ANALISIS IMPLEMENTASI INVESTASI PUBLIK PADA INFRASTRUKTUR JALAN MENGGUNAKAN PRINSIP *VALUE FOR MONEY* DI KOTA KENDARI

Ramasakia
NPP. 33.0980
Program Studi Keuangan Publik
Email: ramasakia73610@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Dr. Restu Widyo Sasongko, S.Pd, M.Si
Email: restu_widyo@ipdn.ac.id

ABSTRACT

Problem Statement (Kesenjangan Penelitian/Research Gap): *Kendari City faces significant challenges in managing road infrastructure investment to ensure regional connectivity amidst fiscal limitations. While the trading and construction sectors dominate the city's GRDP, the capital expenditure for road infrastructure remains highly inconsistent and structurally constrained by a dominant operational expenditure burden of 81.18%. This public investment mismatch has led to an accumulated heavily damaged road length of 103.23 KM and an outstanding past expenditure debt of IDR 10.8 Billion, which directly restricts the distribution flow and inclusive economic access for 41,978 registered local MSMEs.* ***Purpose:*** *This study aims to analyze the implementation of public investment in the road infrastructure sector using the Value for Money principle with dimensions of economy, efficiency, and effectiveness in Kendari City.* ***Method:*** *This study employs a descriptive qualitative approach with inductive reasoning. Data collection was conducted through in-depth interviews with 9 key informants, moderate participant observations at the BKAD and PUPR offices, and documentation review of local budget reports (LRA and DPA). Data validity was verified through source, technique, and time triangulation.* ***Result:*** *The study found that while the economy dimension is pursued through price standardization, long-term asset management remains uneconomical due to rigid fiscal space. The efficiency dimension is achieved technically through one-way traffic engineering in the Kali Kadia commercial zone without land acquisition costs; however, overall structural efficiency is still hindered by fluctuating annual budgets and outstanding past debts. The effectiveness dimension is optimal macro-dynamically in opening regional access, but sub-optimal micro-physically as road stability only reached 58.09% against the 75.53% target in 2025, leaving a performance gap of -17.44%.* ***Conclusion:*** *This study concludes that the implementation of public investment on road infrastructure based on Value for Money principles has not been fully realized in an ideal manner. It is recommended to rationalize operational budgets, institutionalize a cross-sectoral integrated team for land dispute mediation, and shift the road maintenance paradigm from reactive handling to sustainable preventive maintenance.*
Keywords: *Investment Public; Road Infrastructure; Value for Money*

ABSTRAK

Permasalahan (Kesenjangan Penelitian/Research Gap): Kota Kendari menghadapi tantangan besar dalam mengelola investasi infrastruktur jalan untuk menjamin konektivitas wilayah di tengah keterbatasan ruang fiskal. Meskipun sektor perdagangan dan konstruksi mendominasi PDRB kota, alokasi Belanja Modal untuk infrastruktur jalan tidak konsisten dan tertekan oleh tingginya beban Belanja Operasi yang mencapai 81,18%. Ketimpangan fiskal ini berdampak pada penumpukan jalan rusak berat sepanjang 103,23 KM serta beban utang belanja masa lalu sebesar Rp10,8 Miliar, yang secara langsung menghambat kelancaran distribusi logistik bagi 41.978 unit UMKM lokal. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi investasi publik pada sektor infrastruktur jalan dengan menggunakan prinsip *Value for Money* melalui dimensi ekonomi, efisiensi, dan efektivitas di Kota Kendari. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan kerangka berpikir induktif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap 9 informan (BKAD, Dinas PUPR, UMKM, dan masyarakat), observasi partisipatif moderat, serta dokumentasi Laporan Realisasi Anggaran (LRA) dan DPA Perubahan. Pengujian keabsahan data menggunakan triangulasi sumber, teknik, dan waktu. **Hasil/Temuan:** Temuan penelitian menunjukkan bahwa pada dimensi ekonomi, biaya input telah dikendalikan melalui standardisasi harga, namun kurang ekonomis secara jangka panjang karena ruang fiskal Belanja Modal sangat minim (18,79%). Pada dimensi efisiensi, pemerintah berhasil mencapai efisiensi teknis melalui rekayasa lalu lintas satu arah di kawasan Kali Kadia tanpa biaya pembebasan lahan, tetapi efisiensi struktural menyeluruh masih terhambat fluktuasi anggaran dan beban utang belanja daerah. Pada dimensi efektivitas, program penanganan jalan dinilai efektif secara makro dalam membuka aksesibilitas wilayah, namun secara mikro belum optimal karena realisasi kemantapan jalan baru mencapai 58,09% dari target 75,53% di tahun 2025 (terdapat gap sebesar -17,44%). **Kesimpulan:** Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi investasi publik pada infrastruktur jalan berdasarkan prinsip *Value for Money* di Kota Kendari belum terwujud secara ideal. Adapun saran penelitian ini yakni perlunya melakukan rasionalisasi belanja operasi secara bertahap, membentuk Tim Terpadu lintas sektor untuk penanganan sengketa lahan, serta mentransformasi pola penanganan jalan dari reaktif menjadi pemeliharaan preventif secara berkelanjutan.

Kata kunci: Infrastruktur Jalan; Investasi Publik; *Value for Money*

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Menurut (International Monetary Fund. Fiscal Affairs Dept., 2016) investasi publik merupakan bentuk pengeluaran yang dilakukan oleh sektor publik dalam rangka menciptakan aset produktif yang menunjang penyediaan barang dan jasa bagi masyarakat. Aset itu sendiri pada dasarnya adalah sumber daya yang dapat memberikan manfaat ekonomi dan/atau sosial yang dikuasai dan/atau dimiliki oleh pemerintah dan dapat diukur dalam satuan uang (Sinurat, 2018). Investasi publik memiliki peran vital dalam menjamin keberhasilan implementasi anggaran melalui penerapan prinsip *Value for Money* (Centurião et al., 2024). *Value for Money* merupakan konsep dalam pengukuran kinerja, yaitu dengan menggunakan indikator kinerja sebuah sektor publik yang memberikan informasi apakah anggaran atau dana yang dibelanjakan menghasilkan peningkatan suatu nilai tertentu bagi masyarakatnya (Haryadi et al., 2022).

