

251/FT.01/TESIS/07/2011



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN  
KERJASAMA PEMERINTAH DAN SWASTA  
PADA PEMBANGUNAN TERMINAL PETI KEMAS  
PALARAN**

**TESIS**

**ANDRIA DEWI SHINTA  
0906644335**

**FAKULTAS TEKNIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
DEPOK  
JULI 2011**

251/FT.01/TESIS/07/2011



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN  
KERJASAMA PEMERINTAH DAN SWASTA  
PADA PEMBANGUNAN TERMINAL PETI KEMAS  
PALARAN**

**TESIS**

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

**ANDRIA DEWI SHINTA  
0906644335**

**FAKULTAS TEKNIK  
PROGRAM STUDI TEKNIK SIPIL  
KEKHUSUSAN MANAJEMEN INFRASTRUKTUR  
DEPOK  
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 : Andria Dewi Shinta**

**NPM : 0906644335**

**Tanda Tangan : *andrias***

**Tanggal : 07 Juli 2011**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Andria Dewi Shinta  
NPM : 0906644335  
Program Studi : Teknik Sipil  
Judul Tesis : Analisis Faktor Penentu Keberhasilan  
Kerjasama Pemerintah dan Swasta pada  
Pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran

**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, M.Sc. (  )  
Pembimbing II : Ir. Suwandi Saputro, M. (  )  
Penguji I : Ir. Mauritz M. Sibarani, DESS, ME. (  )  
Penguji II : Ir. Adi Hendriono, DESS. (  )  
Penguji III : Iming Maknawan Tesalonika, SH, MM, MCL (  )

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 15 Juli 2011

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT karena atas berkat rahmat dan hidayahNya, penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini 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 penyusunan tesis ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Ir. Suyono Dikun, M.Sc, Ph.D., selaku Ketua Kelompok Ilmu Manajemen Infrastruktur serta Dosen Pembimbing pertama penulis yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu berupa materi perkuliahan serta bimbingan dan arahan sehingga penyusunan tesis ini dapat selesai dengan baik.
2. Bapak Ir. Suwandi Saputro, M.Sc., selaku Dosen Pembimbing kedua penulis yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran serta memberikan bimbingan dan arahan selama penyusunan tesis ini, berikut kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk melakukan penelitian pada instansi yang Bapak pimpin di Kementerian Perhubungan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
3. Bapak Ir. Mauritz M. Sibarani, DESS. ME., Bapak Ir. Adi Hendriono, DESS., dan Bapak Iming Maknawan Tesalonika, SH. MM. MCL., selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan dan kritikan terhadap tesis ini.
4. Bapak Prof. DR. Ir. Yusuf Latief, MT., selaku Dosen pengajar mata kuliah Metodologi Penelitian yang telah memberikan kesempatan penulis untuk berkonsultasi mengenai penulisan laporan tesis ini serta seluruh Dosen Pengajar di Manajemen Infrastruktur yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
5. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Perhubungan yang telah memberikan beasiswa Pasca Sarjana Universitas Indonesia kepada penulis.

6. Bapak Ferry Suharya Putera, SH. M.Si., selaku Kasubbag Pengembangan Pegawai Bagian Kepegawaian dan Umum yang telah memberikan izin kepada penulis mengikuti tugas belajar, serta teman-teman pada Urusan Database Kepegawaian yang telah memberikan semangat kepada penulis agar cepat menyelesaikan tugas belajar ini.
7. Tommy Wahyudi dan Issil Atthaya yang telah mendukung secara moril dan materiil dan menjadi motivasi untuk menyelesaikan tesis ini, serta Mama dan keluarga penulis lainnya yang tidak henti-hentinya memberikan dukungan dan semangat agar penulis menyelesaikan penyusunan tesis ini.
8. Mas Cahyo, Mas Sriyadi, Mas Yunanda, Mba Rin, Mas Imran dan Mas Ricka atas kebersamaannya dalam mengerjakan tesis ini serta dukungan dan semangat dari teman-teman Pasca Sarjana Manajemen Infrastruktur 2009 lainnya.
9. Para pakar dan responden pada Bappenas, Tesalonika and Partners, Biro Perencanaan, PKKPJT Kementerian Perhubungan, Pemerintah Kota Samarinda, PT Pelabuhan Indonesia IV, PT Pelabuhan Samudera Palaran dan PT Diagram Triproporsi serta semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu atas bantuan, pemikiran serta masukannya kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.

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

Depok, 07 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 : Andria Dewi Shinta  
NPM : 0906644335  
Program Studi : Manajemen Infrastruktur  
Departemen : Teknik Sipil  
Fakultas : Teknik  
Jenis Karya : Tesis

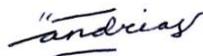
demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Analisis Faktor Penentu Keberhasilan Kerjasama Pemerintah Dan Swasta  
Pada Pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran**

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 : 07 Juli 2011  
Yang menyatakan



(Andria Dewi Shinta)

## ABSTRAK

Nama : Andria Dewi Shinta  
Program Studi : Teknik Sipil  
Judul : Analisis Faktor Penentu Keberhasilan  
Kerjasama Pemerintah dan Swasta  
Pada Pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran

Kendala keterbatasan dana pemerintah dapat diselesaikan melalui skema kerjasama pemerintah dan swasta atau *Public Private Partnerships* (PPP). Terminal Peti Kemas Palaran adalah proyek yang dibangun dengan skema kerjasama pemerintah dan swasta. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor penentu keberhasilan (*Critical Success Factor*) pada proyek pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran. Variabel faktor penentu keberhasilan dari hasil studi literatur diklasifikasikan dalam tahap perencanaan proyek, tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek, tahap transaksi proyek, tahap *build*, tahap *operate* dan tahap *transfer*. Variabel tersebut kemudian divalidasi pakar dan dimasukkan ke dalam kuisioner untuk responden yang terkait. Data hasil kuisioner yang dikumpulkan menghasilkan suatu *significance index* (tingkat kepentingan) dan selanjutnya dianalisa dengan analisa faktor. Hasil dari analisa faktor didapatkan untuk tahap perencanaan proyek, faktor komponen utama yang sangat berpengaruh yaitu faktor tersedianya data dan informasi (nilai keragaman 51%). Untuk tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek, faktor komponen utama yang sangat berpengaruh yaitu faktor finansial (48%). Untuk tahap transaksi proyek, faktor komponen utama yang sangat berpengaruh yaitu faktor pengadaan barang dan jasa yang efektif (48%). Untuk tahap *build*, faktor komponen utama yang sangat berpengaruh yaitu faktor kondisi proyek (48%). Untuk tahap *operate*, faktor komponen utama yang sangat berpengaruh adalah faktor kondisi proyek (63%). Untuk tahap *transfer*, faktor komponen utama yang paling berpengaruh yaitu faktor kondisi proyek (55%).

Kata Kunci :  
Kerjasama Pemerintah dan Swasta, Faktor Penentu Keberhasilan

## ABSTRACT

Name : Andria Dewi Shinta  
Program : Civil Engineering  
Title : Critical Success Factor Analysis Of Public Private Partnerships In Palaran Container Terminal Development Project

The lack of funds from government to develop infrastructure can be solved by Public Private Partnerships (PPP) scheme. Palaran Container Terminal is a project that built using this scheme. The objectives of this research are to analyze Critical Success Factor (CSF) in public private partnerships in Palaran Container Terminal development project. CSF's were taken from references and were classified into six phases, namely Project Planning, Preparation of Project Feasibility, Project Transaction, Build, Operate and Transfer. CSF's were validated by the expert and filled by the respondents who get involved in this project. The analysis showed a significance index and then analyzes using factor analysis. The analysis showed the CSF in those six phases. During the Project Planning, the most important factor is the availability of data and information (variance 51%). The most important factor in the Preparation of Project Feasibility is financial (48%). The most important factor in the Project Transaction is effective procurement (48%). While the most important factor for phases Build, Operate and Transfer is the condition of project with each variance is 48%, 63% and 55%.

