

250/FT.01/TESIS/07/2011



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS RISIKO DAN HUBUNGAN KLAUSUL KONTRAK  
*BUILD OPERATE TRANSFER* PADA PEMBANGUNAN  
TERMINAL KAPAL PESIAR DI INDONESIA  
(STUDI KASUS TERMINAL KAPAL PESIAR TANAH AMPO)**

**TESIS**

**SRIYADI**

**0906644354**

**FAKULTAS TEKNIK  
PROGRAM STUDI TEKNIK SIPIL  
UNIVERSITAS INDONESIA  
JULI 2011**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS RISIKO DAN HUBUNGAN KLAUSUL KONTRAK  
*BUILD OPERATE TRANSFER* PADA PEMBANGUNAN  
TERMINAL KAPAL PESIAR DI INDONESIA  
(STUDI KASUS TERMINAL KAPAL PESIAR TANAH AMPO)**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister  
Teknik (M.T) dalam Bidang Teknik Sipil Kekhususan Manajemen  
Infrastruktur

**S R I Y A D I**

**0906644354**

**FAKULTAS TEKNIK  
PROGRAM STUDI TEKNIK SIPIL  
KEKHUSUSAN MANAJEMEN INFRASTRUKTUR  
UNIVERSITAS INDONESIA  
JULI 2011**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar**

**Nama** : **SRIYADI**

**NPM** : **0906644354**

**Tanda Tangan** : 

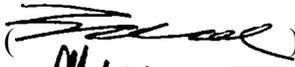
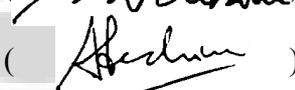
**Tanggal** : **15 Juli 2011**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : S R I Y A D I  
NPM : 0906644354  
Program Studi : Teknik Sipil  
Judul Tesis : Analisis Risiko dan Hubungan Klausul  
Kontrak *Build Operate Transfer* pada  
Pembangunan Terminal Kapal Pesiar di  
Indonesia (Studi Kasus Terminal Kapal  
Pesiar Tanah Ampo)

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Teknik pada Program Studi Teknik Sipil Kekhususan Manajemen Infrastruktur, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia**

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Prof. DR. Ir. Suyono Dikun, MSc. (  )  
Pembimbing II : Ir. Suwandi Saputro, Msc. (  )  
Penguji I : Ir. Mauritz M. Sibarani, DESS, ME (  )  
Penguji II : Ir. Adi Hendriono, DESS (  )  
Penguji III : Iming M. Tesalonika, SH. MM.MCL (  )

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 15 Juli 2011

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat rahmat dan hidayahNya, penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Penulisan ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Magister Teknik, Kekhususan Manajemen Infrastruktur, Departemen Teknik Sipil, Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan Tesis ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Prof. Ir. Suyono Dikun, M.Sc, Ph.D., selaku dosen pembimbing pertama yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini.
2. Ir. Suwandi Saputro, M.Sc., selaku pembimbing kedua yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini.
3. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Perhubungan yang telah memberikan beasiswa kepada penulis sehingga bisa mendapatkan kesempatan untuk kuliah di Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
4. Orang tua dan keluarga yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral.
5. Istri tercinta yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral.
6. Anak-anak saya tercinta kalian menjadi motivasi untuk dapat menyelesaikan tesis ini.
7. Sahabat Manajemen Infrastruktur 2009 (Cahyo, Andria, Rin, Imran, Yunanda, Ricka) yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Dan semua pihak yang telah memberikan bantuan dalam penyusunan tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen infrastruktur.

Depok, Juli 2011

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sriyadi  
NPM : 0906644354  
Program Studi : Manajemen Infrastruktur  
Departemen : Teknik Sipil  
Fakultas : Teknik  
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Analisis Risiko dan Hubungan Klausul Kontrak *Build Operate Transfer* pada  
Pembangunan Terminal Kapal Pesiar di Indonesia (Studi Kasus Terminal  
Kapal Pesiar Tanah Ampo)**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok  
Pada tanggal : 15 Juli 2011  
Yang menyatakan



(Sriyadi)

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
1.5. Batasan Penelitian.....	5
1.6. Metodologi Operasional Penelitian.....	6
1.7. Sistematika Penulisan.....	6
<b>BAB 2 MIGRASI UU PELAYARAN DARI MONOPOLI KE NON MONOPOLI</b> .....	7
2.1. Pendahuluan.....	7
2.2. Latar Belakang Perubahan UU Pelayaran No.21 Tahun 1992 menjadi UU Pelayaran No.17 Tahun 2008.....	7
2.2.1 Penyelenggara Kegiatan Pelabuhan.....	17
<b>BAB 3 KERJASAMA PEMERINTAH DAN SWASTA (KPS)</b> .....	19
3.1 Pendahuluan.....	19
3.2 Definisi Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS).....	19
3.2.1 Bentuk-bentuk KPS.....	20
3.2.2 Proyek KPS Pelabuhan pada negara-negara berkembang.....	24
3.2.3 Payung Hukum KPS sektor Pelabuhan di Indonesia.....	26
3.2.4 Siklus KPS di Indonesia.....	27
3.2.5 Struktur Proyek KPS secara umum.....	29
<b>BAB 4 TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	33
4.1 Pendahuluan.....	33
4.2 Teori Risiko.....	33
4.2.1 Alokasi Risiko.....	38
4.2.2 Pengukuran Alokasi Risiko.....	42
4.2.3 Penanganan Risiko ( <i>Risk Response</i> ).....	42
4.2.4 Alokasi Risiko dengan menggunakan AHP.....	44
4.3 Pengertian Pelabuhan.....	50
4.3.1 Tatanan Kepelabuhanan Nasional.....	52
4.3.2 Terminal Kapal Pesiar atau Pelabuhan Wisata.....	53
4.4 Teori KPS pada skema <i>Build Operate Transfer</i> (BOT).....	55
4.4.1 Proyek KPS pada pembangunan pelabuhan dengan skema BOT .....	57

4.4.2	Contoh Proyek Pembangunan Pelabuhan di Indonesia dengan menggunakan skema KPS.....	59
4.5	Pengertian Kontrak Perjanjian.....	61
4.5.1	Struktur dari sebuah kontrak.....	63
4.6	Hipotesis.....	66
<b>BAB 5</b>	<b>KASUS PROYEK</b> .....	67
5.1	Pendahuluan.....	67
5.2	Latar Belakang Pembangunan Terminal Kapal Pesiar Tanah Ampo.....	67
5.2.1	Kebijakan dan Regulasi terkait.....	69
5.2.2	Kebijakan dan Regulasi Sektor Pelabuhan.....	69
5.2.3	Spesifikasi Teknis Proyek.....	70
5.2.4	Fasilitas yang sudah dibangun.....	72
5.2.5	Fasilitas yang belum dibangun.....	72
5.2.6	Fasilitas yang belum dibangun di luar areal pelabuhan.....	74
5.2.7	Aspek Ekonomi pembangunan Terminal Kapal Pesiar Tanah Ampo.....	75
<b>BAB 6</b>	<b>ANALISA</b> .....	80
6.1	Uraian Umum.....	80
6.2	Metode Penelitian.....	80
6.2.1	Kerangka Kerja Penelitian.....	81
6.2.2	Identifikasi variabel Penelitian.....	82
6.2.3	Validasi Pakar.....	88
6.3	Metode Analisis Penelitian.....	98
6.3.1	Pengolahan Data Untuk Penentuan Alokasi Risiko.....	98
6.4	Analisa dan Pembahasan.....	107
6.4.1	Skenario Kerjasama dan Manfaat dari Pengelolaan Terminal Kapal Pesiar.....	116
<b>BAB 7</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	120
7.1	Kesimpulan.....	120
7.2	Saran.....	122
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	123
	<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Perbedaan SUSunan Batang Tubuh UU No.21 1992 dengan UU No.17 Tahun 2008.....	8
Gambar 2.2	Skema Pengaturan Pengelolaan Pelabuhan UU 21 Tahun 1992.....	16
Gambar 2.3	Skema Pengaturan Pengelolaan Pelabuhan UU 17 Tahun 2008.....	16
Gambar 3.1	Bentuk model KPS.....	23
Gambar 3.2	Konsep dasar model Kerjasama Pemerintah dan Swasta.....	23
Gambar 3.3	Siklus KPS di Indonesia (Bappenas, 2009).....	28
Gambar 3.2	Tahapan Pelaksanaan KPS di Indonesia (Bappenas, 2010).....	29
Gambar 3.3	Struktur berbasis penggunaan ( <i>Usage-based</i> atau konsesi).....	30
Gambar 3.4	Struktur berbasis ketersediaan ( <i>Availability based</i> ).....	31
Gambar 4.1	Proses Risiko yang dijamin oleh PT. PII.....	44
Gambar 4.2	Struktur Hirarki.....	49
Gambar 4.3	Proses Perencanaan bagi pelabuhan di Indonesia.....	53
Gambar 4.4	Proses Pelelangan Pembangunan Terminal Petik Kemas Palaran... 60	
Gambar 4.5	Skema Kerjasama Pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran....	61
Gambar 5.1	Wilayah Kabupaten Karangasem.....	68
Gambar 5.2	Dasar Kerangka Kerjasama Pembangunan Terminal Kapal Pesiar di Indonesia.....	70
Gambar 5.3	Estimasi <i>Break event point</i> Pembangunan Terminal Kapal Pesiar Tanah Ampo.....	77
Gambar 5.4	<i>Forecast</i> GRT Terminal Kapal Pesiar Tanah Ampo.....	79
Gambar 6.1	Kerangka Kerja Penelitian.....	81
Gambar 6.2	Tingkat Pendidikan Responden.....	83
Gambar 6.3	Tingkat Jabatan Responden.....	83
Gambar 6.4	Studi Kasus terminal kapal pesiar Tanah Ampo Bali.....	85
Gambar 6.5	Bentuk Kuisisioner dengan menggunakan AHP.....	97
Gambar 6.6	Bagan Alir Analisa Metode AHP.....	98
Gambar 6.7	Hirarki Alokasi Risiko Pembangunan Terminal Kapal Pesiar.....	99
Gambar 6.8	Skema KPS melalui O&M Kontrak pada Terminal Kapal Pesiar Tanah Ampo.....	118

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbedaan substansi UU No.21 Tahun 1992 dengan UU No.17 Tahun 2008.....	9
Tabel 3.1	Bentuk KPS menurut IMF (2004).....	21
Tabel 3.2	Alokasi Tanggung Jawab Berdasarkan Pilihan Bentuk KPS...	24
Tabel 3.3	Pokok-pokok Peraturan KPS di Indonesia.....	26
Tabel 4.1	Ikhtisar Potensi Risiko.....	36
Tabel 4.2	Alokasi dan Mitigasi Risiko.....	40
Tabel 4.3	Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan.....	47
Tabel 5.1	Fasilitas yang sudah dibangun di areal pelabuhan.....	72
Tabel 5.2	Fasilitas yang belum dibangun di areal pelabuhan.....	72
Tabel 5.3	Fasilitas yang belum dibangun di luar areal pelabuhan.....	74
Tabel 5.4	Rencana Anggaran Biaya Pembangunan Terminal Kapal Pesiar...	75
Tabel 5.5	Ringkasan Analisis Ekonomi.....	76
Tabel 5.6	Analisa Sensitivitas Biaya naik 20% dan Manfaat turun 20%.....	78
Tabel 6.1	Daftar Responden yang mengembalikan kuisisioner.....	82
Tabel 6.2	Input Variabel Bebas Risiko Hukum dan Kontraktual.....	86
Tabel 6.3	Input Variabel Bebas Risiko Politik.....	86
Tabel 6.4	Input Variabel Bebas Risiko Desain dan Konstruksi.....	87
Tabel 6.5	Input Variabel Bebas Risiko Operasi dan Pemeliharaan.....	87
Tabel 6.6	Input Variabel Bebas Risiko Pasar dan Pendapatan.....	88
Tabel 6.7	Input Variabel Bebas Risiko Keuangan.....	88
Tabel 6.8	Para Pakar.....	89
Tabel 6.9	Rekapitulasi Validasi Pakar.....	90
Tabel 6.10	Hasil Perhitungan Potensi Risiko AHP (Level 1).....	101
Tabel 6.11	Hasil Perhitungan Potensi Risiko AHP (Level 2).....	103
Tabel 6.12	Hasil Perhitungan Potensi Risiko AHP (Level 3).....	105
Tabel 6.13	Rekapitulasi hasil olah data dari AHP.....	108
Tabel 6.14	Pembahasan Hasil Olah Data.....	110
Tabel 6.15	Urutan 10 Risiko yang mempunyai nilai tertinggi.....	114
Tabel 6.16	Inventarisasi Aset Terminal Kapal Pesiar Tanah Ampo.....	116
Tabel 6.17	Prosentase Aset yang dimiliki para Pihak.....	117
Tabel 6.18	Proyeksi Manfaat Pada Tahun Pertama.....	117

## ABSTRAK

Nama : Sriyadi  
Program Studi : Program Magister Teknik Sipil  
                  Kekhususan Manajemen Infrastruktur  
Judul : Analisis Risiko dan Hubungan Klausul Kontrak *Build Operate Transfer* pada Pembangunan Terminal Kapal Pesiar di Indonesia  
                  (Studi Kasus Terminal Kapal Pesiar Tanah Ampo)

Kendala keterbatasan pembiayaan dari Pemerintah untuk meningkatkan fasilitas publik dapat diselesaikan melalui pola kerjasama yang bersifat Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS), yang membawa manfaat bagi pihak-pihak yang terlibat. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi alokasi resiko dan hubungan klausul kontrak pada Pembangunan Terminal Kapal Pesiar di Indonesia (Studi Kasus Terminal Kapal Pesiar Tanah Ampo Bali) sedangkan pengolahan data dari Pilihan Alokasi Resiko sampai dengan penanggung jawab resikonya menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan bantuan software Expert Choice 11.1. Hasil dari penelitian ini 51,3% dari seluruh resiko di tanggung oleh Pemerintah, dan 48,7% di tanggung oleh pihak Swasta. Bentuk pengelolaan seharusnya berdasarkan aset yang ada adalah melalui *O&M Contract*.

Kata Kunci:

Pelabuhan, Kerjasama Pemerintah dan Swasta, resiko, Infrastruktur, transportasi, pariwisata

## ABSTRACT

Name : Sriyadi  
Study Program : Master's Degree Program in Civil Engineering  
Title : Risk Analysis and Correlation Clause Contract of Build Operate Transfer in Development of Indonesia Cruise Ship Terminal (Case Study Cruise Ship Terminal of Tanah Ampo)

Constraints of financing limitedness from the Government to increase public facilities can be resolved through a pattern of cooperation that are Public-Private Partnership (PPP), which brings benefits to the parties involved. This study aimed to identify risk allocation and relations of contract clauses on Cruise Ship Terminal Development in Indonesia (Case Study Cruise Ship Terminal Bali Land Ampo) whereas processing data from the Risk Allocation up to risk responsible parties using the Analytical Hierarchy Process (AHP) with the help of software Expert Choice 11.1. The results of this study 51.3% of entire the risk borne the Government, and 48.7% on the responsibility by private parties. Form of management based on existing assets is through the O & M Contract.

Keywords:

Ports, Public Private Partnership, risk, infrastructure, transport, tourism

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perekonomian Indonesia terbukti telah bangkit kembali sejak krisis keuangan Asia pada tahun 1990an. Pada tahun 2009, sebagai contoh, Indonesia telah mengalami pertumbuhan GDP sebesar 4,5 persen, sementara banyak negara lain yang mengalami krisis ekonomi. Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang konsisten telah menyebabkan tingkat kebutuhan infrastruktur meningkat.

Pemerintah memperkirakan bahwa untuk jangka waktu lima tahun yaitu dimulai 2010 sampai 2014, dibutuhkan investasi senilai Rp. 1.430 triliun (sekitar USD 150 milyar) untuk sektor infrastruktur. Pemerintah telah menyadari peran penting sektor swasta untuk memenuhi kebutuhan ini dan karenanya telah menyediakan suatu sarana bagi pihak swasta agar dapat ikut berperan serta dalam pembangunan infrastruktur melalui Kerjasama Pemerintah dan Swasta yang selanjutnya disebut dengan Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS). Secara khusus, Pemerintah menargetkan penanaman modal di sektor swasta sebesar Rp. 980 triliun (kurang lebih USD 94 milyar) berdasarkan kerangka KPS untuk jangka waktu 2010-2014.

Infrastruktur merupakan prasarana publik paling primer dalam mendukung kegiatan ekonomi suatu negara, dan ketersediaan infrastruktur sangat menentukan tingkat efisiensi dan efektivitas kegiatan ekonomi. Pembangunan infrastruktur adalah merupakan *Public Service Obligation*, yaitu sesuatu yang seharusnya menjadi kewajiban Pemerintah. Keberadaan infrastruktur sangat penting bagi pembangunan, sehingga pada tahap awal pembangunan disuatu negara hal tersebut akan dipikul sepenuhnya oleh Pemerintah yang berasal dari APBN murni. Pada saat itupun infrastruktur masih bersifat sebagai *pure public good*, dengan dua ciri pokok yaitu *non-rivalry* (masyarakat pengguna tidak saling bersaing) dan *non-excludable* (siapapun dapat menggunakannya, tidak hanya sekelompok

masyarakat tertentu).

Pada tahap selanjutnya akan berkembang menjadi *semi public good* (sudah mulai bersaing). Data empiris menunjukkan hubungan yang kuat antara ketersediaan infrastruktur dasar dengan pendapatan per kapita masyarakat di berbagai negara. Dan permintaan terhadap pelayanan infrastruktur akan meningkat pesat seiring dengan pertumbuhan ekonomi suatu negara. Permasalahannya justru peningkatan permintaan "diimbangi" dengan penurunan kemampuan Pemerintah. Kerjasama Pemerintah dan Swasta merupakan salah satu cara untuk mengkolaborasikan peran-peran tersebut. Hal tersebut tentunya dapat diupayakan secara komprehensif dengan memobilisasi pendekatan pembiayaan investasi dari swasta melalui KPS, yang akan didukung oleh peraturan dan aturan yang ada.

Sekalipun nantinya swasta akan memperoleh kesempatan bekerjasama dalam pembangunan infrastruktur yang merupakan utilitas umum perlu dikendalikan oleh Pemerintah, maka rambu-rambu bagi penyelenggaraan kerjasama pun perlu diatur agar tidak merugikan kedua belah pihak, serta tidak mengurangi hak-hak penguasaan Pemerintah dalam penyelenggaraan kepentingan bagi harkat hidup orang banyak.

Pembangunan infrastruktur yang ditawarkan pemerintah oleh swasta memiliki "karakter khusus", yaitu: (a) memerlukan dana investasi yang sangat besar; (b) memerlukan periode waktu cukup lama untuk penyelesaian konstruksi bahkan lebih dari 5 tahun; (c) memerlukan masa pengembalian investasi yang panjang, bahkan di atas 20 tahun; (d) sering kali timbul permasalahan yang berkaitan dengan lingkungan hidup (*environment effects and clearances*), contoh, pembebasan lahan; serta (e) harus menghadapi banyak hambatan regulasi dari pemerintah, termasuk kontrol tarif (*price control*) (Imron Bulkin, 2005).

Karakter khusus ini yang menyebabkan proyek-proyek infrastruktur yang ditawarkan pemerintah melalui swasta sangat rentan (*vulnerable*) terhadap banyak risiko yang membuat pihak swasta sangat enggan untuk membiayai proyek-proyek infrastruktur, terutama di negara-negara berkembang yang mempunyai

sedikit pengalaman dalam bekerja sama dengan pihak swasta untuk pembangunan infrastruktur.

Oleh karena itu untuk mengurangi risiko proyek-proyek infrastruktur yang dilakukan melalui kerjasama Kerjasama Pemerintah dan Swasta, perlu adanya identifikasi awal ketika proyek akan dilaksanakan guna menganalisis risiko serta mengalokasikan risiko yang terjadi, sehingga terdefinisi dengan jelas dalam merancang kontrak serta klausul kontrak yang akan disepakati.

Salah satu proyek yang ditenderkan oleh pemerintah pada tahun 2011 ini melalui kerjasama KPS adalah proyek Pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo. Rencana Pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo diharapkan sebagai pelabuhan pariwisata bagi provinsi Bali.

Secara historis Padangbai khususnya lokasi Tanah Ampo merupakan pelabuhan alami yang sudah dikenal sejak lama yang sering dikunjungi oleh kapal-kapal pesiar internasional sehingga sangat perlu untuk dibangun Pelabuhan untuk berlabuhnya kapal pesiar. Perjalanan kapal pesiar yang singgah ke Indonesia kurang lebih 2,7% masih kalah saing dengan Singapura dan Thailand.

Jadwal program kapal-kapal pesiar (cruises) internasional, pada tahun 2011 ini Indonesia mendapat kunjungan sebanyak 214 kapal. Penumpang kapal pesiar yang melakukan lego jangkar di Padangbai dievakuasi dengan kapal kecil (*Boat*) untuk bisa melakukan perjalanan wisata di daerah Bali. Data kunjungan kapal pesiar ke Indonesia sejak 2001 sampai 2007 sebanyak 199 kapal, diantaranya 58 ke Bali, 37 kapal ke Padangbai dan 21 kapal ke Benoa.

Proyek tersebut sangat perlu dilakukan identifikasi dan analisis risiko serta alokasi risiko secara tepat, cermat agar risiko yang mempengaruhinya dapat diminimalisir atau ditransfer ke pihak lain mengingat proyek ini membutuhkan biaya yang tidak sedikit dengan perkiraan nilai proyek sebesar Rp.350.000.000.000 (tiga ratus lima puluh miliar). Sehingga potensi-potensi risiko yang mempengaruhi produktifitas,

kinerja waktu, mutu dan anggaran proyek dapat terdefinisi dan dapat di tanggungi secara tepat dan akurat dengan porsi yang sesuai dengan tanggung jawab masing-masing pihak, yang kemudian di terjemahkan dalam klausul kontrak untuk disepakati bersama.

Dengan demikian diharapkan baik pemerintah maupun investor dapat bekerjasama dengan baik dan dapat mereduksi potensi konflik yang akan terjadi.

### **1.2 Perumusan Masalah**

Belum adanya studi yang mendalam mengenai alokasi risiko pada proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta di Indonesia khususnya pembangunan terminal kapal pesiar jenis kontrak BOT, sehingga potensi-potensi risiko pada proyek pembangunan terminal kapal pesiar belum teridentifikasi secara terbuka, dikarenakan skema Kerjasama Pemerintah dan Swasta pembangunan terminal kapal pesiar yang melibatkan pihak swasta relatif masih baru di Indonesia. Dalam penelitian ini yang menjadi permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Potensi risiko apa sajakah yang akan terjadi selama pelaksanaan KPS khususnya pada Pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo.
- b. Bagaimana mengidentifikasikan alokasi risiko serta pembagian alokasi risiko melalui kerjasama KPS pada Pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo.
- c. Apakah pola kerjasama BOT Pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo sudah sesuai dengan kondisi yang terjadi serta bagaimana bentuk pengelolaannya.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari Penelitian ini adalah :

- a. Mengetahui potensi risiko pada Pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo dengan menggunakan skema BOT.
- b. Mengidentifikasikan alokasi risiko serta pembagian alokasi risiko melalui kerjasama pada Pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo dengan menggunakan skema BOT.

- c. Menginventarisasi aset yang dimiliki masing-masing pihak kemudian menyesuaikan pola yang ideal untuk pengelolaan terminal kapal pesiar Tanah Ampo.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

- a. Bagi penulis, dapat menambah wawasan tentang pola Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS), khususnya mengenai alokasi risiko pada pembangunan pelabuhan.
- b. Sebagai sumbangan bagi pengembangan penelitian-penelitian selanjutnya tentang Kerjasama Pemerintah dan Swasta yang membahas tentang Analisis Risiko dan Hubungan Klausal Kontrak pada pelaksanaan KPS selanjutnya serta dapat dijadikan sebagai salah satu faktor pendorong perubahan kebijakan baik dari Pemerintah maupun investor demi suksesnya kerjasama tersebut.

#### **1.5 Batasan Penelitian**

Karena kompleksnya permasalahan, maka pada penelitian ini akan dilakukan pembatasan-pembatasan sebagai berikut:

- a. Identifikasi tingkat risiko dilakukan pada pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo dengan menggunakan skema BOT.
- b. Analisis alokasi risiko pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo di bagi atas kategori risiko yaitu Risiko Hukum dan Kontraktual, Risiko Politik, Risiko Disain dan Konstruksi, Risiko Operasi dan Pemeliharaan, Risiko Pasar dan Pendapatan, Risiko Keuangan.
- c. Penentuan dan pembagian alokasi risiko hanya pada pihak-pihak yang terlibat dalam proyek Pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo.
- d. Persepsi responden dalam memberikan penilaian tidak terbatas pada jenis proyek yang sedang mereka kerjakan.

### **1.6 Metodologi Operasional Penelitian**

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: penelusuran/studi literatur, mengidentifikasi risiko dalam pelaksanaan proyek pembangunan pelabuhan, pengumpulan dan pengolahan data sekunder dari berbagai sumber.

### **1.7 Sistematika Penulisan**

Laporan tesis ini terdiri atas 7 (tujuh) bab yang masing-masing terdiri atas beberapa sub bab. Bab dan sub bab yang ada di dalam laporan ini saling terkait dan mendukung satu sama lain. Bab 1 Pendahuluan, berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan, pembatasan masalah, metodologi, kontribusi penelitian dan sistematika penulisan laporan. Kemudian Bab 2 Migrasi UU Pelayaran Monopoli ke UU Pelayaran Non Monopoli yang berisikan prinsip-prinsip dan latar belakang perubahan pada UU Pelayaran yang bersifat monopoli (UU No.21 Tahun 1992) dengan UU Pelayaran yang bersifat non monopoli (UU No.17 Tahun 2008). Bab 3 KPS (Kerjasama Pemerintah dan Swasta) menjelaskan pengertian KPS (Kerjasama Pemerintah dan Swasta) dan bentuk kerjasama KPS. Bab 4 Tinjauan Pustaka yang menjelaskan literatur mengenai definisi risiko, alokasi risiko, mitigasi risiko, pengertian pelabuhan, Tatanan Kepelabuhanan Nasional, Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS), pengertian kontrak perjanjian, kontrak-kontrak konsesi, definisi *Build Operate Transfer* (BOT) dan contoh proyek pelabuhan yang menggunakan KPS. Bab 5 menjelaskan latar belakang pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo, beserta analisis ekonomi dan analisis manfaat. Dan bab 6 Analisa yang menjelaskan mengenai analisis risiko serta alokasi mitigasi risiko dengan menggunakan AHP dan skenario pengelolaan pada terminal kapal pesiar Tanah Ampo yang sesuai. Serta yang terakhir adalah bab 7 Kesimpulan dan Saran yang menjelaskan hasil dari analisis dan metode pada bab 6 beserta dengan rekomendasi hasil penelitian.

## BAB 2

### MIGRASI UU PELAYARAN DARI MONOPOLI KE NON MONOPOLI

#### 2.1 Pendahuluan

Maksud dari bab ini adalah menjelaskan prinsip-prinsip dan latar belakang perubahan pada UU Pelayaran yang bersifat monopoli (UU No.21 Tahun 1992) dengan UU Pelayaran yang bersifat non monopoli (UU No.17 Tahun 2008).

#### 2.2 Latar Belakang Perubahan UU Pelayaran No. 21 Tahun 1992 menjadi UU Pelayaran No. 17 Tahun 2008.

Sebagai negara kepulauan terbesar di dunia, Indonesia memerlukan sektor pelabuhan yang berkembang dengan baik dan dikelola secara efisien. Pelabuhan memainkan peran yang sangat strategis dalam kebijakan ekonomi yang mengandalkan surplus perdagangan luar negeri (ekspor) dari sektor non-migas, angkutan penumpang dan penyebrangan. Peran strategis pelabuhan juga dapat dilihat dalam menciptakan efisiensi usaha melalui kontribusi pelabuhan dalam melakukan penekanan terhadap *distribution cost* yang akan berdampak pada daya beli, daya saing, dan *multiplier effect* terhadap pertumbuhan dan pendapatan nasional. Pelabuhan merupakan sarana penghubung utama antara pusat distribusi, produksi dan pasar baik untuk skala global maupun regional. Untuk itu diperlukan Undang Undang Pelayaran yang kompetitif, berdaya saing tinggi, dan berwawasan lingkungan

Adapun yang menjadi latar belakang perubahan UU Pelayaran No, 21 Tahun 1992 menjadi UU Pelayaran No. 17 Tahun 2008 adalah sebagai berikut :

- Memberikan kesempatan yang lebih luas kepada swasta untuk berperan serta dalam penyelenggaraan pelabuhan.
- Mengakomodasi otonomi daerah secara proporsional.
- Menghapus monopoli penyelenggaraan di pelabuhan.
- Pemisahan fungsi regulator dan operator.
- Menciptakan kompetisi yang sehat dalam penyelenggaraan pelabuhan sehingga terjadi peningkatan efisiensi nasional dan kualitas pelayanan.

- Menampung perkembangan angkutan multimoda.
- Transparansi pelaksanaan tugas oleh aparaturnya Pemerintahan serta menampung perkembangan teknologi dan perkembangan ketentuan Internasional.

Dalam UU No.17 Tahun 2008 juga dinyatakan secara tegas untuk bidang angkutan laut yang memuat adanya pengaturan dan pelaksanaan *Azas Cabotage* untuk mendukung pertumbuhan industri pelayaran nasional selain itu juga telah dilakukan pemisahan yang jelas antara pelaku transportasi laut yaitu pemisahan fungsi regulator dan operator pada kegiatan di pelabuhan yang selama ini sebelum terbitnya UU No.17 Tahun 2008 terjadi monopoli usaha dalam penyelenggaraan pelabuhan.

Pada Gambar 2.1 menjelaskan secara rinci perbedaan susunan batang tubuh yang terdapat pada UU Pelayaran No.21 Tahun 1992 dengan UU Pelayaran No.17 Tahun 2008.

Gambar 2.1 Perbedaan Susunan Batang Tubuh UU No.21 1992 dengan UU No.17 Tahun 2008



Sumber : Hasil Olahan UU 17 Tahun 2008 dan UU 21 Tahun 1992

Adapun prinsip-prinsip perbedaan Undang-Undang Pelayaran pada UU No.21 Tahun 1992 dengan UU No.17 Tahun 2008 secara rinci di jelaskan pada Tabel 2.1, adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1 Perbedaan substansi UU No.21 Tahun 1992 dengan UU No.17 Tahun 2008

No.	Topik	UU No.21 tahun 1992 (UU Lama)	UU No.17 tahun 2008 (UU Baru)	Penjelasan
1.	Infrastruktur	<p><b>Pasal 22 ayat :</b> Pelabuhan terdiri dari pelabuhan umum dan pelabuhan khusus. Pelabuhan umum diselenggarakan untuk kepentingan pelayaran masyarakat umum. Pelabuhan khusus diselenggarakan untuk kepentingan sendiri guna menunjang kegiatan tertentu.</p> <p><b>Pasal 26 ayat 1 :</b> “Penyelenggaraan pelabuhan umum dilaksanakan oleh Pemerintah dan pelaksanaannya dapat dilimpahkan kepada badan usaha milik negara yang didirikan untuk maksud tersebut berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.</p> <p><b>Pasal 26 ayat 2 :</b> “Badan Hukum Indonesia dapat diikutsertakan dalam penyelenggaraan pelabuhan umum sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) atas dasar kerja sama dengan badan usaha milik negara yang melaksanakan perusahaan pelabuhan”.</p>	<p><b>Pasal 70 ayat :</b> (1) Jenis pelabuhan terdiri atas : a. pelabuhan laut; dan b. pelabuhan sungai dan danau. (2) Pelabuhan laut sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a mempunyai hierarki terdiri atas : a. pelabuhan utama; b. pelabuhan pengumpul; dan c. pelabuhan pengumpan.</p> <p><b>Pasal 85 :</b> Otoritas Pelabuhan dan Unit Penyelenggara Pelabuhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 81 ayat (1) diberi hak pengelolaan atas tanah dan pemanfaatan perairan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.</p> <p><b>Pasal 90 ayat 1 :</b> Kegiatan perusahaan di pelabuhan terdiri atas penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan dan jasa terkait dengan kepelabuhanan</p> <p><b>Pasal 90 ayat 4 :</b> Kegiatan penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 90 ayat (1) pada pelabuhan yang belum diusahakan secara komersial dilaksanakan oleh Unit Penyelenggara Pelabuhan.</p>	<p>Dua macam pelabuhan dijelaskan pada pasal 22 ayat 1 UU 21/1992 dan masih dipergunakan di UU 17 / 2008 akan tetapi lebih diklasifikasikan lagi untuk pelabuhan umum, yaitu menjadi : pelabuhan utama, pelabuhan pengumpul dan pelabuhan pengumpan.</p> <p>Semuanya pelabuhan itu adalah milik Negara yang pengelolaan atas tanah dan perairannya dilakukan oleh <b>Otoritas Pelabuhan</b> (wakil pemerintah di pelabuhan) menurut UU baru, sedangkan menurut UU lama pengelolaan atas tanah dan perairan dilakukan oleh <b>Administrator Pelabuhan (ADPEL)</b> sebagai wakil pemerintah di pelabuhan. Akan tetapi dalam hal ini oleh pemerintah dirasa kurang berperan besar, fungsi Regulator masih belum 100% sesuai karena adanya BUMN yang monopoli, sehingga dengan UU baru digantilah organisasinya menjadi Otoritas Pelabuhan.</p> <p>Meskipun tanah dan perairan pelabuhan tidak bisa dimiliki oleh Badan Usaha, akan tetapi bisa dilakukan pembangunan (penyediaan infrastruktur) serta pengoperasiannya. Pada UU lama, dilakukan secara monopoli oleh BUMN, sedangkan pada UU baru pelabuhan dapat diusahakan (pembangunan dan pengoperasian) oleh Badan Usaha Pelabuhan. Dimana <b>Badan Usaha Pelabuhan</b> adalah suatu <b>badan usaha Indonesia bisa BUMN atau Swasta</b>.</p>

No.	Topik	UU No.21 tahun 1992 (UU Lama)	UU No.17 tahun 2008 (UU Baru)	Penjelasan
			<p><b>Pasal 91 ayat 1</b> : “Kegiatan penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 90 ayat (1) pada pelabuhan yang diusahakan secara komersial dilaksanakan oleh Badan Usaha Pelabuhan sesuai dengan jenis izin usaha yang dimilikinya”.</p> <p><b>Pasal 91 ayat 4</b> : Dalam keadaan tertentu, terminal dan fasilitas pelabuhan lainnya pada pelabuhan yang diusahakan Unit Penyelenggara Pelabuhan dapat dilaksanakan oleh Badan Usaha Pelabuhan berdasarkan perjanjian</p>	<p>UU baru berisi pengaturan untuk bidang kepelabuhanan memuat ketentuan mengenai <b>penghapusan monopoli</b> dalam penyelenggaraan pelabuhan, pemisahan antara fungsi regulator dan operator serta memberikan <b>peran serta pemerintah daerah dan swasta secara proposional</b> di dalam penyelenggaraan infrastruktur kepelabuhanan.</p>
2.	<b>Sarana</b>	<p>UU baru berisi pengaturan untuk bidang kepelabuhanan memuat ketentuan mengenai <b>penghapusan monopoli</b> dalam penyelenggaraan pelabuhan, pemisahan antara fungsi regulator dan operator serta memberikan <b>peran serta pemerintah daerah dan swasta secara proposional</b> di dalam penyelenggaraan infrastruktur kepelabuhanan.</p>	<p><b>Pasal 91 ayat 2</b> : “Kegiatan pengusahaan yang dilakukan oleh Badan Usaha Pelabuhan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dilakukan untuk lebih dari satu terminal”.</p> <p><b>Pasal 83 ayat :</b> (1) Untuk melaksanakan fungsi pengaturan dan pembinaan, pengendalian, dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 80 ayat (1) huruf a Otoritas Pelabuhan mempunyai tugas dan tanggung jawab: a. menyediakan lahan daratan dan perairan pelabuhan; b. menyediakan dan memelihara penahan gelombang, kolam pelabuhan, alur-</p>	<p>Pada UU lama, untuk pengadaan sarana dan prasarana, boleh dilakukan oleh Badan Hukum Indonesia, jadi sudah bisa melibatkan swasta. Hal ini tetap berlaku pada penerapan UU baru. Mengenai perijinan usaha dilakukan tetap oleh wakil-wakil pemerintah dimasing-masing pelabuhan.</p> <p>Mengenai fasilitas-fasilitas lain yang belum dilakukan oleh operator pelabuhan, maka menjadi tugas pemerintah untuk memenuhinya sebagaimana dijelaskan pada pasal 83 UU baru</p>