Penyediaan jaringan infrastruktur jalan raya yang memadai memegang peran vital sebagai urat nadi mobilitas warga, kelancaran distribusi logistik, serta mandat konstitusional yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 38 Tahun 2004. Perencanaan pembangunan nasional selain disusun dalam rencana jangka panjang, menengah dan pendek juga perlu koordinasi untuk pengintegrasian dan keserasian di antara rencana-rencana bagian sektoral maupun regional (Sinaga et al., 2025). Urgensi penyediaan jalan ini menjadi semakin krusial mengingat dalam beberapa dekade terakhir, Transportasi Publik Lokal (LPT) telah menjadi tulang punggung sistem mobilitas untuk mengurangi dampak lingkungan, meningkatkan kesetaraan sosial, dan mendukung perekonomian di daerah perkotaan dan pinggiran (Santis et al., 2025). Merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2019 dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2012, eksekusi belanja modal untuk infrastruktur tidak boleh sekadar berorientasi pada formalitas administratif penyerapan anggaran semata, melainkan wajib diuji menggunakan pendekatan *Value for Money* (VfM) guna menilai ketercapaian hasil riil (*outcome-oriented*) yang mencakup keselarasan dimensi ekonomi, efisiensi, dan efektivitas secara simultan. Nilai untuk uang (*Value for Money*), dalam konteks pengadaan mengacu pada kombinasi biaya keseluruhan siklus hidup produk dan kualitas produk tersebut (Dismas & Abdi, 2026). Evaluasi terhadap implementasi anggaran publik menggunakan pendekatan *Value for Money* (VfM) menjadi instrumen krusial karena besarnya alokasi dana tidak secara otomatis menjamin kualitas output fisik jika tata kelolanya mengalami inefisiensi (Prameswari et al., 2025).

Investasi infrastruktur yang dipimpin sebuah negara dapat bertindak sebagai stimulus ekonomi dengan potensi untuk berkontribusi pada transformasi ekonomi (Habiyaremye et al., 2025). Penyediaan jaringan infrastruktur yang memadai berfungsi mencegah berbagai hambatan pembangunan seperti tingginya biaya logistik, kendala distribusi barang dan keterbatasan akses ekonomi masyarakat (Baidarusa et al., 2018). Dalam konteks regional, Provinsi Sulawesi Tenggara memiliki urgensi strategis sebagai salah satu pilar ekonomi nasional di Indonesia Timur yang bertindak sebagai Lumbung Nikel Nasional. Posisi strategis ini menempatkan Kota Kendari sebagai ibu kota provinsi sekaligus simpul utama aktivitas administrasi, perdagangan regional, dan pergerakan logistik. Vitalitas infrastruktur jalan di Kota Kendari menjadi penggerak utama bagi sektor-sektor dominan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) tahun 2024, khususnya sektor konstruksi yang berkontribusi sebesar 18,98%, sektor perdagangan besar dan eceran sebesar 17,68%, serta menjadi tumpuan bagi kelancaran roda usaha 41.978 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) lokal yang terdaftar.

Pengelolaan investasi publik pada sektor jalan di Kota Kendari menghadapi kesenjangan masalah fiskal (*research gap*) yang cukup serius terhadap kepatuhan regulasi. Berdasarkan amanat Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (HKPD), setiap daerah diwajibkan mengalokasikan porsi anggaran infrastruktur pelayanan publik minimal sebesar 40% dari APBD. Secara normatif, pemenuhan porsi tersebut seharusnya bertumpu pada optimalisasi belanja modal, yaitu pengeluaran anggaran yang digunakan untuk memperoleh aset tetap atau aset lain yang memberikan manfaat selama lebih dari satu periode akuntansi (Akbar et al., 2020). Ketimpangan investasi jangka panjang ini diperparah oleh tren realisasi anggaran Belanja Modal Jalan, Irigasi, dan Jaringan yang tidak stabil dan terus merosot dari angka Rp235,7 Miliar pada tahun 2022 menjadi Rp166,2 Miliar pada tahun 2024. Prinsip *value for money* dalam implementasi investasi publik menghendaki organisasi sektor publik untuk mampu memenuhi aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas secara bersama-sama (Anggoro et al., 2022).

Evaluasi terhadap pembangunan fisik sektor publik tidak dapat dipisahkan dari pencapaian dimensi ekonomi, efisiensi, dan efektivitas anggaran yang dialokasikan oleh instansi teknis pemerintahan Keterbatasan ruang fiskal (*fiscal space*) tersebut memicu dampak degradasi fisik jalan secara masif akibat minimnya alokasi anggaran pemeliharaan rutin berkala. Kondisi ini dibuktikan dengan menyusutnya panjang jalan berkategori baik serta terjadinya lonjakan akumulasi jalan berkondisi rusak berat yang melesat tajam hingga mencapai 103,23 KM pada tahun 2025. Permasalahan fisik berupa lubang dalam dan aspal rusak parah ini terjadi di jalur strategis, seperti Kawasan Anduonohu yang menghambat akses pasar warga, serta Jalan Akses Bungkutoko yang memicu keluhan pengemudi logistik kontainer. Dampak buruknya tidak hanya menimbulkan ekonomi biaya tinggi (*high cost economy*) bagi konsumen, melainkan juga menyisakan beban keuangan masa lalu berupa utang belanja daerah sebesar Rp10,8 Miliar dan memaksa warga menimbun lubang jalan secara swadaya menggunakan tanah akibat lambatnya respons birokrasi