Keywords :  
Public Private Partnerships, Critical Success Factor

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiii
<b>1. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	3
1.2.1 Deskripsi/Identifikasi Masalah.....	3
1.2.2 Signifikansi Masalah.....	5
1.2.3 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Batasan Penelitian .....	7
<b>2. MIGRASI REGULASI TRANSPORTASI LAUT INDONESIA.....</b>	<b>9</b>
2.1 Pendahuluan .....	9
2.2 Gambaran Umum Pelabuhan.....	9
2.2.1 Pelabuhan .....	9
2.2.2 Kondisi Pelabuhan Indonesia .....	12
2.2.3 Terminal Peti Kemas .....	15
2.3 Hakikat Perubahan Undang-Undang Pelayaran .....	18
2.4 Perbandingan Undang-Undang Pelayaran.....	22
2.4.1 Perbandingan Pasal-Pasal Terkait Infrastruktur .....	23
2.4.2 Perbandingan Pasal-Pasal Terkait Sarana .....	26
2.4.3 Perbandingan Pasal-Pasal Terkait Peran Pemerintah.....	28
2.4.4 Perbandingan Pasal-Pasal Terkait Peran Swasta.....	29
2.4.5 Perbandingan Pasal-Pasal Terkait Peran BUMN .....	33
2.4.6 Perbandingan Pasal-Pasal Terkait Peran Kelembagaan .....	34
2.4.7 Penyelenggaraan Pelabuhan .....	36
2.4.7.1 Undang-Undang Pelayaran No. 21 Tahun 1992 .....	36
2.4.7.2 Undang-Undang Pelayaran No. 17 Tahun 2008 .....	40
2.5 Hak Pengelolaan Atas Tanah .....	42
<b>3. KERJASAMA PEMERINTAH DAN SWASTA .....</b>	<b>46</b>
3.1 Pendahuluan .....	46

3.2	Definisi Kerjasama Pemerintah dan Swasta.....	46
3.3	Perlunya Kerjasama Pemerintah dan Swasta .....	47
3.4	Sejarah Kerjasama Pemerintah dan Swasta di Indonesia.....	49
3.5	Payung Hukum Kerjasama Pemerintah dan Swasta.....	52
3.6	Instansi Pemberi/Pembuat Kontrak .....	53
3.7	Model Kerjasama Pemerintah dan Swasta .....	54
3.8	Proyek-Proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta.....	60
3.8.1	Proyek pada PPP Book 2009.....	63
3.8.2	Proyek pada PPP Book 2010.....	64
3.9	Siklus Kerjasama Pemerintah dan Swasta.....	65
3.9.1	Berdasarkan Perpres No. 67 Tahun 2005 .....	65
3.9.1.1	Tahap Identifikasi & Seleksi Proyek.....	66
3.9.1.2	Tahap Studi Kelayakan .....	68
3.9.1.3	Tahap Tender .....	70
3.9.1.4	Tahap Negosiasi .....	70
3.9.1.5	Tahap Manajemen Kontrak.....	72
3.9.2	Berdasarkan Permen PPN No. 4 Tahun 2010 .....	74
<b>4.</b>	<b>KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>77</b>
4.1	Pendahuluan .....	77
4.2	Kerjasama Pemerintah dan Swasta pada Pelabuhan di Negara Lain .....	77
4.3	Keberhasilan.....	79
4.3.1	Faktor Penentu Keberhasilan Pada Kerjasama Pemerintah dan Swasta .....	81
4.4	Penelitian Relevan.....	82
<b>5.</b>	<b>STUDI KASUS .....</b>	<b>86</b>
5.1	Pendahuluan .....	86
5.2	Wilayah Objek Penelitian.....	86
5.2.1	Propinsi Kalimantan Timur.....	86
5.2.1.1	Potensi Daerah Kalimantan Timur.....	87
5.2.2	Kota Samarinda .....	89
5.2.2.1	Potensi Kota Samarinda .....	89
5.2.2.2	Keunggulan dan Peluang Kota Samarinda.....	91
5.3	Pelabuhan Samarinda (Pelabuhan Existing) .....	92
5.3.1	Dermaga Umum Samarinda .....	93
5.3.2	Dermaga Khusus .....	94
5.3.3	Kegiatan Bongkar Muat .....	94
5.3.3.1	Arus Barang Menurut Jenis Perdagangan .....	94
5.3.3.2	Arus Barang Menurut Distribusi Dalam Pelabuhan .....	95
5.3.3.3	Arus Barang Menurut Jenis Kemasan .....	95
5.3.4	Kunjungan Kapal.....	96
5.3.5	Arus Penumpang .....	96
5.3.6	Peti Kemas.....	97
5.3.7	Kinerja Pelabuhan .....	97
5.3.7.1	Pelayanan Kapal.....	97
5.3.7.2	Fasilitas dan Peralatan Pelabuhan .....	97

5.3.7.3 Pelayanan Barang.....	98
5.4 Pelabuhan Palaran .....	98
5.4.1 Latar Belakang Pembangunan Pelabuhan Palaran .....	98
5.4.2 Pelabuhan Palaran .....	101
5.4.3 Terminal Peti Kemas Palaran.....	102
5.4.3.1 Detail Teknis Terminal Peti Kemas Palaran .....	103
5.4.3.2 Skema Kerjasama Terminal Peti Kemas Palaran.....	103
5.4.3.3 Jangka Waktu Perjanjian dan Peran Para Pihak.....	106
<b>6. ANALISA.....</b>	<b>108</b>
6.1 Pendahuluan .....	108
6.2 Metode Penelitian.....	109
6.2.1 Kerangka Berpikir .....	109
6.2.2 Metode Penelitian.....	110
6.2.3 Tahapan Penelitian .....	113
6.2.4 Variabel dan Instrumen Penelitian .....	115
6.2.4.1 Variabel Penelitian .....	115
6.2.4.2 Instrumen Penelitian.....	122
6.2.5 Metode Pengumpulan Data .....	123
6.2.6 Metode Analisis Data .....	125
6.3 Pengumpulan Data .....	127
6.4 Analisis Data .....	136
6.4.1 Analisis Validitas dan Reliabilitas .....	136
6.4.2 Analisis Deskriptif.....	145
6.4.3 Analisis Faktor .....	149
6.5 Pembahasan Faktor Penentu Keberhasilan.....	175
6.5.1 Tahap Perencanaan Proyek .....	175
6.5.2 Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek .....	184
6.5.3 Tahap Transaksi Proyek .....	188
6.5.4 Tahap <i>Build</i> .....	192
6.5.5 Tahap <i>Operate</i> .....	195
6.5.6 Tahap <i>Transfer</i> .....	198
6.6 Pembahasan Penyesuaian Perjanjian Kerjasama.....	203
<b>7. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>216</b>
7.1 Kesimpulan.....	216
7.2 Saran.....	217
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>219</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Skema Penyelenggaraan Pelabuhan Menurut Undang-Undang No. 21 Tahun 1992 .....	36
Gambar 2.2 Wilayah Operasi PT Pelabuhan Indonesia I.....	37
Gambar 2.3 Wilayah Operasi PT Pelabuhan Indonesia II .....	38
Gambar 2.4 Wilayah Operasi PT Pelabuhan Indonesia III .....	39
Gambar 2.5 Wilayah Operasi PT Pelabuhan Indonesia IV .....	39
Gambar 2.6 Skema Penyelenggaraan Pelabuhan Menurut Undang-Undang No. 17 Tahun 2008.....	42
Gambar 3.1 Sembilan Tahapan <i>Solicited Project</i> .....	61
Gambar 3.2 Siklus Kerjasama Pemerintah Dan Swasta Di Indonesia .....	66
Gambar 5.1 Lokasi Pelabuhan Samarinda .....	92
Gambar 5.2 Pelabuhan Samarinda .....	93
Gambar 5.3 Kapasitas dan Permintaan Penggunaan Fasilitas Pelabuhan Samarinda.....	99
Gambar 5.4 Pelabuhan Samarinda Kalimantan Timur .....	99
Gambar 5.5 Lokasi Pelabuhan Samarinda, Jembatan Mahkota II, Pelabuhan Palaran .....	100
Gambar 5.6 Skema Kerjasama Pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran .....	104
Gambar 5.7 Proses Pelelangan .....	105
Gambar 6.1 Diagram Alir Kerangka Pemikiran .....	109
Gambar 6.2 Tahapan Penelitian .....	114
Gambar 6.3 Uji Validitas Tahap Perencanaan Proyek.....	137
Gambar 6.4 Uji Validitas Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek .....	139
Gambar 6.5 Uji Validitas Tahap Transaksi Proyek .....	140
Gambar 6.6 Uji Validitas Tahap <i>Build</i> .....	142
Gambar 6.7 Uji Validitas Tahap <i>Operate</i> .....	143
Gambar 6.8 Uji Validitas Tahap <i>Transfer</i> .....	144
Gambar 6.9 Analisis Deskriptif Tahap Perencanaan Proyek .....	146
Gambar 6.10 Analisis Deskriptif Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek .....	146
Gambar 6.11 Analisis Deskriptif Tahap Transaksi Proyek.....	147
Gambar 6.12 Analisis Deskriptif Tahap <i>Build</i> .....	148
Gambar 6.13 Analisis Deskriptif Tahap <i>Operate</i> .....	148
Gambar 6.14 Analisis Deskriptif Tahap <i>Transfer</i> .....	149
Gambar 6.15 Bagan Faktor Penentu Keberhasilan .....	203