No.	Topik	UU No.21 tahun 1992	No.UU 17 tahun 2008	Penjelasan
			<p>pelayaran, dan jaringan jalan;</p> <p>c. menyediakan dan memelihara Sarana Bantu Navigasi-Pelayaran;</p> <p>d. menjamin keamanan dan ketertiban di pelabuhan;</p> <p>e. menjamin dan memelihara kelestarian lingkungan dipelabuhan;</p> <p>f. menyusun Rencana Induk Pelabuhan, serta DaerahLingkungan Kerja dan Daerah Lingkungan Kepentingan pelabuhan;</p> <p>g. mengusulkan tarif untuk ditetapkan Menteri, atas penggunaan perairan dan/atau daratan, dan fasilitas pelabuhan yang disediakan oleh Pemerintah serta jasa kepelabuhanan yang diselenggarakan oleh Otoritas Pelabuhan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan</p> <p>h. menjamin kelancaran arus barang.</p> <p>(2) Selain tugas dan tanggung jawab sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Otoritas Pelabuhan melaksanakan kegiatan penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan yang diperlukan oleh pengguna jasa yang belum disediakan oleh Badan Usaha Pelabuhan.</p>	
3.	Peran Pemerintah (pusat, daerah)	- Tidak ada -	<i>Pasal 77:</i> Suatu wilayah tertentu di daratan atau di perairan dapat ditetapkan oleh Menteri menjadi lokasi yang berfungsi sebagai pelabuhan, sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah	Pada UU lama tidak dijelaskan bagaimana hubungan antara peran Pemerintah Daerah dengan pemerintah pusat maupun dengan Operator, akan tetapi tetap dalam pembangunan suatu pelabuhan pasti memerlukan izin dari Pemerintah daerah

No.	Topik	UU No.21 tahun 1992	UU No.17 tahun 2008	Penjelasan
			<p>Provinsi dan Rencana Tata Ruang Wilayah Kabupaten/Kota serta memenuhi persyaratan kelayakan teknis dan lingkungan.</p> <p><b>Pasal 80 ayat 1 :</b> Kegiatan pemerintahan di pelabuhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 79 meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. pengaturan dan pembinaan, pengendalian, dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan;</li> <li>b. keselamatan dan keamanan pelayaran; dan/atau</li> <li>c. kepabeanan;</li> <li>d. keimigrasian;</li> <li>e. kekarantinaan.</li> </ol> <p><b>Pasal 82 ayat 6 :</b> Otoritas Pelabuhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 81 ayat (1) huruf a dalam pelaksanaannya harus berkoordinasi dengan pemerintah daerah.</p> <p><b>Pasal 92 :</b> Kegiatan penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan yang dilaksanakan oleh Badan Usaha Pelabuhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 91 ayat (1) dilakukan berdasarkan konsesi atau bentuk lainnya dari Otoritas Pelabuhan, yang dituangkan dalam perjanjian.</p> <p><b>Pasal 96 :</b> Pembangunan pelabuhan laut pelabuhan pengumpan</p>	<p>setempat, agar tidak bertentangan dengan Rencana Tata Ruang Wilayah daerah tersebut.</p> <p>Sedangkan pada UU baru dijelaskan secara detail bagaimana hubungan antara Pemerintah Pusat, Pemerintah daerah dan Operator Pelabuhan. Jadi pada UU baru lebih memperinci dan memperkuat pola hubungan yang dilakukan diantara Pemerintah Pusat, Daerah dan Operator.</p>

No.	Topik	UU No.21 tahun 1992	UU No.17 tahun 2008	Penjelasan
			<p><b>pasal 97 ayat 2</b> : Izin mengoperasikan pelabuhan laut diberikan oleh:</p> <p>a. Menteri untuk pelabuhan utama dan pelabuhan pengumpul; dan</p> <p>b. gubernur atau bupati/walikota untuk pelabuhan pengumpan.</p> <p><b>Pasal 98</b> : Pembangunan pelabuhan sungai dan danau wajib memperoleh izin dari bupati/walikota. dilaksanakan berdasarkan izin dari:</p> <p>a. Menteri untuk pelabuhan utama dan pelabuhan pengumpul; dan</p> <p>b. gubernur atau bupati/walikota untuk</p>	
4.	Peran Swasta	<p><b>Pasal 26 ayat 2</b> : “Badan Hukum Indonesia dapat diikutsertakan dalam penyelenggaraan pelabuhan umum sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) atas dasar kerja sama dengan badan usaha milik negara yang melaksanakan perusahaan pelabuhan”.</p> <p><b>Pasal 27 ayat 1</b> : Usaha kegiatan penunjang pelabuhan di pelabuhan umum dilakukan oleh badan hukum Indonesia dan/atau warga negara Indonesia.</p>	<p><b>Pasal 93</b> : Badan Usaha Pelabuhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 92 berperan sebagai operator yang mengoperasikan terminal dan fasilitas pelabuhan lainnya.</p>	<p>Untuk UU lama, swasta hanya bisa berperan sebagai penunjang dari BUMN, kurang bisa melakukan unit usaha yang lebih besar dikarenakan perusahaan pelabuhan dimonopoli oleh BUMN. Sedangkan pada UU baru, dikarenakan monopoli perusahaan pelabuhan tidak lagi dilakukan oleh BUMN, maka hal ini akan lebih merangsang pertumbuhan peran-peran swasta baru yang lebih banyak. Karena bisa juga nantinya pengelola pelabuhan yang baru selain BUMN lebih banyak membutuhkan swasta-swasta lain sebagai penunjangnya.</p>

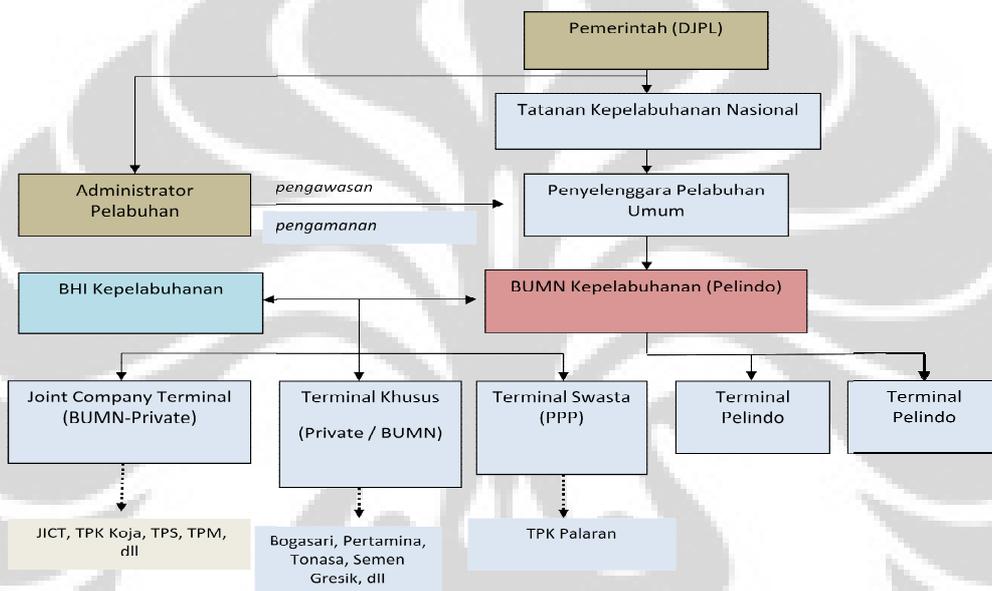
No.	Topik	UU No.21 tahun 1992	UU No.17 tahun 2008	Penjelasan
5.	Peran BUMN	<i>Pasal 26 ayat 1</i> : “Penyelenggaraan pelabuhan umum dilaksanakan oleh Pemerintah dan pelaksanaannya dapat dilimpahkan kepada badan usaha milik negara yang didirikan untuk maksud tersebut berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.	<i>Pasal 93</i> : Badan Usaha Pelabuhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 92 berperan sebagai operator yang mengoperasikan terminal dan fasilitas pelabuhan lainnya.	Pada UU lama BUMN mutlak melakukan monopoli perusahaan pelabuhan, mereka bisa melakukan apa saja dengan kemauannya sendiri. Hal ini mengakibatkan kurang maksimalnya kinerja mereka karena tidak adanya pesaing. BUMN juga bisa menguasai pemanduan, serta jasa-jasa pelabuhan lainnya.  Akan tetapi pada UU baru suatu Badan Usaha Pelabuhan (BUMN/Swasta) hanya diberikan perusahaan untuk mengoperasikan terminal dan fasilitas pelabuhan lainnya. Mengenai pemanduan, dikarenakan berkaitan dengan keselamatan pelayaran, akan kembali diambil alih oleh pemerintah.
6.	Kelembagaan	<i>Pasal 1 ayat 15</i> : Badan Hukum Indonesia adalah badan usaha yang dimiliki oleh negara dan/atau swasta dan/atau koperasi. <i>Pasal 21 ayat 2</i> : Penyelenggaraan pelabuhan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilaksanakan secara terkoordinasi antara kegiatan pemerintahan dan kegiatan pelayanan jasa di pelabuhan <i>Pasal 21 ayat 3</i> : Pelaksanaan kegiatan pemerintahan di pelabuhan sebagai-mana dimaksud dalam ayat (2) meliputi fungsi keselamatan pelayaran, bea dan cukai, imigrasi, karantina, serta keamanan dan ketertiban.	<i>Pasal 1 ayat 26</i> : Otoritas Pelabuhan ( <i>Port Authority</i> ) adalah lembaga pemerintah di pelabuhan sebagai otoritas yang melaksanakan fungsi pengaturan, pengendalian, dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan yang diusahakan secara komersial. <i>Pasal 1 ayat 27</i> : Unit Penyelenggara Pelabuhan adalah lembaga pemerintah di pelabuhan sebagai otoritas yang melaksanakan fungsi pengaturan, pengendalian, pengawasan kegiatan kepelabuhanan, dan pemberian pelayanan jasa kepelabuhanan untuk pelabuhan yang belum diusahakan secara komersial. <i>Pasal 1 ayat 28</i> : Badan Usaha Pelabuhan adalah badan usaha yang	Menurut UU lama diberikan beberapa lembaga yang ada di pelabuhan, lembaga-lembaga tersebut : Administrator Pelabuhan, BUMN, serta beberapa stakeholder lainnya. Sedangkan pada UU baru menjabarkan beberapa perluasan dari kelembagaan yang ada di pelabuhan yakni : <b>Otoritas Pelabuhan</b> sebagai penyelenggara pelabuhan, <b>Syahbandar</b> sebagai pengawas keselamatan pelayaran, <b>Badan Usaha Pelabuhan</b> sebagai operator pelabuhan dimana bisa dilakukan BUMN atau swasta, serta <b>stakeholder</b> lainnya. Sedangkan mengenai Otoritas Pelabuhan, 1 (satu) Otoritas Pelabuhan dan Unit Penyelenggara Pelabuhan dapat membawahi beberapa pelabuhan ( <i>cluster</i> ).

No.	Topik	UU No.21 tahun 1992	UU No.17 tahun 2008	Penjelasan
		<p><b>Pasal 26 ayat 1</b> : “Penyelenggaraan pelabuhan umum dilaksanakan oleh Pemerintah dan pelaksanaannya dapat dilimpahkan kepada badan usaha milik negara yang didirikan untuk maksud tersebut berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.</p>	<p>kegiatan usahanya khusus di bidang pengusahaan terminal dan fasilitas pelabuhan lainnya.</p> <p><b>Pasal 1 ayat 56</b> : Syahbandar adalah pejabat pemerintah di pelabuhan yang diangkat oleh Menteri dan memiliki kewenangan tertinggi untuk menjalankan dan melakukan pengawasan terhadap dipenuhinya ketentuan peraturan perundang-undangan untuk menjamin keselamatan dan keamanan pelayaran</p> <p><b>Pasal 1 ayat 60</b> : Badan Usaha adalah Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, atau badan hukum Indonesia yang khusus didirikan untuk pelayaran</p> <p><b>Pasal 82 ayat 4</b> : Otoritas Pelabuhan dan Unit Penyelenggara Pelabuhan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) berperan sebagai wakil Pemerintah untuk memberikan konsesi atau bentuk lainnya kepada Badan Usaha Pelabuhan untuk melakukan kegiatan pengusahaan di pelabuhan yang dituangkan dalam perjanjian.</p>	

Sumber : Hasil Olahan UU 17 Tahun 2008 dan UU 21 Tahun 1992

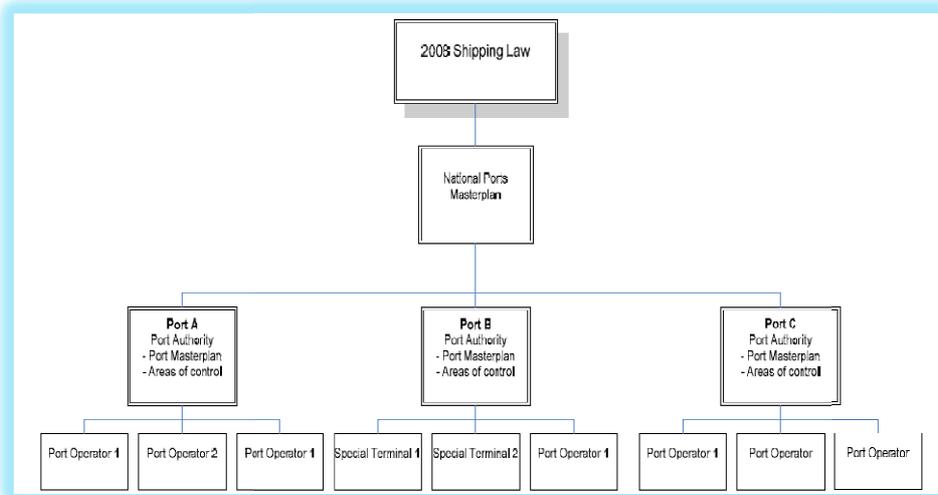
Selain itu juga terdapat perbedaan pengaturan pengelolaan pelabuhan pada UU Pelayaran No.17 Tahun 2008 dan UU Pelayaran No.21 Tahun 1992. Pada Gambar 2.2 terlihat Skema Pengaturan Pengelolaan Pelabuhan pada saat masih berlakunya UU Pelayaran No.21 Tahun 1992. Sedangkan pada Gambar 2.3 terlihat Skema Pengaturan Pengelolaan Pelabuhan pada saat masih berlakunya UU Pelayaran No.17 Tahun 2008.

Gambar 2.2 Skema Pengaturan Pengelolaan Pelabuhan UU 21 Tahun 1992



Sumber : Hasil Olahan UU No.21 Tahun 1992

Gambar 2.3 Skema Pengaturan Pengelolaan Pelabuhan UU 17 Tahun 2008



Sumber : Hasil Olahan UU No.17 Tahun 2008

### **2.2.1 Penyelenggara Kegiatan Pelabuhan**

Sebagian besar produksi jasa transportasi yang menyangkut hajat hidup masyarakat dikelola oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Undang-Undang Pelayaran No. 21 tahun 1992 menyatakan bahwa penyelenggaraan pelabuhan umum dilakukan oleh Pemerintah dan pelaksanaannya dapat dilimpahkan kepada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang didirikan untuk maksud tersebut berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan badan hukum Indonesia dapat diikutsertakan dalam penyelenggaraan pelabuhan umum atas dasar kerjasama dengan BUMN yang melaksanakan perusahaan pelabuhan:

Pada Undang-Undang Pelayaran ini menunjukkan bahwa penyelenggaraan pelabuhan umum seperti pengoperasian terminal penumpang, jasa tambat, jasa pandu serta jasa tunda kapal, jasa sewa gedung di pelabuhan, jasa pengoperasian mesin bongkar muat kontainer, jasa labuh dan lain sebagainya merupakan hak BUMN sepenuhnya. BUMN yang dimaksud adalah PT Pelabuhan Indonesia yang terbagi menjadi 4 wilayah. Sedangkan bagi badan hukum Indonesia yang ingin ikut serta dalam penyelenggaraan pelabuhan umum dapat melakukan kerjasama dengan BUMN sesuai dengan lokasi pelabuhan.

Sedangkan pada Undang-Undang Pelayaran No. 17 tahun 2008 menyatakan bahwa kegiatan pemerintahan di pelabuhan yang meliputi pengaturan dan pembinaan, pengendalian dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan dilaksanakan oleh penyelenggara pelabuhan yang terdiri atas Otoritas Pelabuhan atau Unit Penyelenggara Pelabuhan. Otoritas Pelabuhan dibentuk pada pelabuhan yang diusahakan secara komersial dan Unit Penyelenggara Pelabuhan dibentuk pada pelabuhan yang belum diusahakan secara komersial.

Untuk kegiatan perusahaan di pelabuhan yang terdiri atas penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan dan jasa terkait dengan kepelabuhanan pada pelabuhan yang diusahakan secara komersial dilaksanakan oleh Badan Usaha Pelabuhan sesuai dengan jenis izin usaha yang dimilikinya dan pada pelabuhan

yang belum diusahakan secara komersial dilaksanakan oleh Unit Penyelenggara Pelabuhan.



## **BAB 3**

### **KERJASAMA PEMERINTAH DAN SWASTA (KPS)**

#### **3.1 Pendahuluan**

Maksud dari Bab 3 ini adalah menjelaskan pengertian KPS (Kerjasama Pemerintah dan Swasta) dan bentuk kerjasama KPS serta pelaksanaan KPS di Indonesia.

#### **3.2 Definisi Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS)**

Terminologi kerjasama (*partnership*) atau kemitraan, lazim digunakan untuk menggambarkan sebuah jalinan kerja antara dua atau lebih individu / organisasi untuk memproduksi suatu barang (*goods*) atau memberikan suatu pelayanan jasa (*service delivery*) (Kariem, 2003:12). Pakar lain (Savas, 1988; Donahue, 1992) menambahkan bahwa kemitraan sering juga dilihat sebagai proses peningkatan kualitas layanan atau produk dengan atau tanpa penurunan beban biaya (*increasing quality of service and reducing cost*).

Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS) merupakan kerjasama antara pemerintah dan Badan Usaha (swasta) dalam penyediaan infrastruktur. Kerjasama tersebut meliputi pekerjaan konstruksi untuk membangun, meningkatkan kemampuan pengelolaan, dan pemeliharaan infrastruktur dalam rangka meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan publik (Bappenas, 2009). *International Monetary Fund* (2004) menjelaskan bahwa KPS merupakan pengaturan pihak swasta dalam penyediaan aset infrastruktur dan jasanya, yang secara tradisional dikelola dan disediakan oleh pemerintah.

Sedangkan William J. Parente dari USAID *Environmental Services Programs* (2006), mendeskripsikan bahwa KPS adalah sebuah kesepakatan atau kontrak antara pihak swasta dimana :

1. Pihak swasta mengambil alih fungsi pemerintah dalam periode waktu tertentu.

2. Pihak swasta menerima kompensasi atas fungsi yang dijalankannya itu, baik secara langsung atau tidak langsung.
3. Pihak swasta juga siap menerima risiko atas kinerjanya menjalankan fungsi tersebut.
4. Fasilitas publik, lahan, atau sumber daya lainnya boleh ditransfer atau disediakan oleh pihak swasta.

KPS diperlukan untuk meningkatkan pelayanan publik, baik dari kuantitas, kualitas, dan efisiensi. Peningkatan kualitas penyediaan, pengelolaan, pemeliharaan, dan pengembangan infrastruktur dipegang oleh swasta, dan biaya operasional pelayanan ditanggung oleh pengguna infrastruktur, sebagai bentuk imbal jasa pemanfaatan infrastruktur. Manfaat yang akan diterima dari kebijakan KPS ini, berkaitan dengan peningkatan efisiensi, mendorong kesanggupan lembaga keuangan untuk menyediakan pembiayaan tanpa jaminan yang terlalu rumit bahkan hingga mengurangi risiko kegagalan proyek (Gunawan 2010, p. 24).

Melalui KPS, swasta diharapkan dapat memberikan pelayanan publik yang lebih baik dari pemerintah. Mengingat selama ini pihak swasta umumnya lebih efisien dalam menerapkan manajemen pengelolaan yang modern, biaya yang lebih murah dan terjangkau, termasuk dalam memperoleh sumber pendanaan. Tentunya pelaksanaan KPS itu sendiri di peroleh melalui mekanisme kompetisi yang adil, transparan, dan akuntabel.

### 3.2.1 Bentuk-bentuk KPS

*International Monetary Fund* (2004) mengelompokkan 3 (tiga) kategori besar bentuk KPS, yang sudah diterapkan beberapa negara. **Pertama**, pada proses KPS terdapat sebagian tahapan yang dilakukan pemerintah dan sebagian swasta. Bahkan terdapat tahapan pekerjaan yang dilakukan sepenuhnya oleh pihak swasta. **Kedua**, diperbolehkannya mekanisme kepemilikan yang sifatnya sementara maupun tetap dari pemerintah dan swasta. **Ketiga**, pemerintah masih dominan memiliki aset dan menyerahkan ke pihak swasta untuk mengoperasikan dalam jangka waktu yang lebih lama.

Adapun secara garis besar bentuk KPS menurut *International Monetary Fund* (2004) dapat dilihat pada tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1 Bentuk KPS menurut IMF (2004)

Bentuk-Bentuk	Prinsip-prinsip umum
<i>Build-Own-Operate</i> (BOO) <i>Build-Develop-Operate</i> (BDO) <i>Design-Construct-Manage-Finance</i> (DCMF)	Sektor swasta mendesain, membangun, memiliki, mengembangkan, dan mengelola sebuah aset tanpa persetujuan transfer kepemilikan ke pemerintah. Pola-pola ini merupakan variasi dari pola <i>Design-Build-Finance-Operate</i> (DBFO)
<i>Buy-Build-Operate</i> (BBO) <i>Lease-Develop-Operate</i> (LDO) <i>Wrap-Around-Addition</i> (WAA)	Sektor swasta membeli atau menyewa aset pemerintah, memperbaiki, memodernisasi, dan atau meningkatkan kapasitasnya dan mengoperasikan aset, dan tidak perlu pengakuan kembali transfer ke pemerintah
<i>Build-Operate-Transfer</i> (BOT) <i>Build-Own-Operate-Transfer</i> (BOOT) <i>Build-Rent-Own-Transfer</i> (BROT) <i>Build-Lease-Operate-Transfer</i> (BLOT) <i>Build-Transfer-Operate</i> (BTO)	Sektor swasta mendesain dan membangun aset, serta mengoperasikannya, dan mentransfer ke pemerintah ketika masa konsensi selesai.

Sumber : *International Monetary Fund* (2004)

Sedangkan menurut Deloitte Research (2006) mengatakan bahwa aplikasi dari model kemitraan di atas dapat dilakukan dalam bentuk :

1. Kontrak Pelayanan (*Service Contracts*) atau *outsourcing*, yang lebih banyak menitikberatkan pada peran pemerintah, dari sisi investasi maupun penyediaan jasa layanan. *Outsourcing* paling efisien dari segi biaya, namun tidak dapat diterapkan pada pelayanan publik yang pengelolaan utilitasnya tidak efisien dan pemulihan biayanya buruk.
2. Kontrak pengelolaan (*management contract*), yang melibatkan swasta dalam hal managerial atau lebih jauh lagi, menerapkan insentif lebih besar untuk mencapai tingkat efisiensi tertentu dengan menetapkan target kinerja berdasarkan remunerasi minimal.

3. Kontrak sewa (*leases*) merupakan model kemitraan yang paling tepat untuk mencapai efisiensi operasi tapi terbatas untuk lingkup proyek investasi baru. Sering direkomendasikan sebagai batu loncatan menuju peran serta.
4. Konsesi (*concession*), dimana swasta bertanggung jawab dalam pengoperasian, pemeliharaan serta investasi. Dalam praktek, sistem ini banyak dilaksanakan secara patungan (*joint venture*) antara pemerintah dan badan usaha dengan membentuk perusahaan baru. Ekuitas dalam perusahaan mayoritas dikuasai pemerintah.
5. Bangun Operasi Alih / Milik atau *Build Operate Transfer (BOT) / Own Contract* pengaturannya mirip konsesi, diutamakan untuk menyediakan jasa layanan skala besar, tapi normalnya berlaku untuk proyek – proyek yang kental dengan tuntutan berwawasan lingkungan. Peran swasta adalah membangun utilitas baru, mengoperasikan untuk jangka waktu tertentu dengan memperoleh manfaat dan menanggung risiko darinya, dan pada akhir kontrak mengalihkan semua hak kembali kepada sektor publik. BOM (Bangun Operasi Milik) adalah varian BOA, dimana setelah waktu tertentu asset menjadi milik pemerintah.
6. Divestasi Sebagian / Penuh (*Full or Partial Divestation*), dimana divestasi asset sektor publik dapat dilakukan melalui penjualan saham, asset, atau manajemen baik parsial maupun total. Tugas pemerintah terbatas pada pengaturan, yang menjamin terlindunginya kepentingan konsumen dari harga monopolistik dan buruknya layanan.

Selain itu juga bentuk kerjasama KPS bervariasi dari model kontrak manajemen sederhana berjangka pendek (dengan atau tanpa kebutuhan investasi) hingga berjangka panjang serta bentuk BOT yang sangat kompleks hingga *divestiture* (pelepasan). Model ini bervariasi terutama dipengaruhi oleh (UNESCAP, 2007) :

- Kepemilikan aset modal
- Tanggung jawab untuk investasi
- Asumsi risiko, dan
- Jangka waktu kontrak.

Model KPS dapat diklasifikasikan ke dalam empat kategori, umumnya dalam hal tingkat keterlibatan dan asumsi risiko oleh sektor swasta. Keempat kategorisasi dari partisipasi ini adalah (UNESCAP, 2007) :

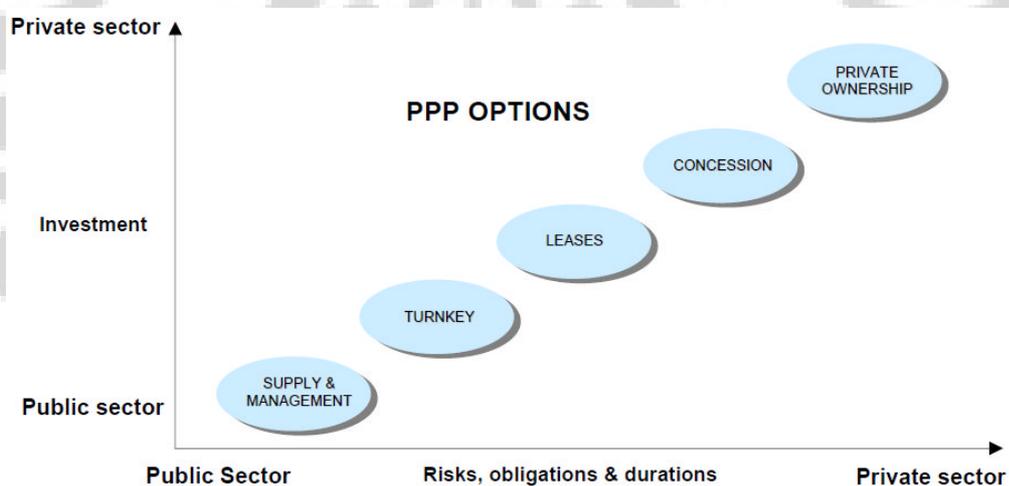
- *Supply and Management Contracts* (Penyediaan dan kontrak manajemen)
- *Turnkey project*
- *Affermage / Lease* (Sewa)
- *Concessions / konsesi*
- *Private Ownership* (Asset-aset Kepemilikan Swasta)

Kategorisasi tersebut digambarkan dalam bagan dibawah ini



Gambar 3.1 Bentuk model KPS

Sumber : Dikun, februari 2010



Gambar 3.2 Konsep dasar model Kerjasama Pemerintah dan Swasta

Sumber : UNESCAP (2007)

Dari bermacam jenis pola kerjasama KPS, yang biasa di gunakan di Indonesia adalah dengan pola BOT yang merupakan jalan keluar terbaik dalam memecahkan

problem penyediaan dana yang besar serta problem proyek yang memerlukan teknologi baru dalam disain dan pengoperasiannya terutama pada proyek pembangunan pelabuhan di Indonesia.

Tabel 3.2. Alokasi Tanggung Jawab Berdasarkan Pilihan Bentuk KPS

<b>Bentuk &amp; Tanggung Jawab</b>	<b>Pemilikan Aset</b>	<b>Operasi &amp; Pelihara</b>	<b>Modal Investasi</b>	<b>Resiko Komersial</b>	<b>Jangka Waktu (tahun)</b>
Kontrak Pelayanan	Publik	Publik & Swasta	Publik	Publik	1 – 2
Kontrak Manajemen	Publik	Swasta	Publik	Publik	3 – 5
Penyewaan	Publik	Swasta	Publik	Publik dan Swasta	8-15
Konsesi	Publik	Swasta	Swasta	Swasta	25-30
BOA/BOT	Publik dan Swasta	Swasta	Swasta	Swasta	20-30
Divestasi	Publik atau Publik dan Swasta	Swasta	Swasta	Swasta	Tidak Terhingga (perlu dibatasi dengan ijin)

Sumber : Deloitte Research (2006)

Akan tetapi pola kerjasama KPS dengan BOT pada pembangunan terminal kapal pesiar di Indonesia masih sangat baru, untuk itu diperlukan proses yang baik dan transparan, kebijakan yang konsisten serta pemikiran yang cermat dalam menentukan alokasi risiko.

### **3.2.2 Proyek KPS Pelabuhan pada negara-negara berkembang**

Proyek KPS pada sektor pelabuhan sudah banyak dilakukan pada negara-negara berkembang dan dapat dijadikan contoh pelaksanaan proyek KPS bagi Indonesia sebagai solusi pembangunan infrastruktur dengan anggaran negara yang sangat terbatas.

Adapun proyek KPS pada sektor pelabuhan di negara-negara berkembang adalah sebagai berikut :

## 1. Vietnam

Haiphong Pelabuhan Internasional akan menjadi project pilot KPS, dengan sumber dana dari bantuan Jepang. Proyek pelabuhan ini terdiri dari dua paket. Yang pertama, senilai US \$ 260.000.000 dengan membangun infrastruktur pelabuhan dengan pinjaman dari Jepang (JICA). Kedua, senilai US \$ 165.000.000 dengan dana investasi oleh Vietnam Shipping Corporation (Vinalines) dengan membangun dua pelabuhan kontainer. Kepala Departemen Infrastruktur dan Perkotaan di bawah Kementerian Perencanaan dan Investasi, Nguyen Trong Tin, mengatakan bahwa dengan anggaran Negara terbatas, model KPS merupakan solusi yang menjanjikan dan efektif.

## 2. India

India sudah mulai melakukan KPS sejak tahun 1990-an. Hingga saat ini India merupakan negara yang mengalami pertumbuhan paling pesat. Pelaksanaan KPS di negara India merupakan agenda yang sangat penting dilakukan terhadap pembangunan infrastruktur di negaranya, jadi tak heran bila India akan menjadi negara berkembang yang telah melakukan perubahan besar-besaran di semua sektor termasuk sektor pelabuhan. Sebagai contoh adalah pada tahun 2009 dilakukan pembangunan terminal kapal pesiar Cochin Port Trust dengan melalui skema BOT (*Build Operate Transfer*) dengan nilai investasi Rs 375 crore atau setara dengan US\$ 93.750.000 untuk proyek tersebut. Proyek ini terdiri dari bangunan terminal kapal pesiar kelas dunia, pada sebuah Desa Kerala di India yang dijadikan sebagai objek wisata, serta dibangun hotel dengan 238 kamar, pusat perbelanjaan dan kompleks perkantoran serta lahan parkir. Total biaya konstruksi sebesar Rs 285 crore (US\$ 7.125.000.000) yang digunakan untuk membangun dermaga pesiar sebesar Rs 61,22 crore, pembangunan gedung terminal sebesar Rs 40,94 crore, pembangunan desa Kerala sebesar Rs 6 crore, pembangunan pusat perbelanjaan dan gedung perkantoran di Rs 79,57 crore dan hotel sebesar Rs 83,53 crore.

Proyek ini memiliki dampak ekonomi yang signifikan yaitu menciptakan lapangan kerja sebanyak 1.500 orang. Saat ini 50 % pendapatan berasal dari

penggunaan fasilitas hotel. Pemerintah India percaya bahwa pariwisata khususnya melalui kapal pesiar telah muncul sebagai sektor yang paling cepat berkembang dalam industri pariwisata global selama dekade terakhir ini.

### 3.2.3 Payung Hukum KPS sektor Pelabuhan di Indonesia

Payung hukum pelaksanaan KPS yang ada di Indonesia meliputi dari peraturan pemerintah, peraturan menteri, selain itu juga sisi substansi yang terkait dengan investasi KPS, peraturan-peraturan lintas sektoral terutama mengenai UU No.17 Tahun 2008 tentang Pelayaran dengan penjelasannya pada Peraturan Pemerintah No. 61 Tahun 2009 tentang Kepelabuhanan dan Peraturan Pemerintah No.20 Tahun 2010 tentang Angkutan di Perairan, yang intinya terdapat butir-butir penting mengenai pelayaran saat ini yaitu pengoperasian pelabuhan (terminal) terbuka untuk Badan Usaha. PT. Pelindo (Perusahaan operator pelabuhan milik negara) tidak lagi memonopoli pada sektor pelayaran. Pada UU No.17 Tahun 2008 Pemerintah harus mendirikan suatu Otorita Pelabuhan sebagai regulator untuk berbagai kegiatan di Pelabuhan. Otoritas Pelabuhan dapat diadakan untuk satu atau lebih pelabuhan, dan akan bertanggung jawab untuk menerbitkan ijin konsesi, untuk kemudian mengatur layanan yang dilakukan oleh Badan Usaha.

Tabel 3.3 Pokok-pokok Peraturan KPS di Indonesia

Landasan Hukum	Pokok-pokok Substansi KPS
Perpres No.13 tahun 2010 tentang Perubahan atas Perpres No. 67 tahun 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jenis Infrastruktur yang dapat dikerjasamakan.</li> <li>- Badan usaha yang bertindak sebagai pemrakarsa badan usaha</li> <li>- Pengelolaan risiko</li> <li>- Dukungan pemerintah dan jaminan pemerintah</li> <li>-</li> </ul>
Perpres No.67 tahun 2005 tentang Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tujuan, jenis, bentuk dan prinsip kerjasama</li> <li>- Identifikasi dan penetapan proyek yang dilakukan berdasarkan perjanjian kerjasama</li> <li>- Proyek kerjasama atas prakarsa badan usaha</li> </ul>

Landasan Hukum	Pokok-pokok Substansi KPS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarif awal dan penyesuaian tarif</li> <li>- Pengelolaan risiko dan dukungan pemerintah</li> <li>- Tata cara pengadaan badan usaha dalam rangka perjanjian kerjasama</li> <li>- Penyediaan infrastruktur berdasarkan izin pengusahaan</li> </ul>
Permen Keuangan No.38 tahun 2006 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengendalian dan Pengelolaan Risiko atas Penyediaan Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maksud, tujuan, dan ruang lingkup aspek pengendalian dan pengelolaan risiko</li> <li>- Jenis risiko dan bentuk dukungan pemerintah</li> <li>- Kriteria pemberian dukungan pemerintah dalam pengelolaan risiko beserta prosedurnya</li> <li>- Prosedur alokasi dana serta pelaporan dan pengawasan</li> </ul>

Sumber : Gunawan (2010)

### 3.2.4 Siklus KPS di Indonesia

Siklus KPS merupakan tahapan-tahapan yang harus dilalui sebuah proyek infrastruktur yang ditawarkan pemerintah, agar dapat dikerjasamakan dengan pihak swasta. Siklus ini diatur dalam Perpres No.67 tahun 2005, yang kemudian diubah menjadi Perpres No.13 tahun 2010. Siklus KPS ini terdiri dari lima tahapan. **Pertama**, identifikasi dan seleksi proyek, yang menganalisis kebutuhan dan proses penetapan proyek dilakukan. **Kedua**, studi kelayakan yang bertujuan untuk melihat kelayakan finansial maupun ekonomi, pemilihan bentuk KPS, pengujian, serta penetapan untuk dapat dilelangkan. Proses ini juga untuk melihat dukungan pemerintah, agar proyek menjadi layak (*feasible*). **Ketiga**, proses lelang atau tender. Pada tahap ini dilakukan penyiapan dokumen lelang, penetapan cara evaluasi, pembentukan panitia lelang, proses lelang, evaluasi lelang, hingga penetapan calon pemenang lelang. **Keempat**, tahap negoisasi. Pada tahap ini pemerintah membentuk tim negosiasi untuk menegosiasikan draf perjanjian, negoisasi alokasi risiko, penetapan pemenang serta keputusan akhir pembiayaan. **Kelima**, tahap manajemen kontrak. Prosesnya mulai dari konstruksi, pembentukan komisi bersama, operasi, *monitoring*, dan jika ada, pengalihan di akhir masa konsesi.