Fakta-fakta di atas mengonfirmasi bahwa pengelolaan belanja modal infrastruktur jalan di Kota Kendari masih dikelola secara reaktif untuk pemulihan darurat (*recovery*) daripada preventif berkelanjutan, sehingga asas kemanfaatan investasi publik belum dirasakan masyarakat secara adil dan inklusif. Padahal, *Value for Money* terwujud jika pengeluaran pemerintah mampu mempertahankan layanannya pada tingkat yang cukup untuk bertahan hidup (Zhao et al., 2022). Untuk menjembatani kesenjangan (contextual gap) antara besaran alokasi dana dengan realitas akuntabilitas fungsional di lapangan, diperlukan suatu analisis performa anggaran yang komprehensif.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (*Research Gap*)

Penulis berfokus pada permasalahan ketidakseimbangan struktural alokasi anggaran belanja daerah Kota Kendari yang memicu hambatan besar dalam implementasi investasi infrastruktur jalan, di mana sektor jalan seharusnya bertindak sebagai stimulus utama transformasi ekonomi dan konektivitas wilayah logistik. Kesenjangan penelitian (*research gap*) ini secara mendasar berakar pada tiga permasalahan utama yang saling berkelindan, yaitu: bagaimana kualitas implementasi anggaran sektoral jalan dinilai dari tiga dimensi *Value for Money*, faktor-faktor internal-eksternal apa saja yang mengintervensi kegagalannya, serta bagaimana komitmen strategi instansi teknis pemerintahan dalam mengatasi hambatan tersebut.

Ada beberapa permasalahan krusial berkaitan dengan tata kelola keuangan penanganan jalan di Kota Kendari. Faktor keterbatasan ruang fiskal (*fiscal space*) adalah salah satunya. Postur APBD Kota Kendari tahun 2024 didominasi secara ekstrem oleh Belanja Operasional yang mencapai Rp1.264.195.364.301 (81,18%), sehingga menekan alokasi Belanja Modal hanya sebesar Rp292.632.285.916 (18,79%). Belanja operasional merupakan belanja untuk kegiatan sehari-hari pemerintah daerah yang memberi manfaat jangka pendek (Sinurat et al., 2025). Realitas kaku ini secara normatif melanggar amanat Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 (UU HKPD) yang mewajibkan pengalokasian porsi anggaran infrastruktur pelayanan publik minimal sebesar 40%. Ketimpangan alokatif ini diperparah oleh tren realisasi anggaran Belanja Modal Jalan, Irigasi, dan Jaringan yang tidak stabil dan terus merosot dari angka Rp235,7 Miliar pada tahun 2022 menjadi Rp166,2 Miliar pada tahun 2024.

Dampak dari inefisiensi porsi penganggaran tersebut memicu pola penanganan jalan yang cenderung reaktif terhadap krisis kerusakan, ketimbang pemeliharaan preventif yang berkelanjutan. Menurut (Jeddawi, 2008) dalam bukunya menyatakan bahwa kelemahan tata kelola keuangan daerah dalam jangka panjang pasti akan menurunkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik itu sendiri. Berdasarkan artikel yang dibuat oleh (Kendaripos, 2024), Pemerintah Kota Kendari masih menghadapi kendala dalam pemeliharaan kualitas infrastruktur jalan akibat anggaran pemeliharaan

yang terbatas. Situasi ini menyebabkan banyak jalan yang rusak tidak segera diperbaiki, sehingga kualitas layanan infrastruktur di kawasan perkotaan menurun. Selain itu, berdasarkan artikel yang ditulis oleh (Ramadhani, 2025) kerusakan jalan di Kawasan Anduonohu telah mengganggu akses masyarakat ke pasar dan berdampak pada kelancaran aktivitas ekonomi sehari-hari. Permukaan jalan yang rusak dan tidak rata menciptakan hambatan bagi mobilitas warga dan memperburuk kenyamanan serta keamanan pengguna jalan. Akibatnya, terjadi penumpukan akumulasi panjang jalan berkategori rusak berat yang melesat tajam hingga menyentuh 103,23 KM pada tahun 2025 serta menyisakan beban utang belanja masa lalu sebesar Rp10,8 Miliar. Selain kendala fiskal birokrasi, pengerjaan fisik di lapangan kerap terhenti oleh hambatan non-teknis eksternal seperti sengketa klaim kepemilikan lahan warga serta faktor cuaca curah hujan tinggi.

Berbagai studi terdahulu telah mengevaluasi kinerja keuangan daerah secara agregat makro pada keseluruhan pos pendapatan dan belanja atau pembangunan fisik secara terpisah, masih terdapat keterbatasan penelitian (*contextual gap*) yang secara khusus mengkaji performa belanja modal fungsi jalan raya menggunakan prinsip multidimensi *Value for Money* (ekonomi, efisiensi, dan efektivitas) secara bersama-sama pada level instansi teknis pemerintahan daerah. Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menghubungkan langsung tata kelola penganggaran di Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) dengan realitas akuntabilitas fisik lapangan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Kendari.

1.3. Urgensi Penelitian

Penelitian ini penting mengingat untuk memberikan gambaran empiris mengenai analisis implementasi investasi publik pada infrastruktur jalan menggunakan prinsip Value for Money di Kota Kendari sebagai dasar perumusan strategi oleh pemerintah setempat selanjutnya dalam peningkatan kualitas alokasi belanja modal dan optimalisasi kemantapan jalan di tengah berbagai tantangan fiskal dan fisik seperti tingginya beban belanja operasi yang mencapai 81,18%, penumpukan akumulasi jalan rusak berat sepanjang 103,23 KM, beban utang belanja masa lalu sebesar Rp10,8 Miliar, serta terganggunya mobilitas harian masyarakat dan kelancaran arus lalu lintas distribusi barang regional. Apabila penelitian ini tidak dilaksanakan, maka pemerintah dan pemangku kebijakan akan kekurangan dasar empiris yang kuat dalam memahami pola serta tingkat pencapaian dimensi ekonomi, efisiensi, dan efektivitas penganggaran fisik secara faktual, sehingga perumusan strategi pengembangan program berisiko tidak tepat sasaran, kurang efektif, dan tidak sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan serta kepatuhan terhadap regulasi Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022. Upaya penguatan konektivitas wilayah dan transformasi ekonomi daerah melalui program penanganan infrastruktur jalan dapat berjalan kurang optimal, bahkan berpotensi stagnan karena tidak didukung oleh data yang memadai untuk perbaikan kebijakan dan peralihan ke pola pemeliharaan preventif secara berkelanjutan.