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Beberapa Pelabuhan Perlu Pengembangan .....	14
Tabel 2.2 Perbandingan Undang-Undang Pelayaran .....	23
Tabel 3.1 Proyek Transportasi Laut pada <i>PPP Book</i> 2009 .....	64
Tabel 3.2 Proyek pada <i>PPP Book</i> 2009 Masuk Tahap Tender .....	64
Tabel 3.3 Proyek Transportasi Laut pada <i>PPP Book</i> 2010 .....	65
Tabel 4.1 Tipe Kepemilikan Pelabuhan .....	78
Tabel 6.1 Pemilihan Metode Berdasarkan Situasi Relevan .....	110
Tabel 6.2 Tahap Perencanaan Proyek .....	116
Tabel 6.3 Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek .....	117
Tabel 6.4 Tahap Transaksi Proyek .....	118
Tabel 6.5 Tahap <i>Build</i> .....	119
Tabel 6.6 Tahap <i>Operate</i> .....	120
Tabel 6.7 Tahap <i>Transfer</i> .....	121
Tabel 6.8 Contoh Kuisisioner Untuk Validasi Pakar .....	123
Tabel 6.9 Contoh Kuisisioner Untuk Responden .....	123
Tabel 6.10 Data Pakar Validasi Variabel .....	128
Tabel 6.11 Variabel Hasil Validasi Pakar .....	128
Tabel 6.12 Variabel Tahap Perencanaan Proyek .....	130
Tabel 6.13 Variabel Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek .....	131
Tabel 6.14 Variabel Tahap Transaksi Proyek .....	132
Tabel 6.15 Variabel Tahap <i>Build</i> .....	133
Tabel 6.16 Variabel Tahap <i>Operate</i> .....	133
Tabel 6.17 Variabel Tahap <i>Transfer</i> .....	134
Tabel 6.18 Data Instansi Responden .....	135
Tabel 6.19 Output Uji Validitas .....	137
Tabel 6.20 Klasifikasi Nilai KMO .....	151
Tabel 6.21 Nilai KMO Tahap Perencanaan Proyek .....	153
Tabel 6.22 Nilai KMO Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek .....	154
Tabel 6.23 Nilai KMO Tahap Transaksi Proyek .....	155
Tabel 6.24 Nilai KMO Tahap <i>Build</i> .....	156
Tabel 6.25 Nilai KMO Tahap <i>Operate</i> .....	157
Tabel 6.26 Nilai KMO Tahap <i>Transfer</i> .....	157
Tabel 6.27 Hasil Ekstraksi Jumlah Faktor .....	158
Tabel 6.28 Nilai Komunalitas Tahap Perencanaan Proyek .....	160
Tabel 6.29 Nilai Komunalitas Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek .....	160
Tabel 6.30 Nilai Komunalitas Tahap Transaksi Proyek .....	161
Tabel 6.31 Nilai Komunalitas Tahap <i>Build</i> .....	162
Tabel 6.32 Nilai Komunalitas Tahap <i>Operate</i> .....	162
Tabel 6.33 Nilai Komunalitas Tahap <i>Transfer</i> .....	163
Tabel 6.34 Hasil Bentuk Faktor Pada Tahap Perencanaan Proyek .....	164
Tabel 6.35 Hasil Bentuk Faktor Pada Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek .....	166

Tabel 6.36 Hasil Bentukan Faktor Pada Tahap Transaksi Proyek.....	168
Tabel 6.37 Hasil Bentukan Faktor Pada Tahap <i>Build</i> .....	170
Tabel 6.38 Hasil Bentukan Faktor Pada Tahap <i>Operate</i> .....	171
Tabel 6.39 Hasil Bentukan Faktor Pada Tahap <i>Transfer</i> .....	172
Tabel 6.40 Rangkang Variabel .....	172



# BAB 1 PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang Masalah

Percepatan pembangunan infrastruktur perlu dilakukan mengingat infrastruktur merupakan salah satu aspek penting untuk mempercepat proses pembangunan nasional dan sebagai roda penggerak pertumbuhan ekonomi suatu negara (Bappenas, 2003). Berdasarkan hasil survei *World Economic Forum* yang berjudul *Global Competitiveness Report 2010-2011* menunjukkan infrastruktur di Indonesia menempati peringkat ke-82 dari 139 negara dimana pada tahun 2009-2010 menempati peringkat ke-84 dari 133 negara dan pada tahun 2008-2009 menempati peringkat ke-86 dari 134 negara. Meningkatnya peringkat infrastruktur Indonesia ini relatif terhadap negara lain dan juga tidak terlepas dari peran pemerintah yang terus berupaya melakukan percepatan dalam pembangunan infrastruktur. Namun bila dilihat secara absolut pada *Global Competitiveness Report 2010-2011*, indeks infrastruktur justru yang paling buruk jika dibandingkan dengan pendidikan dan kesehatan dimana sektor-sektor tersebut merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat produktivitas suatu negara (Purbasari, 2010).

Pembangunan infrastruktur merupakan *Public Service Obligation (PSO)*, yaitu sesuatu yang menjadi tanggung jawab pemerintah bagi warga negaranya. Pembangunan infrastruktur sendiri dapat dilakukan melalui proyek Pemerintah Pusat atau Daerah yang dibiayai oleh Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN)/Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) dimana sumber dana yang digunakan melalui rupiah murni atau pinjaman luar negeri, atau melalui proyek Badan Usaha Milik Negara (BUMN)/Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang dibiayai oleh anggaran perusahaan sesuai dengan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang disetujui oleh Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara/Pemerintah Daerah (Danendra, 2010).

Menurut Imron Bulkin, (2005), pembangunan infrastruktur memiliki karakter khusus yaitu diperlukan investasi yang besar, waktu yang diperlukan untuk pembangunan konstruksi infrastruktur biasanya diatas lima tahun, dan memerlukan masa pengembalian investasi yang panjang serta seringkali menimbulkan permasalahan yang berkaitan dengan lingkungan dan regulasi pemerintah. Selain karakteristik diatas, Bin Nahadi dan Sunarsip, (2006), juga mengemukakan karakter lainnya dari pembangunan infrastruktur yaitu skala usaha (*business scale*) dan risiko bisnis (*business risk*). Proyek pembangunan infrastruktur biasanya adalah mega proyek yang membutuhkan investasi besar yang jika hanya dibebankan kepada Pemerintah saja tentunya tidak akan mencukupi. Terkait dengan risiko bisnis, panjangnya waktu penyelesaian pembangunan konstruksi dan masa pengembalian investasi serta permasalahan pembebasan lahan ditambah dengan potensi timbulnya dampak sosial menjadikan faktor utama risiko bisnis pada pembangunan infrastruktur.

Kebutuhan investasi infrastruktur di Indonesia dalam kurun waktu 2010-2014 sebesar Rp. 1,429 triliun. Jumlah tersebut sebesar 3.94% dari Produk Domestik Bruto (PDB) nasional. Idealnya di banyak negara-negara berkembang dan maju, pendanaan infrastruktur mencapai 5% dari PDB. Jika dihitung, maka kebutuhan ideal untuk pendanaan infrastruktur Indonesia pada periode 2010-2014 adalah sebesar Rp. 1,811 triliun. Pada tahun 2010 saja, Pemerintah hanya menganggarkan Rp. 93,9 triliun dan diperkirakan tahun 2014, dana APBN hanya mampu menyediakan Rp. 349 triliun (Adji, 2010). Dengan demikian, gap antara kebutuhan pendanaan infrastruktur dan ketersediaan dana dari Pemerintah semakin besar. Permasalahan inilah yang menjadi kendala pada pembangunan infrastruktur dan hal ini tidak hanya terjadi di Indonesia tetapi juga terjadi di kebanyakan negara-negara berkembang.