Siklus KPS ini dapat di gambarkan melalui Gambar 3.3, seperti dibawah ini :

Gambar 3.3 Siklus KPS di Indonesia



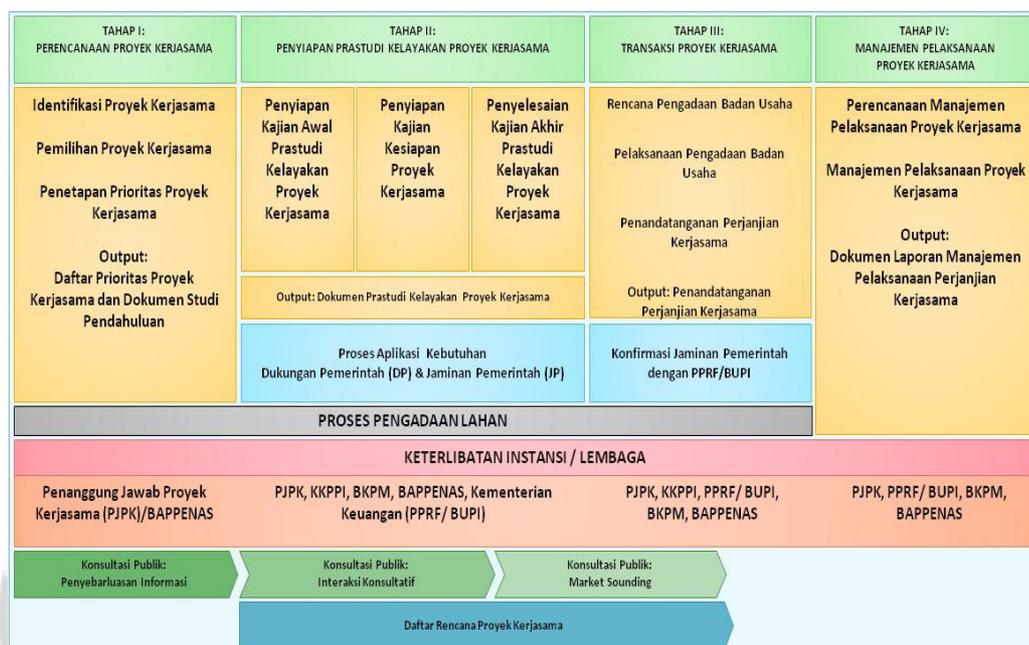
Sumber : Bappenas, 2009

Pedoman dasar pada proyek KPS di Indonesia dalam penyediaan infrastruktur diatur dalam Keputusan Presiden No.67 Tahun 2005 sebagaimana telah diubah menjadi Perpres No.13 tahun 2010, antara lain :

1. KPS harus dilakukan berdasarkan prinsip adil, terbuka, transparan, dan bersaing, yang saling menguntungkan kedua belah pihak baik pemerintah dan swasta.
2. Nilai dan/atau kelayakan proyek KPS harus dievaluasi oleh pemerintah dengan cara yang tepat sebelum proyek itu dilaksanakan.
3. Segala risiko harus ditanggung oleh pihak yang berkompeten dalam mengelola risiko. Skema pembagian risiko harus ditetapkan setelah perjanjian bersama tercapai.
4. Dukungan pemerintah akan diberikan kepada proyek yang memiliki kemanfaatan sosial yang tinggi.
5. Partner KPS harus diseleksi melalui lelang kompetitif.
6. Proyek KPS dapat diusulkan melalui pihak swasta, dengan tender yang terbuka, adil dan transparan.
7. Tarif proyek KPS dihitung berdasarkan pengembalian biaya modal yang wajar dari investasi yang telah dilakukan.
8. Proyek KPS harus dikerjakan dengan kontrak konsesi atau dengan pemberian hak usaha.

Sedangkan tahapan pelaksanaan kerjasama KPS di Indonesia di jelaskan melalui Gambar 3.2.

Gambar 3.2 Tahapan Pelaksanaan KPS di Indonesia



Sumber : Bappenas, 2010

### 3.2.5 Struktur Proyek KPS secara umum

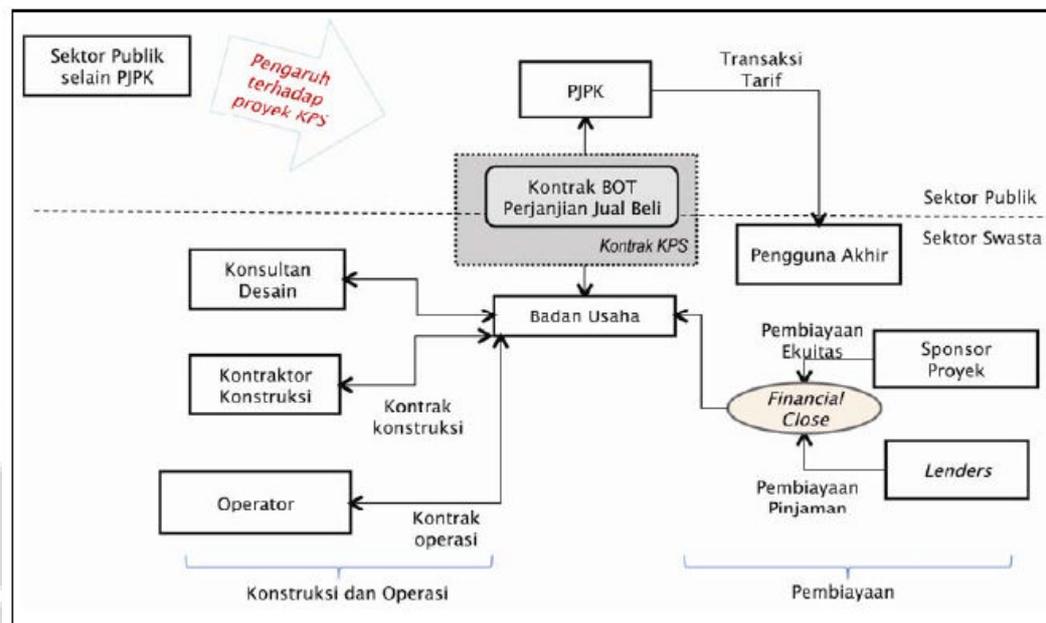
Berdasarkan Perpres 67/2005 juncto 13/2010, Penanggung Jawab Perjanjian Kerjasama (PJPK) adalah Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah, dan untuk sektor infrastruktur yang menurut peraturan perundang-undangan diselenggarakan atau dilaksanakan oleh BUMN/BUMD, maka PJPK proyek sektor tersebut adalah BUMN/BUMD. Perpres 67/2005 juncto 13/2010 tidak mengamanatkan bentuk-bentuk kerjasama atau Struktur KPS tertentu. Untuk keperluan penyusunan acuan ini, struktur KPS diklasifikasikan berdasarkan sifat dari pelayanan dan pembagian risiko yang termuat dalam kontrak KPS.

Kedua kategori utama KPS pada pola kerjasama adalah :

#### 1. Struktur berbasis-penggunaan (*Usage based*)

Dalam struktur ini, lingkup penyediaan infrastruktur meliputi seluruh peran atau pekerjaan yang dimungkinkan untuk dilakukan oleh pihak swasta. Hal ini berarti Badan Usaha secara langsung menyediakan layanan infrastruktur kepada pengguna akhir, dimana Penanggung Jawab Perjanjian Kerjasama selanjutnya disebut dengan PJPK dapat juga berperan sebagai regulator.

Struktur ini kerap disebut juga sebagai model Konsesi (sebagaimana dikenal luas di Indonesia). Struktur ini umumnya ditemukan di sektor perhubungan (misal jalan tol, kereta api) dan sektor utilitas (misal air minum).



Gambar 3.3 Struktur berbasis penggunaan (*Usage-based* atau Konsesi)

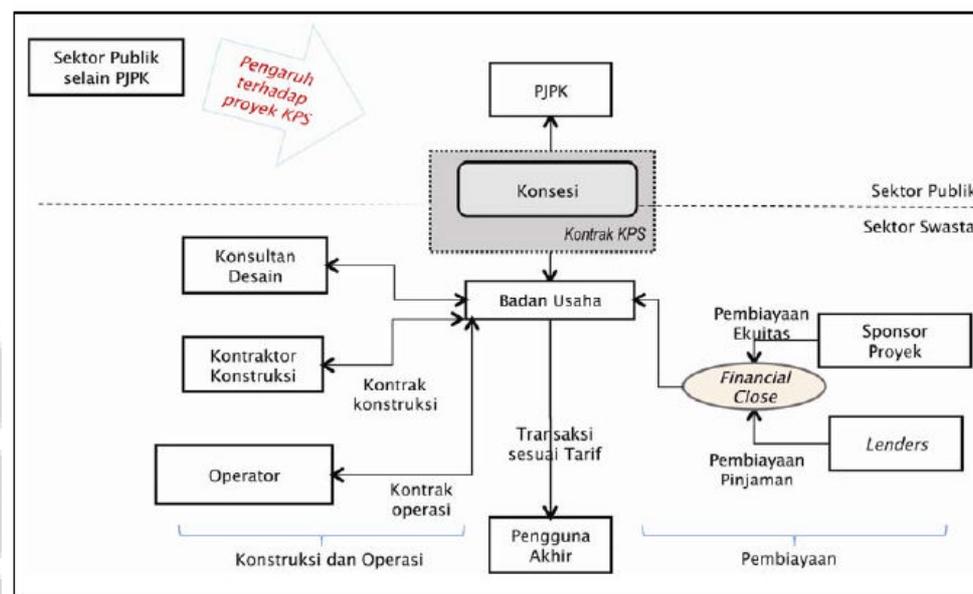
Sumber : Kerjasama Pemerintah dan Swasta : Acuan Alokasi Risiko (PT. PII, 2011)

Seperti terlihat dalam Gambar 3.3, PJK secara kontraktual sepakat untuk memberikan suatu hak pengusahaan (konsesi) untuk penyediaan layanan infrastruktur secara keseluruhan selama periode kontrak yang disepakati.

## 2. Struktur berbasis ketersediaan (*Availability based*)

Dalam struktur ini, lingkup penyediaan infrastruktur yang menjadi tanggung jawab Badan Usaha hanya meliputi sebagian dari seluruh peran atau pekerjaan yang dimungkinkan untuk dilakukan oleh pihak swasta. Kebanyakan dari layanan jenis ini mencakup penyediaan unit pembangkit/pemroses ('fasilitas'), dan sebagian dari lingkup dapat mencakup penyediaan transmisi bahan baku untuk fasilitas atau konstruksi dan operasi dari fasilitas, atau distribusi output fasilitas menuju jaringan utama ke pelanggan.

Badan Usaha menerima pembayaran berkala dari PJPK selama periode kontrak atas ketersediaan layanan infrastruktur (termasuk biaya operasional yang ‘diteruskan’ atau *pass-through* ke PJPK). Karenanya, biasanya entitas yang menjadi PJPK adalah instansi utilitas publik (misal PLN untuk sektor listrik).



Gambar 3.4 Struktur berbasis ketersediaan (*Availability-based*)

Sumber : Kerjasama Pemerintah dan Swasta : Acuan Alokasi Risiko (PT. PII, 2011)

Skema kontraktual tipe ini pada Gambar 3.4 dapat berupa skema *Build Operate Transfer* (BOT BOT) atau *Build Operate Own* (BOO). Dalam kedua skema, Badan Usaha biasanya bertanggung jawab atas desain, konstruksi, pembiayaan dan operasional dan pemeliharaan (O&M) dari fasilitas yang *output*-nya digunakan/dibeli oleh PJPK. Perbedaan di antara keduanya adalah, berlawanan dengan BOT, skema BOO tidak mengharuskan pihak swasta (Badan Usaha) untuk mengalihkan aset ke sektor publik setelah kontrak KPS berakhir.

### 3. Kontrak Operasi dan Pemeliharaan (O&M contract)

Sebagai tambahan terhadap 2 struktur dasar proyek KPS, mengacu juga pada Perpres 67/2005 juncto 13/2010 mengenai potensi implementasi kontrak Operasi dan Pemeliharaan (O&M contract) di beberapa proyek sektor jalan

tol, sektor air minum, dan pelabuhan. Karena skema ini tidak mencakup konstruksi fasilitas (biasa disebut sebagai proyek *brownfield*), kontrak O&M dapat mengacu pada suatu kontrak sewa dimana Badan Usaha adalah pihak yang diberikan hak dan tanggung jawab untuk pengelolaan, operasi dan pemeliharaan tertentu dari suatu fasilitas infrastruktur yang dikontrak. Selama kontrak berlangsung, pihak swasta yang menyediakan layanan infrastruktur, namun kepemilikan dari fasilitas tersebut berada pada sektor publik.



## **BAB 4**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **4.1 Pendahuluan**

Pada bab tinjauan pustaka dilakukan tinjauan literatur mengenai definisi risiko, alokasi risiko, mitigasi risiko, pengertian pelabuhan, Tatanan Kepelabuhanan Nasional, Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS), pengertian kontrak perjanjian, kontrak-kontrak konsesi, definisi *Build Operate Transfer* (BOT) dan contoh proyek pembangunan pelabuhan di Indonesia yang menggunakan skema KPS. Adapun tujuan tinjauan pustaka pada bab ini adalah untuk mendukung analisis pokok permasalahan agar terdapat relevansi yang kuat dengan penelitian yang akan dilakukan.

#### **4.2 Teori Risiko**

Kata risiko dipercaya berasal dari bahasa Arab, yang berarti sesuatu hadiah yang tidak diharap-harap datangnya dari surga. Dalam kamus webster, risiko dikonotasikan negatif dengan definisi yaitu, kemungkinan rugi, kecelakaan, ketidakberuntungan dan kerusakan.

Dalam konteks manajemen risiko menurut AS/NZS 3931 Universitas New South Wales, risiko didefinisikan sebagai kombinasi fungsi frekuensi, kemungkinan kejadian dan konsekuensi dari bahaya yang terjadi. Sedangkan menurut Wideman (1992), Risiko Proyek dalam Manajemen Risiko adalah efek kumulasi dari peluang kejadian yang tidak menentu, yang mempengaruhi tujuan dari proyek.

Pendekatan pengendalian risiko yang terencana dan efektif adalah dengan memahami, mengidentifikasi, dan mengevaluasi risiko yang berhubungan dengan suatu proyek. Selanjutnya mempertimbangkan apa yang akan dilakukan terhadap risiko tersebut, yang mungkin dialokasikan dan dikurangi kepada pihak lain, keseluruhan prosesnya disebut manajemen risiko.

Secara garis besar, IMF (2004) mengklasifikasi risiko proyek KPS ke dalam lima jenis risiko, yakni :

1. Risiko Konstruksi, adalah risiko yang berkaitan dengan masalah desain konstruksi, kenaikan biaya konstruksi, dan keterlambatan proyek.
2. Risiko Finansial, adalah risiko yang berkaitan dengan perbedaan suku bunga, nilai tukar, maupun faktor-faktor lain yang mempengaruhi biaya keuangan.
3. Risiko Kinerja, yaitu risiko yang berhubungan dengan ketersediaan sebuah aset, kontinuitas, dan kualitas jasa yang disediakan.
4. Risiko Permintaan adalah risiko yang berkaitan dengan kebutuhan jasa layanan pada saat pelaksanaan.
5. Risiko Residual adalah risiko yang berkaitan dengan nilai aset pada pasar yang akan datang.

Sedangkan menurut Peraturan Menteri Keuangan No. 38 Tahun 2006, tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengendalian dan Pengelolaan Risiko atas Penyediaan Infrastruktur juga mengemukakan tiga jenis risiko proyek KPS di Indonesia :

1. Risiko Politik;  
Risiko Politik adalah risiko yang ditimbulkan oleh kebijakan/tindakan keputusan sepihak dari pemerintah atau negara, yang secara langsung dan signifikan berdampak pada kerugian finansial badan usaha, yang meliputi risiko pengambilalihan kepemilikan aset, risiko perubahan peraturan perundang-undangan, risiko pembatasan konversi mata uang, dan larangan repatriasi (penyimpanan) dana.
2. Risiko Kinerja Proyek;  
Risiko Kinerja Proyek adalah risiko yang berkaitan dengan pelaksanaan proyek, antara lain risiko lokasi dan operasional. Risiko lokasi menyangkut keterlambatan pengadaan tanah maupun kenaikan harga tanah. Apabila keterlambatan pengadaan tanah dan kenaikan harga tanah yang disebabkan oleh pemerintah, pemerintah wajib memberikan perpanjangan konsesi dan atau memberikan kompensasi dalam bentuk lainnya. Risiko operasional menyangkut keterlambatan penetapan pengoperasian, keterlambatan penyesuaian tarif, pembatalan penyesuaian tarif, atau penetapan tarif awal

yang lebih rendah daripada yang disepakati bersama. Jika hal ini terjadi, pastinya pemerintah memperpanjang masa konsesi maupun memberikan kompensasi yang sesuai. Risiko operasional juga meliputi perubahan spesifikasi *output* di luar yang telah disepakati, yang dilakukan oleh menteri/kepala lembaga, yang menyebabkan kerugian finansial pada badan usaha. Dan selayaknya, pemerintah memperpanjang masa konsesi maupun memberikan kompensasi yang sesuai.

### 3. Risiko Permintaan.

Risiko Permintaan adalah risiko yang timbul akibat dari lebih rendahnya permintaan atas barang atau jasa yang dihasilkan oleh proyek kerjasama dibandingkan dengan yang diperjanjikan. Risiko jenis ini menyangkut realisasi penerimaan lebih tinggi dari jumlah penerimaan minimum yang dijamin pemerintah, yang disebabkan jumlah permintaan atas barang atau jasa yang dihasilkan proyek kerjasama lebih tinggi dari jumlah permintaan yang diperjanjikan.

Selain itu juga pendekatan melalui identifikasi risiko dalam suatu proyek yang dilakukan oleh *Project Management-Body of Knowledge (PM-BOK)* adalah dengan mengkategorikan sumber-sumber risiko menjadi seperti dibawah ini.

#### 1. Risiko eksternal tak terprediksi, dengan potensi-potensi risikonya :

- Peraturan pemerintah
- Bencana alam
- Efek samping dari proyek
- Kejadian yang tak dapat dihindarkan

#### 2. Risiko eksternal terprediksi, dengan potensi-potensi risikonya :

- Kondisi pasar
- Kondisi operasional
- Dampak lingkungan
- Dampak sosial
- Perubahan mata uang
- Inflasi
- Pajak

3. Risiko internal non-teknikal, dengan potensi-potensi risikonya:
  - Manajemen
  - Jadwal
  - Biaya
  - Aliran kas
  - Potensi kerugian pada bagian lain
4. Risiko internal teknikal, dengan potensi-potensi risikonya :
  - Perubahan teknologi
  - Kinerja
  - Teknologi khusus
  - Perencanaan
  - Kompleksitas proyek
5. Risiko hukum, dengan potensi-potensi risikonya :
  - Perijinan
  - Hak paten
  - Kontraktual
  - *Force Majeure*
  - Tuntutan/gugatan dari luar
  - Tuntutan/gugatan dari dalam

Di bawah ini adalah ikhtisar identifikasi risiko berdasarkan kategori risiko yang di presentasikan masing-masing ahli di bidangnya. (Tabel 4.1)

Tabel 4.1 Ikhtisar Potensi Risiko

Kategori Risiko	Potensi Risiko		
	Baker Mckenzie (Tipikal Proyek BOT)	Anton Sarbu (Proyek BOT)	Michael Mneill (Proyek Pelabuhan)
Risiko Politik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perubahan dalam hukum</li> <li>• Persetujuan Pengembangan</li> <li>• Kegagalan pembayaran oleh pemerintah</li> <li>• Kenaikan pajak</li> <li>• <i>Force Majeure</i></li> <li>• Penghentian konsesi</li> <li>• Penyitaan</li> <li>• Tindakan pemerintah yang merugikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perubahan hukum, fiskal, undang-undang</li> <li>• Penundaan lisensi proyek</li> <li>• Embargo peralatan</li> <li>• Perang sipil</li> <li>• Konflik internasional</li> <li>• Nasionalisasi proyek</li> <li>• Restrukturisasi keuangan pemerintah</li> <li>• Penyitaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kelemahan kekuasaan pemerintah</li> <li>• Nasionalisasi proyek</li> <li>• Perubahan hukum</li> <li>• <i>Force Majeure</i></li> <li>• Kegagalan pemerintah</li> <li>• Penghentian proyek oleh pemerintah</li> <li>• Kenaikan pajak</li> <li>• Kenaikan tarif tidak disetujui</li> </ul>

Kategori Risiko	Potensi Risiko		
	Baker Mckenzie (Tipikal Proyek BOT)	Anton Sarbu (Proyek BOT)	Baker Mckenzie (Tipikal Proyek BOT)
Risiko Masa Konstruksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembebasan lahan</li> <li>• Peningkatan biaya</li> <li>• Waktu dan mutu</li> <li>• Peningkatan estimasi biaya</li> <li>• Kelalaian kontraktor</li> <li>• Kelalaian investor</li> <li>• Kerusakan lingkungan</li> <li>• <i>Force Majeure</i></li> <li>• Biaya tak terduga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya konstruksi yang meningkat</li> <li>• Keterlambatan proyek</li> <li>• Peralatan yang tidak sesuai</li> <li>• Kegagalan kontraktor</li> <li>• Mutu yang rendah</li> <li>• Subkontraktor tidak mampu</li> <li>• Konstruksi terhenti</li> <li>• Material tidak sesuai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan biaya</li> <li>• Keterlambatan proyek</li> <li>• Ketidajujuran kontraktor</li> <li>• Keterlambatan oleh subkontraktor/supplier</li> <li>• Pembebasan lahan</li> <li>• Kerusakan lingkungan</li> <li>• Kondisi <i>site</i> yang tidak menguntungkan</li> <li>• Perubahan pekerjaan</li> </ul>
Risiko Operasi dan Pemeliharaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kegagalan operator</li> <li>• <i>Force Majeure</i></li> <li>• Kerusakan lingkungan</li> <li>• Kelalaian investor</li> <li>• Penghentian kontrak oleh investor</li> <li>• Masalah tenaga kerja</li> <li>• Masalah teknologi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknis operasi</li> <li>• Pemasaran produk</li> <li>• Operator tidak mampu</li> <li>• Kegagalan suplai material</li> <li>• Larangan terhadap pekerja asing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketidacukupan lalu lintas kapal</li> <li>• Ketiadaan jaringan jalan yang memadai</li> <li>• <i>Force Majeure</i></li> <li>• Operator bangkrut</li> <li>• Kegagalan kontrak operasional</li> <li>• Biaya operasi meningkat</li> </ul>
Risiko Hukum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanda kepemilikan</li> <li>• Kepemilikan aset</li> <li>• Struktur perusahaan</li> <li>• Kegagalan pendanaan</li> <li>• Pelanggaran dokumen keuangan</li> <li>• Penyelenggaraan keamanan tidak terjamin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perubahan dan penundaan izin</li> <li>• Perubahan aturan teknis proyek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak adanya hak kepemilikan</li> <li>• Perjanjian kontrak tidak memuaskan</li> <li>• Pelanggaran perjanjian kontrak</li> <li>• Investor bangkrut</li> <li>• Keamanan tidak terjamin</li> <li>• Pemerintah lalai</li> </ul>
Risiko Pasar dan Penerimaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kekuarangan pendapatan dari pelabuhan</li> <li>• Kekurangan pendapatan dari pengoperasian lain</li> <li>• Kekurangan pendapatan dari jumlah lalu lintas kapal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perubahan pendapatan, karena ; <ul style="list-style-type: none"> <li>- Insiden peralatan</li> <li>- Kenaikan harga bahan baku</li> <li>- Inflasi</li> <li>- Harga menurun</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketidacukupan lalu lintas</li> <li>• Tarif pelabuhan menurun</li> <li>• Pembagian <i>profit</i> tidak sesuai</li> <li>• Otorisasi kenaikan tarif tidak dijamin</li> </ul>
Risiko Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflasi</li> <li>• Kenaikan suku bunga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kekurangan modal</li> <li>• Perubahan nilai mata uang</li> <li>• Kekurangan penyediaan mata uang asing untuk transfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suku bunga pinjaman tinggi</li> <li>• Devaluasi mata uang</li> <li>• Kenaikan biaya operasi</li> <li>• Ketidakersediaan mata uang asing</li> </ul>

Sumber : Abrar Husen (2003)

#### 4.2.1 Alokasi Risiko

Menurut Siebert (1987), alokasi risiko adalah

*Suatu sitem rancangan kontraktual atau suatu rancangan pendistribusian risiko terhadap jenis-jenis risiko diantara pihak-pihak yang berbeda.*

Dalam setiap kontrak konsesi seperti proyek infrastruktur pelabuhan hendaknya memasukkan klausul alokasi risiko agar tanggung jawab masing-masing pihak dapat tertera secara jelas dan transparan sehingga isinya dapat dipahami dan ditindaklanjuti dengan baik. Isi kontrak biasanya terdiri dari hal-hal keuangan dan struktur kontrak, monitoring risiko serta pengendaliannya yang mengatur ketentuan-ketentuan masing-masing pihak dalam menerima tanggung jawabnya.

Dalam proses mengalokasikan risiko kepada suatu pihak akan memunculkan perbedaan pendapat atau sikap permusuhan sehingga ketentuan-ketentuan yang mengaturnya haruslah di kelola sedemikian rupa agar hal-hal tersebut dapat dihindarkan.

Diperlukannya klausul alokasi risiko dalam kontrak konsesi, karena dengan adanya perjanjian yang jelas akan mereduksi terjadinya proses perkara di pengadilan, dan dengan di adakannya kelengkapan alokasi risiko dalam kontrak pemerintah akan memberikan suasana investasi yang kondusif bagi pengembangan infrastruktur di Indonesia khususnya infrastruktur pelabuhan sehingga dapat mereduksi potensi konflik serta pihak investor dapat mengantisipasi risiko dengan mengelolanya atau mengalihkannya kepada pihak ketiga.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penetapan alokasi risiko suatu kontrak adalah sebagai berikut (Zuino, 1989) :

1. Pihak-pihak yang terlibat dalam kontrak harus dalam posisi yang sama dalam pembagian tanggung jawabnya.
2. Klausul kontrak tidak boleh berlawanan dengan akuntabilitas publik.

3. Besarnya masing-masing tanggung jawab harus sesuai dengan besarnya proyek.
4. Proses negosiasi terhadap alokasi risiko harus terbuka, komunikatif dan cukup waktu dalam mengakomodasi masing-masing pihak untuk penentuan kontrak.

Pendekatan dalam penetapan alokasi risiko dalam suatu proyek biasanya juga mempunyai masalah dikarenakan identifikasi risiko tidak akurat serta beberapa ketentuan hukumnya tidak dapat dijalankan. Ketidakmampuan dalam mengelola risiko serta cenderung tidak mengharapkan risiko datang padanya menjadi pemicu terjadinya kegagalan dalam pengelolaan alokasi risiko.

Pihak-pihak yang terlibat dalam alokasi risiko hendaknya mempunyai kemampuan mempengaruhi kemungkinan-kemungkinan dari kejadian risiko, mempunyai akses terbaik untuk menerapkan teknik yang sesuai dalam mengurangi risiko serta secara signifikan tidak menolak risiko yang harus dihadapinya.

Semua pihak harus memutuskan risiko yang relevan dengan proyek dan bagaimana risiko tersebut dialokasikan, yang kesemuanya itu dituangkan dalam dokumen kontrak secara transparan dan konsisten, sehingga mengikat secara hukum dan dapat menjalankan segala bentuk aturannya.

Beberapa cara yang dilakukan dalam pilihan alokasi risiko untuk suatu kontrak (Arndt, 2000) :

1. Kontrak alokasi risiko dengan penggantian kerugian dan jaminan  
Suatu pihak menanggung risiko dengan memberikan kompensasi kepada pihak lain jika diperlukan.
2. Strukturisasi tarif dan penghentian kontrak  
Pihak investor menanggung risiko pasar dan permintaan yang direfleksikan dalam struktur tarif, sehingga tidak ada pembayaran apapun dari pihak pemerintah atas risiko yang terjadi. Sedangkan penghentian kontrak

dilakukan oleh pemerintah bila pelayanan standar yang terdapat dalam kontrak tidak tercapai.

3. Diputuskan oleh ketentuan hukum yang berlaku  
Bila tidak dimasukkan dalam kontrak, alokasi risiko dapat diputuskan oleh pengadilan bila hal itu terjadi.
4. Diputuskan oleh badan legislasi.  
Ketentuan alokasi risiko tertentu dapat dibuat oleh badan legislasi lokal dalam mengantisipasi akibat yang diderita oleh publik.

Pihak yang terlibat dalam suatu proyek infrastruktur seperti pelabuhan biasanya terdiri dari investor, pemerintah, *lenders*, kontraktor, sub kontraktor, supplier, operator, perusahaan asuransi dan bank. Dalam kontrak penentuan alokasi risiko biasanya dilakukan antara pihak pemerintah investor yang diwakili oleh perusahaan konsesi atau sponsor, tetapi kontrak alokasi risiko dapat saja dilakukan oleh beberapa pihak yang berkepentingan dalam hubungannya dengan risiko yang terjadi selama proyek berlangsung.

Pada tabel 4.2 dapat di lihat mengenai alokasi dan mitigasi risiko pada proyek KPS, seluruh risiko yang terdapat pada proyek KPS di alokasikan kepada pihak yang menanggung risiko baik itu pemerintah, swasta maupun secara bersama-sama dalam menanggung risiko. Semua alokasi risiko tersebut selayaknya di tuangkan dalam kontrak.

Tabel 4.2 Alokasi dan Mitigasi Risiko

No	Item Risiko	Alokasi Risiko			Mitigasi Risiko
		Bersama	Pemerintah	Swasta	
1	Pembebasan Lahan		X		Pemerintah sebaiknya memastikan ketersediaan lahan pada saat tender atau lelang
2	Lingkungan			X	Sektor swasta harus melakukan uji kelayakan untuk mengidentifikasi

No	Item Risiko	Alokasi Risiko			Mitigasi Risiko
		Bersama	Pemerintah	Swasta	
					dampak lingkungan dan biaya mitigasinya
3	Biaya Operasional			X	Sektor swasta dapat mencegah dengan menggunakan pihak ketiga dalam operasi dan pemeliharaan
4	Suku Bunga			X	Sektor swasta dapat membiayai proyek dengan pinjaman bunga tetap atau menggunakan <i>hedge</i> pada suku bunga
5	Nilai Tukar			X	Sektor swasta dapat menggunakan <i>swap</i> nilai tukar
6	Pasar	X		X	Pemerintah dapat menyediakan jaminan penerimaan minimum dan sektor swasta dapat menyediakan fasilitas “stand by” dalam pembiayaan proyek dengan kompensasi oleh pemerintah (kontrak)
7	Desain		X		Kesepakatan dengan konsultan yang berpengalaman dan ahli
8	Operasi dan Pemeliharaan			X	Sektor Swasta dapat mengalihkan ke pihak ketiga untuk operasi dan pemeliharaan
9	Transfer			X	Sektor swasta dapat memitigasi dengan memastikan pemeliharaan yang tepat

No	Item Risiko	Alokasi Risiko			Mitigasi Risiko
		Bersama	Pemerintah	Swasta	
10	Peraturan perundangan		X		Pemerintah dapat mengubah peraturan sesuai kontrak KPS
11	Politik		X		
12	Force majeure		X		

Sumber : Mintaharja (2006)

#### 4.2.2 Pengukuran Alokasi Risiko

Diatas telah diberikan contoh alokasi risiko yang dibagi bersama antara pemerintah dan investor. Namun besarnya alokasi risiko yang harus ditanggung oleh masing-masing pihak belum terlihat dengan jelas, hal ini dimungkinkan karena besaran tersebut dapat saja di negoisasikan serta didasarkan atas pengalaman-pengalaman sebelumnya.

Untuk mendukung hasil penelitian tentang alokasi risiko pada proyek pelabuhan khususnya terminal kapal pesiar di Indonesia agar diperoleh *range* yang representatif terhadap kondisi aktual sehingga perlu dilakukan pengukuran risiko terhadap potensi-potensi risiko yang terjadi.

Dasar akuntabilitas manajemen risiko yang dituangkan dalam kontrak alokasi risiko sebagai dasar pengukuran alokasi risiko adalah sebagai berikut :

1. Pemerintah menanggung seluruh risiko
2. Investor menanggung seluruh risiko
3. Risiko dibagi sama rata antara pemerintah dan investor

#### 4.2.3 Penanganan Risiko (*Risk Response*)

Strategi untuk menangani risiko diformulasikan berdasarkan sumber dan dampak yang ditimbulkan, dengan tujuan :

1. Sedapat mungkin untuk menghilangkan kemungkinan dampak potensial yang ditimbulkan oleh risiko.
2. Meningkatkan pengontrolan terhadap risiko

Ada beberapa cara dalam menangani risiko (Al Bahar, 1990) yaitu sebagai berikut:

1. Menghindari risiko (*risk avoidance*)

Menghindari risiko merupakan strategi umum dan berguna dalam manajemen risiko. Dengan menghindar berarti kita tidak akan mengalami kerugian-kerugian yang akan timbul dari suatu risiko. Tetapi kita juga akan kehilangan kesempatan/keuntungan yang ditimbulkan risiko tersebut.

2. Mereduksi risiko (*risk reduction*)

Langkah lainnya dalam manajemen risiko adalah mereduksi risiko dengan melakukan pendidikan dan pelatihan dalam menghadapi potensial risiko, perlindungan fisik untuk mengurangi kerugian yang lebih besar, serta membuat sistem pengamanan dalam mengurangi risiko.

3. Menahan/mengatur risiko (*risk retention*)

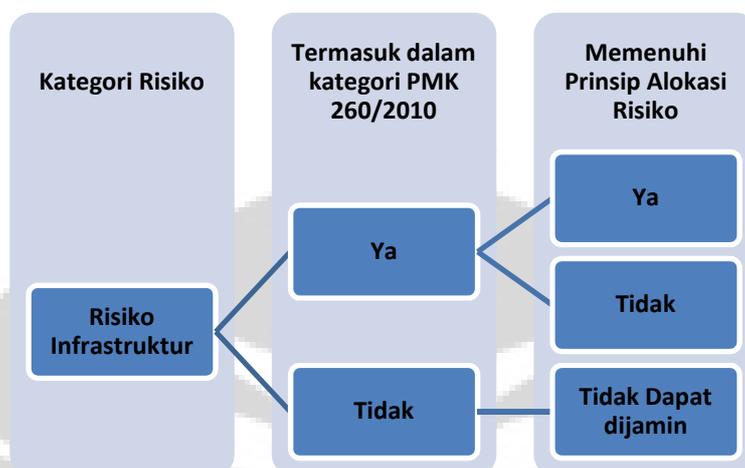
Retensi risiko merupakan asumsi internal secara lengkap atau parsial terhadap dampak risiko finansial perusahaan. Retensi risiko dapat dilakukan secara terencana, yaitu dengan menggunakan asumsi yang dilakukan dengan sengaja dan hati-hati terhadap risiko yang telah diidentifikasi sesuai dengan kemampuan finansial perusahaan. Sedangkan retensi risiko yang tidak terencana timbul pada saat perusahaan yang terlibat tidak mengetahui keberadaan risiko dan mengasumsikan secara tidak sadar mengenai kerugian yang dapat terjadi.

4. Melimpahkan risiko (*risk transfer*)

Pada umumnya melimpahkan risiko dapat dilakukan melalui negoisasi meskipun telah ada kontrak yang mengatur, oleh karena itu respon ini disebut pula pelimpahan kontrak. Pelimpahan risiko dapat dilakukan dengan menggunakan asuransi atau non-asuransi. Mentransfer risiko pada dasarnya tidak mengurangi sumber terjadinya risiko, tetapi hanya mengalihkan atau melimpahkan risiko kepada pihak lain sesuai dengan bentuk kontraknya.

Risiko infrastruktur yang dapat diberikan oleh PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (PT. PII) diberikan berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 260 Tahun 2010 sesuai dengan prinsip alokasi risiko yaitu distribusi risiko

infrastruktur kepada pihak yang paling mampu mengelola, mengendalikan atau mencegah terjadinya risiko infrastruktur, atau menyerap risiko infrastruktur (Perpres 78/2010).



Gambar 4.1 Proses Risiko yang dijamin oleh PT. PII

#### 4.2.4 Alokasi Risiko dengan menggunakan AHP

AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki, menurut Saaty (1993), hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis.

AHP sering digunakan sebagai metode pemecahan masalah dibanding dengan metode yang lain karena alasan-alasan sebagai berikut :

1. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada subkriteria yang paling dalam.
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan.

3. Memperhitungkan daya tahan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan.

Layaknya sebuah metode analisis, AHP pun memiliki kelebihan dan kelemahan dalam system analisisnya. Kelebihan-kelebihan analisis ini adalah :

– **Kesatuan (Unity)**

AHP membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami.

– **Kompleksitas (Complexity)**

AHP memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.

– **Saling ketergantungan (Inter Dependence)**

AHP dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.

– **Struktur Hirarki (Hierarchy Structuring)**

AHP mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke level-level yang berbeda dari masing-masing level berisi elemen yang serupa.

– **Pengukuran (Measurement)**

AHP menyediakan skala pengukuran dan metode untuk mendapatkan prioritas.

– **Konsistensi (Consistency)**

AHP mempertimbangkan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.

– **Sintesis (Synthesis)**

AHP mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing alternatif.

– **Trade Off**

AHP mempertimbangkan prioritas relatif faktor-faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.

– **Penilaian dan Konsensus (Judgement and Consensus)**

AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda.

– **Pengulangan Proses (Process Repetition)**

AHP mampu membuat orang menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.

Sedangkan kelemahan metode AHP adalah sebagai berikut:

- **Ketergantungan model AHP pada input utamanya.** Input utama ini berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal ini melibatkan subyektifitas sang ahli selain itu juga model menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan penilaian yang keliru.