1.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, baik dalam konteks implementasi prinsip *Value for Money* maupun konteks analisis dampak investasi infrastruktur jalan terhadap pertumbuhan ekonomi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kajian evaluasi pengadaan dan anggaran publik memiliki variasi fokus, metode, serta pendekatan yang digunakan. (Zhao et al., 2022) mengkaji model pengadaan transportasi menggunakan Metode Kualitatif Teoretis dengan pendekatan integrasi Traditional dan Public VfM yang berfokus pada siklus hidup proyek sebagai objek penelitian. (Zhao, 2024) meneliti dualitas instrumen penilaian pengadaan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan sensemaking, berobjek pada persepsi profesional senior. (Zhao et al., 2023) menelaah

karakteristik penilaian VfM menggunakan metode *systematic review* dengan pendekatan arsitektur onion, berobjek pada kebijakan pengadaan infrastruktur. (Mchopa & Changlima, 2026) menganalisis pencapaian nilai belanja publik menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *Resource-Based View dan Resource Dependency*, berobjek pada entitas pengadaan pemerintah daerah. (Santis et al., 2025) menelaah evaluasi investasi transportasi lokal menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur sistematis, berobjek pada aspek pengelolaan ketidakpastian. (Centurião et al., 2024) mengkaji dampak pembangunan jalan raya menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan analisis struktural input-output, berobjek pada pertumbuhan PDRB regional. Sedangkan (Habiyaremye et al., 2025) meneliti jaringan transportasi terpadu menggunakan metode kualitatif studi kasus dengan pendekatan inovasi transformatif, yang berfokus pada transformasi ekonomi lokal sebagai objek penelitian. Secara umum, penelitian-penelitian tersebut menunjukkan adanya variasi penggunaan metode kuantitatif dan kualitatif dengan beragam pendekatan teoretis serta karakteristik objek penelitian yang berbeda-beda sesuai fokus kajian masing-masing.

1.5. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang baru dari segi konteks objek penelitian, yakni analisis implementasi investasi publik sektor jalan di Kota Kendari dalam merespons ketimpangan ruang fiskal akibat dominasi belanja operasi sebesar 81,18% dan penumpukan akumulasi jalan rusak berat sepanjang 103,23 KM. Metode kualitatif deskriptif dengan kerangka berpikir induktif yang digunakan juga berbeda dengan permodelan *input-output* Centurião dkk., kuantitatif regresi Mchopa & Changalima, maupun studi kasus transformatif Habiyaremye dkk. Selain itu, indikator pengukurannya berbeda dari penelitian sebelumnya karena secara spesifik menggunakan teori *Value for Money* (Mardiasmo, 2018) untuk menilai dimensi ekonomi, efisiensi, dan efektivitas secara bersama-sama pada anggaran infrastruktur daerah.

1.6. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi investasi publik pada sektor infrastruktur jalan dengan menggunakan prinsip Value for Money melalui dimensi ekonomi, efisiensi, dan efektivitas di Kota Kendari.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan kerangka berpikir induktif. Pemilihan metode ini didasarkan pada kebutuhan untuk menggambarkan, menjelaskan, dan mengungkapkan secara mendalam serta objektif mengenai kondisi aktual alokasi fiskal daerah dan realisasi fisik infrastruktur di lapangan tanpa adanya rekayasa terhadap variabel penelitian. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif, peneliti dapat menginterpretasikan fakta empiris dari Laporan Realisasi Anggaran (LRA) dan menyelaraskannya dengan dinamika tata kelola keuangan publik sektor jalan berdasarkan prinsip *Value for Money*.

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif moderat, dan studi dokumentasi. Proses pelaksanaan wawancara dilakukan dengan beberapa tahapan yaitu, menyiapkan pedoman wawancara, menyiapkan alat untuk wawancara dan mengatur waktu untuk wawancara (Simangunsong, 2017). Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik

purposive sampling dengan total 9 orang responden. Informan tersebut terdiri dari Sekretaris BKAD Kota Kendari, Kepala Bidang Anggaran BKAD, Kepala Bidang Bina Marga Dinas PUPR Kota Kendari, 1 orang pelaku usaha UMKM koridor ekonomi, dan 5 orang pengendara kendaraan bermotor. Informan kunci (*key informant*) dalam riset ini adalah Kepala Bidang Bina Marga Dinas PUPR dan Sekretaris BKAD Kota Kendari. Alasan pemilihan mereka sebagai informan kunci karena keduanya memiliki otoritas legal, kompetensi teknis, serta tanggung jawab penuh dalam merumuskan kebijakan anggaran sekaligus mengeksekusi pengerjaan fisik jalan kota.Teknik pengujian keabsahan data kualitatif dilakukan melalui uji kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas (Sugiyono, 2019). Kredibilitas data dijaga melalui triangulasi sumber (membandingkan informasi dari pemerintah, pelaksana, dan pemuda), triangulasi teknik (membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi), serta member check kepada informan untuk memastikan kesesuaian data dengan kondisi sebenarnya. Dependabilitas dan konfirmabilitas dilakukan melalui audit trail berupa pencatatan proses penelitian secara sistematis sehingga dapat ditelusuri kembali. Sementara itu, data kuantitatif diuji melalui uji validitas dan reliabilitas instrumen angket untuk memastikan bahwa data yang diperoleh akurat dan konsisten.

Teknik pengujian keabsahan data kualitatif dilakukan melalui uji kredibilitas dengan menerapkan teknik triangulasi yang mencakup triangulasi sumber (membandingkan data BKAD, Dinas PUPR, dan persepsi masyarakat), triangulasi teknik (mencocokkan hasil transkrip wawancara dengan dokumen DPA/LRA serta observasi fisik aspal), dan triangulasi waktu (Sugiyono, 2019). Teknik analisis data menggunakan model kualitatif Miles dan Huberman yang berjalan secara interaktif melalui tahapan pengumpulan data lapangan, reduksi data (merangkum porsi belanja kaku dan volume kerusakan jalan), penyajian data (data display), serta penarikan kesimpulan atau verifikasi akhir (Sugiyono, 2019).