Kendala keterbatasan pendanaan dari Pemerintah dapat diselesaikan melalui pendekatan pola kerjasama pemerintah dan swasta atau *Public Private Partnerships* (PPP) dimana tanggung jawab pembangunan infrastruktur tidak lagi mutlak dipikul oleh Pemerintah saja, namun juga oleh pihak swasta (Ristek,

**Universitas Indonesia**

2010). Melalui pola kerjasama pemerintah dan swasta diharapkan dapat memberikan pelayanan umum yang lebih baik. Mengingat selama ini pihak swasta umumnya lebih responsif dalam penggunaan teknologi baru yang efisien dan menerapkan manajemen pengelolaan yang modern sehingga dipandang mampu menyediakan jasa infrastruktur yang lebih murah dan terjangkau (Adji, 2010). Menurut Bastary Panji Indra, (2010), pertimbangan pelaksanaan kerjasama pemerintah dan swasta antara lain, agar penyediaan infrastruktur dapat dilakukan secara efektif dan efisien melalui kompetisi yang adil, transparan dan akuntabel. Pola kerjasama ini juga mengkolaborasikan peran-peran stakeholder yang terlibat. Hal ini tentunya dapat diupayakan secara komprehensif dengan memobilisasi pendekatan pendanaan investasi dari swasta, yang didukung oleh peraturan dan aturan yang ada. Sekalipun swasta memperoleh kesempatan bekerjasama dalam pembangunan infrastruktur yang merupakan fasilitas umum tetap perlu dikendalikan oleh pemerintah, maka rambu-rambu bagi penyelenggaraan kerjasama pun perlu diatur agar tidak merugikan pihak-pihak yang terlibat, serta tidak mengurangi hak-hak penguasaan pemerintah dalam penyelenggaraan kepentingan bagi harkat hidup orang banyak (Rachmawati, 2006).

## **1.2. Perumusan Masalah**

### **1.2.1. Deskripsi / Identifikasi Masalah**

Kerjasama pemerintah dan swasta baru mulai gencar disosialisasikan pada tahun 2005, ketika *Infrastructure Summit I* diselenggarakan yang merupakan respon atas krisis ekonomi di tahun 1997 dan 1998 yang hampir tidak ada proyek infrastruktur berskala besar dikerjakan. Saat ini, pemerintah juga telah melakukan upaya serius dengan menerbitkan Perpres No. 13 tahun 2010 tentang kerjasama pemerintah dan swasta yang diterbitkan untuk mengatasi kelemahan Perpres No. 67 tahun 2005 yang masih harus dilakukan harmonisasi dengan dasar hukum lainnya, khususnya Undang-undang sektoral (Adji, 2010). Selain itu juga diterbitkan Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional No. 4 tahun 2010 tentang panduan umum pelaksanaan kerjasama pemerintah dengan badan usaha dalam penyediaan infrastruktur.

Dua tahun terakhir, Bappenas juga telah mengeluarkan *PPP Book* yang berisi proyek-proyek infrastruktur baik itu infrastruktur listrik, air minum, jalan, udara, laut, kereta api dan infrastruktur lainnya untuk ditawarkan kepada pihak swasta. Pada *PPP Book* tahun 2009 menunjukkan berbagai peluang investasi melalui pola kerjasama pemerintah dan swasta dimana terdapat 87 proyek dengan nilai investasi sebesar US\$ 34,1 miliar (Bappenas, 2009). Sedangkan pada *PPP Book* tahun 2010 terdapat 100 proyek dengan nilai investasi sebesar US\$ 47,2 miliar (Bappenas, 2010). Namun, para investor nampaknya belum tertarik melakukan investasi untuk pembangunan infrastruktur di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari 87 proyek infrastruktur yang tercantum pada *PPP Book* tahun 2009, hanya 4 proyek saja yang mulai masuk ke tahap pelelangan. Begitu juga untuk tahun 2010, dari 100 proyek yang tercantum hanya 1 proyek yang siap dilakukan pelelangan. Hal ini bisa disebabkan karena adanya perbedaan antara keinginan pemerintah dan investor swasta, minimnya informasi mengenai skema kerjasama pemerintah dan swasta (Adji, 2010) serta kurangnya informasi yang diberikan kepada investor mengenai proyek yang akan dibangun atau bisa juga disebabkan oleh hasil studi kelayakan yang kurang detil yang bisa mengakibatkan potensi kerugian di pihak investor (Prianti, 2010) dimana studi kelayakan investasi merupakan prasyarat mutlak dalam mengajukan permohonan untuk memperoleh sumber-sumber pendanaan kepada pihak investor atau lembaga keuangan (Kemenpera, 2009).

Selain proyek-proyek yang siap ditawarkan kepada pihak swasta, ada juga proyek kerjasama pemerintah dan swasta yang sudah berhasil menarik investor namun pada pelaksanaannya mengalami hambatan-hambatan yang menyebabkan terancamnya keberhasilan suatu proyek pembangunan infrastruktur. Contohnya adalah pembangunan Monorel yang terkendala masalah pendanaan yang terjadi pada saat proyek tengah berjalan. Menurut Direktur Operasional PT Jakarta Monorel Sukmawaty Sjukur, (2005), yang disampaikan melalui Tempo Interaktif, proses pencairan dana terhambat karena lembaga keuangan seperti bank menuntut adanya jaminan pemerintah atas risiko politik yang mungkin terjadi. Proyek lainnya yaitu pada gedung-gedung di Surabaya yang dibangun dengan skema kerjasama pemerintah dan swasta seperti Pusat Perbelanjaan Tunjungan Center

**Universitas Indonesia**

Surabaya yang merupakan fasilitas umum dimana terjadi pemutusan kontrak oleh investor yang telah menjalani masa konsesi selama 20 tahun dengan alasan tidak tercapainya tujuan investor (Rachmawati, 2006 sebagaimana dikutip dari Dinas Perlengkapan Pemkot Surabaya, 2005).

Berbagai resiko dan ketidakpastian selama masa kerjasama membuat proyek pembangunan infrastruktur menjadi kurang menarik bagi investor dan suatu keniscayaan kejadian terhambatnya pembangunan Monorail akan terulang kembali untuk proyek infrastruktur lainnya. Hal ini wajar terjadi dikarenakan banyaknya pihak-pihak yang terlibat dalam kerjasama ini, serta kurangnya pengalaman yang dimiliki oleh negara atau daerah yang menggunakan pola kerjasama pemerintah dan swasta. Walaupun demikian tetap ada beberapa proyek pembangunan infrastruktur yang telah dilaksanakan dengan menggunakan pola kerjasama pemerintah dan swasta ini. Sebagai contoh kerjasama pemerintah dan swasta telah diimplementasikan melalui pembangunan jalan tol Jakarta Bogor Ciawi (Jagorawi) pada tahun 1974 (Adji, 2010). Namun model kerjasama pemerintah dan swasta belum menjadi primadona ketika itu, karena sumber pembiayaan utamanya berasal dari pinjaman luar negeri. Baru pada tahun 1987, investor swasta mulai diikutsertakan dalam pembangunan jalan tol Tangerang Merak yang dibangun oleh PT Marga Mandala Sakti melalui skema *Build Operate Transfer/BOT*.

Sedangkan untuk pembangunan infrastruktur laut khususnya infrastruktur pelabuhan yang telah dilaksanakan dengan pola kerjasama pemerintah dan swasta adalah Terminal Peti Kemas Palaran di Samarinda, Kalimantan Timur pada tahun 2007.

### 1.2.2. Signifikansi Masalah

Terminal Peti Kemas Palaran merupakan contoh proyek pembangunan pelabuhan dimana pihak swasta ikut melakukan investasi. Proyek ini merupakan kerjasama konsorsium antara Pemerintah Kota Samarinda, PT Pelabuhan Indonesia IV dan

pihak swasta yang pelaksanaannya sudah mencapai tahap pengoperasian. Pelaksanaan pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran mengacu pada undang-undang Pelayaran lama yaitu Undang-undang No. 21 tahun 1992 dimana pada pasal 26 ayat 1 dijelaskan bahwa penyelenggaraan pelabuhan umum dilakukan oleh pemerintah dan pelaksanaannya dapat dilimpahkan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam hal ini adalah PT Pelabuhan Indonesia IV. Pada pelaksanaan proses pelelangan untuk mencari investor, Pemerintah Kota Samarinda dan PT Pelabuhan Indonesia IV menjadikan Perpres No. 67 tahun 2005 tentang Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur sebagai dasar pelelangan. Sehingga perlu kiranya dilakukan penelitian untuk melihat faktor-faktor penentu keberhasilan pada pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran untuk dijadikan masukan pada proyek-proyek pembangunan infrastruktur dengan pola kerjasama pemerintah dan swasta lainnya.

Di sisi lain, perjanjian kerjasama pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran dibuat setahun sebelum diterbitkannya undang-undang pelayaran baru yaitu Undang-undang No. 17 Tahun 2008. Terkait dengan hal ini, perlu dilakukan suatu telaah untuk mengidentifikasi hal-hal apa saja yang perlu dilakukan penyesuaian dari perjanjian kerjasama pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran tersebut.

### 1.2.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan gambaran latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Faktor penentu keberhasilan apakah yang paling menentukan atau mempengaruhi keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta dalam pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran?
2. Hal-hal apa saja yang perlu dilakukan penyesuaian dari perjanjian kerjasama pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran terkait dengan berlakunya Undang-undang No. 17 tahun 2008?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mendapatkan faktor penentu keberhasilan yang paling menentukan atau mempengaruhi keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran.
2. Mengidentifikasi hal-hal apa saja yang perlu dilakukan penyesuaian dari perjanjian kerjasama pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran terkait dengan diberlakukannya undang-undang Pelayaran baru yaitu Undang-Undang No. 17 tahun 2008.