Dalam metode AHP dilakukan langkah-langkah sebagai berikut (Kadarsyah Suryadi dan Ali Ramdhani, 1998) :

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan. Dalam tahap ini kita berusaha menentukan masalah yang akan kita pecahkan secara jelas, detail dan mudah dipahami. Dari masalah yang ada kita coba tentukan solusi yang mungkin cocok bagi masalah tersebut. Solusi dari masalah mungkin berjumlah lebih dari satu. Solusi tersebut nantinya kita kembangkan lebih lanjut dalam tahap berikutnya.
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan utama. Setelah menyusun tujuan utama sebagai level teratas akan disusun level hirarki yang berada di bawahnya yaitu kriteria-kriteria yang cocok untuk mempertimbangkan atau menilai alternatif yang kita berikan dan menentukan alternatif tersebut. Tiap kriteria mempunyai intensitas yang berbeda-beda. Hirarki dilanjutkan dengan subkriteria (jika mungkin diperlukan).
3. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Matriks yang digunakan bersifat sederhana, memiliki kedudukan kuat untuk kerangka konsistensi, mendapatkan informasi lain yang mungkin dibutuhkan dengan semua perbandingan yang mungkin dan mampu menganalisis kepekaan prioritas secara keseluruhan untuk perubahan pertimbangan. Pendekatan dengan matriks mencerminkan aspek ganda dalam

prioritas yaitu mendominasi dan didominasi. Perbandingan dilakukan berdasarkan judgment dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya. Untuk memulai proses perbandingan berpasangan dipilih sebuah kriteria dari level paling atas hirarki misalnya K dan kemudian dari level di bawahnya diambil elemen yang akan dibandingkan misalnya E1,E2,E3,E4,E5.

- Melakukan dan mendefinisikan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya sebanyak  $n \times [(n-1)/2]$  buah, dengan  $n$  adalah banyaknya elemen yang dibandingkan. Hasil perbandingan dari masing-masing elemen akan berupa angka dari 1 sampai 9 yang menunjukkan perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen. Apabila suatu elemen dalam matriks dibandingkan dengan dirinya sendiri maka hasil perbandingan diberi nilai 1. Skala 9 telah terbukti dapat diterima dan bisa membedakan intensitas antar elemen. Hasil perbandingan tersebut diisikan pada sel yang bersesuaian dengan elemen yang dibandingkan. Skala perbandingan perbandingan berpasangan dan maknanya yang diperkenalkan oleh Saaty bisa dilihat di bawah.

Tabel 4.3 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama Pentingnya	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama.
3	Agak lebih penting yang satu atas lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan dengan pasangannya.
5	cukup penting	Pengalaman dan keputusan menunjukkan kesukaan atas satu aktifitas lebih dari yang lain
7	Sangat penting	Pengalaman dan keputusan menunjukkan kesukaan yang kuat atas satu aktifitas lebih dari yang lain
9	Mutlak lebih penting	Satu elemen mutlak lebih disukai dibandingkan dengan pasangannya, pada tingkat keyakinan tertinggi.
2,4,6,8	nilai tengah diantara dua nilai keputusan yang berdekatan	Bila kompromi dibutuhkan
Resiprokal	Kebalikan	Jika elemen $i$ memiliki salah satu angka dari skala perbandingan 1 sampai 9 yang telah ditetapkan oleh Saaty ketika dibandingkan dengan elemen $j$ , maka $j$ memiliki kebalikannya ketika dibandingkan dengan elemen $i$
rasio	rasio yang didapat langsung dari pengukuran	

5. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya. Jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
6. Mengulangi langkah 3,4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
7. Menghitung vektor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan yang merupakan bobot setiap elemen untuk penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai mencapai tujuan. Penghitungan dilakukan lewat cara menjumlahkan nilai setiap kolom dari matriks, membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks, dan menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan rata-rata.
8. Memeriksa konsistensi hirarki. Yang diukur dalam AHP adalah rasio konsistensi dengan melihat index konsistensi. Konsistensi yang diharapkan adalah yang mendekati sempurna agar menghasilkan keputusan yang mendekati valid. Walaupun sulit untuk mencapai yang sempurna, rasio konsistensi diharapkan kurang dari atau sama dengan 10 %.

AHP didasarkan atas **3 prinsip dasar** yaitu:

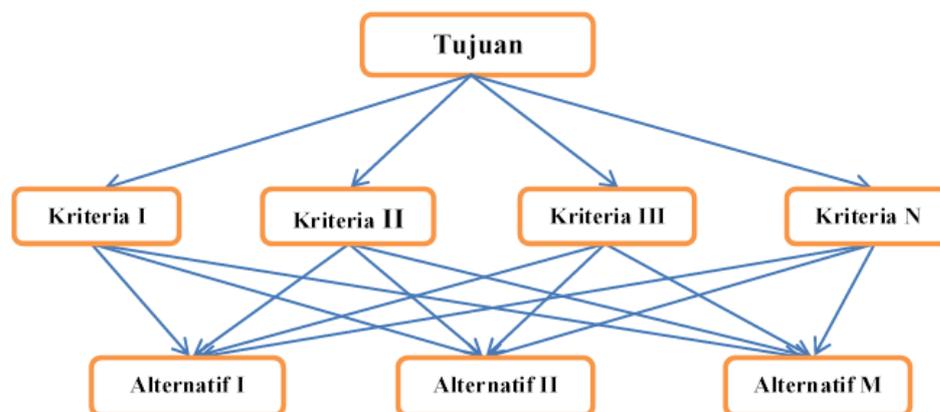
1. Dekomposisi.

Dengan prinsip ini struktur masalah yang kompleks dibagi menjadi bagian-bagian secara hirarki. Tujuan didefinisikan dari yang umum sampai khusus. Dalam bentuk yang paling sederhana struktur akan dibandingkan tujuan, kriteria dan level alternatif. Tiap himpunan alternatif mungkin akan dibagi lebih jauh menjadi tingkatan yang lebih detail, mencakup lebih banyak kriteria yang lain. Level paling atas dari hirarki merupakan tujuan yang terdiri atas satu elemen. Level berikutnya mungkin mengandung beberapa elemen, di mana elemen-elemen tersebut bisa dibandingkan, memiliki kepentingan yang hampir sama dan tidak memiliki perbedaan yang terlalu mencolok. Jika perbedaan terlalu besar harus dibuatkan level yang baru. Bentuk struktur dekomposisi yakni :

Tingkat pertama : Tujuan keputusan (Goal)

Tingkat kedua : Kriteria – kriteria

Tingkat ketiga : Alternatif – alternatif



Gambar 4.2 Struktur Hirarki

2. Perbandingan penilaian/pertimbangan (comparative judgments).  
 Dengan prinsip ini akan dibangun perbandingan berpasangan dari semua elemen yang ada dengan tujuan menghasilkan skala kepentingan relatif dari elemen. Penilaian menghasilkan skala penilaian yang berupa angka. Perbandingan berpasangan dalam bentuk matriks jika dikombinasikan akan menghasilkan prioritas.
3. Sintesa Prioritas.  
 Sintesa prioritas dilakukan dengan mengalikan prioritas lokal dengan prioritas dari kriteria bersangkutan di level atasnya dan menambahkannya ke tiap elemen dalam level yang dipengaruhi kriteria. Hasilnya berupa gabungan atau dikenal dengan prioritas global yang kemudian digunakan untuk memboboti prioritas lokal dari elemen di level terendah sesuai dengan kriterianya.

AHP didasarkan atas 3 **aksioma utama** yaitu :

1. Aksioma Resiprokal.  
 Aksioma ini menyatakan jika PC (EA,EB) adalah sebuah perbandingan berpasangan antara elemen A dan elemen B, dengan memperhitungkan C sebagai elemen parent, menunjukkan berapa kali lebih banyak properti yang dimiliki elemen A terhadap B, maka PC (EB,EA)= 1/ PC (EA,EB). Misalnya jika A 5 kali lebih besar daripada B, maka B=1/5 A.
2. Aksioma Homogenitas.  
 Aksioma ini menyatakan bahwa elemen yang dibandingkan tidak berbeda terlalu jauh. Jika perbedaan terlalu besar, hasil yang didapatkan mengandung

nilai kesalahan yang tinggi. Ketika hirarki dibangun, kita harus berusaha mengatur elemen-elemen agar elemen tersebut tidak menghasilkan hasil dengan akurasi rendah dan inkonsistensi tinggi.

### 3. Aksioma Ketergantungan.

Aksioma ini menyatakan bahwa prioritas elemen dalam hirarki tidak bergantung pada elemen level di bawahnya. Aksioma ini membuat kita bisa menerapkan prinsip komposisi hirarki.

Beberapa contoh aplikasi AHP adalah sebagai berikut:

1. Membuat suatu set alternatif;
2. Perencanaan;
3. Menentukan prioritas;
4. Memilih kebijakan terbaik setelah menemukan satu set alternatif;
5. Alokasi sumber daya;
6. Alokasi risiko;
7. Menentukan kebutuhan/persyaratan;
8. Memprediksi *outcome*;
9. Merancang sistem;
10. Mengukur performa;
11. Memastikan stabilitas sistem;
12. Optimasi;
13. Penyelesaian konflik

### 4.3 Pengertian Pelabuhan

Menurut Peraturan Pemerintah No.61 Tahun 2009 mengenai Kepelabuhanan, pengertian pelabuhan adalah tempat yang terdiri atas daratan dan/atau perairan dengan batas-batas tertentu sebagai tempat kegiatan pemerintahan dan kegiatan pengusahaan yang dipergunakan sebagai tempat kapal bersandar, naik turun penumpang, dan/atau bongkar muat barang, berupa terminal dan tempat berlabuh kapal yang dilengkapi dengan fasilitas keselamatan dan keamanan pelayaran dan kegiatan penunjang pelabuhan serta sebagai tempat perpindahan intra dan antarmoda transportasi. Sedangkan pengertian Kepelabuhanan adalah segala

sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi pelabuhan untuk menunjang kelancaran, keamanan, dan ketertiban arus lalu lintas kapal, penumpang dan/atau barang, keselamatan dan keamanan berlayar, tempat perpindahan intra-dan/atau antarmoda serta mendorong perekonomian nasional dan daerah dengan tetap memperhatikan tata ruang wilayah.

Selain itu juga di dalamnya terdapat beberapa pengertian seperti yang terdapat di bawah ini :

1. Penyelenggara Pelabuhan adalah otoritas pelabuhan atau unit penyelenggara pelabuhan.
2. Otoritas Pelabuhan (*Port Authority*) lembaga pemerintah di pelabuhan sebagai otoritas yang melaksanakan fungsi pengaturan, pengendalian, pengawasan kegiatan kepelabuhanan, dan pemberian pelayanan jasa kepelabuhanan yang belum diusahakan secara komersial.
3. Terminal adalah fasilitas pelabuhan yang terdiri atas kolam sandar dan tempat kapal bersandar atau tambat, tempat penumpukan, tempat menunggu dan naik turun penumpang, dan/atau tempat bongkar muat barang.
4. Rencana Induk Pelabuhan Nasional adalah pengaturan ruang kepelabuhanan nasional yang memuat tentang kebijakan pelabuhan, rencana lokasi dan hierarki pelabuhan secara nasional yang merupakan pedoman dalam penetapan lokasi, pembangunan, pengoperasian, dan pengembangan pelabuhan.
5. Konsesi adalah pemberian hak oleh penyelenggara pelabuhan kepada Badan Usaha Pelabuhan untuk melakukan kegiatan penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan tertentu dalam jangka waktu tertentu dan kompensasi tertentu.

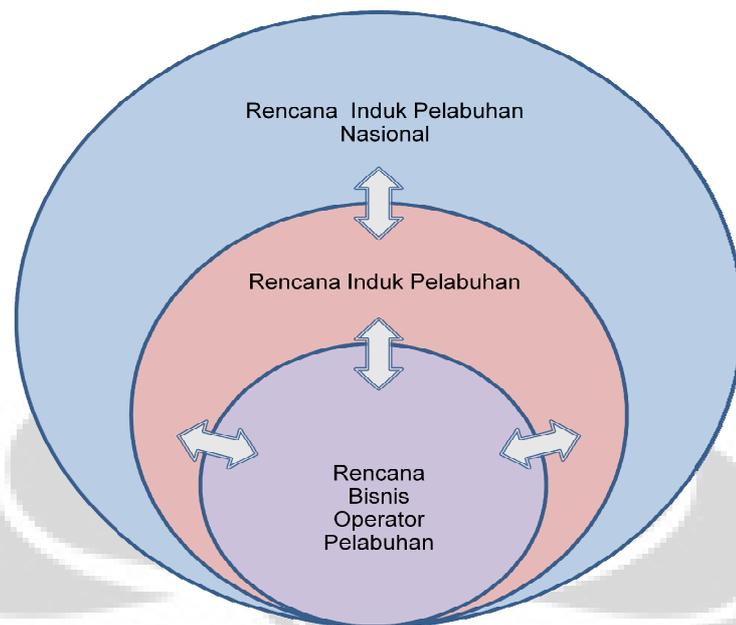
Pelabuhan juga mempunyai peran, fungsi, jenis dan hierarki yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Peran dari pelabuhan adalah sebagai berikut :
  - a. Simpul dalam jaringan transportasi sesuai dengan hierarki;
  - b. Pintu gerbang kegiatan perekonomian;

- c. Tempat kegiatan alih moda transportasi;
  - d. Penunjang kegiatan industri dan/atau perdagangan;
  - e. Tempat distribusi, produksi, dan konsolidasi muatan atau barang; dan
  - f. Mewujudkan Wawasan Nusantara dan Kedaulatan Negara.
2. Pelabuhan memiliki fungsi sebagai berikut :
    - a. Pemerintahan; dan
    - b. Pengusahaan.
  3. Jenis Pelabuhan terdiri atas:
    - a. Pelabuhan laut; dan
    - b. Pelabuhan sungai dan danau.
  4. Pelabuhan laut sebagaimana dimaksud di atas digunakan untuk melayani :
    - a. Angkutan laut; dan/atau
    - b. Angkutan penyebrangan,
  5. Pelabuhan laut sebagaimana dimaksud di atas secara hierarki terdiri atas :
    - a. Pelabuhan utama;
    - b. Pelabuhan pengumpul; dan
    - c. Pelabuhan pengumpan.

#### **4.3.1 Tatanan Kepelabuhanan Nasional**

Tatanan Kepelabuhanan Nasional diwujudkan dalam rangka penyelenggaraan pelabuhan yang andal dan berkemampuan tinggi, menjamin efisiensi, dan mempunyai daya saing global untuk menunjang pembangunan nasional dan daerah yang ber-Wawasan Nusantara. Tatanan Kepelabuhanan Nasional merupakan sistem kepelabuhanan secara nasional yang menggambarkan perencanaan kepelabuhanan berdasarkan kawasan ekonomi, geografi, dan keunggulan komparatif wilayah, serta kondisi alam.



Gambar 4.3 Proses Perencanaan bagi pelabuhan di Indonesia

Sumber : Executive Summary Tatanan Kepelabuhanan Nasional, 2010

Pada Gambar 4.3 menjelaskan proses perencanaan pelabuhan di seluruh Indonesia dengan melalui Rencana Induk Pelabuhan Nasional yang disusun oleh Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, sebagaimana yang telah disyaratkan dalam Undang Undang No.17 Tahun 2008 tentang Pelayaran.

Rencana Induk Pelabuhan Nasional harus memperhatikan :

- Potensi Sosio-ekonomi nasional dan daerah
- Potensi Sumber Daya Alam
- Perkembangan lingkungan strategis nasional dan internasional

#### 4.3.2 Terminal Kapal Pesiar atau Pelabuhan Wisata

Terminal Kapal Pesiar pada umumnya terletak di perairan dalam dan pelabuhan dimana dapat disinggahi oleh kapal-kapal pesiar mewah. Terminal ini dapat di tempatkan diantara kawasan industri ataupun di daerah berkembang baik dalam bidang perdagangan, obyek wisata maupun fasilitas hiburan. Meskipun demikian kenyamanan dan keamanan tetap menjadi prioritas utama karena apapun fasilitas dan pengalaman yang didapat baik itu dalam kapal pesiar ataupun pengalaman

## **BAB 5**

### **KASUS PROYEK**

#### **5.1 Pendahuluan**

Maksud bab 5 ini adalah mengenai kasus proyek yang menjelaskan latar belakang pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo, beserta analisis ekonomi dan analisis manfaat dari pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo.

#### **5.2 Latar Belakang Pembangunan Terminal Kapal Pesiar Tanah Ampo**

Pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo secara geografis terletak di provinsi Bali. Adapun letak geografis provinsi Bali antara 8° 04' 40" Lintang Selatan (LS) sampai dengan 8° 50' 48" Lintang Selatan (LS) dan antara 114° 25' 53" Bujur Timur (BT) sampai dengan 115° 42' 40" Bujur Timur (BT) dengan relief topografi berupa deretan pegunungan ditengah-tengah yang membentang dari Barat ke Timur dengan beberapa puncaknya merupakan gunung berapi yang masih aktif (Gunung Agung dan Gunung Batur).

Provinsi Bali terdiri dari beberapa pulau, yaitu Pulau Bali yang merupakan pulau terbesar, Pulau Nusa Penida, Pulau Nusa Ceningan, Pulau Nusa Lembongan, Pulau Serangan dan Pulau Menjangan. Luas wilayah Provinsi Bali secara keseluruhan adalah 5.945,40 km<sup>2</sup> atau 0,29% dari luas kepulauan Indonesia.

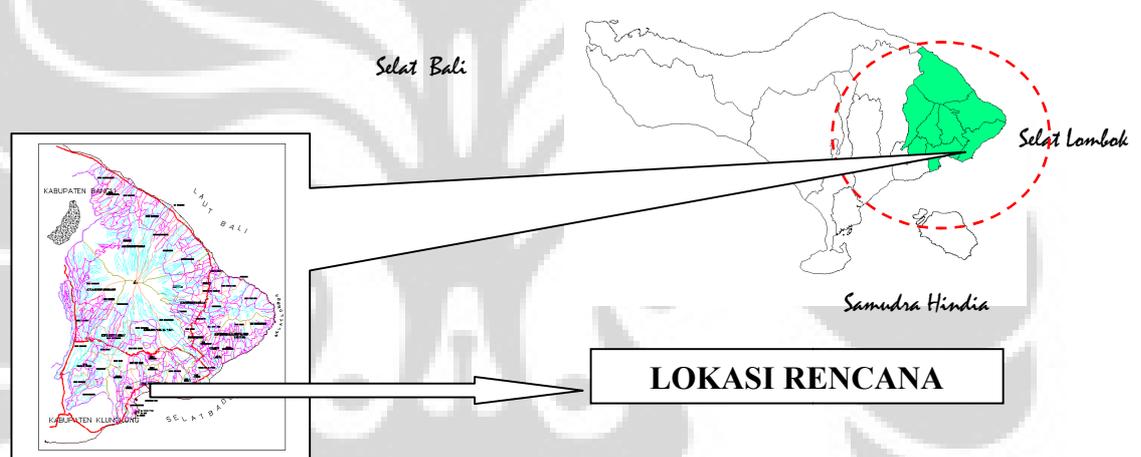
Pelabuhan Pariwisata di Tanah Ampo sebagai pelabuhan pariwisata mempunyai hinterland yang meliputi wilayah provinsi Bali dengan kabupaten Karangasem sebagai wilayah penyangga pelabuhan, sedangkan secara langsung yang ada di belakang lokasi rencana adalah Dusun/Banjar Tanah Ampo, Desa Ulakan, Kecamatan Manggis, Kabupaten Karangasem dengan lintas transportasi darat melalui jalan raya Denpasar – Padangbai – Karangasem.

Kabupaten Karangasem merupakan letak pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo yang terletak di wilayah paling timur Provinsi Bali. Secara fisik kedudukan wilayah perencanaan dalam konteks Provinsi Bali terletak pada 88 00' 00" – 88 41' 37.8"

Lintang Selatan (LS) dan 1158 35' 9.8" – 1158 54' 8.9" Bujur Timur (BT), dengan batas-batas wilayah sebagai berikut :

- Sebelah Utara : Laut Jawa,
- Sebelah Timur : Selat Lombok (Provinsi Nusa Tenggara Barat),
- Sebelah Selatan : Samudra Hindia,
- Sebelah Barat : Kabupaten Klungkung, Bangli dan Buleleng.

Sedangkan lokasi pelabuhan pariwisata Tanah Ampo, daratannya merupakan wilayah administratif Dusun/Banjar Tanah Ampo, Desa Ulakan, Kecamatan Manggis, Kabupaten Karangasem. Kabupaten Karangasem dalam peta pulau Bali dapat dilihat pada Gambar 5.1.



Gambar 5.1. Wilayah Kabupaten Karangasem.

Kabupaten Karangasem dengan sebutan "Pearl from East Bali" merupakan tujuan wisata ketiga setelah kabupaten Badung dan Gianyar. Wisatawan yang berkunjung ke Kabupaten Karangasem adalah wisatawan yang menggunakan kapal pesiar. Pada era 90-an rata-rata terdapat 60 kapal cruise lego jangkar setiap tahunnya di Perairan Padangbai yang lokasi daratnya merupakan Desa Pakraman Tanah Ampo. Data kunjungan kapal pesiar sejak 2001 hingga 2007 datang ke Indonesia sebanyak 199 kapal, diantaranya 58 ke Bali, 38 kapal ke Padangbai dan 21 kapal ke Benoa. Perairan Padangbai sendiri merupakan pelabuhan alami dengan kedalaman lebu dari 10 meter dan sejak lama dikenal sebagai pelabuhan transit yang sudah sering dikunjungi oleh kapal pesiar intenasional, termasuk Queen Elisabeth II terakhir pada bulan November 2006. Lokasi proyek juga dekat

dengan beberapa objek wisata termasuk Candidasa, Tirta Gangga, Ujung Karangasem, Pura Besakih.

### **5.2.1 Kebijakan dan Regulasi terkait.**

Rencana pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo telah sesuai dengan:

1. Rencana Tata Ruang Wilayah Provinsi Bali (RTRW Prov);
2. Rencana Tata Ruang Kabupaten Karangasem (RTRW Kab.);
3. Tatanan Transportasi Wilayah Provinsi Bali (Tatrawil);
4. Tatanan Transportasi Lokal Kabupaten Karangasem (Tatralok);

Selain itu, Keppres 46 tahun 1988 ”Menetapkan pelabuhan-pelabuhan laut Belawan, Batu Ampat, Sekupang di Pulau Batam, Tanjung Priok, Tanjung Mas, Tanjung Pinang, Padangbai, Ambon, dan Bitung sebagai pintu masuk kapal-kapal pesiar bagi wisatawan rombongan (cruise) dari luar Negeri”.

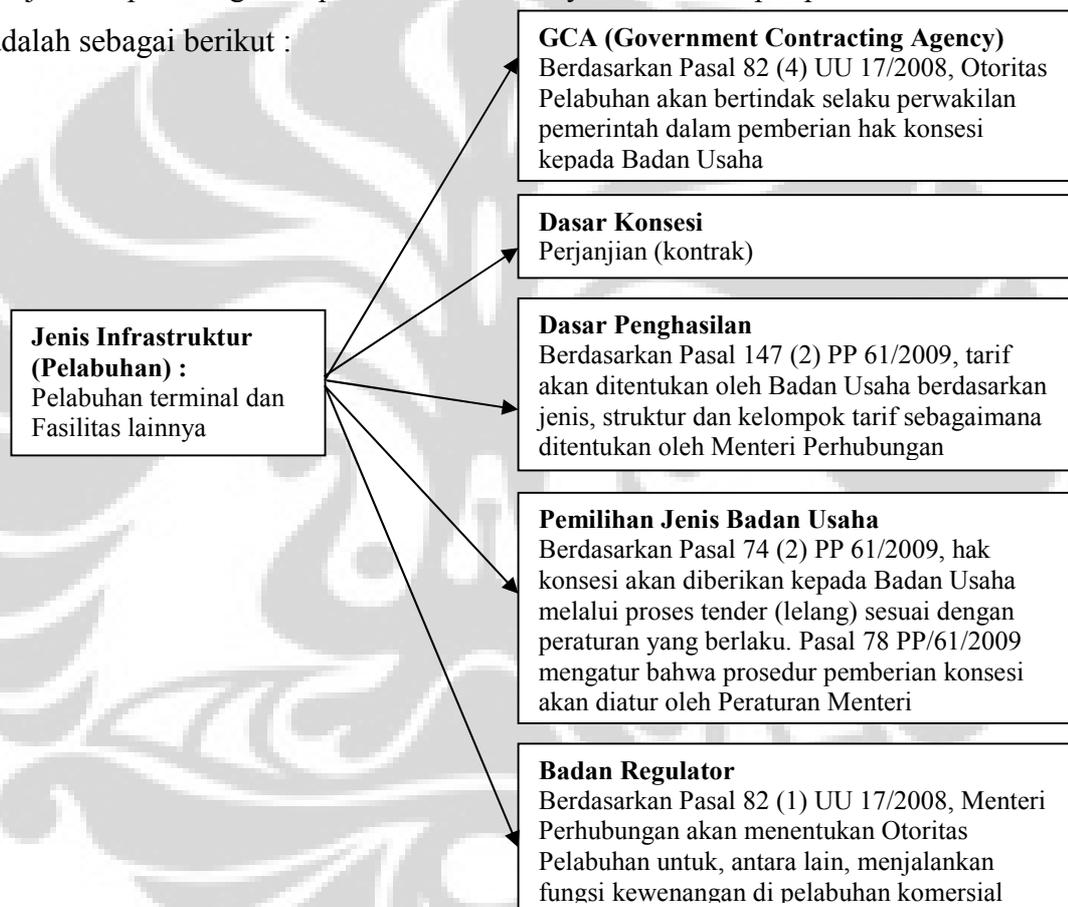
Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah memberikan kewenangan kepada Pemerintah Daerah untuk menjalankan otonomi daerah seluas-luasnya untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintah berdasarkan asas otonom dan tugas pembantuan.

### **5.2.2 Kebijakan dan Regulasi Sektor Pelabuhan**

Dengan adanya Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran, telah merubah bentuk pengelolaan pelabuhan di Indonesia secara mendasar, tidak ada lagi hak monopoli yang diberikan kepada BUMN Pelindo untuk secara eksklusif mengelola pelabuhan dan diberikan kesempatan secara luas bagi sektor swasta untuk berpartisipasi secara langsung dalam bisnis pengelolaan terminal dalam suatu wilayah pelabuhan tertentu. Serta daerah lingkungan kerja dan daerah lingkungan kepentingan pelabuhan dikuasai oleh negara dan diatur penyelenggaraan pelabuhan yang terdiri dari otoritas pelabuhan dan unit penyelenggara pelabuhan. Otoritas pelabuhan dibentuk pada pelabuhan yang diusahakan secara komersial, sedangkan unit penyelenggara pelabuhan dibentuk pada pelabuhan yang belum diusahakan secara komersial. Otoritas pelabuhan dan unit penyelenggara pelabuhan berperan sebagai wakil pemerintah untuk

memberikan konsesi atau bentuk lainnya kepada badan usaha pelabuhan untuk melakukan kegiatan pengusahaan di pelabuhan yang dituangkan dalam perjanjian. Undang-Undang 17 Tahun 2008 dipertegas juga dengan Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009 tentang Kepelabuhanan.

Berdasarkan panduan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian bagi investor dalam investasi di bidang infrastruktur tahun 2010, untuk kerangka kerjasama pembangunan pelabuhan khususnya terminal kapal pesiar di Indonesia adalah sebagai berikut :



Gambar 5.2 Dasar Kerangka Kerjasama Pembangunan Terminal Kapal Pesiar di Indonesia

Sumber : Hasil Olahan

### 5.2.3 Spesifikasi Teknis Proyek

Pembangunan Pelabuhan Pariwisata di Tanah Ampo sebagai pelabuhan kapal pesiar (*cruise ship*) yang membawa wisatawan mancanegara ke pulau Bali tidak akan mengalami hambatan terhadap kedalaman perairan (Selat Lombok), hanya

saja pengaturan dan pengawasan keamanan pelayaran harus diperhatikan, mengingat selat Lombok sangat ramai dilalui oleh kapal-kapal untuk lintas samudera dan antar pulau dan sudah ditetapkan dalam Hukum Laut Internasional (*UNCLOS 1982*).

Spesifikasi teknis proyek pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo meliputi 2 aspek yaitu aspek laut dan fasilitas darat, dengan rincian sebagai berikut :

#### 1. Aspek Laut

Luas area laut sebesar 98,89 hektar dengan kedalaman minimum 7,9 meter. Rencana panjang dermaga yang akan dibangun sepanjang 154 meter dengan lebar 12 meter. Dermaga ini bisa diperpanjang sesuai dengan tuntutan pasar sampai mencapai panjang 350 meter. Berikut ini adalah rincian fasilitas laut :

- Area tempat labuh : 46,20 hektar
- Areal tempat sandar : 2,54 hektar
- Kolam putar : 27,45 hektar
- Areal keperluan darurat : 23,10 hektar

#### 2. Fasilitas Darat

Fasilitas darat dibangun pada lahan seluas 1,6 hektar yang terdiri dari :

- Terminal penumpang seluas 1350 m<sup>2</sup> dengan fasilitas bangunan penunjang dan area komersial
- Generator listrik
- Pembuangan sampah
- Tangki air dan BBM
- Fasilitas parkir
- Business center
- Pemadam kebakaran, KP3 dan SAR
- Imigrasi, karantina, otoritas pelabuhan
- Pos satpam
- Toilet umum

### 5.2.4 Fasilitas yang sudah dibangun

Fasilitas yang sudah terbangun di pelabuhan pariwisata Tanah Ampo dari tahun 2006 sampai tahun 2009 dapat dilihat pada tabel 5.1. Biaya yang sudah dikeluarkan sebesar Rp. 83.669.666.000,- (Delapan puluh tiga milyar enam ratus enam puluh sembilan jutaan enam ratus enam puluh enam ribu rupiah).

Tabel 5.1 Fasilitas yang sudah dibangun di areal pelabuhan.

NO	KEGIATAN SUDAH BERJALAN	ANGGARAN	SUMBER	TAHUN	KET.
1	Studi Kelayakan (FS)	500.000.000	APBD Kab.	2006	Selesai
2	Pengadaan Tanah Sona Inti	2.625.000.000	APBD Kab.	2006	Selesai
3	Peningkatan jalan akses (1,15 Km)	331.531.000	APBD Kab.	2006	Selesai
4	Survey Investigation Design Dermaga 154 m	450.000.000	APBN	2006	Selesai
5	Studi PPL (Pemulihan Amdal)	175.000.000	APBD Kab.	2009	Selesai
6	Penyusunan Rencana Induk Pelabuhan (RIP)	458.409.400	APBD Kab.	2007	Selesai
7	DED Terminal Penumpang dan Fasilitas Perkantoran	470.000.000	APBD Kab.	2008	Selesai
8	Pembebasan Jalan Akses keluar Pelabuhan	1.500.000.000	APBD Kab.	2009	Selesai
9	DED Jalan Akses ke luar Pelabuhan	200.000.000	APBN	2008	Selesai
10	Pembangunan Terminal Penumpang (gedung A)	6.959.726.000	APBD Propinsi	2008	Selesai
11	Pematangan lahan, Pembangunan causeway, trestel 50%	10.000.000.000	APBN	2007	Selesai
12	Penyelesaian terestel dan dermaga segment 1,77m	28.000.000.000	APBN	2008	Selesai
13	Pembangunan demaga segmet II, 77m	32.000.000.000	APBN	2009	Selesai
	TOTAL BIAYA	83.669.666.400			

### 5.2.5 Fasilitas yang belum dibangun

Fasilitas yang belum dibangun di areal pelabuhan dapat dilihat pada tabel 5.2. Fasilitas yang belum dibangun di areal pelabuhan memerlukan dana sebesar Rp. 200.000.000.000 (Dua ratus milyar rupiah).

Tabel 5.2 Fasilitas yang belum dibangun di areal pelabuhan.

NO	KEGIATAN RENCANA	ANGGARAN	SUMBER	TAHUN	KET.
1	Studi Amdal Perpanjangan dermaga 200 m	400.000.000	APBD Kab.	2010	
2	SID Perpanjangan Dermaga	500.000.000	APBN	2010	
3	Kelanjutan Perpanjangan dermaga 200, lebar 20 m	150.000.000.000	APBN	2010	
4	Instalasi Jaringan Induk Listrik dan Plumbing	902.267.000	APBD Prov.	2010	
5	Kelanjutan gedung terminal penumpang (Gedung B)	2.550.702.000	APBD Prov.	2010	
6	Garase Suttle Bus (Bangunan C)	415.980.000	APBD Prov.	2010	

NO	KEGIATAN RENCANA	ANGGARAN	SUMBER	TAHUN	KET.
7	Gedung Imigrasi, Otoritas Pelabuhan, Karantina (Gedung D)	1.033.073.000	APBD Prov.	2010	
8	Gedung KP3, SAR, dan Pemadam Kebakaran (Gedung E)	1.018.503.000	APBD Prov.	2010	
9	Gedung unit pelayanan teknis (Gedung F)	561.905.000	APBD Prov.	2010	
10	Pos security (L) dan Pos satpam (K)	249.824.000	APBD Prov.	2010	
11	Toilet Umum (L)	331.462.000	APBD Prov.	2010	
12	Pagar dan Candi Bentar	2.170.336.000	APBD Prov.	2010	
13	Jaringan limbah/drainase	2.000.000.000	APBN	2010	
14	Pengaspalan Areal Parkir	4.600.000.000	APBN	2010	
15	Tower air	250.000.000	APBN	2010	
16	Tower BBM	350.000.000	APBN	2010	
17	Akses jalan masuk	1.500.000.000	APBN	2010	
18	Landscapae	250.000.000	APBN	2010	
19	Pengadaan X-Ray 3 Dimensi 2 unit	8.000.000.000	APBN	2010	
20	Pengadaan scan lounge 2 unit	2.000.000.000	APBN	2010	
21	CCTV, (komputer, LCD) in door 10 unit	170.000.000	APBN	2010	
22	CCTV (TV LCD, Infra red) outdoor 10 unit	190.000.000	APBN	2010	
23	Furniture 50 set	500.000.000	APBN	2010	
24	Kursi duduk penumpang 1500 buah	375.000.000	APBN	2010	
25	Lampu penerangan jalan 40 unit	240.000.000	APBN	2010	
26	LPJ Tiang Galvanis 70 unit	560.000.000	APBN	2010	
27	Rambu lalu lintas 50 unit	15.000.000	APBN	2010	
28	Marka jalan 500 m2	100.000.000	APBN	2010	
29	Rambu tanda pelabuhan 1 unit	700.000.000	APBN	2010	
30	Boy merah dan hijau 1 unit	1.000.000	APBN	2010	
31	Genset silent 2 unit	350.000.000	APBN	2010	
32	Power house 2 ls	300.000.000	APBN	2010	
33	Modil pemadam kebakaran 1 unit	700.000.000	APBN	2010	
34	Mobil polisi 1 unit	250.000.000	APBN	2010	
35	Ambulan 2 unit	1.200.000.000	APBN	2010	

NO	KEGIATAN RENCANA	ANGGARAN	SUMBER	TAHUN	KET.
36	Mobil operasional 4 unit	1.000.000.000	APBN	2010	
37	Sepeda motor 10 unit	150.000.000	APBN	2010	
38	Alat komunikasi Rig 1 unit	50.000.000	APBN	2010	
39	Alat komunikasi HT 20 unit	60.000.000	APBN	2010	
40	Pengadaan laptop 30 unit	450.000.000	APBN	2010	
41	Pengadaan printer 20 unit	10.000.000	APBN	2010	
42	Pengadaan infocus 8 unit	64.000.000	APBN	2010	
43	Pengadaan televisi 16 unit	32.000.000	APBN	2010	
44	Pengadaan alat kebersihan dan taman 1 ls	33.000.000	APBN	2010	
45	Pengadaan settle bus	3.000.000.000	APBN	2010	
46	Perijinan ISPS Code	10.415.948.000	APBN	2010	
	TOTAL	200.000.000.000			

### 5.2.6 Fasilitas yang belum dibangun di luar areal Pelabuhan

Rencana pengembangan di tahap kedua tahun 2011 adalah pengembangan kawasan seluas 26 Ha. Rencana pengembangan ini di perkirakan menghabiskan dana kurang lebih sebesar Rp. 160.000.000.000,- (Seratus Enam Puluh Milyar Rupiah) yang terdiri dari : Staf Housing, Villa, Medical Center, Open Stage, Market dan Food Center, Spa, Tourism information, dan lain-lain.

Tabel 5.3 Fasilitas yang belum dibangun di luar areal pelabuhan.

NO	KEGIATAN RENCANA	ANGGARAN	SUMBER	TAHUN	KET.
1	Art Shop dan Fasilitasnya	69.291.980.000	Swasta	2010	
2	Resort dan Fasilitasnya	32.119.810.000	Swasta	2010	
3	Staf Housing dan Fasilitasnya	21.182.683.000	Swasta	2010	
4	Villa dan Fasilitasnya	35.860.680.000	Swasta	2010	
5	Perijinan	1.544.847.000	Swasta	2010	
	Total	160.000.000.000			

### 5.2.7 Aspek Ekonomi pembangunan Terminal Kapal Pesiar Tanah Ampo

Indikator-indikator investasi dihitung dengan asumsi inflasi rata-rata sebesar 6% per tahun, tingkat pertumbuhan penumpang, kendaraan dan barang (6.5 % per tahun) dan umur rencana adalah 30 tahun.

Jadwal beroperasinya terminal kapal pesiar Tanah Ampo ketika itu diasumsikan beroperasi tahun 2008 tapi dikarenakan tersendatnya masalah pembiayaan hingga saat ini terminal kapal pesiar Tanah Ampo **belum beroperasi**. Dengan jadwal yang ditetapkan berdasarkan asumsi sebelumnya maka dapat diestimasi indikator ekonomi dari pembangunan pelabuhan ini. Analisis ekonomi Pembangunan Pelabuhan Pariwisata di Tanah Ampo berdasarkan indikator ekonomi NPV, BCR dan IRR. Ringkasan hasil analisis ekonomi berdasarkan pembangunan pelabuhan ini dapat dilihat pada Tabel 5.4. Sedangkan gambaran estimasi titik impas (*Break Event Point*) dari analisis sensitivitas Pembangunan Pelabuhan Pariwisata di Tanah Ampo pada kondisi manfaat turun 20% dan biaya naik 20% dapat dilihat pada Gambar 5.3.

