagalan utama terutama pada indikator melebihi anggaran awal. Faktor penyebab kegagalan megaprojek ini sangat berkaitan tentang parameter pengelolaan mega proyek biaya dan jadwal. Salah satu permasalahan utama dalam pembiayaan adalah pembebasan lahan. Pembebasan lahan di Kawasan Industri Brebes mengalami permasalahan karena terlalu banyak makelar tanah yang terlibat menyebabkan lonjakan harga lahan di Brebes melebihi Nilai Jual Objek Pajak (NJOP).

Referensi

- [1] Pitsis A, Clegg S, Freeder D, Sankaran S, Burdon S. Megaprojects Redefined – Complexity vs Cost and Social Imperatives. *International Journal of Managing Projects in Business* 2018;11:7–34. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2017-0080>.
- [2] Metaxas T, Gallego JS, Juarez L. Sustainable Urban Development and the Role of Mega-Projects: Experts' View about Madrid Nuevo Norte Project. *Journal of Infrastructure, Policy and Development* 2023;7. <https://doi.org/10.24294/jipd.v7i2.2161>.
- [3] Flyvbjerg B. What you Should Know about Megaprojects and Why: An Overview. *Project Management Journal* 2014;45:6–19. <https://doi.org/10.1002/pmj.21409>.

- [4] Hu Y, Chan APC, Le Y, Jin R. From Construction Megaproject Management to Complex Project Management: Bibliographic Analysis. *Journal of Management in Engineering* 2015;31. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000254](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000254).
- [5] Bakke C, Johansen A. Which Attributes Define a Megaproject? *IOP Conf Ser Earth Environ Sci* 2024;1389. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1389/1/012029>.
- [6] Flyvbjerg B. *The Oxford Handbook of Megaproject Management*. Oxford University Press; 2017.
- [7] Söderlund J, Sankaran S, Biesenthal C. The Past and Present of Megaprojects. *Project Management Journal* 2017;48:5–16. <https://doi.org/10.1177/875697281704800602>.
- [8] Qiu Y, Chen H, Sheng Z, Cheng S. Governance of Institutional Complexity in Megaproject Organizations. *International Journal of Project Management* 2019;37:425–43. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.001>.
- [9] Kardes I, Ozturk A, Cavusgil ST, Cavusgil E. Managing Global Megaprojects: Complexity and Risk Management. *International Business Review* 2013;22:905–17. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.01.003>.
- [10] Zidane YJ-T, Johansen A, Ekambaram A. Megaprojects-Challenges and Lessons Learned. *Procedia Soc Behav Sci* 2013;74:349–57. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.041>.
- [11] Jobling PE, Smith NJ. Experience of the Role of Contracts in Megaproject Execution. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Management, Procurement and Law* 2018;171:18–24. <https://doi.org/10.1680/jmapl.17.00006>.
- [12] Denicol J, Davies A, Krystallis I. What Are the Causes and Cures of Poor Megaproject Performance? A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Project Management Journal* 2020;51:328–45. <https://doi.org/10.1177/8756972819896113>.
- [13] Ashkanani S, Franzoi R. An Overview on Megaproject Management Systems. *Management Matters* 2022;19:129–48. <https://doi.org/10.1108/MANM-01-2022-0006>.
- [14] Xue J, Yuan H, Shi B. Impact of Contextual Variables on Effectiveness of Partnership Governance Mechanisms in Megaprojects: Case of Guanxi. *Journal of Management in Engineering* 2017;33. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000476](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000476).
- [15] Miller R, Lessard DR, Sakhrani V. *Megaprojects as Games of Innovation*. The Oxford Handbook of Megaproject Management 2017:217–37.
- [16] Siemiatycki M. *Cost Overruns on Infrastructure Projects: Patterns, Causes, And Cures*. Institute on Municipal Finance and Governance; 2016.
- [17] Lehtonen M. NEA Framing Nuclear Megaproject “Pathologies”: Vices of the Modern Western Society? *Nucl Technol* 2021;207:1329–50. <https://doi.org/10.1080/00295450.2021.1885952>.
- [18] Altavilla E, Falco E, Pizzo B. Institutional Fragmentation in Megaprojects: Lessons from The Metro C Project in Rome. *Italian Journal of Planning Practice* 2019;9:130–68.
- [19] Zhang XQ, Kumaraswamy MM. Procurement Protocols for Public-Private Partnered Projects. *J Constr Eng Manag* 2001;127:351–8. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2001\)127:5\(351\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2001)127:5(351)).

- [20] Sanchez-Cazorla A, Alfalla-Luque R, Irimia-Dieguez AI. Risk Identification in Megaprojects as a Crucial Phase of Risk Management: A Literature Review. *Project Management Journal* 2016;47:75–93. <https://doi.org/10.1177/875697281604700606>.
- [21] Flyvbjerg B, Holm MS, Buhl S. Underestimating Costs in Public Works Projects: Error or Lie? *Journal of the American Planning Association* 2002;68:279–95. <https://doi.org/10.1080/01944360208976273>.
- [22] Priemus H, Bosch-Rekveltdt M, Giezen M. Dealing with The Complexity, Uncertainties and Risk of Megaprojects: Redundancy, Resilience and Adaptivity. *International Handbook on Mega-Projects*, Edward Elgar Publishing; 2013, p. 83–110. <https://doi.org/10.4337/9781781002308.00011>.
- [23] Merrow EW. *Industrial Megaprojects: Concepts, Strategies, And Practices for Success*. John Wiley & Sons; 2011.
- [24] El-Sayegh SM. Risk Assessment and Allocation in The UAE Construction Industry. *International Journal of Project Management* 2008;26:431–8. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.07.004>.
- [25] Assaf SA, Al-Hejji S. Causes of Delay in Large Construction Projects. *International Journal of Project Management* 2006;24:349–57. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.11.010>.
- [26] Priemus H, Flyvbjerg B, Wee B van. *Decision-making on Mega-projects: Cost-benefit Analysis, Planning and Innovation*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing; 2008.