### **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.
- b. Sebagai sumbangan bagi pengembangan penelitian-penelitian selanjutnya tentang kerjasama pemerintah dan swasta.
- c. Sebagai salah satu faktor pendorong perubahan kebijakan baik dari pemerintah maupun swasta demi suksesnya kerjasama tersebut serta penyesuaian apa saja yang perlu dilakukan atas berlakunya Undang-undang No. 17 tahun 2008.

### **1.5. Batasan Penelitian**

Untuk membatasi ruang lingkup penelitian dan lebih memfokuskan pada inti penelitian maka dibuatlah batasan-batasan penelitian berikut :

1. Subyek penelitian adalah faktor-faktor penentu keberhasilan dan hal-hal yang perlu dilakukan penyesuaian dari perjanjian kerjasama pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran terkait dengan berlakunya Undang-undang No. 17 tahun 2008.
2. Obyek penelitian adalah Terminal Peti Kemas Palaran Samarinda, Kalimantan Timur.
3. Waktu pelaksanaan proyek adalah tahun 2007.

4. Ruang lingkup penelitian adalah pada tahap perencanaan proyek, tahap persiapan prastudi kelayakan proyek, tahap transaksi proyek, tahap *build* (pembangunan), tahap *operate* (pengoperasian) dan tahap *transfer* (pengambilalihan/penyerahan).
5. Responden penelitian : Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, PT Pelabuhan Indonesia IV, pihak swasta/investor, konsultan.



## **BAB 2**

### **MIGRASI REGULASI TRANSPORTASI LAUT INDONESIA**

#### **2.1 Pendahuluan**

Pada bab 2 ini akan dibahas mengenai perubahan Undang-Undang No. 21 tahun 1992 menjadi Undang-Undang No. 17 tahun 2008, tentang Pelayaran. Dimulai dengan uraian singkat mengenai objek penelitian yaitu gambaran umum pelabuhan dan terminal peti kemas, dilanjutkan dengan hakikat perubahan undang-undang, perbandingan Undang-Undang No. 21 tahun 1992 dengan Undang-Undang No. 17 tahun 2008 serta perubahan mengenai hak pengelolaan atas tanah (HPL) terhadap Undang-Undang Pelayaran baru.

#### **2.2 Gambaran Umum Pelabuhan**

##### **2.2.1 Pelabuhan**

Kondisi geografis Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) merupakan wilayah yang terdiri dari ribuan kepulauan dan diantaranya terdapat lima pulau yang paling besar yaitu pulau Sumatera, pulau Jawa, pulau Kalimantan, pulau Sulawesi dan Pulau Papua. Sehingga dalam upaya mewujudkan Wawasan Nusantara serta memantapkan ketahanan nasional, transportasi laut berperan penting untuk mendukung pertumbuhan ekonomi, pengembangan wilayah dan memperkuat kedaulatan negara.

Berbagai langkah pembangunan dibidang sosial, ekonomi dan ketahanan nasional serta kedaulatan negara telah dituangkan dalam rencana pembangunan jangka menengah maupun jangka panjang. Kebijakan ini diprioritaskan melalui pengembangan infrastruktur dan salah satu diantaranya adalah kepelabuhanan.

Pelabuhan memiliki peranan penting dalam pembangunan baik dalam jangka menengah maupun jangka panjang, yaitu (Kementerian Perhubungan, 2010):

### 1. Pemicu pembangunan ekonomi.

Tujuan kegiatan suatu pelabuhan dapat dihubungkan dengan kepentingan ekonomi, kepentingan pemerintah dan lainnya (Salim, 1993). Hal ini dapat dilihat pada Undang-undang Pelayaran No. 21 tahun 1992 yang menjelaskan bahwa pelabuhan adalah tempat yang terdiri dari daratan dan perairan di sekitarnya dengan batas-batas tertentu sebagai tempat kegiatan pemerintahan dan kegiatan ekonomi yang dipergunakan sebagai tempat kapal bersandar, berlabuh, naik turun penumpang dan/atau bongkar muat barang yang dilengkapi dengan fasilitas keselamatan pelayaran dan kegiatan penunjang pelabuhan serta sebagai tempat perpindahan intra dan antarmoda transportasi. Dan menurut Undang-undang Pelayaran No. 17 tahun 2008, pelabuhan adalah tempat yang terdiri atas daratan dan/atau perairan dengan batas-batas tertentu sebagai tempat kegiatan pemerintahan dan kegiatan perusahaan 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.

Pelabuhan sebagai simpul yang menghubungkan transportasi laut dengan darat yang memiliki peranan penting baik dalam mendistribusikan maupun memasarkan komoditi yang menjembatani produsen dengan konsumen dalam skala yang lebih luas. Disamping negara Indonesia merupakan negara kepulauan dimana sebagian besar barang ekspor dan impor menggunakan transportasi laut, oleh karena itu pelabuhan mempunyai peranan penting dalam pertumbuhan ekonomi secara nasional.

### 2. Mengurangi ketimpangan antara Indonesia Bagian Timur dengan Indonesia Bagian Barat.

Sektor transportasi sebagai urat nadi perekonomian menjadi perhatian bagi perencanaan pembangunan nasional. Secara geografis, Indonesia Bagian Timur yang terdiri dari pulau kecil dan besar lebih berpotensi bagi pengembangan transportasi

**Universitas Indonesia**

laut/sungai dibandingkan dengan Indonesia Bagian Barat. Adanya ketertinggalan perekonomian Indonesia Bagian Timur dibandingkan dengan Indonesia Bagian Barat, maka peranan pengembangan sektor pelabuhan di wilayah Indonesia Bagian Timur diharapkan dapat mengurangi ketimpangan tersebut.

Hal serupa juga dikemukakan oleh Sudiby, (1993), peran dan fungsi pelabuhan adalah sebagai pintu gerbang ekonomi dan penggerak kegiatan perdagangan dalam rangka meningkatkan dan mempercepat aktivitas ekonomi regional serta membuka isolasi daerah tertinggal. Hal ini juga sesuai dengan amanat Peraturan Pemerintah No. 61 tahun 2009 tentang Kepelabuhanan dimana pada pasal 4 disebutkan pelabuhan memiliki peran sebagai :

1. Simpul dalam jaringan transportasi sesuai dengan hierarkinya
  2. Pintu gerbang kegiatan perekonomian
  3. Tempat kegiatan alih moda transportasi
  4. Penunjang kegiatan industri, produksi dan konsolidasi muatan atau barang
  5. Mewujudkan wawasan nusantara dan kedaulatan negara
3. Meningkatkan daya saing dan memanfaatkan arus globalisasi.

Indonesia memiliki posisi strategis dalam alur pelayaran internasional yang tidak kalah dengan negara Singapura dan Malaysia yang akan memberikan peluang bagi Indonesia untuk memanfaatkan posisi ini. Semakin meningkatnya arus globalisasi yang didukung oleh teknologi informasi akan semakin membuka peluang Indonesia dalam memanfaatkan potensi ini yang akan menjadi bagian dari pelayaran internasional.

4. Meningkatkan ketahanan nasional

Indonesia sebagai negara kepulauan dan berbatasan dengan negara lain, maka daerah perbatasan tersebut menjadi daerah yang strategis bagi ketahanan nasional. Sebagian besar daerah tersebut adalah daerah kepulauan, maka peranan pengembangan pelabuhan bagi daerah-daerah tersebut menjadi prioritas.

Untuk menunjang peran dan fungsi pelabuhan tersebut selain tersedianya fasilitas dan peralatan yang cukup, pelayanan jasa pelabuhan harus dilakukan dengan efektif dan efisien, artinya pelayanan sesuai dengan objek yang dilayani dengan mempergunakan teknik atau metode yang canggih sehingga pelaksanaan bongkar muat dari kapal ke angkutan darat atau sebaliknya dapat dilakukan dengan cepat, lancar, aman, murah serta terjangkau oleh masyarakat (Salim, 1993).