Tabel 5.4 Rencana Anggaran Biaya Pembangunan Terminal Kapal Pesiar

(Juta Rupiah)

No	Uraian	Volume	Sat	Harga Sat (Rp)	Jumlah Harga (Rp)
1	Dermaga Utama	240 x 12	m2	25.00	72,000.00
2	Costway	50 X 8	m2	1.40	560.00
3	Trestle	120 x 8	m2	12.00	11,520.00
4	Jaringan Limbah / Drainage	1	ls	500.00	500.00
5	Pengaspalan Areal Parkir Gedung Terminal dan Loby	23,000	m2	0.20	4,600.00
6	Utama	1,300	m2	4.50	5,850.00
7	Toilet	80	m2	4.00	320.00
8	Kantin	80	m2	4.00	320.00
9	Postel dan Navigasi	200	m2	4.00	800.00
10	Bea Cukai	120	m2	4.00	480.00
11	UPT Pelabuhan	80	m2	4.00	320.00
12	Adpel / Kanpel	100	m2	4.00	400.00
13	Karantina	80	m2	4.00	320.00
14	Kantor Agen Pelayaran	80	m2	4.00	320.00
15	Imigrasi	100	m2	4.00	400.00
16	Fire Rescue	150	m2	4.00	600.00
17	KP3	80	m2	4.00	320.00
18	Security	150	m2	4.00	600.00
19	Klinik	150	m2	4.00	600.00
20	Art Shop	4,257	m2	4.00	17,028.00

No	Uraian	Volume	Sat	Harga Sat (Rp)	Jumlah Harga (Rp)
21	Gudang	300	m2	3.50	1,050.00
22	Candi Bentar	1	Unit	450.00	450.00
23	Pagar Penyengker	626	m'	0.80	500.80
24	Tower Air	1	Unit	250.00	250.00
25	Tower BBM	1	Unit	350.00	350.00
26	Tempat Suci	1	Unit	250.00	250.00
27	Akses Jalan Masuk	3,000	m2	0.50	1,500.00
28	Landscape	1	Ls	250.00	250.00
29	Pengadaan Tanah	20,000	m2	0.20	4,000.00
29	Navigasi dan Rambu - Rambu	1	Ls	5,000.00	5,000.00
30	Lain- Lain	1	Ls	2,000.00	2,000.00
					<b>133,458.80</b>

Tabel 5.5. Ringkasan Analisis Ekonomi

(Juta Rupiah)		
<b>Biaya</b>		
Total Biaya Konstruksi dan Tanah non PPN		<b>133,458.80</b>
<b>Manfaat</b>		
Total Manfaat tahun Operasi 2008		<b>15,895.15</b>
<b>Indikator penilaian</b>		
Bunga 12 %	NPV	415,754
	BCR	3.54
	IRR	31.06%
Bunga 15 %	NPV	275,321
	BCR	2.75
	IRR	31.06%
<b>Bunga 18 %</b>	NPV	<b>181,325</b>
	BCR	<b>2.18</b>
	IRR	<b>31.06%</b>
<b>Sensitifitas untuk asumsi suku bunga 18 %</b>		
Biaya naik 20 %, Manfaat Tetap	NPV	150,599
	BCR	1.82
	IRR	27.50%
Biaya tetap, Manfaat turun 20 %	NPV	114,334
	BCR	1.74
	IRR	26.75%
<b>Biaya naik 20%, Manfaat turun 20%</b>	NPV	<b>83,608</b>
	BCR	<b>1.45</b>
	IRR	<b>23.60%</b>

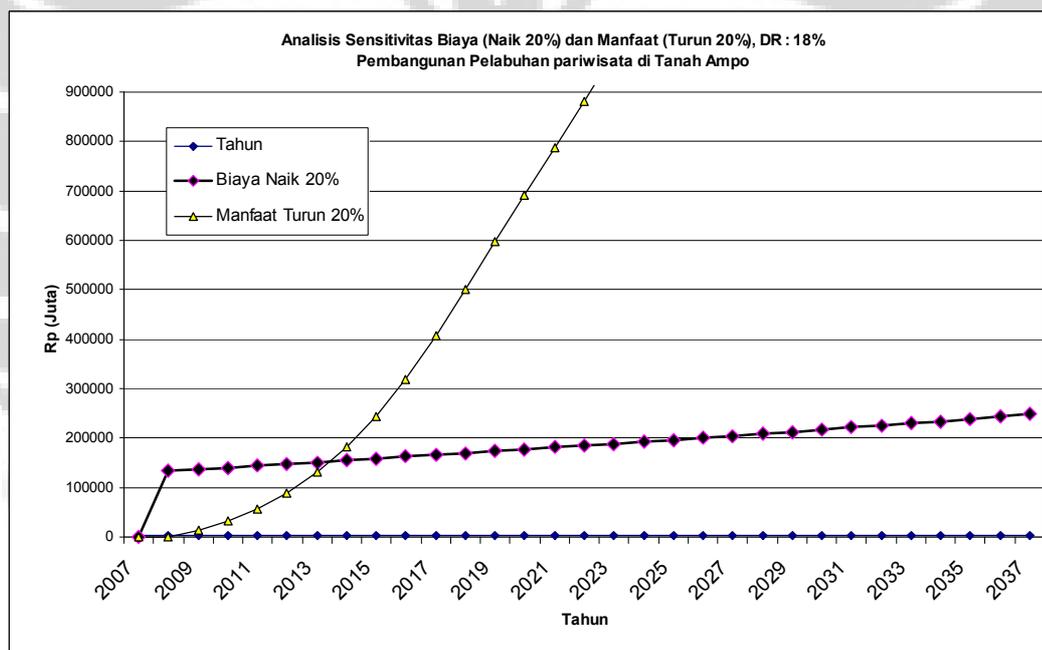
Berdasarkan Indikator kelayakan ekonomi Rencana pembangunan pelabuhan menunjukkan bahwa dengan asumsi suku bunga bank sebesar 12%, 15% dan 18% pembangunan pelabuhan ini layak dilanjutkan.

Analisis sensitifitas terhadap rencana Pembangunan Pelabuhan Pariwisata atau Terminal Kapal Pesiar di Tanah Ampo menunjukkan bahwa rencana pembangunan pelabuhan ini layak secara ekonomi untuk dilanjutkan pembangunannya. Hal ini ditunjukkan oleh indikator ekonomi yaitu:

NPV = Rp. 83.608 juta

IRR = 23,60 % dan

BCR = 1,45



Gambar 5.3. Estimasi *Break event point* Pembangunan Terminal Kapal Pesiar Tanah Ampo

Nilai NPV, BCR dan IRR tersebut sudah memperhitungkan risiko investasi pada biaya dan manfaat, jika terjadi penurunan manfaat 20% dan peningkatan biaya sebesar 20 % pada suku bunga 18 %.

Analisis Sensitivitas Pengembangan Pelabuhan Pariwisata di Tanah Ampo dapat dilihat pada tabel 5.6.

Tabel 5.6 Analisa Sensitivitas Biaya naik 20% dan Manfaat turun 20%

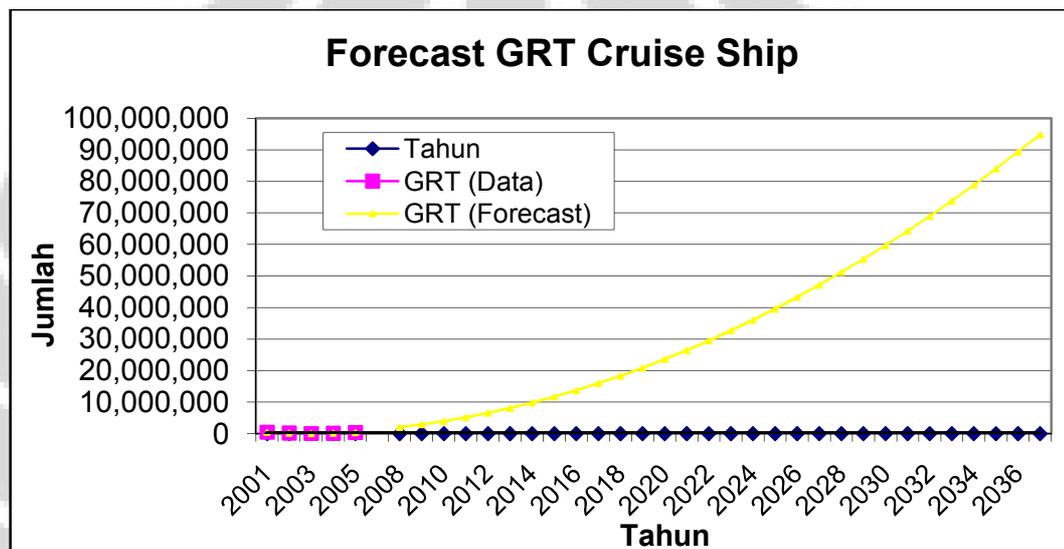
No	Tahun	Total Biaya Semula Rp	Total Biaya Naik 20% Rp	Total Manfaat Semula Rp	Total Manfaat Turun 20% Rp	DR= 18% Rp	Nilai Sekarang DR = 18%		Manfaat net Rp
							Biaya Rp	Manfaat Rp	
0	2007	133,458.80	160,150.56	0.00	0.00	1.000	160150.56	0.00	-160150.56
1	2008	3,541.37	4,249.64	15,895.15	12,716.12	0.847	3601.39	10776.37	8466.48
2	2009	3,555.71	4,266.86	22,972.61	18,378.09	0.718	3064.39	13198.86	14111.23
3	2010	3,571.06	4,285.27	31,374.20	25,099.36	0.609	2608.15	15276.24	20814.08
4	2011	3,587.48	4,304.98	41,099.91	32,879.93	0.516	2220.46	16959.10	28574.95
5	2012	3,605.05	4,326.06	52,149.75	41,719.80	0.437	1890.96	18236.11	37393.74
6	2013	3,623.85	4,348.62	64,523.73	51,618.98	0.370	1610.87	19121.30	47270.36
7	2014	3,643.97	4,372.76	78,221.83	62,577.46	0.314	1372.72	19644.63	58204.70
8	2015	3,665.49	4,398.59	93,244.06	74,595.25	0.266	1170.19	19845.18	70196.65
9	2016	3,688.53	4,426.23	109,590.41	87,672.33	0.225	997.92	19766.26	83246.10
10	2017	3,713.17	4,455.80	118,574.53	94,859.63	0.191	851.35	18124.30	90403.82
11	2018	3,739.54	4,487.45	118,574.53	94,859.63	0.162	726.60	15359.58	90372.18
12	2019	3,767.75	4,521.30	118,574.53	94,859.63	0.137	620.41	13016.59	90338.32
13	2020	3,797.94	4,557.53	118,574.53	94,859.63	0.116	529.99	11031.01	90302.09
14	2021	3,830.25	4,596.30	118,574.53	94,859.63	0.099	452.96	9348.31	90263.33
15	2022	3,864.81	4,637.77	118,574.53	94,859.63	0.084	387.33	7922.30	90221.85
16	2023	3,901.80	4,682.15	118,574.53	94,859.63	0.071	331.39	6713.81	90177.47
17	2024	3,941.37	4,729.64	118,574.53	94,859.63	0.060	283.68	5689.67	90129.98
18	2025	3,983.71	4,780.45	118,574.53	94,859.63	0.051	242.99	4821.76	90079.17
19	2026	4,029.02	4,834.82	118,574.53	94,859.63	0.043	208.27	4086.23	90024.80
20	2027	4,077.50	4,893.00	118,574.53	94,859.63	0.037	178.62	3462.91	89966.63
21	2028	4,129.37	4,955.24	118,574.53	94,859.63	0.031	153.30	2934.67	89904.38
22	2029	4,184.87	5,021.85	118,574.53	94,859.63	0.026	131.66	2487.01	89837.78
23	2030	4,244.26	5,093.11	118,574.53	94,859.63	0.022	113.16	2107.63	89766.51
24	2031	4,307.80	5,169.37	118,574.53	94,859.63	0.019	97.34	1786.13	89690.26
25	2032	4,375.80	5,250.96	118,574.53	94,859.63	0.016	83.79	1513.67	89608.67
26	2033	4,448.55	5,338.26	118,574.53	94,859.63	0.014	72.19	1282.77	89521.36
27	2034	4,526.40	5,431.68	118,574.53	94,859.63	0.011	62.25	1087.09	89427.95
28	2035	4,609.69	5,531.63	118,574.53	94,859.63	0.010	53.72	921.27	89328.00
29	2036	4,698.82	5,638.58	118,574.53	94,859.63	0.008	46.41	780.73	89221.05
30	2037	4,794.18	5,753.02	118,574.53	94,859.63	0.007	40.13	661.64	89106.61
<b>Pw</b>							184355.14	267963.16	2095819.95
							<b>NPV =</b>	<b>83,608</b>	<b>IRR</b>
							<b>BCR =</b>	<b>1.45</b>	<b>23.60%</b>

Pada Gambar 5.4 di gambarkan ramalan Gross Tonage Kapal Pesiar yang berlabuh di dermaga kapal pesiar Tanah Ampo dengan asumsi :

Asumsi Perhitungan :

- Labuh 1 hari 1 Kapal : 364 siklus
- Kapasitas dermaga : 1
- Max Dalam 1 Tahun : 364
- GRT average : 40.701 GRT
- Max kapasitas : 14.815.080

(Tahun 2017-2037 GRT Kapal di Konstantkan Sesuai Kapasitas Dermaga)



Gambar 5.4 *Forecast* GRT Terminal Kapal Pesiar Tanah Ampo

Bentuk kerjasama yang akan dilakukan pada proyek pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo saat ini masih dirancang oleh Bappenas.

## **BAB 6**

### **ANALISA**

#### **6.1 Uraian Umum**

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang cermat dan akurat, pada bab ini diuraikan analisa yang terdiri dari Metode Penelitian, Metode Analisis Penelitian serta Analisa dan Pembahasan dan Skenario kerjasama pengelolaan terminal kapal pesiar Tanah Ampo.

#### **6.2 Metode Penelitan**

Dari hasil kajian pustaka terdapat beberapa pendekatan dalam identifikasi risiko untuk proyek pelabuhan, kemudian juga dari pengalaman-pengalaman proyek pelabuhan yang telah sukses dilakukan dengan menggunakan pola KPS baik dari dalam dan luar negeri.

Dari hasil identifikasi risiko maka akan di dapat potensi-potensi risiko yang sesuai dengan proyek pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo. Potensi-potensi risiko tersebut yang nantinya akan dilakukan penelitian lebih mendalam melalui tahapan analisis risiko secara tepat. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dan studi kasus pada proyek pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo Bali yang menggunakan KPS melalui skema BOT. Metode survei dibagi menjadi 2 (dua) bagian yaitu:

a. *Questionnaire* (kuisisioner)

Kuisisioner yang dilakukan adalah dengan menggunakan kuisisioner yang dirancang khusus dengan harapan responden menjawab semua pertanyaan dengan mudah, tepat dan cepat, sehingga hasilnya nanti sesuai dengan tujuan penelitian.

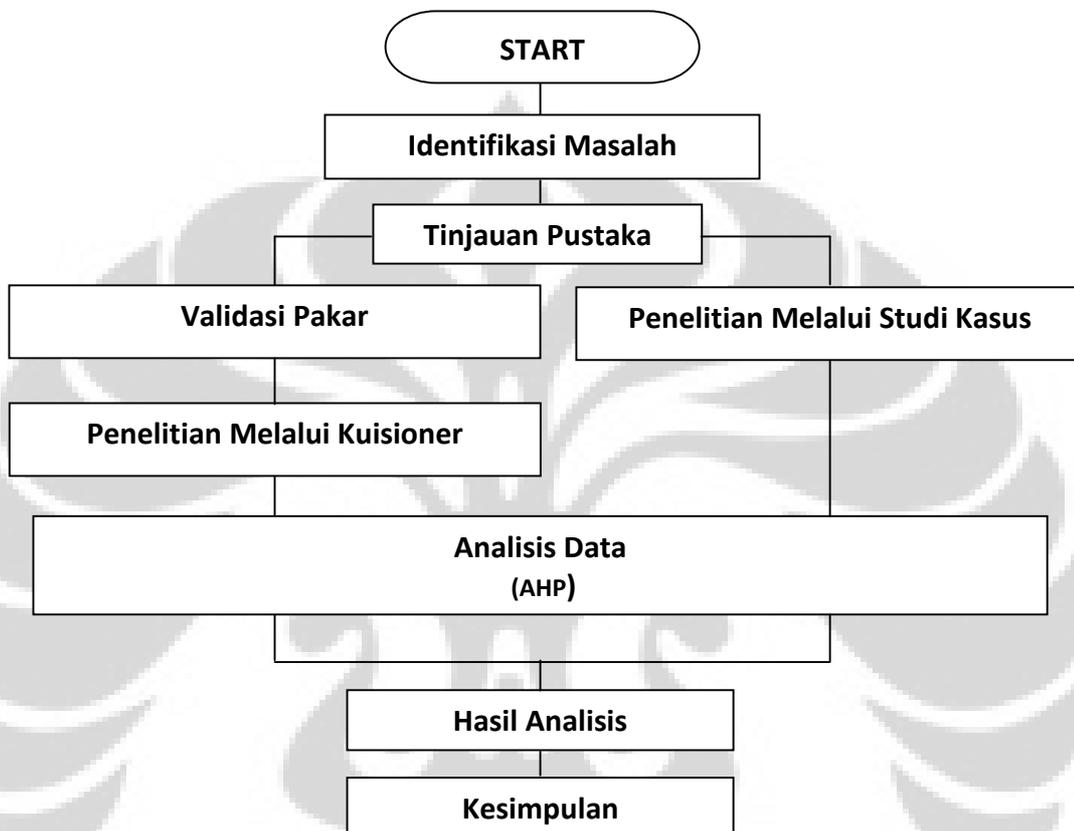
b. *Interview* (wawancara)

Wawancara dilakukan dengan personil yang memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan dalam perusahaan/instansi yang dipimpinnya dengan tujuan memeriksa ulang jawaban-jawaban kuisisioner atau dapat juga dilakukan

menjawab kuisisioner secara langsung dengan wawancara khusus dalam penentuan alokasi risiko proyek terminal kapal pesiar.

### 6.2.1 Kerangka Kerja Penelitian

Tahapan Penelitian dilakukan seperti pada gambar 6.1



Gambar 6.1 Kerangka Kerja Penelitian

#### Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka diambil dari berbagai buku, literatur dan jurnal lokal dan asing yang berkaitan dengan risiko kerjasama pemerintah dan swasta. Tinjauan Pustaka sudah dibahas pada Bab IV (empat), sedangkan nama pengarang dapat dilihat pada daftar referensi.

#### Validasi Pakar

Setelah melakukan tinjauan pustaka melalui jurnal, literatur dan buku maka dibuatlah identifikasi analisis risiko mengenai proyek pembangunan terminal kapal pesiar, yang kemudian dilakukan validasi melalui para pakar atau para ahli di bidang kontraktual dan hukum, KPS (Kerjasama Pemerintah dan Swasta), transportasi, risiko dan finansial, dan perencanaan.

### Penelitian Melalui Kuesioner

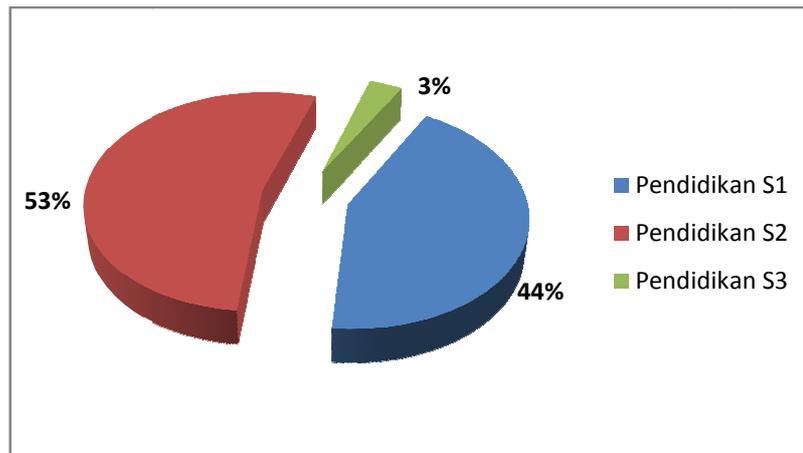
Penyebaran kuesioner ditujukan kepada para pihak yang terlibat dalam proyek pembangunan terminal kapal pesiar melalui KPS dengan skema BOT di Indonesia sebanyak 34 responden dan yang mengembalikan sekaligus yang telah mengisi kuisisioner sebanyak 30 responden, diantaranya dari pihak :

- Swasta : *investor, consorsium project, consultant*
- Pemerintah : *government* (Ditjen Hubla, PKKPJT, Pemda Bali, Pemkab Karangasem, Dishub Karangasem, Bappenas, DPRD Karangasem)

4 (empat) responden yang tidak mengembalikan kuisisioner dikarenakan kesibukan responden pada pekerjaannya, adapun daftar responden yang mengembalikan kuisisioner pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

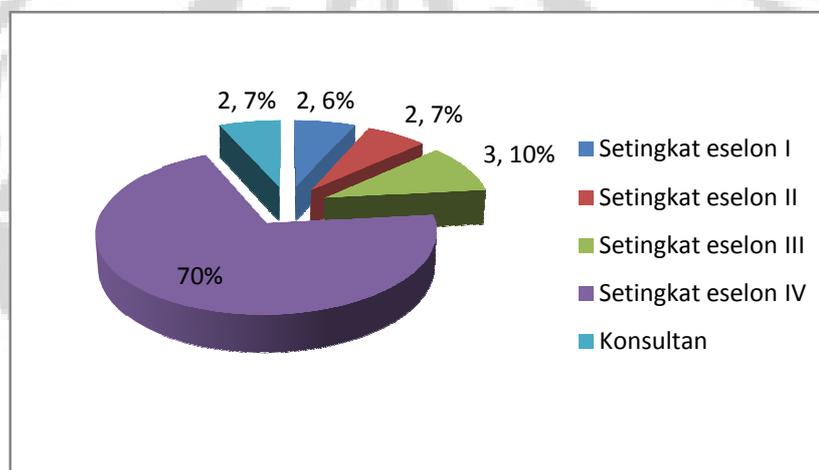
Tabel 6.1 Daftar Responden yang mengembalikan kuisisioner

NO	INSTANSI RESPONDEN	PERAN / PIHAK	JUMLAH (orang)
1	KABUPATEN KARANGASEM-BALI	PEMERINTAH	5
2	DPRD KARANGASEM	PEMERINTAH	2
3	DIREKTORAT PELABUHAN DAN Pengerukan - DITJEN HUBLA	PEMERINTAH	7
4	ADPEL KLAS V PADANGBAI	PEMERINTAH	1
5	SYAHBANDAR KLAS II BENOA	PEMERINTAH	1
6	BAPPEDA KARANGASEM	PEMERINTAH	1
7	BAGIAN PERENCANAAN DITJEN HUBLA	PEMERINTAH	1
8	PUSAT KAJIAN KEMITRAAN PELAYANAN JASA TRANSPORTASI (PKKPJT-DEPHUB)	PEMERINTAH	4
9	DIREKTORAT PENGEMBANGAN KPS BAPPENAS	PEMERINTAH	4
10	PT. PELINDO III	BUMN	1
11	SMEC CONSULTANT	SWASTA	2
12	KETUA PERHIMPUNAN HOTEL DAN RESTORAN INDONESIA	SWASTA	1
TOTAL RESPONDEN			30



Gambar 6.2 Tingkat Pendidikan Responden

Pada Gambar 6.2 Tingkat Pendidikan Responden pada penelitian ini mayoritas adalah berpendidikan S-2 dengan prosentase sebesar 53 % dari jumlah total responden atau 16 responden. Begitu pula dengan jabatan yang dimiliki oleh responden, mayoritas mempunyai tingkat jabatan setara eselon IV sebesar 70% dari jumlah responden atau 21 responden. Hal ini menunjukkan kualitas responden yang tinggi untuk melakukan pengisian kuisisioner pada penelitian ini.



Gambar 6.3 Tingkat Jabatan Responden

### Studi Kasus

Studi Kasus dilakukan pada proyek pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo di Bali, proyek ini merupakan salah satu proyek pemerintah melalui Kerjasama Pemerintah dan Swasta yang saat ini proyek dalam persiapan tender.

**Analisis Data**

Setelah dilakukan penyebaran kuisisioner melalui responden terpilih (responden yang terlibat dan paham pada pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo) dan melalui studi kasus, maka tahapan selanjutnya adalah melakukan analisis data dari hasil isian kuisisioner oleh para responden. Metode analisis data ini menggunakan AHP (*Analytic Hierarchy Process*).

**Hasil Analisis**

Hasil analisis ini adalah hasil dari tabulasi data dengan menggunakan AHP untuk mengetahui besaran alokasi risiko serta penanggung jawab risiko pada masing-masing risiko .

**Kesimpulan**

Setelah mendapatkan hasil analisis melalui proses penelitian, maka akan didapat kesimpulan mengenai alokasi risiko serta hubungan klausul kontrak pada pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo Bali.

<b>1. Project Title : Tanah Ampo Cruise Terminal, Karangasem</b>	
<b>2. Contracting Agency</b> Port Authority /Administratur Pelabuhan Benoa Person in Charge: Capt. Baptis Soegiharjo Position : Port Administrator Benoa Address : Jl. Raya Pelabuhan Benoa, Bali , INDONESIA Phone : +62 361 720226 Fax : - Email Address: -	<b>5. Estimated Project Cost</b> US\$ 36.00 million.
<b>3. Project Location</b> Karangasem Regency, Bali Province	<b>6. Financial Overview</b> Land acquisition : US\$ 0.30 million (provided by Local Government). Construction : US\$ 35.70 Million (US\$ 8 million to be provided by Government through direct investment).  The following information applicable only for the private investment portion: Consultant fees Engineering Design, Maintenance and Constructions (Estimated): US\$ 0.32 million. Financial Structure : Equity : US\$ 8.31 million Loan : US\$ 19.39 million Economic Feasibility : ENPV : US\$ 42 Million EIRR : 31.06% Financial Feasibility : FNPV : US\$ 7 Million FIRR : 24.68% Payback period : 6 years
<b>4. Scope of Work</b> Development of cruise terminal to accommodate up 2 cruises at the same time. Breakdown scope of works are as follows : a. Construction of passengers terminal and associated facilities with total area of 9,000 m <sup>2</sup> . b. Expansion of Jetty to achieve 350 m length and 24 m width to accommodate large cruise ship. c. Operation and maintenance of the whole cruise terminal and its associated facilities.	<b>7. Government Support</b> Provided in the form of: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Land (already acquired in 2007).</li> <li>• Access road (land already acquired, construction planned for 2010).</li> <li>• Causeway (50 m x 8 m) and Jetty (154 m x 12 m).</li> <li>• Part of supporting facilities (such as government authorities office buildings).</li> </ul>

Gambar 6.4 Studi Kasus terminal kapal pesiar Tanah Ampo Bali  
Sumber : Buku KPS Bappenas, 2010

### 6.2.2 Identifikasi variabel Penelitian

Identifikasi variabel bebas dirumuskan berdasarkan faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya potensi risiko pada proyek terminal kapal pesiar, yang dibagi atas beberapa kategori (Aldrete, 1999) :

1. Risiko Hukum dan Kontraktual
2. Risiko Politik
3. Risiko Desain dan Konstruksi
4. Risiko Operasi dan Pemeliharaan
5. Risiko Pasar dan Pendapatan
6. Risiko Keuangan

Pemilihan variabel berdasarkan kajian-kajian pustaka baik berupa dari jurnal para ahli dalam bidang KPS khususnya pada pembangunan pelabuhan dan terminal kapal pesiar (Baker Mackenzie, Anton Sarbu, Michael Mcneill) maupun kajian studi (JICA, World Bank) yang mempertimbangkan berbagai risiko yang di miliki oleh pihak investor dan pemerintah. Dibawah ini diuraikan variabel-variabel bebas dari hasil modifikasi kajian-kajian pustaka yang menjadi input untuk penentuan alokasi risiko terhadap pembangunan proyek terminal kapal pesiar Tanah Ampo.

### 1. Risiko Hukum dan Kontraktual

Tabel 6.2 Input Variabel Bebas Risiko Hukum dan Kontraktual

NO	Jenis Variabel Bebas
1.	Jaminan hak kepemilikan aset
2.	Kontrak tidak memuaskan
3.	Investor Bangkrut
4.	Pemerintah lalai
5.	Perubahan aturan teknis proyek
6.	Pelanggaran Kontrak

Variabel-variabel pada risiko hukum dan kontraktual adalah risiko-risiko yang terjadi akibat kontrak perjanjian yang merugikan investor.

### 2. Risiko Politik

Tabel 6.3 Input Variabel Bebas Risiko Politik

NO	Jenis Variabel Bebas
7.	Perubahan hukum, fiskal dan undang-undang
8.	Penghentian konsesi
9.	Tarif pelabuhan
10.	Penundaan ijin proyek
11.	Nasionalisasi proyek
12.	Kebijakan pemerintah
13.	Kenaikan Pajak

Variabel-variabel pada risiko politik adalah variabel-variabel risiko yang ditimbulkan oleh kebijakan/tindakan keputusan sepihak dari Pemerintah atau Negara yang secara langsung dan signifikan berdampak pada kerugian finansial Badan Usaha, yang meliputi risiko pengambilalihan kepemilikan aset, risiko perubahan peraturan perundang-undangan, dan risiko pembatasan konversi mata uang dan larangan repatriasi (penyimpanan) dana.

### 3. Risiko Desain dan Konstruksi

Tabel 6.4 Input Variabel Bebas Risiko Desain dan Konstruksi

NO	Jenis Variabel Bebas
14.	Kesalahan Disain oleh kontraktor
15.	Pembebasan lahan
16.	Keterlambatan proyek
17.	Mutu tidak sesuai
18.	Peningkatan biaya proyek karena kegagalan kontraktor
19.	Kerusakan lingkungan pada konstruksi
20.	Konstruksi di hentikan
21.	<i>Force Majeure</i> pada konstruksi
22.	Kondisi Site yang tidak menguntungkan

### 4. Risiko Operasi dan Pemeliharaan

Tabel 6.5 Input Variabel Bebas Risiko Operasi dan Pemeliharaan

NO	Jenis Variabel Bebas
23.	Kondisi pelabuhan
24.	Operator bangkrut
25.	Penghentian kontrak Operasional
26.	Operator lalai
27.	Peningkatan biaya operasional
28.	Kerusakan lingkungan pada pemeliharaan
29.	<i>Force Majeure</i> pada operasional dan pemeliharaan
30.	Masalah tenaga kerja/SDM yang kurang memadai

## 5. Risiko Pasar dan Pendapatan

Tabel 6.6 Input Variabel Bebas Risiko Pasar dan Pendapatan

NO	Jenis Variabel Bebas
31.	Volume lalu lintas lebih rendah dari yang diharapkan
32.	Tarif pelabuhan menurun
33.	Pembagian profit yang tidak sesuai
34.	Pendapatan menurun dari pengoperasian Hotel, sarana hiburan.

Variabel-variabel risiko pasar dan pendapatan ditimbulkan akibat lebih rendahnya permintaan atas barang/jasa yang dihasilkan oleh proyek kerjasama dibandingkan dengan yang diperjanjikan.

## 6. Risiko Keuangan

Tabel 6.7 Input Variabel Bebas Risiko Keuangan

NO	Jenis Variabel Bebas
35.	Suku bunga pinjaman tinggi
36.	Inflasi
37.	Kekurangan modal konsorsium
38.	Perubahan nilai tukar mata uang asing
39.	Ketidaktersediaan mata uang asing
40.	Ketidakmampuan subkontraktor atau member konsorsium dalam membayar hutang
41.	Devaluasi mata uang

### 6.2.3 Validasi Pakar

Validasi Pakar merupakan tahapan selanjutnya setelah dilakukan identifikasi variabel penelitian. Fungsi validasi pakar ini adalah sebagai acuan serta masukan dan saran dari para pakar atau para ahli mengenai analisis risiko yang terjadi pada

pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo, sehingga kuisioner yang akan di buat tepat sasaran dan efektif.

Para pakar (dapat dilihat pada Tabel 6.8) pada penelitian ini merupakan para ahli di bidang hukum, transportasi, risiko dan finansial, dan pakar perencanaan transportasi. Masing-masing pakar memiliki pengalaman lebih dari **10 tahun** dibidangnya masing-masing.

Tabel 6.8 Para Pakar

NO	PARA PAKAR	JABATAN	AHLI
1	Hanggoro B. Wiryawan	Kepala PKKPJT DEPHUB	Pakar PKS
2	Ir. Santoso Eddy Wibowo, M.Si	Kepala Biro Perencanaan DEPHUB	Pakar Perencanaan
3	Iming M. Tesalonika SH, MM, MCL	Konsultan Hukum	Pakar Hukum
4	David J.W. Roberts	Ahli Transportasi Bappenas dari Australia	Pakar Transportasi
5	Darwin T Djajawinata	Sekretaris Tim Percepatan Tanah Ampo / Staf Ahli Wamenhub	Pakar Risiko dan Finansial

Pada Tabel 6.9 merupakan hasil dari validasi pakar, dengan mereduksi potensi risiko sebanyak 2 potensi risiko, yaitu :

1. Variabel Pembebasan Lahan, dikarenakan pada pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo, tidak perlu ada pembebasan lahan dan lahan tersebut sudah menjadi milik Pemerintah Kabupaten Karangasem.
2. Variabel Ketidaktersediaan mata uang asing, dikarenakan proyek pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo dengan menggunakan mata uang rupiah.