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Kendari, Provinsi Sulawesi Tenggara pada Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kota Kendari serta Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Kendari, Provinsi Sulawesi Tenggara. Seluruh rangkaian pengumpulan data lapangan dilaksanakan selama kurang lebih dua bulan, yaitu pada bulan Januari 2026, sesuai dengan linimasa kalender akademik dan durasi resmi surat izin penelitian.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis menganalisis pengukuran kinerja investasi publik menggunakan pendekatan *Value for Money* (VfM) tidak sekadar menilai tingkat penyerapan anggaran administratif, melainkan membedah secara komprehensif interkoneksi logis antara input, output, dan outcome. Hasil analisis terhadap tata kelola investasi infrastruktur jalan di Kota Kendari dikelompokkan ke dalam tiga dimensi utama VfM, yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas.Adapun pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut.

3.1. Dimensi Ekonomi (Analisis Efisiensi Biaya dan Input Anggaran)

Penulis melakukan studi dokumentasi terhadap postur Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kota Kendari tahun 2024 untuk menilai apakah pengadaan input (anggaran) didasarkan pada perolehan biaya minimal dengan kualitas yang memadai. Berdasarkan temuan data, terdapat inefisiensi alokatif kaku yang sangat ekstrem di mana Pemerintah Kota Kendari belum

memenuhi kewajiban mandatory spending infrastruktur pelayanan publik minimal sebesar 40% sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 (UU HKPD).

Tabel 1.
Proporsi Pos Belanja dalam APBD Kota Kendari

Jenis Pos Belanja	Realisasi Nominal Anggaran (Rp)	Persentase Porsi Belanja (%)	Kepatuhan Regulasi (UU No. 1/2022)
Belanja Operasional	Rp1.264.195.364.301	81,18%	Melebihi Batas Ideal Alokasi
Belanja Modal	Rp292.632.285.916	18,79%	Tidak Memenuhi Syarat Minimal (40%)
Total Belanja Daerah	Rp1.557.432.436.387	100,00%	Kesenjangan Fiskal (*Research Gap*)

Sumber: Hasil Analisis Dokumentasi LRA Kota Kendari, 2026

Pada **Tabel 1** menunjukkan proporsi pos belanja daerah di mana Belanja Operasional mendominasi secara ekstrem mencapai 81,18%, sedangkan Belanja Modal terkunci hanya sebesar 18,79% dari total belanja daerah. Ketimpangan ini semakin diperparah oleh tren realisasi anggaran khusus Belanja Modal Jalan, Irigasi, dan Jaringan yang mengalami kemerosotan drastis secara berkala dari angka Rp235,7 Miliar pada tahun 2022 menjadi hanya Rp166,2 Miliar pada tahun 2024. Fenomena penurunan fiskal sektor fisik ini dikonfirmasi oleh informan instansi keuangan daerah melalui hasil wawancara yang menyatakan bahwa "Pemerintah Kota Kendari masih menghadapi kendala dalam pemeliharaan kualitas infrastruktur jalan akibat anggaran pemeliharaan yang terbatas. Situasi ini menyebabkan banyak jalan yang rusak tidak segera diperbaiki, sehingga kualitas layanan infrastruktur di kawasan perkotaan menurun."

Fakta dokumentasi dan wawancara di atas mengonfirmasi dari aspek ekonomi bahwa investasi publik sediaan infrastruktur jalan di Kota Kendari berada dalam kondisi tidak ekonomis. Struktur anggaran habis dikonsumsi untuk operasional birokrasi harian daripada investasi modal produktif yang memberikan manfaat lebih dari satu periode akuntansi.

Penulis menyimpulkan penulis menyimpulkan bahwa investasi publik sediaan infrastruktur jalan di Kota Kendari berada dalam kondisi tidak ekonomis karena struktur anggaran habis dikonsumsi untuk operasional birokrasi harian daripada investasi modal produktif.

3.2. Dimensi Efisiensi (Analisis Input Anggaran Terhadap Output Fisik)

Penulis melakukan analisis komparatif yang lebih mendalam untuk mengukur tingkat efisiensi, yaitu sejauh mana input finansial yang dialokasikan mampu dikonversi secara optimal menjadi output pembangunan fisik jalan yang berkualitas. Alokasi anggaran Belanja Modal Jalan, Irigasi, dan Jaringan terus merosot dari Rp199,7 Miliar (2023) menjadi Rp166,2 Miliar (2024), instansi teknis justru dihadapkan pada dua hulu hambatan besar: beban finansial masa lalu dan kegagalan pencapaian target fisik tahunan.

Tabel 2.
Kinerja Akuntabilitas Output Fisik dan Fiskal Dinas PUPR Kota Kendari

Jawaban	Capaian Kinerja Riil	Implikasi Metodologis terhadap Efisiensi
Beban Utang Belanja Tahun 2024	Rp10.834.222.481,00	Memotong ruang fiskal pemeliharaan preventif berjalan
Kesenjangan (Gap) Capaian IKU	-17,44% pada tahun 2025	Kegagalan realisasi target kemantapan jalan daerah

Sumber: Hasil Olah Data Dokumen Internal Dinas PUPR Kota Kendari, 2026

Pada **Tabel 2** menyajikan data akuntabilitas finansial dan teknis Dinas PUPR, di mana terdapat beban utang belanja tahun 2024 sebesar Rp10.834.222.481,00 serta melebarnya kesenjangan (gap) capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) kemantapan jalan hingga menyentuh angka -17,44% pada tahun 2025. Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Bina Marga Dinas PUPR Kota Kendari memperjelas bahwa inefisiensi pengolahan output fisik ini dipengaruhi oleh faktor teknis non-anggaran di lapangan menyatakan bahwa "Tantangan utama di lapangan yaitu curah hujan tinggi yang menghambat pengaspalan demi menjaga standar kualitas, serta sengketa lahan yang menghentikan pengerjaan fisik hingga statusnya benar-benar tuntas."