Adapun fasilitas pelabuhan dibagi menjadi dua yaitu fasilitas pokok dan fasilitas penunjang. Fasilitas pokok pelabuhan meliputi dermaga, gudang, lapangan penumpukan, terminal penumpang, terminal peti kemas, terminal ro-ro, fasilitas penampungan dan pengolahan limbah, fasilitas *bunker*, fasilitas pemadam kebakaran, fasilitas gudang untuk bahan/barang berbahaya dan beracun, fasilitas pemeliharaan dan perbaikan peralatan dan Sarana Bantu Navigasi Pelayaran (SBNP). Sedangkan untuk fasilitas penunjang pelabuhan meliputi kawasan perkantoran, fasilitas pos dan telekomunikasi, fasilitas pariwisata dan perhotelan, instalasi air bersih, listrik dan telekomunikasi, jaringan jalan dan rel kereta api, jaringan air limbah, drainase dan sampah, areal pengembangan pelabuhan, tempat tunggu kendaraan bermotor, kawasan perdagangan, kawasan industri dan fasilitas umum lainnya.

### 2.2.2 Kondisi Pelabuhan di Indonesia

Pelabuhan mempunyai peran penting dalam perdagangan dan pembangunan ekonomi dimana setiap pelabuhan harus memiliki fasilitas yang memadai seperti sistem transportasi multimoda, infrastruktur yang memadai, suprastruktur dan peralatan modern yang penting untuk operasional pelabuhan yang efisien (Khanam et al). Hingga saat ini, fungsi pelabuhan di Indonesia masih sangat penting. Sebagai gerbang arus keluar masuk barang, pelabuhan turut mempengaruhi dan mensukseskan arus ekspor dan impor barang. Karena itu, pelabuhan bukan hanya memiliki fungsi di dalam negeri, pelabuhan juga bisa mempengaruhi nama baik Indonesia di mata internasional. Secara geografis letak perairan Indonesia dikenal strategis bagi jalur pelayaran internasional, khususnya

**Universitas Indonesia**

untuk jalur perdagangan intra-Asia, Eropa dan Amerika. Dengan kondisi demikian, pelabuhan-pelabuhan di Indonesia seharusnya bisa berperan lebih besar dalam perdagangan internasional (Media Komunikasi & Edukasi Bank Ekspor Indonesia, 2008).

Pelabuhan Indonesia terdiri atas sekitar 1700 pelabuhan yang terdiri dari 111 pelabuhan termasuk 25 pelabuhan strategis utama yang dianggap sebagai pelabuhan komersial dan dikelola oleh BUMN kepelabuhanan, 614 pelabuhan diantaranya berupa Unit Pelaksana Teknis (UPT) atau pelabuhan non-komersial, dan sekitar 1000 pelabuhan khusus atau pelabuhan swasta yang melayani berbagai kebutuhan suatu perusahaan (baik swasta maupun milik negara) dalam sejumlah industri meliputi pertambangan, minyak dan gas, perikanan, kehutanan, dsb (Ray, 2008).

Sekitar 90% perdagangan luar negeri Indonesia diangkut melalui laut dan hampir semua perdagangan non curah (seperti peti kemas) dipindahmuatkan melalui Singapura, dan semakin banyak yang melalui pelabuhan Tanjung Pelepas, Malaysia. Indonesia tidak memiliki pelabuhan pindah muat (*trans-shipment*) yang mampu mengakomodasi kebutuhan kapal-kapal besar antar benua. Sedangkan data dari Kementerian Perhubungan menunjukkan bahwa total tonase yang ditangani pelabuhan-pelabuhan Indonesia meningkat dari 582 juta ton pada tahun 2002 menjadi 736 juta ton pada tahun 2006, dengan rata-rata peningkatan tahunan 6%. Selama jangka waktu tersebut, jumlah barang yang diangkut untuk tujuan dalam negeri meningkat sekitar 11.5% per tahun, lebih dari dua kali lipat dari peningkatan jumlah barang yang diangkut dengan tujuan ke luar negeri yang hanya sebesar 4,1%. Dalam tahun-tahun belakangan, peningkatan jumlah barang yang diangkut untuk tujuan dalam negeri sangat besar di Indonesia bagian timur. Secara nyata, jumlah barang yang diangkut untuk tujuan dalam negeri dan luar negeri mengalami peningkatan sekitar 77 juta ton dalam kurun waktu empat tahun tersebut.

Pada 11 terminal peti kemas utama (yang memiliki mesin derek peti kemas dan dinyatakan oleh Kementerian Perhubungan sebagai Terminal Peti Kemas), total volume peti kemas meningkat sebesar satu juta TEU'S selama kurun waktu 2005-2007 dengan rata-rata pertumbuhan tahunan sekitar 12%.

Namun di sisi lain, dengan panjang garis pantai Indonesia 81.000 km yang kemudian dikoreksi oleh PBB pada tahun 2008, panjang garis pantai Indonesia menjadi 95.181 km (Indra, 2009) hanya terdapat 18 pelabuhan, 5 adalah pelabuhan samudera, dan sisanya adalah pelabuhan nusantara. Data ini menunjukkan bahwa dalam 4.500 km panjang pantai, hanya ada 1 pelabuhan laut. Jika dibandingkan dengan negara Jepang, setiap 11 km panjang pantai terdapat 1 pelabuhan dan untuk negara Thailand, setiap 50 km panjang pantai terdapat 1 pelabuhan (Yustika, 2008 sebagaimana dikutip dari Afifi, 2005).

Selain itu, tidak sedikit pelabuhan-pelabuhan di Indonesia yang memerlukan pengembangan yang dikarenakan terjadinya kejenuhan, kongesti dan pendangkalan alur. Beberapa pelabuhan tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini (Poesposoetjipto, 2007).

Tabel 2.1 Beberapa Pelabuhan Perlu Pengembangan

Pelabuhan	Draft (m)	Masalah	Saran Pengembangan
Batam	9-10	Under-developed	Konversi dermaga konvensional menjadi dermaga kontainer
Belawan	7-9	Kongesti dan kekurangan alat	Penambahan panjang dermaga dan penyediaan alat bongkar muat
Palembang	3.5-8	Pendangkalan alur	Pembangunan dermaga baru di daerah hilir
Pontianak	4-6	Jenuh dan pendangkalan alur	Penambahan panjang dermaga dan penyediaan alat bongkar muat
Banjarmasin	4-9	Kongesti dan pendangkalan alur	Pendalaman dan pemeliharaan alur sungai serta pembangunan terminal peti kemas baru
Samarinda	6-7	Jenuh	Pembangunan terminal peti kemas baru di daerah Palaran
Makassar	3-12	Jenuh	Penambahan panjang dermaga

Sumber : Diolah dari STRAMINDO (Study on the Development of Domestic Sea Transportation and Maritime Industry), 2005

Universitas Indonesia

### 2.2.3 Terminal Peti Kemas

Berdasarkan *Customs Convention on Containers* 1972, yang dimaksud dengan peti kemas/*container* adalah alat untuk mengangkut barang yang :

- Seluruh atau sebagiannya tertutup sehingga menyerupai bentuk peti yang didalamnya dimaksudkan untuk diisi barang yang akan diangkut.
- Berbentuk permanen dan kokoh sehingga dapat dipergunakan berulang kali untuk pengangkutan barang.
- Dibuat sedemikian rupa sehingga memungkinkan pengangkutan barang dengan suatu kendaraan tanpa terlebih dahulu dibongkar.
- Dibuat sedemikian rupa untuk langsung dapat diangkut, khususnya apabila dipindah dari satu ke lain kendaraan.
- Dibuat sedemikian rupa sehingga mudah diisi dan dikosongkan.
- Mempunyai ukuran bagian dalam sebesar 1 m atau lebih.

Dalam pengertian peti kemas termasuk perlengkapan dan peralatan untuk peti kemas yang diangkut bersama-sama dengan peti kemas yang bersangkutan, tidak termasuk kendaraan atau suku cadang kendaraan atau alat kemas. Peti kemas dibuat kokoh dan dilengkapi dengan pintu yang dikunci dari luar. Semua bagian dari peti kemas termasuk pintunya tidak dapat dilepas atau dibuka dari luar tanpa meninggalkan bekas nyata.

Dalam pengangkutan menggunakan peti kemas terdapat beberapa keuntungan dan kerugian sebagaimana yang diuraikan oleh Salim, (1993), yaitu :

#### a. Keuntungan-keuntungan

1. Kecepatan bongkar atau muat tinggi sehingga dapat mengurangi biaya dan waktu kapal di pelabuhan.
2. Tidak terjadi *double handling*.
3. Kerusakan dan kehilangan muatan kecil.
4. Dapat dilakukan *door to door* dengan intermoda transport.
5. Kondisi kemasan asli (*original package*) tidak perlu memenuhi standar.
6. Penggunaan tenaga kerja hemat.