TABEL 6.9  
Rekapitulasi Validasi Pakar

Indikator	Deskriptor / Risk Mitigation	Para Pakar									
		Iming M. Tesalonika SH, MM, MCL (Pakar Hukum)		Hanggoro B. Wiryawan (Pakar KPS)		David J.W. Roberts (Pakar Transportasi)		Darwin T Djajawinata (Pakar Risiko dan Finansial)		Ir. Santoso Eddy Wibowo, M.Si (Pakar Perencanaan)	
		Ya/Tdk	Komentar	Ya/Tdk	Komentar	Ya/Tdk	Komentar	Ya/Tdk	Komentar	Ya/Tdk	Komentar
<b>1. Risiko Hukum dan Kontraktual</b>											
Jaminan hak kepemilikan asset	Hak kepemilikan asset hingga masa konsesi berakhir	√		X		X	Asetnya harus jelas	√		√	
Kontrak tidak memuaskan	Pembuatan kesepakatan dalam perjanjian kontrak harus adil dan tepat	√		X		√		√		X	Kontrak pasti dibuat berdasarkan negoisasi
Investor bangkrut	Pemerintah siap mengambil alih proyek	√		√		√		√		√	
Pemerintah lalai	Tanggung jawab pemerintah atas kelalaian dalam pelaksanaan kontrak	√		√		√		√		√	
Perubahan aturan teknis proyek	Jaminan ketepatan dalam penyusunan aturan teknis proyek	√		√		X	Setiap perubahan tidak selalu dimasukkan ke kontrak	√		√	

Indikator	Deskriptor / Risk Mitigation	Para Pakar									
		Iming M. Tesalonika SH, MM, MCL (Pakar Hukum)		Hanggoro B. Wiryawan (Pakar KPS)		David J.W. Roberts (Pakar Transportasi)		Darwin T Djajawinata (Pakar Risiko dan Finansial)		Ir. Santoso Eddy Wibowo, M.Si (Pakar Perencanaan)	
		Ya/Tdk	Komentar	Ya/Tdk	Komentar	Ya/Tdk	Komentar	Ya/Tdk	Komentar	Ya/Tdk	Komentar
<b>1. Risiko Hukum dan Kontraktual (lanjutan)</b>											
Pelanggaran Kontrak	Adanya pelanggaran kontrak yang dilakukan oleh para pihak	√		√		√		√		√	
<b>2. Risiko Politik</b>											
Perubahan hukum, fiskal dan Undang-undang	Jaminan akan ketetapan perjanjian kontrak meskipun terjadi perubahan hukum, fiskal dan Undang-undang	√		√		X	Perubahan nya sangat jarang	√		√	
Penghentian konsesi	Jaminan akan ketetapan masa konsesi	√		√		√		√		√	
Tarif Pelabuhan	Tarif pelabuhan yang akan di berlakukan	√		√		X	Pemerintah yang menetapkan	√		√	
Penundaan ijin proyek	Jaminan akan kemudahan proses perijinan	√		√		√		√		√	
Nasionalisasi proyek	Jaminan proyek tidak akan diambil alih pemerintah secara sepihak selama masa konsesi	√		X		X	Proyek skala Internasional	√		√	

Indikator	Deskriptor / Risk Mitigation	Para Pakar									
		Iming M. Tesalonika SH, MM, MCL (Pakar Hukum)		Hanggoro B. Wiryawan (Pakar KPS)		David J.W. Roberts (Pakar Transportasi)		Darwin T Djajawinata (Pakar Risiko dan Finansial)		Ir. Santoso Eddy Wibowo, M.Si (Pakar Perencanaan)	
		Ya/Tdk	Komentar	Ya/Tdk	Komentar	Ya/Tdk	Komentar	Ya/Tdk	Komentar	Ya/Tdk	Komentar
<b>2. Risiko Politik (lanjutan)</b>											
Kebijakan Pemerintah	Jaminan kebijakan pemerintah yang tidak akan merugikan investor	√		√		X	Perubahan kebijakan jarang terjadi	√		√	
Kenaikan Pajak	Jaminan tidak adanya kenaikan pajak yang memberatkan investor	√		X		√		√		√	
<b>3. Risiko Desain dan Konstruksi</b>											
Kesalahan Disain oleh kontraktor	Perencanaan desain ulang	√		√		√		√		√	
Pembebasan lahan	Jaminan adanya proses pembebasan lahan	X	Tidak perlu	X	Lahan sudah ada	√		X	Lahan milik Pemkab.	X	Lahan sudah tersedia
Keterlambatan proyek	Ketepatan waktu pengerjaan	√		√		√		√		√	
Mutu disain dan konstruksi tidak sesuai	Pengerjaan dengan seksama dan disupervisi	√		√		√		√		√	

Indikator	Deskriptor / Risk Mitigation	Para Pakar									
		Iming M. Tesalonika SH, MM, MCL (Pakar Hukum)		Hanggoro B. Wiryawan (Pakar KPS)		David J.W. Roberts (Pakar Transportasi)		Darwin T Djajawinata (Pakar Risiko dan Finansial)		Ir. Santoso Eddy Wibowo, M.Si (Pakar Perencanaan)	
		Ya/ Tdk	Komentar	Ya/ Tdk	Komentar	Ya/ Tdk	Komentar	Ya/ Tdk	Komentar	Ya/ Tdk	Komentar
<b>3. Risiko Desain dan Konstruksi (lanjutan)</b>											
Peningkatan biaya proyek karena kegagalan kontraktor	Biaya proyek sesuai yang di anggarkan	√		√		√		√		√	
Kerusakan lingkungan pada konstruksi	Pelestarian lingkungan di wilayah proyek	√		√		X	Tidak perlu dimasukkan	√		√	
Konstruksi di hentikan	Jaminan pengerjaan konstruksi tetap berlangsung	√		√		√		√		√	
<i>Force Majeure</i> pada konstruksi	Antisipasi adanya Bencana Alam	√		√		X	Jarang terjadi	√		√	
Kondisi geografis pelabuhan yang tidak menguntungkan	Adanya kepastian kondisi geografis untuk wilayah proyek (terminal kapal pesiar)	√		X		√		√		√	
<b>4. Risiko Operasi dan Pemeliharaan</b>											
Kondisi pelabuhan	Jaminan kondisi pelabuhan yang sesuai di janjikan pada saat operasi dan pemeliharaan	√		√		√		√		√	
Operator bangkrut	Kondisi operator dalam keadaan tidak pailit	√		√		√		√		√	

Indikator	Deskriptor / Risk Mitigation	Para Pakar									
		Iming M. Tesalonika SH, MM, MCL (Pakar Hukum)		Hanggoro B. Wiryawan (Pakar KPS)		David J.W. Roberts (Pakar Transportasi)		Darwin T Djajawinata (Pakar Risiko dan Finansial)		Ir. Santoso Eddy Wibowo, M.Si (Pakar Perencanaan)	
		Ya/ Tdk	Komentar	Ya/ Tdk	Komentar	Ya/ Tdk	Komentar	Ya/ Tdk	Komentar	Ya/ Tdk	Komentar
<b>4.Risiko Operasi dan Pemeliharaan (lanjutan)</b>											
Penghentian kontrak Operasional	Jaminan pelaksanaan kontrak operasional terminal kapal pesiar sesuai jadwal kontrak	√		√		√		√		√	
Operator lalai	Pelaksanaan operasional dan pemeliharaan dilakukan oleh operator yang berpengalaman dan profesional	√		√		√		√		√	
Peningkatan biaya operasional	Adanya efisiensi operator dalam menyelenggarakan terminal kapal pesiar	√		√		√		√		√	
Kerusakan lingkungan pada pemeliharaan	Pelestarian lingkungan pada saat pemeliharaan terminal kapal pesiar	√		√		X	Tidak perlu dimasukkan	√		√	
<i>Force Majeure</i> pada operasi dan pemeliharaan	Antisipasi bila terjadi <i>Force Majeure</i>	√		√		X	Jarang Terjadi	√		√	
Masalah tenaga kerja/SDM yang kurang memadai	SDM yang profesional dan handal	√		√		√		√		√	

Indikator	Deskriptor / Risk Mitigation	Para Pakar									
		Iming M. Tesalonika SH, MM, MCL (Pakar Hukum)		Hanggoro B. Wiryawan (Pakar KPS)		David J.W. Roberts (Pakar Transportasi)		Darwin T Djajawinata (Pakar Risiko dan Finansial)		Ir. Santoso Eddy Wibowo, M.Si (Pakar Perencanaan)	
		Ya/ Tdk	Komentar	Ya/ Tdk	Komentar	Ya/ Tdk	Komentar	Ya/ Tdk	Komentar	Ya/ Tdk	Komentar
<b>5. Risiko Pasar dan Pendapatan</b>											
Volume lalu lintas lebih rendah dari yang diharapkan	Penyesuaian kembali bentuk dukungan pemerintah, melakukan promosi kebudayaan dan pariwisata lokal	√		X		√		√		√	
Tarif pelabuhan menurun	Menaikkan tarif pada fasilitas lain untuk menutupi pengurangan tarif pelabuhan	√		X		X	Kebijakan pemerintah	√		X	Tarif utk cruise harus diperjelas
Pembagian profit yang tidak sesuai	Revisi kesepakatan sharing profit	√		√		√		√		√	
Pendapatan menurun dari pengoperasian Hotel, sarana hiburan.	Melakukan promosi kebudayaan dan pariwisata lokal, memberikan paket promo untuk para turis	√		X		√		√		√	
<b>6. Risiko Keuangan</b>											
Suku bunga pinjaman tinggi	Pemilihan sumber pendanaan yang berbunga rendah	√		X		X	Tidak perlu	√		√	
Inflasi	Revisi kebijakan pemerintah	√		X		√		√		√	

Indikator	Deskriptor / Risk Mitigation	Para Pakar									
		Iming M. Tesalonika SH, MM, MCL (Pakar Hukum)		Hanggoro B. Wiryawan (Pakar KPS)		David J.W. Roberts (Pakar Transportasi)		Darwin T Djajawinata (Pakar Risiko dan Finansial)		Ir. Santoso Eddy Wibowo, M.Si (Pakar Perencanaan)	
		Ya/Tdk	Komentar	Ya/Tdk	Komentar	Ya/Tdk	Komentar	Ya/Tdk	Komentar	Ya/Tdk	Komentar
<b>6.Risiko Keuangan (lanjutan)</b>											
Kekurangan modal konsorsium	Pinjaman lunak oleh Lembaga Keuangan Dunia	√		X	Sudah ada PT.SMI	X	Harusnya di persiapkan	√		√	
Perubahan nilai tukar mata uang asing	Revisi kebijakan pemerintah	√		X		√		√		√	
Ketidaktersediaan mata uang asing	Bantuan dari pemerintah untuk penyediaan mata uang asing	√		X		X	Tidak perlu	X	Proyek memakai Rupiah	√	
Ketidakmampuan subkontraktor atau member konsorsium dalam membayar hutang	Dukungan pemerintah melalui PT. PII	√		X		√		√		√	
Devaluasi mata uang	Revisi kebijakan pemerintah	√		X		√		√		√	

Sehingga variabel penelitian terpilih yang akan digunakan melalui kuisisioner adalah sebanyak 39 variabel dengan skala penilaian kuisisioner dengan menggunakan AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Adapun bentuk kuisisioner yang akan diberikan kepada responden dapat dilihat pada Gambar 6.5.

**Petunjuk Pengisian**

- Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
- Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

---

**Risiko Jaminan Hak Kepemilikan Aset**

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Jaminan Hak Kepemilikan Aset**

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Jaminan Hak Kepemilikan Aset** ini di bebankan kepada ?

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

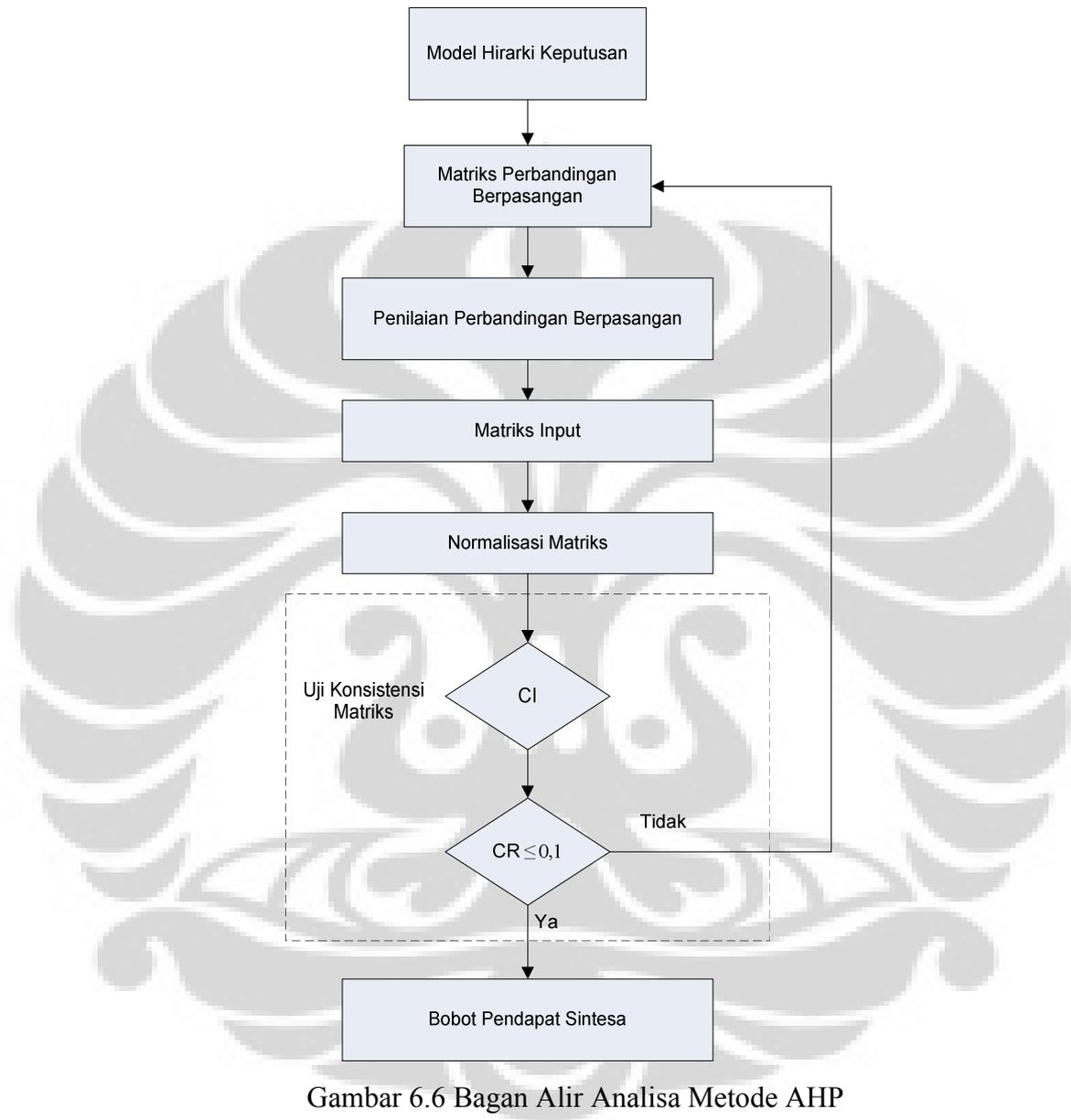
Berapakah besar prosentase risiko **Jaminan Hak Kepemilikan Aset** yang harus di bebankan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

Gambar 6.5 Bentuk Kuisisioner dengan menggunakan AHP

### 6.3 Metode Analisis Penelitian

#### 6.3.1 Pengolahan Data Untuk Penentuan Alokasi Risiko



Gambar 6.6 Bagan Alir Analisa Metode AHP

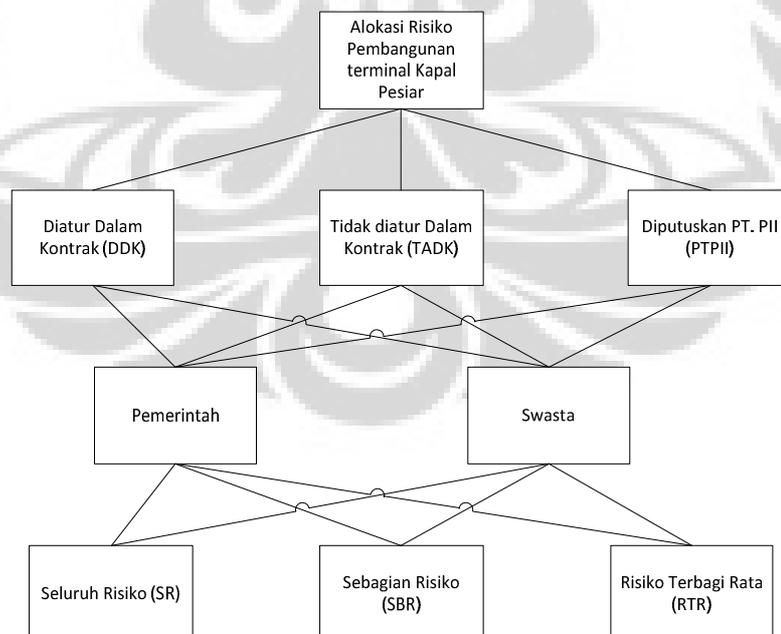
Pengolahan data Alokasi Risiko menggunakan metode AHP (Analytical Hierarchy Process) yang dilakukan dengan bantuan *software* Expert Choice versi 11.1 untuk mengetahui prioritas terpilih serta validasinya dalam penentuan Pilihan Alokasi Risiko, Penanggung Jawab Risiko serta Pembagian Risiko yang harus ditanggung pihak-pihak yang terlibat dalam proyek terminal kapal pesiar Tanah Ampo Bali.

Perangkat utama AHP adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi responden dalam proses pengambilan keputusan dalam memilih suatu alternatif. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dan tidak teratur dipecahkan dalam kelompok-kelompok yang diatur dalam hirarki (Permadi, 1992).

Adapun skala penilaian porsi alokasi risiko dengan memodifikasi skala penilaian dari Hartman (1996) serta alokasi risiko untuk penelitian ini, porsi dan tanggung jawab risiko yang harus di tanggung dibagi atas kategori :

1. **Seluruh Risiko**, ditanggung seluruhnya pemerintah atau swasta.
2. **Sebagian Besar Risiko**, ditanggung oleh pemerintah, sebagian kecilnya ditanggung oleh swasta, begitupun sebaliknya.
3. **Risiko Terbagi Rata**, ditanggung oleh pemerintah dan swasta bersama-sama.

Adapun hirarki proses untuk alokasi risiko pembangunan terminal kapal pesiar adalah sebagai berikut:



Gambar 6.7 Hirarki Alokasi Risiko Pembangunan Terminal Kapal Pesiar

Dari hasil validasi pakar yang digunakan sebagai variabel kuisioner adalah sebanyak 39 variabel sebagaimana telah di ketahui bahwa ada 2 (dua) variabel yang di reduksi dari 41 variabel yang dirancang. Bentuk kuisioner yang disebar ke responden terpilih dapat dilihat pada lampiran.

Sedangkan pada Gambar 6.7 merupakan hirarki alokasi risiko pada pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo. Bentuk struktur dekomposisi pada Gambar 6.7 adalah :

- Level 0 : Tujuan keputusan (Goal) yaitu Alokasi risiko pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo.
- Level 1 : Kriteria – kriteria yang terdiri dari, Diatur Dalam Kontrak (DDK), Tidak diatur Dalam Kontrak (TADK), Diserahkan PT.Penjamin Infrastruktur Indonesia (PT.PII).
- Level 2 : Kriteria – kriteria yang kedua adalah Pemerintah (PEM) dan Swasta (SWA).
- Level 3 : Alternatif – alternatif alokasi risiko yang terdiri dari, Seluruh Risiko (SR), Sebagian Besar Risiko (SBR), Risiko Terbagi Rata (RTR).

Tabel 6.10 Hasil Perhitungan Potensi Risiko AHP (Level 1)

Variabel	Potensi Risiko	Hasil Perhitungan			Indeks Konsistensi
		DDK	TADK	PT.PII	
	<b>Risiko Hukum dan Kontraktual</b>				
X1	Jaminan hak kepemilikan asset	<b>0,582</b>	0,109	0,309	0,003
X2	Kontrak tidak memuaskan	<b>0,655</b>	0,055	0,290	0,08
X3	Investor bangkrut	<b>0,600</b>	0,100	0,300	0
X4	Pemerintah lalai	<b>0,637</b>	0,105	0,258	0,04
X5	Perubahan aturan teknis proyek	<b>0,761</b>	0,073	0,166	0,07
X6	Pelanggaran Kontrak	<b>0,648</b>	0,122	0,230	0,003
	<b>Risiko Politik</b>				
X7	Perubahan hukum, fiskal dan Undang-undang	<b>0,683</b>	0,117	0,200	0,02
X8	Penghentian konsesi	<b>0,729</b>	0,109	0,163	0,08
X9	Tarif Pelabuhan	<b>0,758</b>	0,091	0,151	0,03
X10	Penundaan ijin proyek	<b>0,683</b>	0,117	0,200	0,02
X11	Nasionalisasi proyek	0,063	<b>0,672</b>	0,265	0,03
X12	Kebijakan Pemerintah	<b>0,691</b>	0,091	0,218	0,05
X13	Kenaikan Pajak	0,117	<b>0,614</b>	0,268	0,07
	<b>Risiko Disain dan Konstruksi</b>				
X14	Kesalahan Disain oleh kontraktor	<b>0,717</b>	0,088	0,195	0,09
X15	Keterlambatan proyek	<b>0,595</b>	0,128	0,276	0,005
X16	Mutu disain dan konstruksi tidak sesuai	<b>0,705</b>	0,084	0,211	0,03
X17	Peningkatan biaya proyek karena kegagalan kontraktor	<b>0,731</b>	0,081	0,188	0,06
X18	Kerusakan lingkungan pada konstruksi	<b>0,742</b>	0,075	0,183	0,04
X19	Konstruksi di hentikan	<b>0,705</b>	0,084	0,211	0,03
X20	<i>Force Majeure</i> pada konstruksi	<b>0,733</b>	0,068	0,199	0,09
X21	Kondisi geografis pelabuhan yang tidak menguntungkan	<b>0,806</b>	0,077	0,117	0,07
	<b>Risiko Operasi dan Pemeliharaan</b>				
X22	Kondisi pelabuhan	<b>0,709</b>	0,060	0,231	0,07
X23	Operator bangkrut	<b>0,742</b>	0,075	0,183	0,04
X24	Penghentian kontrak Operasional	<b>0,717</b>	0,088	0,195	0,09

Variabel	Potensi Risiko	Hasil Perhitungan			Indeks Konsistensi
		DDK	TADK	PT.PII	
	<b>Risiko Operasi dan Pemeliharaan (lanjutan)</b>				
X25	Operator lalai	<b>0,745</b>	0,099	0,156	0,05
X26	Peningkatan biaya operasional	0,113	<b>0,709</b>	0,179	0,05
X27	Kerusakan lingkungan pada pemeliharaan	<b>0,784</b>	0,135	0,081	0,03
X28	<i>Force Majeure</i> pada operasi dan pemeliharaan	0,333	<b>0,592</b>	0,075	0,01
X29	Masalah tenaga kerja/SDM yang kurang memadai	0,162	<b>0,770</b>	0,068	0,05
	<b>Risiko Pasar dan Pendapatan</b>				
X30	Volume lalu lintas lebih rendah dari yang diharapkan	0,200	<b>0,727</b>	0,073	0,008
X31	Tarif pelabuhan menurun	0,096	<b>0,760</b>	0,144	0,08
X32	Pembagian profit yang tidak sesuai	<b>0,733</b>	0,199	0,068	0,09
X33	Pendapatan menurun dari pengoperasian Hotel, sarana hiburan.	0,179	<b>0,709</b>	0,113	0,05
	<b>Risiko Keuangan</b>				
X34	Suku bunga pinjaman tinggi	0,149	<b>0,785</b>	0,066	0,08
X35	Inflasi	0,188	<b>0,731</b>	0,081	0,06
X36	Kekurangan modal konsorsium	0,149	<b>0,785</b>	0,066	0,08
X37	Perubahan nilai tukar mata uang asing	0,088	<b>0,717</b>	0,195	0,09
X38	Ketidakmampuan subkontraktor atau member konsorsium dalam membayar hutang	0,084	0,147	<b>0,769</b>	0,02
X39	Devaluasi mata uang	0,167	<b>0,740</b>	0,094	0,01

**Keterangan :**

**DDK** : Diputuskan Dalam Kontrak

**TADK** : Tidak di Atur Dalam Kontrak

**PT.PII** : Diputuskan oleh PT. PII

Melihat dari Tabel 6.10 yang merupakan hasil perhitungan potensi risiko pada level 1 menunjukkan bahwa semua Potensi Risiko mempunyai Indeks Konsistensi (CI) < 10 %, sehingga semua nilai semua variabel dapat diterima. Untuk hasil perhitungan yang mempunyai nilai terbesar menunjukkan bahwa nilai tersebutlah yang menjadi keputusan dari potensi risiko tersebut, sebagai contoh dapat dilihat pada variabel X1 dengan potensi risiko Jaminan Hak Kepemilikan Aset

mempunyai nilai terbesar pada DDK (Diputuskan Dalam Kontrak) sebesar 0,582 maka variabel X1 tersebut perlu dimasukkan dalam kontrak perjanjian.

Tabel 6.11 Hasil Perhitungan Potensi Risiko AHP (Level 2)

Variabel	Potensi Risiko	Hasil Perhitungan		Indeks Konsistensi
		PEM	SWA	
<b>Risiko Hukum dan Kontraktual</b>				
X1	Jaminan hak kepemilikan asset	<b>0,833</b>	0,167	0
X2	Kontrak tidak memuaskan	0,250	<b>0,750</b>	0
X3	Investor bangkrut	<b>0,857</b>	0,143	0
X4	Pemerintah lalai	<b>0,900</b>	0,100	0
X5	Perubahan aturan teknis proyek	<b>0,889</b>	0,111	0
X6	Pelanggaran Kontrak	0,111	<b>0,889</b>	0
<b>Risiko Politik</b>				
X7	Perubahan hukum, fiskal dan Undang-undang	<b>0,889</b>	0,111	0
X8	Penghentian konsesi	<b>0,857</b>	0,143	0
X9	Tarif Pelabuhan	<b>0,800</b>	0,200	0
X10	Penundaan ijin proyek	<b>0,889</b>	0,111	0
X11	Nasionalisasi proyek	<b>0,833</b>	0,167	0
X12	Kebijakan Pemerintah	<b>0,889</b>	0,111	0
X13	Kenaikan Pajak	<b>0,857</b>	0,143	0
<b>Risiko Disain dan Konstruksi</b>				
X14	Kesalahan Disain oleh kontraktor	0,125	<b>0,875</b>	0
X15	Keterlambatan proyek	0,143	<b>0,857</b>	0
X16	Mutu disain dan konstruksi tidak sesuai	0,143	<b>0,857</b>	0
X17	Peningkatan biaya proyek karena kegagalan kontraktor	0,250	<b>0,750</b>	0
X18	Kerusakan lingkungan pada konstruksi	0,167	<b>0,833</b>	0
X19	Konstruksi di hentikan	0,125	<b>0,875</b>	0
X20	<i>Force Majeure</i> pada konstruksi	<b>0,857</b>	0,143	0
X21	Kondisi geografis pelabuhan yang tidak menguntungkan	<b>0,857</b>	0,143	0
<b>Risiko Operasi dan Pemeliharaan</b>				
X22	Kondisi pelabuhan	<b>0,833</b>	0,167	0

Variabel	Potensi Risiko	Hasil Perhitungan		Indeks Konsistensi
		PEM	SWA	
<b>Risiko Operasi dan Pemeliharaan (lanjutan)</b>				
X23	Operator bangkrut	0,111	<b>0,889</b>	0
X24	Penghentian kontrak Operasional	<b>0,889</b>	0,111	0
X25	Operator lalai	0,143	<b>0,857</b>	0
X26	Peningkatan biaya operasional	0,125	<b>0,857</b>	0
X27	Kerusakan lingkungan pada pemeliharaan	0,167	<b>0,833</b>	0
X28	<i>Force Majeure</i> pada operasi dan pemeliharaan	<b>0,800</b>	0,200	0
X29	Masalah tenaga kerja/SDM yang kurang memadai	0,125	<b>0,875</b>	0
<b>Risiko Pasar dan Pendapatan</b>				
X30	Volume lalu lintas lebih rendah dari yang diharapkan	<b>0,857</b>	0,143	0
X31	Tarif pelabuhan menurun	<b>0,857</b>	0,143	0
X32	Pembagian profit yang tidak sesuai	<b>0,833</b>	0,167	0
X33	Pendapatan menurun dari pengoperasian Hotel, sarana hiburan.	0,125	<b>0,875</b>	0
<b>Risiko Keuangan</b>				
X34	Suku bunga pinjaman tinggi	0,125	<b>0,875</b>	0
X35	Inflasi	0,111	<b>0,889</b>	0
X36	Kekurangan modal konsorsium	0,167	<b>0,833</b>	0
X37	Perubahan nilai tukar mata uang asing	0,167	<b>0,833</b>	0
X38	Ketidakmampuan subkontraktor atau member konsorsium dalam membayar hutang	0,143	<b>0,857</b>	0
X39	Devaluasi mata uang	<b>0,857</b>	0,143	0

**Keterangan :**

**PEM** : Pemerintah                      **SWA** : Swasta

Melihat dari Tabel 6.11 yang merupakan hasil perhitungan potensi risiko pada level 2 menunjukkan bahwa semua Potensi Risiko mempunyai Indeks Konsistensi (CI) < 10 %, sehingga semua nilai semua variabel dapat diterima. Untuk hasil perhitungan yang mempunyai nilai terbesar menunjukkan bahwa nilai tersebutlah yang menjadi keputusan dari potensi risiko tersebut, sebagai contoh dapat dilihat

pada variabel **X1** dengan potensi risiko Jaminan Hak Kepemilikan Aset mempunyai nilai terbesar pada **DDK** (Diatur Dalam Kontrak) sebesar 0,833 maka variabel **X1** tersebut perlu dimasukkan dalam kontrak perjanjian dengan penanggung jawab risiko adalah **PEM** (Pemerintah)

Tabel 6.12 Hasil Perhitungan Potensi Risiko AHP (Level 3)

Variabel	Potensi Risiko	Hasil Perhitungan			Indeks Konsistensi
		SR	SBR	RTR	
	<b>Risiko Hukum dan Kontraktual</b>				
X1	Jaminan hak kepemilikan asset	0,188	<b>0,731</b>	0,081	0,06
X2	Kontrak tidak memuaskan	0,081	0,342	<b>0,577</b>	0,03
X3	Investor bangkrut	0,081	<b>0,731</b>	0,188	0,06
X4	Pemerintah lalai	<b>0,733</b>	0,068	0,199	0,04
X5	Perubahan aturan teknis proyek	0,078	0,287	<b>0,635</b>	0,09
X6	Pelanggaran Kontrak	0,157	0,249	<b>0,594</b>	0,05
	<b>Risiko Politik</b>				
X7	Perubahan hukum, fiskal dan Undang-undang	<b>0,672</b>	0,257	0,070	0,04
X8	Penghentian konsesi	0,122	<b>0,804</b>	0,074	0,04
X9	Tarif Pelabuhan	<b>0,733</b>	0,199	0,068	0,09
X10	Penundaan ijin proyek	0,096	<b>0,760</b>	0,144	0,08
X11	Nasionalisasi proyek	<b>0,742</b>	0,075	0,183	0,04
X12	Kebijakan Pemerintah	0,096	<b>0,760</b>	0,144	0,08
X13	Kenaikan Pajak	0,064	0,237	<b>0,699</b>	0,04
	<b>Risiko Disain dan Konstruksi</b>				
X14	Kesalahan Disain oleh kontraktor	<b>0,785</b>	0,085	0,129	0,07
X15	Keterlambatan proyek	<b>0,773</b>	0,088	0,139	0,05
X16	Mutu disain dan konstruksi tidak sesuai	<b>0,785</b>	0,085	0,129	0,07
X17	Peningkatan biaya proyek karena kegagalan kontraktor	<b>0,773</b>	0,088	0,139	0,05
X18	Kerusakan lingkungan pada konstruksi	<b>0,761</b>	0,166	0,073	0,07
X19	Konstruksi di hentikan	<b>0,796</b>	0,079	0,125	0,03
X20	<i>Force Majeure</i> pada konstruksi	<b>0,769</b>	0,084	0,147	0,02
X21	Kondisi geografis pelabuhan yang tidak menguntungkan	<b>0,784</b>	0,081	0,135	0,03

Variabel	Potensi Risiko	Hasil Perhitungan			Indeks Konsistensi
		SR	SBR	RTR	
	<b>Risiko Operasi dan Pemeliharaan</b>				
X22	Kondisi pelabuhan	<b>0,761</b>	0,073	0,166	0,07
X23	Operator bangkrut	<b>0,784</b>	0,135	0,081	0,03
X24	Penghentian kontrak Operasional	0,129	<b>0,785</b>	0,085	0,07
X25	Operator lalai	<b>0,745</b>	0,156	0,099	0,05
X26	Peningkatan biaya operasional	<b>0,796</b>	0,125	0,079	0,05
X27	Kerusakan lingkungan pada pemeliharaan	0,472	0,073	<b>0,500</b>	0,02
X28	<i>Force Majeure</i> pada operasi dan pemeliharaan	<b>0,687</b>	0,127	0,186	0,09
X29	Masalah tenaga kerja/SDM yang kurang memadai	<b>0,717</b>	0,205	0,078	0,02
	<b>Risiko Pasar dan Pendapatan</b>				
X30	Volume lalu lintas lebih rendah dari yang diharapkan	<b>0,687</b>	0,186	0,127	0,09
X31	Tarif pelabuhan menurun	<b>0,776</b>	0,107	0,117	0,008
X32	Pembagian profit yang tidak sesuai	0,085	0,129	<b>0,785</b>	0,07
X33	Pendapatan menurun dari pengoperasian Hotel, sarana hiburan.	<b>0,707</b>	0,123	0,170	0,05
	<b>Risiko Keuangan</b>				
X34	Suku bunga pinjaman tinggi	<b>0,738</b>	0,116	0,146	0,008
X35	Inflasi	<b>0,717</b>	0,205	0,078	0,006
X36	Kekurangan modal konsorsium	<b>0,683</b>	0,200	0,117	0,02
X37	Perubahan nilai tukar mata uang asing	<b>0,630</b>	0,261	0,108	0,07
X38	Ketidakmampuan subkontraktor atau member konsorsium dalam membayar hutang	<b>0,592</b>	0,075	0,333	0,01
X39	Devaluasi mata uang	<b>0,594</b>	0,249	0,157	0,05

**Keterangan :**

**SR** : Seluruh Risiko (100%)

**SBR** : Sebagian Besar Risiko (60% - 90%)

**RTR** : Risiko Terbagi Rata (50%)

Melihat dari Tabel 6.12 yang merupakan hasil perhitungan potensi risiko pada level 3 menunjukkan bahwa semua Potensi Risiko mempunyai Indeks Konsistensi (CI) < 10 %, sehingga semua nilai semua variabel dapat diterima. Untuk hasil

perhitungan yang mempunyai nilai terbesar menunjukkan bahwa nilai tersebutlah yang menjadi keputusan dari potensi risiko tersebut, sebagai contoh dapat dilihat pada variabel **X1** dengan potensi risiko Jaminan Hak Kepemilikan Aset mempunyai nilai terbesar pada **DDK** (Diputuskan Dalam Kontrak) sebesar 0,582 maka variabel **X1** tersebut perlu dimasukkan dalam kontrak perjanjian dengan penanggung jawab risiko adalah **PEM** (Pemerintah) dan besarnya prosentase risiko adalah **SBR** (Sebagian Besar Risiko) sebesar 60 % sampai dengan 90% dari risiko tersebut.

#### 6.4 Analisa dan Pembahasan

Berdasarkan hirarki pada Gambar 6.5 yang digunakan sebagai acuan analisa alokasi, mitigasi dan prosentase risiko maka di dapat hasilnya pada Tabel 6.10, Tabel 6.11, dan Tabel 6.12. Tabel-tabel tersebut merupakan hasil olah data untuk mencari seberapa besar potensi risiko yang akan dimasukkan ke dalam kontrak, serta penanggung jawab dari potensi risiko dan seberapa besar prosentase risiko yang akan di tanggung oleh masing-masing pihak baik itu Pemerintah maupun Swasta dalam pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo.

Pada Gambar 6.5 juga digambarkan alokasi risiko berdasarkan tiap level. Pada level 1 di rancang untuk menganalisa seberapa pentingnya potensi risiko dimasukkan ke dalam kontrak dengan menggunakan 3 (tiga) pilihan yaitu Diputuskan Dalam Kontrak (**DDK**), Tidak di Atur Dalam Kontrak (**TADK**), atau PT. Penjamin Infrastruktur Indonesia (**PT.PII**). Pada level ini setelah dilakukan olah data dengan 39 variabel dan 30 responden menghasilkan 64,1 % dari 39 variabel harus Diputuskan Dalam Kontrak (**DDK**), serta 33,3% Tidak di Atur Dalam Kontrak (**TADK**), dan 2,6% diputuskan melalui **PT.PII**.

Sedangkan pada level 2 yang dirancang untuk menganalisa pihak yang bertanggung jawab terhadap potensi risiko dengan menggunakan 2 (dua) pilihan yaitu Pemerintah (**PEM**) atau Swasta (**SWA**). Pada level ini setelah dilakukan olah data dengan 39 variabel dan 30 responden menghasilkan 48,7% dari 39 variabel harus ditanggung oleh Pemerintah (**PEM**) dan 51,3% sisanya harus ditanggung oleh Swasta (**SWA**).

Dan pada level 3 dirancang untuk menganalisa seberapa prosentase yang harus di tanggung oleh masing-masing pihak terhadap potensi risiko tersebut. Pada level ini menghasilkan prosentase Seluruh Risiko (**SR**) sebesar 69,2% dari 39 variabel, prosentase Sebagian besar Risiko (**SBR**) sebesar 15,4% dari 39 variabel dan prosentase Risiko Terbagi Rata (**RTR**) sebesar 15,4% dari 39 variabel.

Sebagai rekapitulasi dari hasil olah data dengan menggunakan AHP dapat dilihat pada Tabel 6.13, pada tabel tersebut dapat lihat alokasi potensi risiko, kemudian mitigasi risiko kepada pihak yang paling mampu menanggung risiko, serta besaran prosentase risiko yang harus di tanggung.

Tabel 6.13 Rekapitulasi hasil olah data dari AHP

Variabel	Potensi Risiko	Alokasi dan Penanggung Jawab Risiko		
		Level 1	Level 2	Level 3
	<b>Risiko Hukum dan Kontraktual</b>			
X1	Jaminan hak kepemilikan asset	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SBR</b>
X2	Kontrak tidak memuaskan	<b>DDK</b>	<b>SWA</b>	<b>RTR</b>
X3	Investor bangkrut	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SBR</b>
X4	Pemerintah lalai	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SR</b>
X5	Perubahan aturan teknis proyek	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>RTR</b>
X6	Pelanggaran Kontrak	<b>DDK</b>	<b>SWA</b>	<b>RTR</b>
	<b>Risiko Politik</b>			
X7	Perubahan hukum, fiskal dan Undang-undang	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SR</b>
X8	Penghentian konsesi	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SBR</b>
X9	Tarif Pelabuhan	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SR</b>
X10	Penundaan ijin proyek	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SBR</b>
X11	Nasionalisasi proyek	<b>TADK</b>	<b>PEM</b>	<b>SR</b>
X12	Kebijakan Pemerintah	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SBR</b>
X13	Kenaikan Pajak	<b>TADK</b>	<b>PEM</b>	<b>RTR</b>
	<b>Risiko Disain dan Konstruksi</b>			
X14	Kesalahan Disain oleh kontraktor	<b>DDK</b>	<b>SWA</b>	<b>SR</b>
X15	Keterlambatan proyek	<b>DDK</b>	<b>SWA</b>	<b>SR</b>
X16	Mutu disain dan konstruksi tidak sesuai	<b>DDK</b>	<b>SWA</b>	<b>SR</b>

Variabel	Potensi Risiko	Alokasi dan Penanggung Jawab Risiko		
		Level 1	Level 2	Level 3
	<b>Risiko Disain dan Konstruksi (lanjutan)</b>			
X17	Peningkatan biaya proyek karena kegagalan kontraktor	DDK	SWA	SR
X18	Kerusakan lingkungan pada konstruksi	DDK	SWA	SR
X19	Konstruksi di hentikan	DDK	SWA	SR
X20	<i>Force Majeure</i> pada konstruksi	DDK	PEM	SR
X21	Kondisi geografis pelabuhan yang tidak menguntungkan	DDK	PEM	SR
	<b>Risiko Operasi dan Pemeliharaan</b>			
X22	Kondisi pelabuhan	DDK	PEM	SR
X23	Operator bangkrut	DDK	SWA	SR
X24	Penghentian kontrak Operasional	DDK	PEM	SBR
X25	Operator lalai	DDK	SWA	SR
X26	Peningkatan biaya operasional	TADK	SWA	SR
X27	Kerusakan lingkungan pada pemeliharaan	DDK	SWA	RTR
X28	<i>Force Majeure</i> pada operasi dan pemeliharaan	TADK	PEM	SR
X29	Masalah tenaga kerja/SDM yang kurang memadai	TADK	SWA	SR
	<b>Risiko Pasar dan Pendapatan</b>			
X30	Volume lalu lintas lebih rendah dari yang diharapkan	TADK	PEM	SR
X31	Tarif pelabuhan menurun	TADK	PEM	SR
X32	Pembagian profit yang tidak sesuai	DDK	PEM	RTR
X33	Pendapatan menurun dari pengoperasian Hotel, sarana hiburan.	TADK	SWA	SR
	<b>Risiko Keuangan</b>			
X34	Suku bunga pinjaman tinggi	TADK	SWA	SR
X35	Inflasi	TADK	SWA	SR
X36	Kekurangan modal konsorsium	TADK	SWA	SR
X37	Perubahan nilai tukar mata uang asing	TADK	SWA	SR
X38	Ketidakmampuan subkontraktor atau member konsorsium dalam membayar hutang	PT.PII	SWA	SR
X39	Devaluasi mata uang	TADK	PEM	SR

**Keterangan :****DDK** : Diputuskan Dalam Kontrak**TADK** : Tidak di Atur Dalam Kontrak**PT.PII** : Diputuskan oleh PT. PII**PEM** : Pemerintah **SWA** : Swasta**SR** : Seluruh Risiko (100%)**SBR** : Sebagian Besar Risiko (60% - 90%)**RTR** : Risiko Terbagi Rata (50%)

Dari Tabel 6.13 merupakan hasil akhir dari proses analisis alokasi risiko dengan menggunakan AHP, tabel tersebut menggambarkan jawaban dari responden terhadap perlakuan pada masing-masing setiap potensi risiko, sehingga risiko tersebut dapat di minimalisir kepada pihak yang paling mampu. Sebagai contoh pada variabel **X1** mengenai **Jaminan hak kepemilikan aset**, pada potensi risiko tersebut harus **Diputuskan dalam Kontrak** karena setiap pihak yang terlibat dalam kerjasama pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo harus ada jaminan pada aset yang akan dikerjasamakan dan yang mampu menjadi penanggung jawab risiko ini adalah **Pemerintah** dengan prosentase risikonya yang harus di tanggung Pemerintah adalah **Sebagian Besar Risiko (60-90%)**.