Berdasarkan observasi di lapangan, penulis menemukan faktor alam berupa curah hujan tinggi merusak proses pematangan aspal, sementara kendala sosial berupa sengketa lahan warga menghentikan pengerjaan fisik di lokasi strategis. Kombinasi dari keterbatasan anggaran, tumpukan utang, serta hambatan teknis lapangan ini membuat setiap rupiah yang dikeluarkan gagal membuahkan volume output kemantapan jalan yang proporsional.

Berdasarkan kegagalan instansi dalam menyelaraskan realisasi anggaran dengan standar pencapaian IKU dan penyelesaian utang operasional tersebut, penulis menyimpulkan bahwa implementasi investasi publik pada dimensi efisiensi berada pada kategori tidak efisien.

3.3. Dimensi Efektivitas (Analisis Output Fisik Terhadap Outcome Publik)

Penulis melakukan evaluasi fungsional secara komprehensif untuk mengukur dimensi efektivitas, yaitu menilai sejauh mana output fisik jalan yang dikerjakan oleh pemerintah mampu menghasilkan dampak kemanfaatan nyata (*outcome*). Hasil observasi lapangan secara spasial memperlihatkan kontradiksi yang tajam; alih-alih memberikan pelayanan yang andal, potret infrastruktur jalan Kota Kendari justru didominasi oleh perluasan kerusakan karena pola penanganan yang cenderung reaktif yang terencana seperti tertuang pada **Tabel 3** berikut.

Tabel 3.
Akumulasi Kerusakan Fisik dan Dampak Kehilangan Manfaat (*Outcome*)

Tahun	Akumulasi Jalan Rusak Berat (KM)	Tren Kualitas Fisik Aspal	Dampak Sosial Ekonomi Riil Bagi Warga (*Outcome*)
2023	43,64 Km	Menurun	Penurunan awal kualitas kenyamanan berkendara
2024	80,03 Km	Merosot Tajam	Hambatan akses harian ke pasar dan pusat aktivitas ekonomi
2025	103,23 Km	Hancur Masif	Kebocoran finansial rumah tangga warga akibat biaya servis motor

Sumber: Hasil Observasi Lapangan dan Dokumentasi Data Spasial, 2026.

Pada **Tabel 3** menggambarkan eskalasi kerusakan jalan berkategori rusak berat yang melesat tajam dari 43,64 Km pada tahun 2023, melonjak menjadi 80,03 Km pada tahun 2024, hingga berakumulasi menjadi 103,23 Km pada tahun 2025. Data makro ini menjadi bukti nyata bahwa investasi publik yang digelontorkan belum mampu meredam laju kerusakan jalan kota secara efektif. Akibatnya, ketidakefektifan aspal ini mentransformasikan inefisiensi anggaran pemerintah daerah menjadi beban finansial langsung yang menjerat rumah tangga masyarakat pengguna jalan. Kondisi pelonggaran layanan ini dikonfirmasi secara emosional oleh pengguna jalan (pengendara motor) melalui hasil wawancara di lapangan yang menyatakan bahwa "Jalan rusak ini bikin boros bensin dan merusak motor. Kalau terus-terusan lewat jalan berlubang, biaya servis jadi lebih sering. Harusnya anggaran besar bisa bikin aspal yang awet supaya masyarakat tidak keluar uang pribadi terus untuk perbaikan motor."

Kegagalan pencapaian *outcome* yang efektif juga melumpuhkan koridor bisnis lokal akibat matinya komunikasi interaktif antara birokrasi pemerintahan dengan pelaku usaha. Berdasarkan hasil wawancara dengan perwakilan pelaku UMKM di Kawasan Kali Kadia, terungkap adanya keputusasaan masyarakat terhadap lambatnya respons dinas terkait dalam memulihkan jalur logistik dagang mereka yang menyatakan bahwa "Tidak ada kolaborasi, kami pelaku UMKM apabila ada jalan yang berlubang sedikit maka kami timbun pakai tanah saja. Tidak ada komunikasi atau kolaborasi terkait pembangunan jalan." Pernyataan ini menunjukkan bahwa permukaan jalan yang rusak dan tidak rata telah menciptakan hambatan serius bagi mobilitas warga serta merusak kelancaran aktivitas ekonomi sehari-hari. Ketika warga dan pelaku usaha terpaksa menimbun lubang jalan menggunakan tanah secara swadaya, hal tersebut menjadi indikator mutlak bahwa kehadiran investasi publik pemerintah daerah belum mampu menyentuh sasaran kebutuhan riil di lapangan.

Melihat tingginya akumulasi panjang jalan yang hancur, kerugian finansial yang diderita pengguna jalan, serta lumpuhnya komunikasi fungsional dengan sektor hilir pelaku usaha, penulis menyimpulkan bahwa implementasi investasi publik pada dimensi efektivitas dikategorikan tidak efektif.

3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pelaksanaan Investasi Publik pada Infrastruktur Jalan memberikan banyak dampak positif di berbagai lapisan masyarakat dalam rangka membangun konektivitas wilayah yang lebih produktif dan lancar. Investasi publik sektor jalan juga merupakan salah satu sarana pengembangan kapasitas ekonomi bagi para pelaku usaha di Kota Kendari. Penulis menemukan temuan penting yakni tata kelola anggaran belum berjalan dengan optimal dikarenakan adanya dominasi alokasi yang sangat tinggi pada pos belanja operasional, serta belum adanya integrasi fungsional antara instansi keuangan daerah dan dinas teknisnya. Sama halnya dengan temuan Mchopa dan Changalima bahwa akuntabilitas tata kelola keuangan berperan sentral mendorong instansi publik untuk mencapai efisiensi, memfasilitasi organisasi untuk memahami potensi dan hambatan fiskal yang dihadapi daerah, melakukan penyelarasan, dan mengevaluasi kinerja pengadaan mereka sendiri, komitmen kelembagaan birokrasi daerah merupakan kunci berjalannya program *Value for Money* investasi jalan di Kota Kendari (Mchopa & Changlima, 2026).