**Universitas Indonesia**

7. Dapat dilakukan pengawasan dengan sistem komputer.

b. Kerugian-kerugian

1. Perubahan organisasi serta perubahan tata kerja dalam sistem transpor dan bongkar atau muat peti kemas.
2. Timbulnya perusahaan-perusahaan raksasa dalam sistem transpor mengakibatkan monopoli dalam bidang tersebut.
3. *Port of Call* kapal peti kemas terbatas hanya pada pelabuhan yang memiliki sarana untuk bongkar atau muat peti kemas (terminal peti kemas).
4. Biaya investasi termasuk pembangunan terminal peti kemas maupun sarana-sarana lain di dalamnya sangat tinggi.
5. Dibutuhkan keterampilan yang lebih tinggi bagi para pekerja terutama dalam bidang teknik.
6. Dengan adanya kontainerisasi dapat mengakibatkan pengangguran (secara sektoral) karena perubahan *labour intensive* ke *capital intensive*.

Menurut Peraturan Pemerintah No. 61 tahun 2009 tentang Kepelabuhanan pada pasal 22 ayat 2, terminal peti kemas merupakan salah satu fasilitas pokok yang ada di pelabuhan berdasarkan kriteria kebutuhan. Terminal peti kemas dikatakan penting karena fasilitas ini adalah merupakan titik temu pelayanan penanganan *container* dari angkutan darat dan angkutan laut atau sebaliknya dengan cara pengoperasian yang efisien yang mengandung arti bongkar muat yang murah, jumlah tenaga kerja sedikit dan waktu bongkar muat yang cepat (Salim, 1993). Secara umum fungsi suatu terminal peti kemas meliputi beberapa kegiatan sebagai berikut :

- a. Perencanaan bongkar atau muat (*ship planning*).
- b. Bongkar atau muat serta pergerakan atau pemindahan peti kemas (*container handling*).
- c. Mengisi dan mengosongkan peti kemas (*stuffing strip-ping containers*).
- d. Penyimpanan barang (*storage*).
- e. Perawatan alat bongkar muat (*equipment maintenance*).

**Universitas Indonesia**

- f. Penimbunan peti kemas (*container's stacking*).
- g. Perawatan dan perbaikan peti kemas (*container maintenance and repair*).
- h. Melakukan kegiatan administrasi pengoperasian terminal.

Fasilitas kepelabuhanan yang diperlukan bagi terminal peti kemas yang sesuai dengan karakteristik bongkar muat peti kemas adalah sebagai berikut :

1. Dermaga terminal peti kemas, dermaga terminal peti kemas pada dasarnya tidak berbeda dari terminal biasa, yaitu dermaga beton dengan jalur kereta api di bagian tepinya guna menempatkan *gantry crane* yang melayani kegiatan bongkar muat peti kemas. Perbedaan dengan terminal lainnya adalah terletak pada ukuran panjang dermaga dan kemampuan menyangga beban yang harus lebih panjang dan lebih besar, karena kapal peti kemas lebih panjang dan lebih tinggi bobotnya. Demikian juga bobot *gantry crane* ditambah bobot peti kemas dan muatan di dalamnya, yang jauh lebih tinggi daripada *crane* dan muatan konvensional sehingga memerlukan lantai dermaga yang lebih tinggi daya dukungnya.
2. Lapangan penumpukan peti kemas, menyambung dan menyatu pada dermaga terminal adalah lapangan penumpukan peti kemas (*container yard*) yang digunakan untuk menimbun peti kemas, memarkir *trailer* atau *container chasis* dan kendaraan penghela *trailer* atau *chasis* yang biasa disebut *prime mover* atau *truck head*). Tempat penampungan atau penyimpanan peti kemas kosong, demi efisiensi penggunaan lahan pelabuhan tidak disimpan di dalam pelabuhan melainkan di *Depot Empty Container* yang berlokasi dekat di luar pelabuhan (*adjacent to port area*) agar permintaan Peti Kemas kosong dapat dipenuhi dengan melalui prosedur yang seringkis mungkin.
3. Perlengkapan bongkar muat peti kemas (*container handling equipment*), penanganan (*handling*) peti kemas di terminal peti kemas terdiri dari beberapa kegiatan sebagai berikut :
  - Mengambil Peti Kemas dari kapal dan meletakkannya di bawah portal *gantry crane*.

- Mengambil dari kapal dan langsung meletakkannya di atas bak truk/trailer yang sudah siap di bawah *portal gantry*, yang akan segera mengangkutnya keluar pelabuhan.
- Memindahkan Peti Kemas dari suatu tempat penumpukan untuk ditumpuk di tempat lainnya diatas *Container Yard* yang sama.
- Melakukan *shifting* Peti Kemas, karena Peti Kemas yang berada di tumpukan bawah akan diambil sehingga Peti Kemas yang menindihnya harus dipindahkan lebih dahulu.
- Mengumpulkan (mempersatukan) beberapa Peti Kemas dari satu *shipment* kesatu lokasi penumpukan (tadinya terpecah pada beberapa lokasi/kapling).

Pelabuhan-pelabuhan yang telah mengoperasikan peti kemas adalah pelabuhan Belawan, pelabuhan Tanjung Priok, pelabuhan Panjang, pelabuhan Surabaya, pelabuhan Semarang, pelabuhan Ujung Pandang (Salim, 1993).

### **2.3 Hakikat Perubahan Undang-Undang Pelayaran**

Pemerintah terus berupaya melakukan percepatan pembangunan infrastruktur dengan gencar mensosialisasikan skema kerjasama pemerintah dan swasta yang merupakan salah satu alternatif untuk mengatasi kendala keterbatasan pendanaan. Berbagai upaya dilakukan pemerintah untuk mensosialisasikan kerjasama pemerintah dan swasta, salah satu diantaranya adalah reformasi regulasi mulai dari Peraturan Pemerintah hingga Peraturan Menteri serta regulasi sektoral yang terkait dengan objek infrastruktur.

Pada sektor transportasi laut, dalam rangka efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan transportasi laut telah dilakukan perubahan yang bersifat fundamental dan strategis oleh Kementerian Perhubungan yaitu dengan mengeluarkan Undang-Undang No. 17 tahun 2008 tentang Pelayaran yang menggantikan Undang-Undang No. 21 tahun 1992. Perubahan perlu dilakukan mengingat bahwa peran transportasi laut sebagai :

- Urat nadi kehidupan ekonomi, sosial, budaya, pertahanan dan keamanan secara nasional.
- Pelayanan terhadap mobilitas manusia, barang dan jasa baik dalam negeri maupun dari dan ke luar negeri, termasuk dalam keadaan tertentu seperti bencana alam.
- Sebagai sarana untuk meningkatkan dan mendukung pemerataan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat.
- Merangsang pertumbuhan ekonomi wilayah yang belum atau sedang berkembang.
- Menunjang sektor perdagangan, ekonomi dan sektor lainnya.
- Mendukung peningkatan daya saing komoditas produksi nasional.
- Memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa, mempertahankan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia dan mendukung perwujudan Wawasan Nusantara serta mempererat hubungan antar bangsa.

Sesuai dengan pertimbangan Presiden Republik Indonesia pada Undang-Undang No. 17 tahun 2008 tentang pelayaran dimana disebutkan

”bahwa perkembangan lingkungan strategis nasional dan internasional menuntut penyelenggaraan pelayaran yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, peran serta swasta dan persaingan usaha, otonomi daerah, dan akuntabilitas penyelenggara negara, dengan tetap mengutamakan keselamatan dan keamanan pelayaran demi kepentingan nasional”.

Dalam hal ini, Presiden Republik Indonesia pun telah mengamanatkan keikutsertaan pihak swasta dalam penyediaan jasa di pelabuhan yang dapat menciptakan iklim persaingan usaha yang sehat.

Didalam batang tubuh Undang-Undang No. 17 tahun 2008 tentang Pelayaran pun dijelaskan mengenai pengaturan untuk bidang kepelabuhanan yang memuat ketentuan penghapusan monopoli dalam penyelenggaraan pelabuhan, pemisahan antara fungsi regulator dan operator serta memberikan peran serta pemerintah

daerah dan swasta secara proposional di dalam penyelenggaraan infrastruktur kepelabuhanan.

Undang-Undang No. 17 tahun 2008, tentang Pelayaran memiliki nuansa perubahan fundamental sebagai berikut sebagaimana dikutip dari Laporan Antara, Tinjauan Ulang Blue Print Perhubungan Laut terkait Undang-Undang No. 17 tahun 2008 tentang Pelayaran :

- Memberikan kesempatan yang lebih luas kepada pihak swasta.

Dalam Undang-Undang Pelayaran No. 17 tahun 2007, memberikan peluang yang lebih luas kepada pihak swasta untuk ikut berpartisipasi di Kepelabuhanan. Pihak Swasta dapat melakukan kerjasama dengan pemerintah dalam melakukan pengelolaan pelabuhan atau jasa-jasa kepelabuhanan lainnya.