Tabel 6.14 Pembahasan Hasil Olah Data

Variabel	Potensi Risiko	Alokasi dan Penanggung Jawab Risiko		
		Level 1	Level 2	Level 3
	<b>Risiko Hukum dan Kontraktual</b>			
X1	Jaminan hak kepemilikan aset	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SBR</b>
Hak kepemilikan aset hingga masa konsesi berakhir harus diatur dalam kontrak, dan yang paling mampu mengelola risiko ini adalah pemerintah dengan prosentase risiko sebesar 60-90% dibebankan kepada Pemerintah				
X2	Kontrak tidak memuaskan	<b>DDK</b>	<b>SWA</b>	<b>RTR</b>
Pembuatan kesepakatan dalam perjanjian kontrak harus adil dan tepat sehingga harus diatur dalam kontrak dan yang paling mampu dalam mengelola risiko ini adalah Swasta dengan prosentase risiko terbagi rata atau sebesar 50 %				
X3	Investor bangkrut	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SBR</b>
Pemerintah siap mengambil alih proyek bilamana investor bangkrut sehingga perlu dimasukkan kedalam kontrak, dan prosentase risiko yang harus ditanggung pemerintah adalah sebesar 60-90%				
X4	Pemerintah lalai	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SR</b>
Tanggung jawab pemerintah atas kelalaian dalam pelaksanaan kontrak, sangat perlu diatur dalam kontrak. Akibat kelalaian yang dilakukan Pemerintah maka Pemerintah harus menanggung semua risiko atau menanggung sebesar 100 % dari risiko tersebut				

Variabel	Potensi Risiko	Alokasi dan Penanggung Jawab Risiko		
		Level 1	Level 2	Level 3
	<b>Risiko Politik</b>			
X5	Perubahan aturan teknis proyek	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>RTR</b>
Jaminan ketepatan dalam penyusunan aturan teknis proyek sangat perlu dimasukkan dalam kontrak dan yang mampu mengelola risiko ini adalah Pemerintah dengan prosentase risiko terbagi rata kepada pihak Swasta sebesar 50 %				
X6	Pelanggaran Kontrak	<b>DDK</b>	<b>SWA</b>	<b>RTR</b>
Adanya pelanggaran kontrak yang dilakukan oleh para pihak merupakan hal perlu dimasukkan ke dalam kontrak dan sebagai pengelola risiko ini adalah Swasta dengan prosentase risiko terbagi rata antara Pemerintah dan Swasta sebesar 50% pada masing-masing pihak.				
X7	Perubahan hukum, fiskal dan Undang-undang	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SR</b>
Jaminan akan ketetapan perjanjian kontrak meskipun terjadi perubahan hukum, fiskal dan Undang-undang sangat perlu dimasukkan kedalam kontrak dan merupakan tanggung jawab Pemerintah dengan menanggung semua risiko ini sebesar 100%.				
X8	Penghentian konsesi	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SBR</b>
Jaminan akan ketetapan masa konsesi sangat perlu dimasukkan kedalam kontrak dan merupakan tanggung jawab Pemerintah dengan prosentase risiko sebagian besar risiko atau sebesar 60% - 90% dari risiko tersebut.				
X9	Tarif Pelabuhan	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SR</b>
Tarif pelabuhan yang akan di berlakukan pada saat pengoperasian Terminal Kapal Pesiar merupakan tanggung jawab Pemerintah dan tarif pelabuhan ini harus diatur dalam kontrak dengan prosentase seluruh risiko atau 100% yang harus di tanggung Pemerintah.				
X10	Penundaan ijin proyek	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SBR</b>
Jaminan akan kemudahan proses perijinan adalah tanggung jawab Pemerintah selaku regulator dengan prosentase risiko yang harus ditanggung Pemerintah sebesar 60% - 90%. Risiko ini harus diatur dalam kontrak.				
X11	Nasionalisasi proyek	<b>TADK</b>	<b>PEM</b>	<b>SR</b>
Pemberian proyek diutamakan kepada Perusahaan lokal yang memenuhi persyaratan dan merupakan tanggung jawab Pemerintah untuk memberi kesempatan kepada Perusahaan lokal.				
X12	Kebijakan Pemerintah	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SBR</b>
Jaminan kebijakan pemerintah yang tidak akan merugikan investor merupakan kewajiban Pemerintah dalam pembangunan Terminal Kapal Pesiar, adapaun risiko yang ditanggung adalah sebagian besar risiko sebesar 60% - 90% dari risiko ini. Risiko ini perlu diatur dalam kontrak.				
X13	Kenaikan Pajak	<b>TADK</b>	<b>PEM</b>	<b>RTR</b>
Jaminan tidak adanya kenaikan pajak yang memberatkan investor merupakan tanggung jawab Pemerintah dengan pembagian risiko yaitu 50% (Risiko Terbagi Rata). Risiko hanya sebagai bentuk jaminan saja dan tidak perlu diatur dalam kontrak				
	<b>Risiko Disain dan Konstruksi</b>			
X14	Kesalahan Disain oleh kontraktor	<b>DDK</b>	<b>SWA</b>	<b>SR</b>
Perencanaan desain ulang akibat kesalahan disain oleh kontraktor merupakan tanggung jawab pihak Swasta, dan risiko yang dibebankan adalah 100% dari risiko ini.				

Variabel	Potensi Risiko	Alokasi dan Penanggung Jawab Risiko		
		Level 1	Level 2	Level 3
	<b>Risiko Disain dan Konstruksi (lanjutan)</b>			
X15	Keterlambatan proyek	<b>DDK</b>	<b>SWA</b>	<b>SR</b>
Ketepatan waktu pengerjaan dalam pelaksanaan proyek merupakan tanggung jawab pihak Swasta bila terjadi keterlambatan proyek maka beban risiko semua di serahkan kepada pihak Swasta (100%)				
X16	Mutu disain dan konstruksi tidak sesuai	<b>DDK</b>	<b>SWA</b>	<b>SR</b>
Pengerjaan proyek dengan seksama dan sesuai disain yang diharapkan merupakan tanggung jawab pihak Swasta dengan beban risiko diserahkan sepenuhnya kepada pihak Swasta (100%)				
X17	Peningkatan biaya proyek karena kegagalan kontraktor	<b>DDK</b>	<b>SWA</b>	<b>SR</b>
Biaya proyek harus sesuai yang di anggarkan dan menjadi tanggung jawab pihak Swasta dengan beban risiko sepenuhnya kepada pihak Swasta, sehingga bila ada peningkatan biaya proyek karena kegagalan kontraktor harus diatur dalam kontrak.				
X18	Kerusakan lingkungan pada konstruksi	<b>DDK</b>	<b>SWA</b>	<b>SR</b>
Pelestarian lingkungan di wilayah proyek perlu dilakukan untuk menjadi keseimbangan lingkungan dan menjadi tanggung jawab pihak Swasta dengan beban sepenuhnya diserahkan kepada pihak Swasta dan bentuk pelestarian ini perlu diatur dalam kontrak				
X19	Konstruksi di hentikan	<b>DDK</b>	<b>SWA</b>	<b>SR</b>
Jaminan pengerjaan konstruksi tetap berlangsung merupakan bentuk tanggung jawab sepenuhnya oleh Swasta dan bila pengerjaan konstruksi dihentikan harus diatur dalam kontrak				
X20	<i>Force Majeure</i> pada konstruksi	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SR</b>
Antisipasi adanya Bencana Alam pada saat pengerjaan konstruksi sangat perlu dilakukan dan merupakan tanggung jawab sepenuhnya oleh Pemerintah sehingga perlu diatur dalam kontrak.				
X21	Kondisi geografis pelabuhan yang tidak menguntungkan	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SR</b>
Adanya kepastian kondisi geografis untuk wilayah proyek (terminal kapal pesiar) merupakan bentuk tanggung jawab Pemerintah sepenuhnya dan bila kondisi geografis pelabuhan tidak menguntungkan perlu diatur dalam kontrak.				
	<b>Risiko Operasi dan Pemeliharaan</b>			
X22	Kondisi pelabuhan	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SR</b>
Jaminan kondisi pelabuhan yang sesuai di janjikan pada saat operasi dan pemeliharaan merupakan bentuk tanggung jawab sepenuhnya oleh Pemerintah, dan perlu diatur dalam kontrak.				
X23	Operator bangkrut	<b>DDK</b>	<b>SWA</b>	<b>SR</b>
Kondisi operator dalam keadaan tidak pailit ketika saat operasi dan pemeliharaan terminal kapal pesiar, sehingga menjadi tanggung jawab sepenuhnya oleh pihak Swasta dengan risiko yang dibebankan sepenuhnya oleh pihak Swasta dan perlu diatur dalam kontrak.				
X24	Penghentian kontrak Operasional	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SBR</b>
Jaminan pelaksanaan kontrak operasional terminal kapal pesiar sesuai jadwal kontrak, bila terjadi penghentian kontrak operasional maka menjadi tanggung jawab Pemerintah dengan bebab risiko yang harus ditanggung adalah Sebagian Besar Risiko (60% - 90%)				

Variabel	Potensi Risiko	Alokasi dan Penanggung Jawab Risiko		
		Level 1	Level 2	Level 3
	<b>Risiko Operasi dan Pemeliharaan (lanjutan)</b>			
X25	Operator lalai	<b>DDK</b>	<b>SWA</b>	<b>SR</b>
Pelaksanaan operasional dan pemeliharaan dilakukan oleh operator yang berpengalaman dan profesional, bila terjadi kelalai operator maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab pihak Swasta dengan sepenuhnya risiko harus ditanggung oleh pihak Swasta				
X26	Peningkatan biaya operasional	<b>TADK</b>	<b>SWA</b>	<b>SR</b>
Adanya efisiensi operator dalam menyelenggarakan terminal kapal pesiar menjadi tanggung jawab pihak Swasta dan bila terjadi peningkatan biaya operasional maka sepenuhnya ditanggung oleh pihak Swasta				
X27	Kerusakan lingkungan pada pemeliharaan	<b>DDK</b>	<b>SWA</b>	<b>RTR</b>
Pelestarian lingkungan pada saat pemeliharaan terminal kapal pesiar perlu dilakukan untuk menjaga keseimbangan alam, dan yang paling mampu menanggung risiko ini adalah pihak Swasta dengan Risiko Terbagi Rata kepada pihak Pemerintah, kerusakan lingkungan pada pemeliharaan ini perlu diatur dalam kontrak.				
X28	<i>Force Majeure</i> pada operasi dan pemeliharaan	<b>TADK</b>	<b>PEM</b>	<b>SR</b>
Antisipasi bila terjadi <i>Force Majeure</i> pada saat pengoperasian dan pemeliharaan terminal kapal pesiar sangat perlu dilakukan dan menjadi sepenuhnya tanggung jawab Pemerintah. Risiko ini tidak perlu dimasukkan kedalam kontrak				
X29	Masalah tenaga kerja/SDM yang kurang memadai	<b>TADK</b>	<b>SWA</b>	<b>SR</b>
SDM yang profesional dan handal pada saat pengoperasian dan pemeliharaan terminal kapal pesiar sangat perlu dilakukan agar pelayanan terhadap pengguna terminal kapal pesiar dapat terselenggara dengan baik dan sepenuhnya menjadi tanggung jawab pihak Swasta. Risiko ini tidak perlu dimasukkan kedalam kontrak.				
	<b>Risiko Pasar dan Pendapatan</b>			
X30	Volume lalu lintas lebih rendah dari yang diharapkan	<b>TADK</b>	<b>PEM</b>	<b>SR</b>
Bila volume lalu lintas kapal lebih rendah dari yang diharapkan maka perlu adanya penyesuaian kembali bentuk dukungan pemerintah dan sepenuhnya menjadi tanggung jawab pihak Pemerintah, dengan melakukan promosi kebudayaan dan pariwisata lokal. Risiko ini tidak perlu dimasukkan ke dalam kontrak				
X31	Tarif pelabuhan menurun	<b>TADK</b>	<b>PEM</b>	<b>SR</b>
Bila terjadi penurunan tarif pelabuhan maka dilakukan dengan menaikkan tarif pada fasilitas lain untuk menutupi pengurangan tarif pelabuhan. Risiko ini sepenuhnya merupakan tanggung jawab pemerintah dan tidak perlu diatur dalam kontrak.				
X32	Pembagian profit yang tidak sesuai	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>RTR</b>
Revisi kesepakatan <i>sharing profit</i> bila terjadi pembagian profit yang tidak sesuai antara pihak Swasta dan Pemerintah. Risiko ini merupakan tanggung jawab Pemerintah dengan Risiko Terbagi Rata dengan pihak Swasta.				

Variabel	Potensi Risiko	Alokasi dan Penanggung Jawab Risiko		
		Level 1	Level 2	Level 3
	<b>Risiko Pasar dan Pendapatan (lanjutan)</b>			
X33	Pendapatan menurun dari pengoperasian Hotel, sarana hiburan.	<b>TADK</b>	<b>SWA</b>	<b>SR</b>
Bila pada masa pengoperasian pendapatan menurun pada hotel dan sarana hiburan lainnya pihak Swasta dapat memberikan paket promo untuk para turis sehingga turis tertarik untuk singgah di terminal kapal pesiar Tanah Ampo. Risiko ini tidak perlu diatur dalam kontrak				
	<b>Risiko Keuangan</b>			
X34	Suku bunga pinjaman tinggi	<b>TADK</b>	<b>SWA</b>	<b>SR</b>
Bila terjadi suku bunga pinjaman tinggi pada pembiayaan proyek maka pihak swasta dapat membiayai proyek dengan pinjaman bunga tetap atau menggunakan <i>hedge</i> pada suku bunga. Pada risiko ini tidak perlu diatur dalam kontrak.				
X35	Inflasi	<b>TADK</b>	<b>SWA</b>	<b>SR</b>
Bila terjadi inflasi pada pembiayaan proyek pihak Swasta seharusnya sudah diantisipasi pada <i>estimasi life-cycle cost</i> . Risiko ini tidak perlu diatur dalam kontrak dan menjadi sepenuhnya tanggung jawab pihak Swasta.				
X36	Kekurangan modal konsorsium	<b>TADK</b>	<b>SWA</b>	<b>SR</b>
Pinjaman lunak oleh Lembaga Keuangan Dunia bila terjadi kekurangan modal konsorsium, sebagai penanggung jawab diserahkan oleh pihak Swasta.				
X37	Perubahan nilai tukar mata uang asing	<b>TADK</b>	<b>SWA</b>	<b>SR</b>
Bila terjadi perubahan nilai tukar mata uang asing maka pihak swasta dapat menggunakan <i>swap</i> nilai tukar pada pembiayaan proyek. Risiko ini tidak perlu diatur dalam kontrak.				
X38	Ketidakmampuan subkontraktor atau member konsorsium dalam membayar hutang	<b>PT.PII</b>	<b>SWA</b>	<b>SR</b>
Melalui biaya penjaminan oleh PT. PII bila subkontraktor tidak mampu membayar hutang dan akan dibayar kembali oleh member konsorsium sesuai dengan ketentuan penjaminan yang diatur oleh PT.PII				
X39	Devaluasi mata uang	<b>TADK</b>	<b>PEM</b>	<b>SR</b>
Risiko ini tidak perlu dimasukkan kedalam kontrak dan menjadi sepenuhnya tanggung jawab Pemerintah.				

Tabel 6.15 Urutan 10 Risiko yang mempunyai nilai tertinggi

Variabel	Potensi Risiko	Alokasi dan Penanggung Jawab Risiko		
		Level 1	Level 2	Level 3
X9	Tarif Pelabuhan (1)	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SR</b>
X6	Pelanggaran Kontrak (2)	<b>DDK</b>	<b>SWA</b>	<b>RTR</b>
X7	Perubahan hukum, fiskal dan Undang-undang (3)	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SR</b>
X10	Penundaan ijin proyek (4)	<b>DDK</b>	<b>PEM</b>	<b>SBR</b>

Variabel	Potensi Risiko	Alokasi dan Penanggung Jawab Risiko		
		Level 1	Level 2	Level 3
X5	Perubahan aturan teknis proyek (5)	DDK	PEM	RTR
X14	Kesalahan Disain oleh kontraktor (6)	DDK	SWA	SR
X11	Nasionalisasi proyek (7)	TADK	PEM	SR
X2	Kontrak tidak memuaskan (8)	DDK	SWA	RTR
X8	Penghentian konsesi (9)	DDK	PEM	SBR
X3	Investor bangkrut (10)	DDK	PEM	SBR

Temuan lainnya yang dapat di analisis dari hasil olah data bahwa Pemerintah harus menanggung **20** potensi risiko atau sebesar **51,3 %** dari seluruh potensi risiko dengan rincian **6** potensi risiko yang harus di tanggung Pemerintah sebesar **Sebagian Besar Risiko (60-90%)**, **3** potensi risiko dengan prosentase **Risiko Terbagi Rata (50%)** dan **11** potensi risiko dengan menanggung **Seluruh Risiko (100%)**. Sedangkan untuk pihak Swasta harus menanggung **19** potensi risiko atau sebesar **48,7%** dari seluruh potensi risiko dengan rincian **16** potensi risiko yang harus di tanggung sebesar **Seluruh Risiko (100%)** dan **3** potensi risiko sebesar **Resiko Terbagi Rata (50%)**.

Selain itu pada Tabel 6.15 adalah urutan 10 potensi risiko yang mempunyai nilai tertinggi, ternyata **Tarif Pelabuhan** merupakan potensi risiko yang mempunyai nilai tertinggi dari analisa ini. Sehingga **Tarif Pelabuhan** pada pembangunan terminal kapal pesiar ini sangat perlu diperhatikan bagi pihak Pemerintah maupun Swasta, dikarenakan Tarif Pelabuhan sangat menentukan besarnya pendapatan yang diperoleh ketika terminal kapal pesiar ini dioperasikan. Risiko ini perlu dicermati secara matang bagi semua pihak yang terlibat semakin tinggi memperlakukan potensi risiko yang ada maka akan semakin baik kontrak kerjasama yang akan dilakukan. Sehingga hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesa penelitian yaitu *Semakin **Tinggi** perlakuan Potensi Risiko maka akan semakin meningkatkan Kualitas Klausul Kontraknya menjadi lebih **Baik**.*

#### 6.4.1 Skenario Kerjasama dan Manfaat dari Pengelolaan Terminal Kapal Pesiar

Pada awal dicetuskan proyek ini dalam prioritas pembangunan infrastruktur di Indonesia khususnya di bidang pelabuhan, Bappenas memasukkan proyek ini ke dalam *PPP Book*. Proyek ini awalnya direncanakan menggunakan kerjasama Pemerintah dan Swasta dengan model BOT (*Build Operate Transfer*), namun berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terutama pada inventarisasi aset yang telah dibangun pada terminal kapal pesiar Tanah Ampo (Tabel 6.16) maka pola kerjasama yang seharusnya dilakukan adalah dengan menggunakan model kontrak Operasi dan Pemeliharaan (*O&M Contract*). Kontrak Operasi dan Pemeliharaan mengacu pada kontrak sewa dimana Badan Usaha adalah pihak yang diberikan hak dan tanggung jawab untuk pengelolaan, operasi dan pemeliharaan tertentu dari suatu fasilitas infrastruktur yang dikontrak (Acuan Alokasi Risiko PT.PII, 2011). Selama kontrak berlangsung, pihak swasta lah yang menyediakan layanan infrastruktur, namun kepemilikan dari fasilitas tersebut berada pada sektor publik atau Pemerintah.

Tabel 6.16 Inventarisasi Aset Terminal Kapal Pesiar Tanah Ampo

NO	FASILITAS	MILIK	NILAI ASET (Rp)
1	Pengadaan Tanah Sona Inti	Pemkab. Karangasem	2.625.000.000
2	Peningkatan jalan akses (1,15 Km)	Pemkab. Karangasem	331.531.000
3	Pembebasan Jalan Akses keluar Pelabuhan	Pemkab. Karangasem	1.500.000.000
<b>Total Aset Pemkab. Karangasem</b>			<b>4.456.531.000</b>
4	Pembangunan Terminal Penumpang (gedung A)	Pemerintah Propinsi Bali	6.959.726.000
<b>Total Aset Pemerintah Propinsi Bali</b>			<b>6.959.726.000</b>
5	Pematangan lahan, Pembangunan causeway, trestel 50%	Pemerintah (Ditjen Hubla)	10.000.000.000

NO	FASILITAS	MILIK	NILAI ASET (Rp)
6	Penyelesaian terestel dan dermaga segment 1,77m	Pemerintah (Ditjen Hubla)	28.000.000.000
7	Pembangunan demaga segmet II, 77m	Pemerintah (Ditjen Hubla)	32.000.000.000
<b>Total Aset Pemerintah (Ditjen Hubla)</b>			<b>70.000.000.000</b>
<b>TOTAL SELURUH ASET PEMERINTAH DAERAH DAN PUSAT</b>			<b>81.416.257.000</b>

Asumsi Prosentase Aset dari seluruh aset yang dimiliki masing-masing Pihak terhadap jumlah total seluruh aset.

Tabel 6.17 Prosentase Aset yang dimiliki para Pihak

No	Pihak	Nilai Aset	Prosentase Aset
1	Pemkab. Karangasem	4.456.531.000	1,86 %
2	Pemerintah Propinsi Bali	6.959.726.000	2,9 %
3	Pemerintah (Ditjen Hubla)	70.000.000.000	29,8 %
4	Swasta (berdasarkan RAB)	158.455.153.000	66,06 %

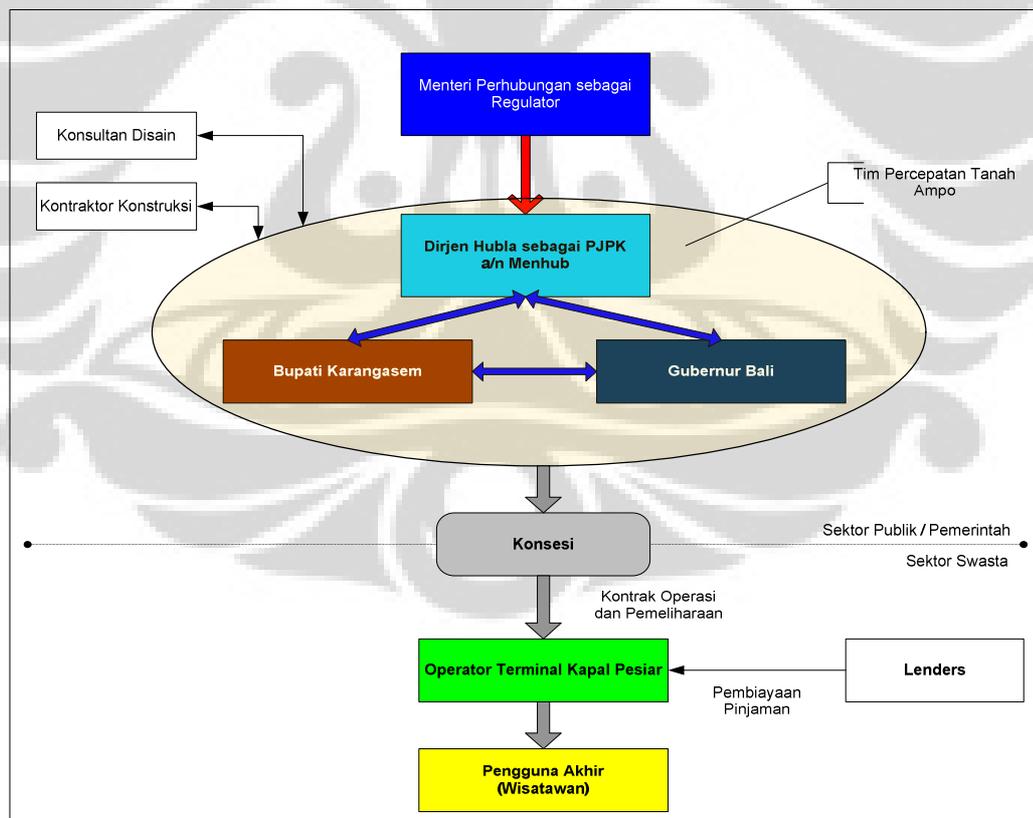
Tabel 6.18 Proyeksi Manfaat Pada Tahun Pertama

(Juta Rupiah)

No	Uraian	Pendapatan (Rupiah)
1	Pelayanan jasa labuh	1.429,91
2	Pelayanan jasa Tambat	1.537,19
3	Pelayanan jasa rambu	482,60
4	Pas penumpang	237,88
5	Pelayanan Air dan bahan bakar	2.115,08
6	Rupa-rupa Usaha	10.572,42
<b>Jumlah</b>		<b>15.895,15</b>

Manfaat yang diperhitungkan dalam rencana pendapatan selama operasi pelabuhan adalah:

1. Manfaat dari jasa labuh
2. Manfaat dari jasa tambat
3. Manfaat dari jasa rambu
4. Manfaat dari Pas Pelabuhan, dibayarkan bersama dengan pembelian tiket penumpang, besarnya Rp. 2000,- per penumpang
5. Manfaat dari Pelayanan air bersih untuk kapal
6. Manfaat dari Pelayanan depo bahan bakar
7. Manfaat dari Pengusahaan satu atau lebih jasa yang mendukung operasional pelabuhan, seperti kegiatan penyediaan perkantoran dan kepentingan pengguna jasa pelabuhan, kegiatan penyediaan kawasan perdagangan serta penyediaan sarana umum lainnya.



Gambar 6.8 Skema KPS melalui O&M Kontrak pada Terminal Kapal Pesiar Tanah Ampo.

Sumber: Hasil olahan

Pada Gambar 6.8 merupakan bentuk skema yang disarankan pada pembangunan Terminal Kapal Pesiar Tanah Ampo, skema ini merupakan hasil olahan berdasarkan aset yang dimiliki masing-masing pihak baik pemerintah maupun swasta. Diharapkan pada skema ini, Terminal Kapal Pesiar Tanah Ampo dapat segera dioperasikan, mengingat kedatangan kunjungan kapal pesiar Tanah Ampo sudah di jadwalkan pada tahun 2011 sebanyak 214 kapal pesiar.

Sedangkan untuk biaya-biaya pengelolaan baik operasi dan pemeliharaan pada terminal kapal pesiar Tanah Ampo terdiri dari :

a. Biaya Operasional Pelabuhan

Biaya operasional pelabuhan termasuk dalam kategori biaya tetap yaitu biaya yang dikeluarkan setiap tahunnya untuk operasional pelabuhan. Biaya ini meliputi biaya pegawai, biaya administrasi dan biaya keperluan kantor. Untuk jumlah biaya operasional diserahkan sepenuhnya kepada pihak Swasta.

b. Biaya Pemeliharaan Pelabuhan

Biaya pemeliharaan pelabuhan meliputi biaya pemeliharaan dermaga, gedung, dan fasilitas pelabuhan lainnya. Biaya ini dikeluarkan setiap tahun selama umur ekonomis pelabuhan. Untuk jumlah biaya pemeliharaan diserahkan sepenuhnya kepada pihak Swasta.

Adapun perhitungan *sharing profit* pada masing-masing pihak dapat dilakukan berdasarkan jumlah keuntungan bersih **dikalikan** dengan prosentase aset yang dimiliki oleh para pihak. (lihat Tabel 6.17)

## BAB 7

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 7.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang didapat pada penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui potensi-potensi risiko yang terjadi pada pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo. Kemudian dari potensi-potensi risiko tersebut didapat potensi-potensi risiko yang perlu diputuskan dalam kontrak atau tidak perlu diputuskan dalam kontrak atau diputuskan melalui PT.PII. Setelah potensi risiko ini di hubungkan seberapa pentingnya diputuskan dalam kontrak maka potensi risiko ini di analisa kembali untuk mengetahui kepada pihak mana risiko ini akan di bebankan, sehingga didapat pihak yang paling mampu menanggung risiko tersebut agar risiko tersebut dapat diminimalisir atau dihindarkan. Lalu dari pihak yang bertanggung jawab dari risiko tersebut maka setiap pihak akan mendapat prosentase besaran risiko yang harus di tanggung. Besaran prosentase risiko tersebut sebesar seluruh risiko, risiko terbagi rata atau sebagian besar risiko.
2. Dari hasil penelitian analisa potensi-potensi risiko dengan menggunakan AHP di dapat bahwa potensi risiko **Tarif Pelabuhan** merupakan potensi risiko tertinggi yang harus diputuskan dalam kontrak dan Pemerintah yang bertanggung jawab penuh terhadap potensi risiko Tarif Pelabuhan.
3. Terdapat 10 variabel potensi risiko tertinggi yang harus mendapat perhatian khusus bagi pihak Pemerintah dan Swasta. 10 variabel potensi risiko tersebut adalah :
  - Tarif Pelabuhan
  - Pelanggaran Kontrak
  - Perubahan hukum, fiskal dan Undang-undang
  - Penundaan ijin proyek
  - Perubahan aturan teknis proyek
  - Kesalahan Disain oleh kontraktor
  - Nasionalisasi proyek

- Kontrak tidak memuaskan
  - Penghentian konsesi
  - Investor bangkrut
4. Pemerintah memiliki porsi tertinggi dalam menanggung risiko yaitu sebanyak 20 potensi risiko dari 39 potensi risiko yang ada sedangkan Swasta hanya menanggung 19 potensi risiko. Akan tetapi Swasta memiliki porsi tertinggi dalam menanggung Seluruh Risiko (SR) dari 19 potensi risiko yang harus ditanggung, sebanyak 16 potensi risiko harus ditanggung **Seluruh Risiko**, sedangkan Pemerintah hanya menanggung 11 potensi risiko dengan besaran **Seluruh Risiko** (SR) dari 20 potensi risiko yang ditanggung Pemerintah.
  5. Semakin tinggi perlakuan terhadap potensi risiko maka akan semakin meningkatkan kualitas kontrak yang akan dibuat, sehingga risiko tersebut dapat diminimalisir atau bahkan dihindari kepada pihak yang paling mampu menanggung risiko tersebut.

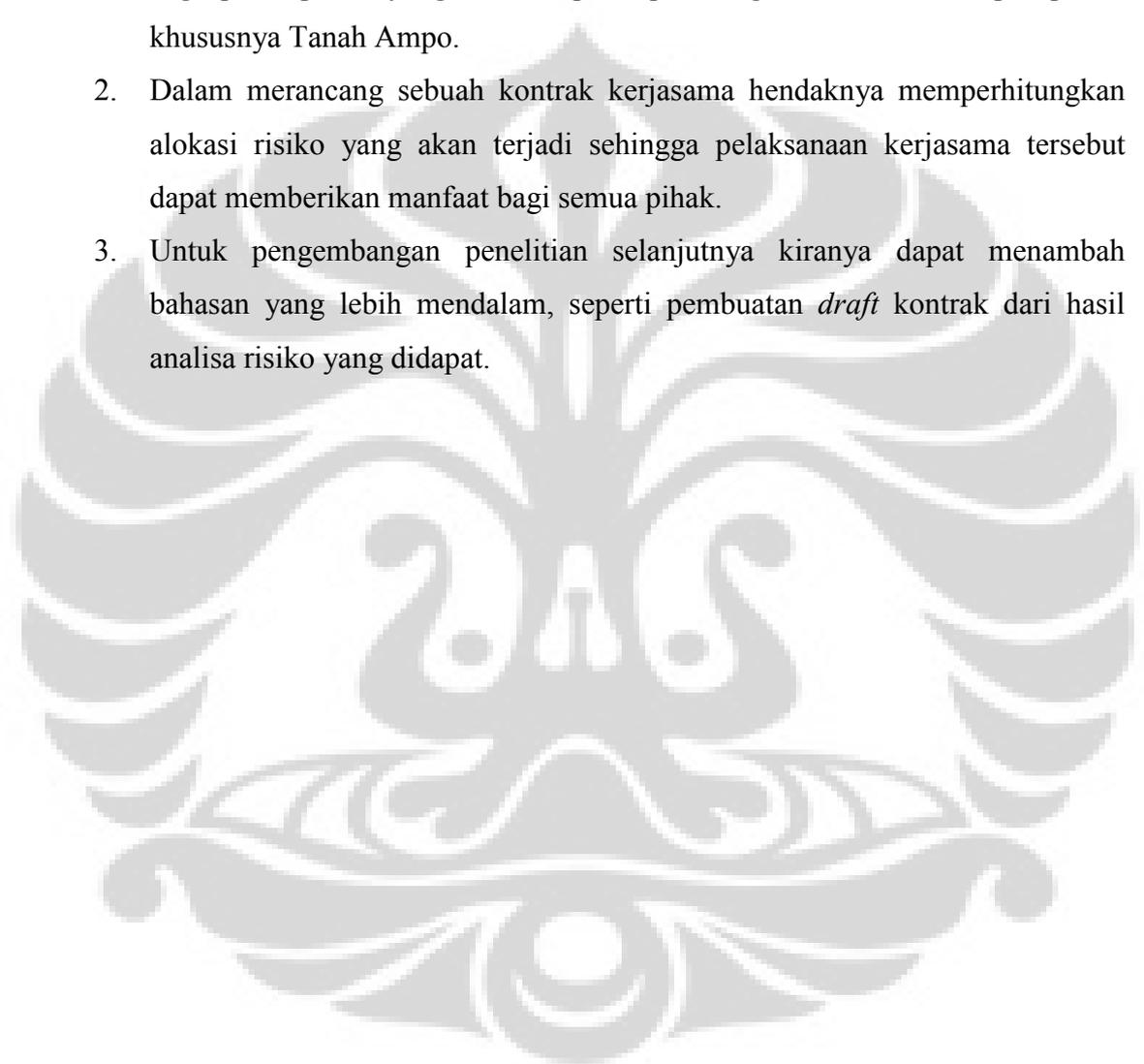
Berdasarkan permasalahan yang terdapat pada Bab I Pendahuluan, maka dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Potensi-potensi risiko yang terjadi pada kerjasama pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo dapat dilihat pada **Bab 6 Analisa**. Potensi risikonya di bagi atas beberapa kategori yaitu Risiko Hukum dan Kontraktual (dapat dilihat pada Tabel 6.2), Risiko Politik (Tabel 6.3), Risiko Desain dan Konstruksi (Tabel 6.4), Risiko Operasi dan Pemeliharaan (Tabel 6.5), Risiko Pasar dan Pendapatan (Tabel 6.6), dan Risiko Keuangan (Tabel 6.7).
2. Untuk mengidentifikasi alokasi risiko dan pembagian risiko pada masing-masing pihak dilakukan dengan menggunakan AHP melalui struktur hirarki (Gambar 6.7) yang kemudian dimasukkan dengan bantuan software Expert Choice.
3. Pola kerjasama pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo berdasarkan inventarisasi aset, maka pola kerjasama yang harus dilakukan adalah dengan menggunakan model kontrak Operasi dan Pemeliharaan (*O&M Contract*).