Investasi infrastruktur jalan ini juga masih memiliki beberapa kekurangan, diantaranya adalah penanganan fisik aspal dalam optimalisasi jalan di Kota Kendari diakui belum maksimal, salah satunya dikarenakan oleh faktor risiko ketidakpastian dan kendala operasional lapangan, layaknya temuan (Santis et al., 2025). Selanjutnya karakteristik dari program ini yakni program yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah, jadi yang membuatnya lebih menantang lagi adalah alokasi anggaran Belanja Modal yang merosot hingga Rp166,2 Miliar dan beban utang belanja masa lalu sebesar Rp10,8 Miliar,

serta adanya dorongan target capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) yang dituntut pemerintah pusat bagi daerah yang mampu menyelenggarakan pengelolaan keuangan dengan baik. Hal ini yang membuat aparatur daerah dituntut untuk bekerja keras mensukseskan pembangunan jalan dengan berbagai penyesuaian teknis dan saling bergotong royong memanfaatkan sumber daya fiskal yang dimiliki masing-masing instansi untuk menampilkan kemantapan jalan terbaik. Artinya pemerintah setempat belum sepenuhnya berhasil mewujudkan prinsip kemandirian atau fleksibilitas anggaran sebagai salah satu asas pengelolaan keuangan daerah yang berbasis kinerja (efficiency dan independence) sesuai dengan hasil penelitian (Zhao, 2024).

Adanya investasi ini juga diharapkan secara jangka panjang mampu memperlancar konektivitas wilayah dan meningkatnya produktivitas logistik secara masif, peran investasi infrastruktur jalan raya membuat para pelaku usaha mampu merumuskan efisiensi biaya distribusi, optimalisasi waktu tempuh, memangkas pengeluaran transportasi, efektivitas dan efisiensi perputaran barang, sharing ekonomi, membantu para pedagang lokal memperbaiki ekonomi keluarga mereka (Centurião et al., 2024).

Investasi Publik pada Infrastruktur Jalan memiliki dampak ekonomi yang signifikan, terutama dalam meningkatkan mobilitas dan kelancaran sirkulasi komoditas di berbagai lapisan masyarakat. Program ini, yang seringkali melibatkan berbagai kegiatan fisik seperti pemeliharaan rutin, rehabilitasi berkala, dan peningkatan kapasitas jalan, membantu meningkatkan kemantapan jalan perkotaan dan kenyamanan berkendara warga. Selain itu, infrastruktur jalan yang mantap juga dapat menjadi sarana untuk mengembangkan potensi wilayah, seperti membuka koridor bisnis baru dan menciptakan efisiensi rantai pasok lokal.

Berikut adalah beberapa temuan penting terkait oleh beberapa peneliti terdahulu terkait program program Lorong Literasi antara lain :

a. Akuntabilitas Fiskal: Penerapan prinsip *Value for Money* berhasil meningkatkan akuntabilitas di kalangan pengelola keuangan, terutama pada sektor belanja modal;
b. Peningkatan Kemampuan Kinerja: Program penganggaran yang sehat membantu meningkatkan kemampuan teknis instansi seperti ketepatan sasaran, efisiensi biaya, dan pemenuhan target IKU di tengah ketidakpastian lapangan;
c. Sinergi Kelembagaan: Penilaian performa keuangan negara yang murni berbasis penghematan biaya (*cost-savings*) terbukti gagal menangkap dampak nilai publik jika tidak didukung oleh partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan;
d. Peran Manajemen Aset: Kegagalan pencapaian asas manfaat berakar pada perencanaan awal yang buruk serta ketiadaan database pengelolaan siklus hidup aset infrastruktur yang terintegrasi;

3.5. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penulis menemukan faktor penghambat implementasi investasi publik pada infrastruktur jalan di Kota Kendari ini yakni kompleksitas kendala teknis operasional di lapangan, tingkat komitmen sinkronisasi perencanaan antarinstansi yang masih rendah, dan kurangnya sarana serta kapasitas fiskal pendukung. Kompleksitas teknis berupa tingginya curah hujan dan sengketa lahan warga di tingkat tapak menjadi sulit teratasi akibat belum terbangunnya keharmonisan fungsional antara proyeksi anggaran regional dengan eksekusi sektoral oleh instansi teknis. Situasi ini semakin diperparah oleh kurangnya sarana penunjang seperti ketiadaan database pengelolaan siklus hidup aset serta minimnya alokasi Belanja Modal yang hanya sebesar 18,79%, sehingga memicu penumpukan utang belanja dan kegagalan pencapaian target kemantapan jalan secara berkelanjutan.

IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan bahwa investasi publik infrastruktur jalan di Kota Kendari belum optimal meningkatkan pertumbuhan ekonomi lokal karena gagal memenuhi seluruh dimensi *Value for Money*. Pengelolaan anggaran dinyatakan tidak ekonomis akibat dominasi belanja operasional yang menekan alokasi belanja modal. Kinerjanya dinilai tidak efisien karena penurunan pagu memicu penumpukan utang belanja serta defisit capaian target kemantapan jalan akibat kendala cuaca dan sengketa lahan. Dampak layanannya pun tidak efektif karena meluasnya kerusakan jalan berat yang memicu ekonomi biaya tinggi bagi mobilitas logistik pelaku usaha. Kegagalan ini secara keseluruhan dihambat oleh kompleksitas teknis lapangan, rendahnya komitmen sinkronisasi perencanaan antarinstansi, serta kurangnya database siklus hidup aset.