## 7.2 Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka yang dapat diberikan sebagai saran untuk pihak-pihak yang terlibat pada pembangunan terminal kapal pesiar Tanah Ampo adalah :

1. Potensi-potensi risiko pada penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang terlibat pada pembangunan terminal kapal pesiar khususnya Tanah Ampo.
2. Dalam merancang sebuah kontrak kerjasama hendaknya memperhitungkan alokasi risiko yang akan terjadi sehingga pelaksanaan kerjasama tersebut dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.
3. Untuk pengembangan penelitian selanjutnya kiranya dapat menambah bahasan yang lebih mendalam, seperti pembuatan *draft* kontrak dari hasil analisa risiko yang didapat.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adji, Gunawan, (2010), *The Smart Handbook of Public Private Partnership*, Rene Publisher, Jakarta.
- Akitonye et al, "Critical Success Factors for PPP/PFI Projects in the UK Construction Industry : A Factor Analysis Approach", Glasgow Caledonian University, Scotland.
- Al-Bahar, J.F and Crandall, K.C (1990), *Systemic Risk Management Approach for Construction Project*, Journal of Construction Management ASCE
- Aldrete, R.M (199), *BOT Project Risk Analysis and The Concession Contract*, Booz-Allen Hamilton Inc, Virginia
- Ardnt, R (1998), *Risk Allocation in The Melbourne City Link*, The Journal of Project Finance, Victoria
- Askar, Mohamed M. dan Ahmed A. Gab-Allah, (Oktober 2002), "Problem Facing Parties Involved in Build, Operate, Transfer Projects in Egypt", Journal of Management in Engineering.
- Backer and McKenzie (1999), *Typical BOT Risk Analysis Risk Matrice and Flowchart*
- Bank Ekspor Indonesia, (September 2008), "Berharap Pada Reformasi Pelabuhan", Media Komunikasi & Edukasi Bank Ekspor Indonesia, Edisi 42 Tahun VII.
- Bappenas, (2010), *Public Private Partnership, Infrastructure Projects in Indonesia 2010-2014*, Jakarta.
- Bappenas, (2009), *Public Private Partnership, Infrastructure Projects in Indonesia*, Jakarta.
- Bappenas, (2003), *Infrastruktur Indonesia. Sebelum, Selama, dan Pasca Krisis*, Jakarta.
- Bulkin, Imron, (18 Januari 2005), "Investasi Swasta dan Infrastruktur", Kompas.
- Cynantya, Adehya Ayu, (2007), *Pengaruh Tingkat Pemahaman Seorang Manajer Proyek Konstruksi Dari Aspek Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Waktu*, Skripsi Fakultas Teknik, Universitas Indonesia, Depok.
- Danendra, A.A.G, (2010), "Kerjasama Pemerintah dan Swasta pada Sektor Infrastruktur (Sebuah Wawasan Mengenai Konsesi)", Komisi Pengawas Persaingan Usaha Republik Indonesia (KPPU), Jakarta. Diakses 22 Desember 2010 dari KPPU. <http://www.kppu.go.id>

- Davies, Nicola dan Julia Chapman, (1998), “*Special Purpose Vehicles in Jersey*”, The Mourant Group, Jersey. Diakses 26 Desember 2010. <http://www.mourant.com>
- Departement of The Environment and Local Government, (14 April 2000), “*Introduction to Public Private Partnerships*”. Diakses 25 Desember 2010. <http://www.environ.ie>
- Deputi Bidang Pembiayaan, (3 September 2009), “*Pengembangan Prastudi Kelayakan Investasi sebagai Instrumen Analisis Finansial Pembangunan Perumahan*”, Kemenpera, Jakarta. Diakses 22 Desember 2010 dari Kemenpera. <http://pembiayaan.kemenpera.go.id>
- Dikun, Suyono, (20 September 2010), “*Introduction of Infrastructure Project Financing*”, Lecture Material, Universitas Indonesia, Depok.
- Djunedi, Praptono, (2007), “*Implementasi Public-Private Partnerships dan Dampaknya ke APBN*”, Majalah Warta Anggaran Edisi 6 Tahun 2007. Direktorat Jenderal Anggaran. Diakses pada 25 Desember 2010. <http://www.fiskal.depkeu.go.id>
- European Commision, (Maret 2003), “*Guidelines for Successful Public Private Partnerships*”.
- General Secretariat, Customs Co-operation Council, (1994), *Customs Convention on Containers, 1972*, International Maritime Organization, Geneva.
- Haas dan Meixner, *An Illustrated Guide to the ANALYTIC HIERARCHY PROCESS*, <http://www.boku.ac.at/mi/>
- Haruno, Rian, (29 September 2010), “*Analisis Kriteria Keberhasilan Proyek dan Faktor Sukses*”. Diakses 26 Desember 2010. <http://www.ianharuno.blogspot.com>
- Heinrich Boell Foundation, (1 Maret 2002), “*Public Private Partnerships in the Framework of Financing for Development*”, Policy Paper 18.
- Hermanto, Andy Wahyu, (2008), *Analisa Tingkat Kepuasan Konsumen Terhadap Pelayanan Terminal Peti Kemas Semarang*, Tesis Program Magister Teknik Sipil, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Humasristek, (16 April 2010), “*Sinergi Pemerintah dan Swasta Mempercepat Pembangunan Infrastruktur Indonesia*”, Ristek, Jakarta. Diakses 22 Desember 2010 dari Ristek. <http://www.ristek.go.id>
- Indra, (4 Maret 2009), “*Panjang Garis Pantai Indonesia Terbaru*”. Diakses 25 Desember 2010. <http://seputarberita.blogspot.com/2009/03/panjang-garis-pantai-indonesia-terbaru.html>

- Indra, Bastary Panji, (2010), *Kata Pengantar pada buku The Smart Handbook of Public Private Partnership*, Gunawan Adji, Rene Publisher, Jakarta.
- Indratmo, R. Dady, (2008), *Respon Faktor Risiko Untuk Meningkatkan Kinerja Waktu Pada Proyek Infrastruktur Busway*, Tesis Program Pasca Sarjana Bidang Ilmu Teknik, Program Studi Teknik Sipil, Universitas Indonesia, Depok.
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, April 2010, “*Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS), Panduan Bagi Investor dalam Investasi di Bidang Infrastruktur*”, Jakarta.
- Khan et al, (4-5 Agustus 2008), “*The trend of Build Operate Transfer (BOT) Projects in Pakistan*”, First International Conference on Construction in Developing Countries, Pakistan.
- Khanam et al, “*Public Private Partnership for Efficient Port Operation : A Proposal for Chittagong Port Authority*”.
- Nahadi, Bin dan Sunarsip, (Agustus 2006), “*Keterlibatan BUMN dalam Pembangunan Infrastruktur*”, Bisnis Indonesia.
- Peraturan Pemerintah No. 61 tahun 2009 tentang Kepelabuhanan.
- Peraturan Pemerintah No. 69 tahun 2001 tentang Kepelabuhanan.
- Perpres No. 67 tahun 2005 tentang Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur.
- PPITA (Private Provision of Infrastructure Technical Assistance), (Juni 2006), *Manual Pedoman Pelaksanaan (MPP) untuk Perpres No. 67 tahun 2005*, Volume I, Government of Indonesia, Coordinating Ministry for Economic Affairs (CMEA).
- Prianti, Martina, (1 Agustus 2010), “*Banyak Kelemahan Kerjasama Pemerintah-Swasta*”, Kontan. Diakses 22 Desember 2010 dari Kontan. <http://www.klasik.kontan.co.id/nasional>
- Poesposoetjipto, Shanti L., (27 Juni 2007), “*Peningkatan Daya Saing Bangsa Melalui Peningkatan Kualitas Infrastruktur Transportasi*”.
- Ray, David, (Agustus 2008), “*Reformasi Sektor Pelabuhan Indonesia dan UU Pelayaran Tahun 2008*”, DAI, USAID.
- Salim, H.A. Abbas, (1993), *Manajemen Transportasi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Saaty, T.L., 1994, *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process*, RWS Publications, Pittsburgh PA., 1994, p337

- Savas, E.S, (1986), "*Privatization and Public Private Partnerships*". Diakses 25 Desember 2010. <http://www.cesmadrid.es>
- Subhan, Muhammad, (2010), "*Kriteria Keberhasilan Proyek*", Ilmukomputer.com. Diakses 26 Desember 2010. <http://www.ilmukomputer.org/subhanhouse.com>
- Sutanto, Harry, "*Kata Pengantar tentang Pelindo*". Diakses 25 Desember 2010 dari Pelindo. <http://www.inaport1.co.id>
- Turban, 2005, *Decision Support Systems and Intelligent Systems ( Sistem pendukung keputusan dan system cerdas )* Jilid 1, Andi Offset, Yogyakarta.
- Undang-Undang Pelayaran No. 17 tahun 2008.
- Undang-Undang Pelayaran No. 21 tahun 1992.
- UNESCAP, (2007), "*Public-Private Partnership in Infrastructure Development : An Introduction to issue from different perspectives*", Transport and Tourism Division UNESCAP, Bangkok.
- Weiermair et al, (Februari 2008), "*Success Factors for Public Private Partnerships : Cases in Alpine Tourism Development*", Journal of Services Research, Institute for International Management and Technology.
- World Economic Forum, (2010), *Global Competitiveness Report 2009-2010*, <http://www.weforum.org>
- World Economic Forum, (2009), *Global Competitiveness Report 2008-2009*, <http://www.weforum.org>
- World Economic Forum, (2008), *Global Competitiveness Report 2007-2008*, <http://www.weforum.org>
- Yustika, Ahmad Erani, (24 Juli, 2008), "*Aneka Masalah Infrastruktur*", Universitas Brawijaya, Malang.



# LAMPIRAN

# LAMPIRAN 1

## KUISIONER PENELITIAN

---



### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

### 1. Risiko Jaminan Hak Kepemilikan Aset

#### Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Jaminan Hak Kepemilikan Aset**

<b>Kolom Kiri</b>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<b>Kolom Kanan</b>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan dalam kontrak
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan oleh PT. PII
Diputuskan dalam kontrak																				Diputuskan PT. PII

Seharusnya risiko **Jaminan Hak Kepemilikan Aset** ini di bebankan kepada ?

<b>Kolom Kiri</b>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<b>Kolom Kanan</b>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																				Swasta

Berapakah besar prosentase risiko **Jaminan Hak Kepemilikan Aset** yang harus di bebankan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

<b>Kolom Kiri</b>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<b>Kolom Kanan</b>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																				60%-90% Sebagian Besar Risiko
100 % Seluruh Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata
60%-90% Sebagian Besar Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata

### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

### 2. Risiko Kontrak Tidak Memuaskan

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Kontrak Tidak Memuaskan**

<b>Kolom Kiri</b>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<b>Kolom Kanan</b>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan dalam kontrak
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan oleh PT. PII
Diputuskan dalam kontrak																				Diputuskan PT. PII

Seharusnya risiko **Kontrak Tidak Memuaskan** ini di bebaskan kepada ?

<b>Kolom Kiri</b>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<b>Kolom Kanan</b>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																				Swasta

Berapakah besar prosentase risiko **Kontrak Tidak Memuaskan** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

<b>Kolom Kiri</b>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<b>Kolom Kanan</b>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																				60%-90% Sebagian Besar Risiko
100 % Seluruh Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata
60%-90% Sebagian Besar Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata

### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

### 3. Risiko Investor Bangkrut

#### Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Investor Bangkrut**

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan dalam kontrak
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan oleh PT. PII
Diputuskan dalam kontrak																				Diputuskan PT. PII

Seharusnya risiko **Investor Bangkrut** ini di bebaskan kepada ?

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																				Swasta

Berapakah besar prosentase risiko **Investor Bangkrut** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																				60%-90% Sebagian Besar Risiko
100 % Seluruh Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata
60%-90% Sebagian Besar Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata

### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

#### 4. Risiko Pemerintah Lalai

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Pemerintah Lalai**

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Pemerintah Lalai** ini di bebankan kepada ?

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Pemerintah Lalai** yang harus di bebankan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

**Petunjuk Pengisian**

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

**5. Risiko Perubahan Aturan Teknis Proyek**

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Perubahan Aturan Teknis Proyek**

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Perubahan Aturan Teknis Proyek** ini di bebaskan kepada ?

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Perubahan Aturan Teknis Proyek** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

**Petunjuk Pengisian**

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

**6. Risiko Pelanggaran Kontrak**

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Pelanggaran Kontrak**

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Pelanggaran Kontrak** ini di bebaskan kepada ?

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Pelanggaran Kontrak** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

### 7. Risiko Perubahan hukum, fiskal dan Undang-undang

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Perubahan hukum, fiskal dan Undang-undang**

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan dalam kontrak
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan oleh PT. PII
Diputuskan dalam kontrak																				Diputuskan PT. PII

Seharusnya risiko **Perubahan hukum, fiskal dan Undang-undang** ini di bebankan kepada ?

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																				Swasta

Berapakah besar prosentase risiko **Perubahan hukum, fiskal dan Undang-undang** yang harus di bebankan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																				60%-90% Sebagian Besar Risiko
100 % Seluruh Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata
60%-90% Sebagian Besar Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata

### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

### 8. Risiko Penghentian konsesi

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Penghentian konsesi**

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan dalam kontrak
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan oleh PT. PII
Diputuskan dalam kontrak																				Diputuskan PT. PII

Seharusnya risiko **Penghentian konsesi** ini di bebaskan kepada ?

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																				Swasta

Berapakah besar prosentase risiko **Penghentian konsesi** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																				60%-90% Sebagian Besar Risiko
100 % Seluruh Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata
60%-90% Sebagian Besar Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata

### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

### 9. Risiko Tarif Pelabuhan

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Tarif Pelabuhan**

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Tarif Pelabuhan** ini di bebankan kepada ?

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Tarif Pelabuhan** yang harus di bebankan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

### 10. Risiko Penundaan ijin proyek

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Penundaan ijin proyek**

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Penundaan ijin proyek** ini di bebaskan kepada ?

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Penundaan ijin proyek** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

**Petunjuk Pengisian**

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

**11. Risiko Nasionalisasi proyek**

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Nasionalisasi proyek**

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Nasionalisasi proyek** ini di bebaskan kepada ?

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Nasionalisasi proyek** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

### 12. Risiko Kebijakan Pemerintah

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Kebijakan Pemerintah**

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Kebijakan Pemerintah** ini di bebankan kepada ?

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Kebijakan Pemerintah** yang harus di bebankan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

### 13. Risiko Kenaikan Pajak

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Kenaikan Pajak**

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Kenaikan Pajak** ini di bebankan kepada ?

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Kenaikan Pajak** yang harus di bebankan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

#### 14. Risiko Kesalahan Disain oleh kontraktor

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Kesalahan Disain oleh kontraktor**

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan dalam kontrak
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan oleh PT. PII
Diputuskan dalam kontrak																				Diputuskan PT. PII

Seharusnya risiko **Kesalahan Disain oleh kontraktor** ini di bebaskan kepada ?

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																				Swasta

Berapakah besar prosentase risiko **Kesalahan Disain oleh kontraktor** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																				60%-90% Sebagian Besar Risiko
100 % Seluruh Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata
60%-90% Sebagian Besar Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata

**Petunjuk Pengisian**

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

**15. Risiko Keterlambatan proyek**

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Keterlambatan proyek**

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Keterlambatan proyek** ini di bebaskan kepada ?

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Keterlambatan proyek** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

### 16. Risiko Mutu disain dan konstruksi tidak sesuai

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Mutu disain dan konstruksi tidak sesuai**

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan dalam kontrak
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan oleh PT. PII
Diputuskan dalam kontrak																				Diputuskan PT. PII

Seharusnya risiko **Mutu disain dan konstruksi tidak sesuai** ini di bebaskan kepada ?

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																				Swasta

Berapakah besar prosentase risiko **Mutu disain dan konstruksi tidak sesuai** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																				60%-90% Sebagian Besar Risiko
100 % Seluruh Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata
60%-90% Sebagian Besar Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata

**Petunjuk Pengisian**

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

**17. Risiko Peningkatan biaya proyek karena kegagalan kontraktor**

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Peningkatan biaya proyek karena kegagalan kontraktor**

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Peningkatan biaya proyek karena kegagalan kontraktor** ini di bebankan kepada ?

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Peningkatan biaya proyek karena kegagalan kontraktor** yang harus di bebankan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

**Petunjuk Pengisian**

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

**18. Risiko Kerusakan lingkungan pada konstruksi**

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Kerusakan lingkungan pada konstruksi**

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan dalam kontrak
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan oleh PT. PII
Diputuskan dalam kontrak																				Diputuskan PT. PII

Seharusnya risiko **Kerusakan lingkungan pada konstruksi** ini di bebankan kepada ?

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																				Swasta

Berapakah besar prosentase risiko **Kerusakan lingkungan pada konstruksi** yang harus di bebankan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																				60%-90% Sebagian Besar Risiko
100 % Seluruh Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata
60%-90% Sebagian Besar Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata

### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

### 19. Risiko Konstruksi di hentikan

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Konstruksi di hentikan**

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan dalam kontrak
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan oleh PT. PII
Diputuskan dalam kontrak																				Diputuskan PT. PII

Seharusnya risiko **Konstruksi di hentikan** ini di bebaskan kepada ?

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																				Swasta

Berapakah besar prosentase risiko **Konstruksi di hentikan** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																				60%-90% Sebagian Besar Risiko
100 % Seluruh Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata
60%-90% Sebagian Besar Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata

**Petunjuk Pengisian**

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

**20. Risiko Force Majeure pada konstruksi**

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Force Majeure** pada konstruksi

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Force Majeure** pada konstruksi ini di bebaskan kepada ?

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Force Majeure** pada konstruksi yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

### 21. Risiko Kondisi geografis pelabuhan yang tidak menguntungkan

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Kondisi geografis pelabuhan yang tidak menguntungkan**

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan dalam kontrak
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan oleh PT. PII
Diputuskan dalam kontrak																				Diputuskan PT. PII

Seharusnya risiko **Kondisi geografis pelabuhan yang tidak menguntungkan** ini di bebaskan kepada ?

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																				Swasta

Berapakah besar prosentase risiko **Force Majeure** pada konstruksi yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																				60%-90% Sebagian Besar Risiko
100 % Seluruh Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata
60%-90% Sebagian Besar Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata

### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

### 22. Risiko Kondisi pelabuhan

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Kondisi pelabuhan**

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Kondisi pelabuhan** ini di bebaskan kepada ?

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Kondisi pelabuhan** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

### 23. Risiko Operator bangkrut

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Operator bangkrut**

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Operator bangkrut** ini di bebaskan kepada ?

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Operator bangkrut** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

### 24. Risiko Penghentian kontrak Operasional

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Penghentian kontrak Operasional**

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Penghentian kontrak Operasional** ini di bebaskan kepada ?

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Penghentian kontrak Operasional** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

**Petunjuk Pengisian**

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

**25. Risiko Operator lalai**

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Operator lalai**

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Operator lalai** ini di bebaskan kepada ?

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Operator lalai** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

### 26. Risiko Peningkatan biaya operasional

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Peningkatan biaya operasional**

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan dalam kontrak
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan oleh PT. PII
Diputuskan dalam kontrak																				Diputuskan PT. PII

Seharusnya risiko **Peningkatan biaya operasional** ini di bebaskan kepada ?

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																				Swasta

Berapakah besar prosentase risiko **Peningkatan biaya operasional** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																				60%-90% Sebagian Besar Risiko
100 % Seluruh Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata
60%-90% Sebagian Besar Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata

**Petunjuk Pengisian**

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

**27. Risiko Kerusakan lingkungan pada pemeliharaan**

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Kerusakan lingkungan pada pemeliharaan**

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Kerusakan lingkungan pada pemeliharaan** ini di bebaskan kepada ?

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Kerusakan lingkungan pada pemeliharaan** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	



**Petunjuk Pengisian**

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

**29. Risiko Masalah tenaga kerja/SDM yang kurang memadai**

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Masalah tenaga kerja/SDM yang kurang memadai**

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Masalah tenaga kerja/SDM yang kurang memadai** ini di bebaskan kepada ?

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Masalah tenaga kerja/SDM yang kurang memadai** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

**Petunjuk Pengisian**

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

**30. Risiko Volume lalu lintas lebih rendah dari yang diharapkan**

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Volume lalu lintas lebih rendah dari yang diharapkan**

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Volume lalu lintas lebih rendah dari yang diharapkan** ini di bebaskan kepada ?

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Volume lalu lintas lebih rendah dari yang diharapkan** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

### 31. Risiko Tarif pelabuhan menurun

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Tarif pelabuhan menurun**

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Tarif pelabuhan menurun** ini di bebaskan kepada ?

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Tarif pelabuhan menurun** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

<i>Kolom Kiri</i>	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika <i>kolom kiri lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kanan</i>									Diisi jika <i>kolom kanan lebih penting</i> dibanding tujuan di kolom <i>sebelah kiri</i>									<i>Kolom Kanan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

### 32. Risiko Pembagian profit yang tidak sesuai

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Pembagian profit yang tidak sesuai**

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan dalam kontrak
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan oleh PT. PII
Diputuskan dalam kontrak																				Diputuskan PT. PII

Seharusnya risiko **Pembagian profit yang tidak sesuai** ini di bebaskan kepada ?

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																				Swasta

Berapakah besar prosentase risiko **Tarif pelabuhan menurun** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																				60%-90% Sebagian Besar Risiko
100 % Seluruh Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata
60%-90% Sebagian Besar Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata

**Petunjuk Pengisian**

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

**33. Risiko Pendapatan menurun dari pengoperasian Hotel, sarana hiburan.**

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Pendapatan menurun dari pengoperasian Hotel, sarana hiburan.**

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Pendapatan menurun dari pengoperasian Hotel, sarana hiburan** ini di bebaskan kepada ?

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Pendapatan menurun dari pengoperasian Hotel, sarana hiburan** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

### 34. Risiko Suku bunga pinjaman tinggi

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Suku bunga pinjaman tinggi**.

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Suku bunga pinjaman tinggi** ini di bebankan kepada ?

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Suku bunga pinjaman tinggi** yang harus di bebankan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

**Petunjuk Pengisian**

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

**35. Risiko Inflasi**

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Inflasi**.

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Inflasi** ini di bebankan kepada ?

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Inflasi** yang harus di bebankan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

### 36. Risiko Kekurangan modal konsorsium

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Kekurangan modal konsorsium**.

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan dalam kontrak
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan oleh PT. PII
Diputuskan dalam kontrak																				Diputuskan PT. PII

Seharusnya risiko **Kekurangan modal konsorsium** ini di bebaskan kepada ?

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																				Swasta

Berapakah besar prosentase risiko **Kekurangan modal konsorsium** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																				60%-90% Sebagian Besar Risiko
100 % Seluruh Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata
60%-90% Sebagian Besar Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata

### Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

### 37. Risiko Perubahan nilai tukar mata uang asing

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Perubahan nilai tukar mata uang asing**.

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Perubahan nilai tukar mata uang asing** ini di bebankan kepada ?

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Perubahan nilai tukar mata uang asing** yang harus di bebankan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

**Petunjuk Pengisian**

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

**38. Risiko Ketidakmampuan subkontraktor atau member konsorsium dalam membayar hutang**

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Ketidakmampuan subkontraktor atau member konsorsium dalam membayar hutang**

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan dalam kontrak
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																				Diputuskan oleh PT. PII
Diputuskan dalam kontrak																				Diputuskan PT. PII

Seharusnya risiko **Ketidakmampuan subkontraktor atau member konsorsium dalam membayar hutang** ini di bebaskan kepada ?

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																				Swasta

Berapakah besar prosentase risiko **Ketidakmampuan subkontraktor atau member konsorsium dalam membayar hutang** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																				60%-90% Sebagian Besar Risiko
100 % Seluruh Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata
60%-90% Sebagian Besar Risiko																				50% Risiko Terbagi Rata

**Petunjuk Pengisian**

1. Berilah tanda silang ( X ) pada kolom sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu
2. Pemberian Skala :
  - 1, Kedua kolom sama pentingnya
  - 3, kolom yang satu sedikit lebih penting daripada kolom yang lainnya
  - 5, kolom yang satu lebih penting daripada yang lainnya
  - 7, Satu kolom ini jelas lebih penting dari kolom yang lainnya
  - 9, Satu kolom ini mutlak lebih penting dibandingkan kolom yang lainnya
  - 2,4,6,8, nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

**39. Risiko Devaluasi mata uang**

Pilihan Alokasi Risiko pada Risiko **Devaluasi mata uang**

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan dalam kontrak	
Tidak perlu ada Dalam Kontrak																			Diputuskan oleh PT. PII	
Diputuskan dalam kontrak																			Diputuskan PT. PII	

Seharusnya risiko **Devaluasi mata uang** ini di bebaskan kepada ?

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pemerintah																			Swasta	

Berapakah besar prosentase risiko **Devaluasi mata uang** yang harus di bebaskan oleh pemerintah atau swasta? (Bila anda sebelumnya memilih pemerintah atau swasta maka prosentasenya digunakan yang anda pilih, Misal: Anda sebelumnya pilih Pemerintah, maka prosentasenya untuk pemerintah begitu juga sebaliknya)

Kolom Kiri	Diisi Bila Sama Penting	Diisi jika kolom kiri lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kanan									Diisi jika kolom kanan lebih penting dibanding tujuan di kolom sebelah kiri									Kolom Kanan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9		
100 % Seluruh Risiko																			60%-90% Sebagian Besar Risiko	
100 % Seluruh Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	
60%-90% Sebagian Besar Risiko																			50% Risiko Terbagi Rata	

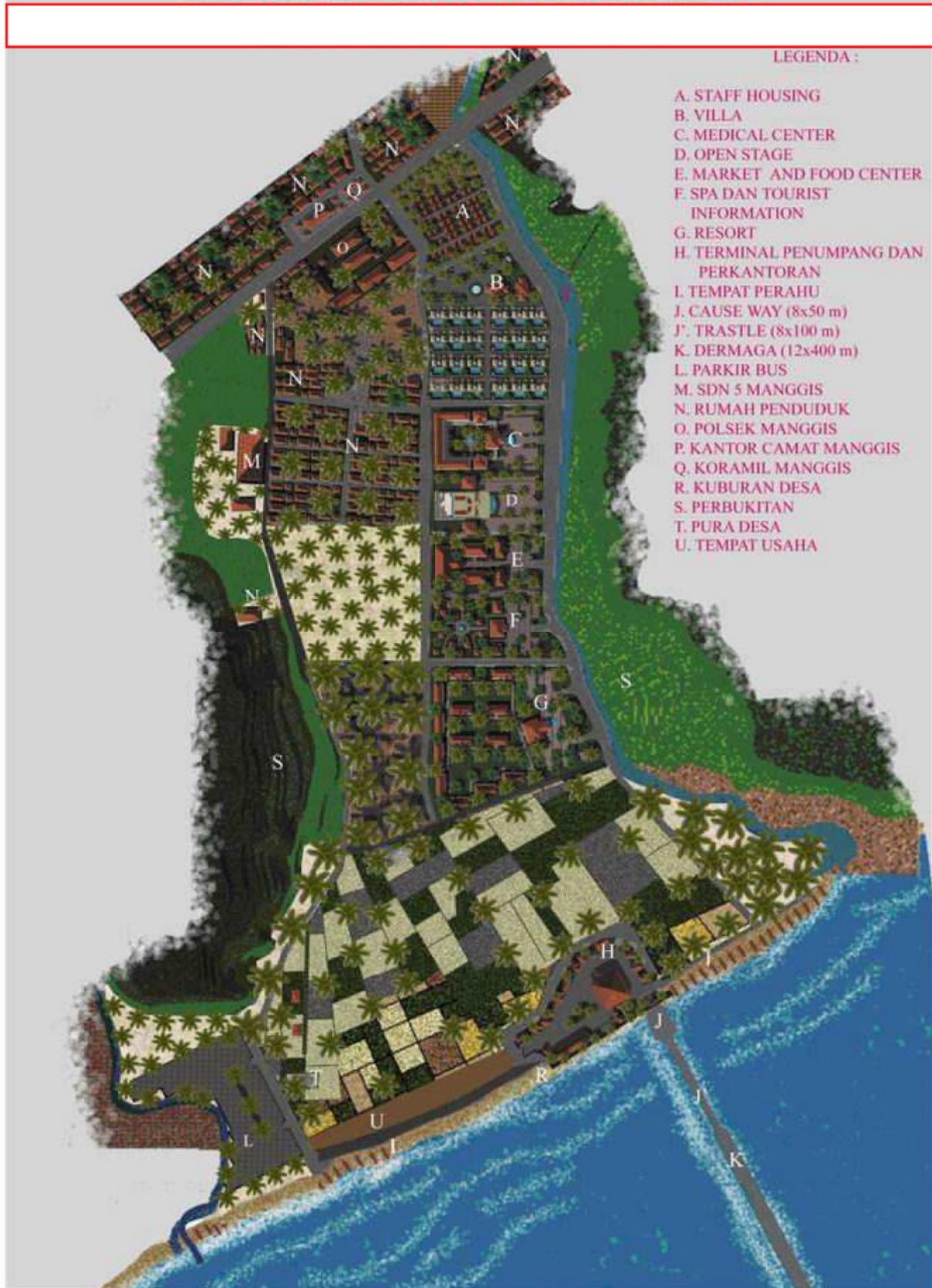
## **LAMPIRAN 2**

# **RENCANA INDUK TERMINAL KAPAL PESIAR TANAH AMPO**

---



## RENCANA INDUK PELABUHAN PARIWISATA





DENAH RUANG TUNGGU DAN PERKANTORAN



ZONA KAWASAN PERAIRAN PADANG BAI



**LOKASI TERMINAL KAPAL PESIAR TANAH AMPO**



**AKSES JALAN**



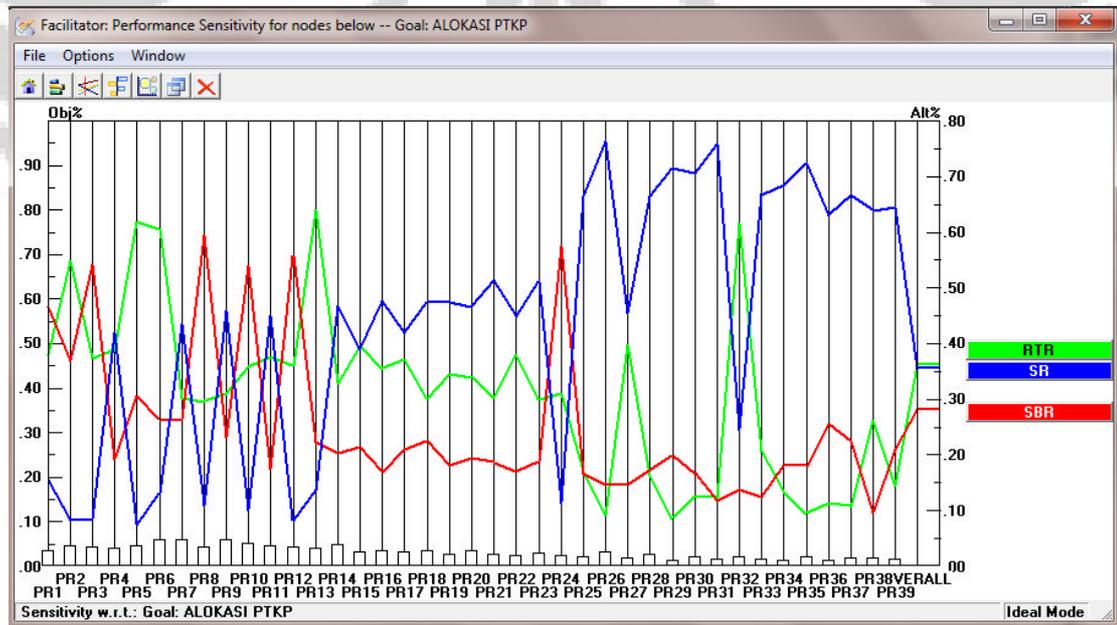
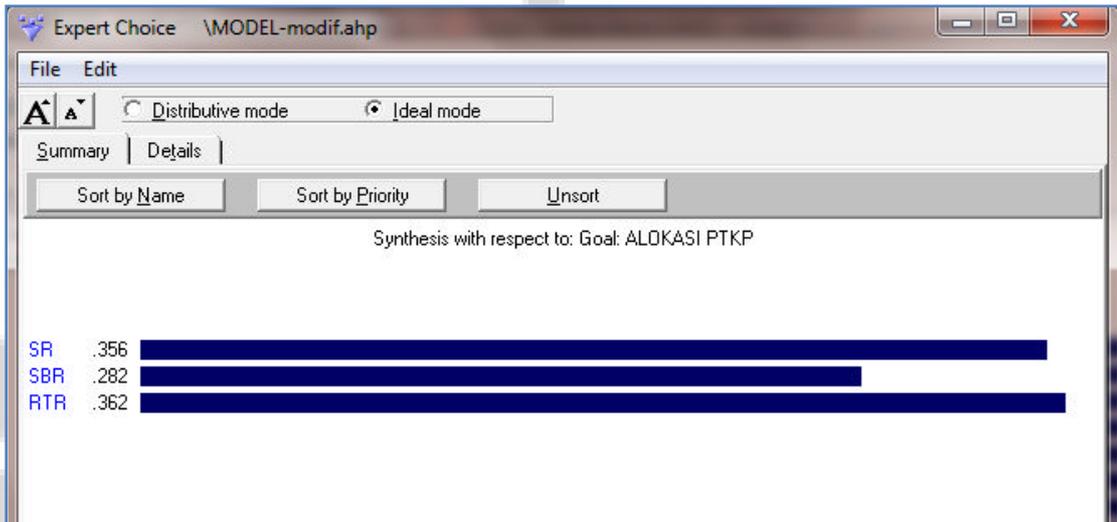
**FASILITAS-FASILITAS YANG SUDAH DIBANGUN**



**FASILITAS TEPI LAUT**

# LAMPIRAN 3

## HASIL PERHITUNGAN AHP



## **LAMPIRAN 4**

### **RISALAH SIDANG TESIS**

---



**RISALAH TESIS PASCA SARJANA**

**PROGRAM STUDI TEKNIK SIPIL**

**UNIVERSITAS INDONESIA**

Nama : Sriyadi

NPM : 0906644354

Judul Tesis : Analisis Risiko Dan Hubungan Klausul Kontrak *Build Operate Transfer* Pada Pembangunan Terminal Kapal Pesiar Di Indonesia (Studi Kasus Terminal Kapal Pesiar Tanah Ampo)

Nama Dosen Penguji I : Ir. Mauritz M. Sibarani, DESS, ME

No	Pertanyaan/Saran	Keterangan
1	Kuisisioner anda lebih banyak responden yang berasal dari Pemerintah, mengapa pihak swasta sedikit sekali dilibatkan dalam kuisisioner?	Untuk Swasta yang mampu dan ahli dalam pembangunan terminal kapal pesiar belum ada, dan penelitian ini hanya pada responden pihak Swasta yang berada dekat area proyek yaitu Pelindo III
2	Penelitian anda mengenai risiko proyek terminal kapal pesiar, akan tetapi pembangunan sudah selesai, kemudian potensi risiko apa yang akan anda teliti?	Penelitian risiko pada proyek terminal kapal pesiar digunakan untuk menyusun klausul kontrak yang akan dibuat.
3	Pada variable X11, nilainya di bawah 10%?kenapa?	Terjadi kesalahan pengetikan dan sudah diperbaiki.

**RISALAH TESIS PASCA SARJANA**  
**PROGRAM STUDI TEKNIK SIPIL**  
**UNIVERSITAS INDONESIA**

Nama : Sriyadi

NPM : 0906644354

Judul Tesis : Analisis Risiko Dan Hubungan Klausul Kontrak *Build Operate Transfer* Pada Pembangunan Terminal Kapal Pesiar Di Indonesia (Studi Kasus Terminal Kapal Pesiar Tanah Ampo)

Nama Dosen Penguji II : Ir. Adi Hendriono, DESS

No	Pertanyaan/Saran	Keterangan
1	Risiko pada infrastruktur kapal pesiar apakah hanya pada pelabuhan terminal kapal pesiar saja atau berlaku pada semua pelabuhan?	Potensi risiko pada penelitian ini hanya pada risiko proyek terminal kapal pesiar
2	Apakah hasil dari inventarisasi asset yang anda lakukan, <i>O&amp;M Contract</i> sudah menjadi kesimpulan anda?	Ya, karena pola KPS untuk <i>Build Operate Transfer</i> sudah tidak mungkin dilakukan lagi, dan bentuk kerjasama yang ideal adalah Operasional dan Pemeliharaan atau <i>O&amp;M Contract</i>

**RISALAH TESIS PASCA SARJANA**

**PROGRAM STUDI TEKNIK SIPIL**

**UNIVERSITAS INDONESIA**

Nama : Sriyadi

NPM : 0906644354

Judul Tesis : Analisis Risiko Dan Hubungan Klausul Kontrak *Build Operate Transfer* Pada Pembangunan Terminal Kapal Pesiar Di Indonesia (Studi Kasus Terminal Kapal Pesiar Tanah Ampo)

Nama Dosen Penguji III : Iming Maknawan Tesalonika, SH. MM.MCL

No	Pertanyaan/Saran	Keterangan
1	Revenue untuk pihak swasta, mohon anda pertajam lagi mengenai keuntungan pihak swasta dalam pembangunan terminal kapal pesiar tanah ampo	Pada Bab 6 terdapat proyeksi manfaat pada proyek terminal kapal pesiar Tanah Ampo
2	Spektrum KPS, belum terlihat jelas keterlibatan Swasta.	Pada saat penelitian pihak Swasta belum mengambil peranan pada proyek ini, akan tetapi skema peranan pihak Swasta sudah disiapkan terutama pada <i>O&amp;M Contract</i> .