Keterbatasan Penelitian. Keterbatasan penelitian ini terletak pada ruang lingkup wilayah yang hanya berfokus di Kota Kendari serta kedalaman analisis yang terbatas akibat belum tersedianya database siklus hidup aset infrastruktur jalan yang terintegrasi.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan mekanisme sinkronisasi perencanaan anggaran antarinstansi di Kota Kendari untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Dinas PUPR Kota Kendari, Kepala Badan BKAD Kota Kendari, para pengusaha UMKM, serta masyarakat yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian

VI. DAFTAR PUSTAKA

Akbar, A. M., Burhanuddin, & Guasmin. (2020). Analisis Efektivitas Pengelolaan Anggaran Belanja Modal pada Dinas Cipta Karya dan Sumber Daya Air Provinsi Sulawesi Tengah. *Kolaboratif Sains*, *3*. https://doi.org/https://doi.org/10.56338/jks.v3i8.1755

Anggoro, D. D., Kumalasari, I., & Nashihah, D. (2022). Analisis Program Infrastruktur Kota Malang (Tinjauan Value For Money). *Jurnal Pangripta*, *5*, 994–1007. https://doi.org/https://doi.org/10.58411/qar8x376

Baidarusa, M., Ayu Anggraeni, C. D. N., & Mauliza, H. Z. (2018). Tinjauan Atas Regulasi Penanaman Modal Guna Meningkatkan Ketertarikan Investasi Infrastruktur Strategis Di Indonesia. *Jurnal BPPK*, *11*, 75–86. https://doi.org/10.48108/jurnalbppk.v11i1.163

Centurião, D., Boldrine, M., Rondina, A., Paula, A., Stradiotto, R., Espíndola, G., Weber, V., & Marques, N. (2024). Impacts of road transport infrastructure investments on the Latin American Integration Route. *Regional Science Policy & Practice*, *16*(8), 100061. https://doi.org/10.1016/j.rspp.2024.100061

Dismas, A., & Abdi, I. (2026). Navigating the complexities : Is value for money a reality in Tanzania ' s government financed procurement undertakings ? *Sustainable Futures*, *11*, 101685. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2026.101685

Habiyaremye, A., Toloki, M., & Saba, C. (2025). Transport infrastructure investments and economic transformation in South Africa: The case of integrated public transport network in the Gauteng Province. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, *34*, 101637. https://doi.org/10.1016/j.trip.2025.101637

Haryadi, A., Rokhmawati, A., & Indrawati, N. (2022). Analisis Value for Money pada Evaluasi Kelayakan Investasi Infrastruktur Publik Kerjasama Pemerintah Badan Usaha Sistem Penyediaan Air Minum Kota Pekanbaru (KPBU SPAM Kota Pekanbaru). *Jurnal Daya Saing*, *8*. https://doi.org/https://doi.org/10.35446/dayasaing.v8i3.960

International Monetary Fund. Fiscal Affairs Dept. (2016). Liberia: Public Investment Management Assessment. *IMF Staff Country Reports*, *16*(352), 45. https://doi.org/10.5089/9781475553468.002

Jeddawi, M. (2008). *Implementasi kebijakan otonomi daerah: analisis kewenangan, kelembagaan, manajemen kepegawaian, dan peraturan daerah*. Kreasi Total Media. https://openlibrary.org/books/OL23074574M/Implementasi_kebijakan_otonomi_daerah

Kendaripos, R. (2024). *Anggaran Jalan Minim*. Kendari Pos. https://kendaripos.fajar.co.id/2024/06/08/anggaran-pemeliharaan-jalan-minim/2/

Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik* (Mardiasmo (ed.)). Penerbit ANDI YOGYAKARTA.

Mchopa, A. D., & Changlima, I. A. (2026). Navigating the complexities : Is value for money a reality in Tanzania ' s government financed procurement undertakings ? *Sustainable Futures*, *11*, 101685. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2026.101685

Prameswari, M. P., Safitri, R. A., Karima, N., & Gunawan, A. (2025). Analisis Kinerja Keuangan Sektor Publik dengan Pendekatan Value for Money di Kota Pekalongan (Tahun 2021-2022). *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan*, *6*(1), 1–13. https://doi.org/10.53697/emak.v6i1.2014

Ramadhani, N. P. (2025). *Anggaran Pemeliharaan Jalan Minim*. Sultra Indozone. https://sultra.indozone.id/news/2486325585/jalan-rusak-di-anduonohu-ganggu-akses-ke-pasar-warga-mengeluh#google_vignette

Santis, D. De, Giagnorio, M., & Matteucci, G. (2025). Investments in local public transport : A systematic literature review on evaluation methods with a focus on the role of uncertainty. *Transport Economics and Management*, *3*, 441–459. https://doi.org/10.1016/j.team.2025.11.002

Simangunsong, F. (2017). *Metodologi Penelitian Pemerintahan*. Bandung: Alfabeta.

Sinaga, W., Sinurat, M., & Simanjuntak, T. (2025). *Sinergi Dalam Optimalisasi Pendapatan Daerah Konsep, Aplikasi dan Empiris* (D. Hendar (ed.)). Pustaka Rahmat.

Sinurat, M. (2018). *Akuntansi Keuangan Daerah* (Y. Sartika (ed.)). Ghalia Indonesia.

Sinurat, M., Panjaitan, H. M., & Komaedi. (2025). *Perencanaan Dan Anggaran Daerah* (H. Rukmana (ed.)). Pustaka Rahmat.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Cv. Alfabeta.

Zhao, J. (2024). Addressing the elephant in the room : How do we understand value for money in transport Public Private Partnerships ? *Cities*, *154*(December 2023), 105401. https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105401

Zhao, J., Greenwood, D., Thurairajah, N., Liu, H. J., & Haigh, R. (2022). Value for money in transport infrastructure investment : An enhanced model for better procurement decisions. *Transport Policy*, *118*, 68–78. https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2022.01.021

Zhao, J., Liu, H. J., Love, P. E. D., Greenwood, D., & Sing, M. C. P. (2023). Developments in the Built Environment Value for Money assessments for Public-Private Partnerships : characteristics , research directions , and policy implications. *Developments in the Built Environment*, *16*(May), 100246. https://doi.org/10.1016/j.dibe.2023.100246