- Mengakomodasi otonomi daerah secara proporsional.

Undang-Undang Pelayaran baru juga memberikan peluang otonomi daerah untuk juga memiliki kewenangan dalam penyelenggaraan pelabuhan di daerahnya, tentunya yang sesuai dengan batasan yang proporsional. Pemerintah daerah juga diperkenankan untuk ikut mengelola suatu pelabuhan umum yang bersifat komersil melalui pembentukan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang nantinya berperan sebagai Badan Usaha Pelabuhan.

- Menghapus monopoli penyelenggaraan pelabuhan.

Pada Undang-Undang No.21 tahun 1992 sangat memungkinkan terjadinya monopoli dalam penyelenggaraan dan pengelolaan pelabuhan umum, ini dikarenakan pada Undang-Undang Pelayaran yang lama secara jelas melimpahkan penyelenggaraan pelabuhan umum kepada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang kepelabuhanan. Sedangkan pada Undang-Undang Pelayaran baru, peran BUMN kepelabuhanan tidak lagi bisa dimonopoli karena perannya hanyalah sebagai operator.

- Menciptakan kompetisi yang sehat.

Dengan tidak adanya monopoli dalam penyelenggaraan dan pengelolaan kepelabuhanan, maka akan mendorong terciptanya iklim kompetisi yang sehat dalam pengelolaan pelabuhan serta penyediaan jasa kepelabuhanan, dimana pemerintah berperan sebagai regulator.

- Pemisahan yang jelas antara fungsi regulator dan operator.

Pada Undang-Undang Pelayaran yang lama, fungsi regulator dan operator adalah menjadi satu, sehingga mengakibatkan terjadinya suatu monopoli penyelenggaraan dan pengelolaan kepelabuhanan. Maka dalam Undang-Undang Pelayaran baru secara tegas kedua fungsi tersebut dipisahkan menjadi dua organisasi yang berbeda. Fungsi regulator dipegang pemerintah melalui Otoritas Pelabuhan dan fungsi operator bisa dilakukan oleh Badan Usaha Pelabuhan seperti BUMN, BUMD atau swasta.

Secara tegas, untuk bidang angkutan laut memuat adanya penegasan komprehensif dan jelas terhadap pelaksanaan azas cobatage yang akan lebih menggairahkan industri perkapalan nasional dimana permintaan akan kapal berbendera Indonesia semakin tinggi karena kapal-kapal berbendera asing tidak boleh lagi melayani pengangkutan antar pulau di Indonesia, dijelaskan adanya kegiatan angkutan multimoda dan dilakukan pemberdayaan terhadap industri Angkutan Perairan Nasional.

Sedangkan untuk bidang kepelabuhanan, telah ada pemisahan yang jelas antara pelaku transportasi laut yaitu :

- Otoritas Pelabuhan dengan fungsi untuk pembinaan, pengendalian dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan pada pelabuhan yang diusahakan secara komersil.
- Unit Penyelenggara Pelabuhan dengan fungsi untuk pembinaan, pengendalian, pengendalian dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan pada pelabuhan yang belum diusahakan secara komersil.

**Universitas Indonesia**

- Syahbandar dengan fungsi untuk keselamatan dan keamanan pelayaran yang mencakup pelaksanaan, pengawasan dan penegakan hukum di bidang angkutan di perairan, kepelabuhanan dan perlindungan lingkungan maritim di pelabuhan.
- Badan Usaha Pelabuhan dengan fungsi untuk melaksanakan kegiatan jasa perusahaan di pelabuhan yang terdiri dari penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan dan jasa terkait kepelabuhanan.

Selama ini menurut Undang-Undang No. 21 tahun 1992 fungsi regulator dijalankan bersamaan dengan fungsi operator yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) kepelabuhanan yaitu PT. Pelabuhan Indonesia. Namun hal ini belum bisa menjadikan kinerja pelabuhan di Indonesia mempunyai daya saing yang baik di tingkat regional. Masih banyak permasalahan yang terjadi diantaranya kinerja pelabuhan di Indonesia, mulai dari lamanya waktu tunggu (*Waiting Time*) kapal-kapal yang akan masuk ke pelabuhan, lamanya waktu bongkar muat peti kemas, masalah alur pelayaran yang tidak dipelihara sehingga sering mengakibatkan kecelakaan kapal, hingga masalah buruknya birokrasi di pelabuhan yang tentunya menjadikan pelabuhan-pelabuhan di Indonesia berdaya saing rendah. Oleh karena itu pemerintah mengeluarkan Undang-Undang No. 17 tahun 2008, dimana dalam hal kepelabuhanan peran BUMN ditegaskan hanya sampai fungsi operator saja, sedangkan fungsi regulator kembali ke pemerintah dalam hal ini Kementerian Perhubungan melalui Direktorat Jenderal Perhubungan Laut. Dengan adanya penghapusan monopoli ini berdampak pada meningkatnya peluang pihak swasta untuk ikut berpartisipasi dalam pengoperasian dan pemanfaatan kepelabuhanan.

#### **2.4 Perbandingan Undang-Undang Pelayaran**

Undang-Undang Pelayaran No. 21 tahun 1992 telah diganti menjadi Undang-Undang No. 17 tahun 2008. Tabel 2.2 merupakan perbandingan dari batang tubuh Undang-Undang Pelayaran.

Tabel 2.2 Perbandingan Undang-Undang Pelayaran

Undang-Undang No. 21 tahun 1992	Undang-Undang No. 17 tahun 2008
Bab 1 Ketentuan Umum	Bab 1 Ketentuan Umum
Bab 2 Azas dan Tujuan	Bab 2 Azas dan Tujuan
Bab 3 Ruang Lingkup	Bab 3 Ruang Lingkup
Bab 4 Pembinaan	Bab 4 Pembinaan
Bab 5 Kenavigasian	Bab 5 Angkutan di Perairan
Bab 6 Kepelabuhanan	Bab 6 Hipotek dan Piutang Pelayaran yang didahulukan
Bab 7 Perkapalan	Bab 7 Kepelabuhanan
Bab 8 Pencegahan dan Penanggulangan Pencemaran oleh Kapal	Bab 8 Keselamatan dan Keamanan Pelayaran
Bab 9 Angkutan	Bab 9 Kelaiklautan Kapal
Bab 10 Kecelakaan Kapal, Pencarian dan Pertolongan	Bab 10 Kenavigasian
Bab 11 Sumber Daya Manusia	Bab 11 Syahbandar
Bab 12 Penyidikan	Bab 12 Perlindungan Lingkungan Maritim
Bab 13 Ketentuan Pidana	Bab 13 Kecelakaan Kapal serta Pencarian dan Pertolongan
Bab 14 Ketentuan Peralihan	Bab 14 Sumber Daya Manusia
Bab 15 Ketentuan Penutup	Bab 15 Sistem Informasi Pelayaran
	Bab 16 Peran serta Masyarakat
	Bab 17 Penjaga Laut dan Pantai (Sea and Coast Guard)
	Bab 18 Penyidikan
	Bab 19 Ketentuan Pidana
	Bab 20 Ketentuan lain-lain
	Bab 21 Ketentuan Peralihan
	Bab 22 Ketentuan Penutup

Sumber : Hasil Olahan dari Undang-Undang No. 21 Tahun 1992 dan Undang-Undang No. 17 Tahun 2008

#### 2.4.1 Perbandingan Pasal-Pasal Terkait Infrastruktur

Undang-Undang No. 21 tahun 1992

Pasal 22 :

- (1) Pelabuhan terdiri dari pelabuhan umum dan pelabuhan khusus.
- (2) Pelabuhan umum diselenggarakan untuk kepentingan pelayaran masyarakat umum.
- (3) Pelabuhan khusus diselenggarakan untuk kepentingan sendiri guna menunjang kegiatan tertentu.

Pasal 24 :

- (1) Untuk kepentingan penyelenggaraan pelabuhan umum, ditetapkan daerah lingkungan kerja pelabuhan dan daerah lingkungan kepentingan pelabuhan.
- (2) Terhadap tanah yang ditetapkan sebagai daerah lingkungan kerja pelabuhan sebagaimana

Pasal 26 :

- (1) 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.
- (2) Badan Hukum Indonesia dapat diikutsertakan dalam penyelenggaraan pelabuhan umum sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) atas dasar kerjasama dengan badan usaha milik negara yang melaksanakan perusahaan pelabuhan.

Undang-Undang No. 17 tahun 2008

Pasal 70 :

- (1) Jenis pelabuhan terdiri atas :
  - a. Pelabuhan laut
  - 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
  - c. Pelabuhan pengumpan

Pasal 81 :

Penyelenggaraan pelabuhan sebagaimana dimaksud dalam pasal 80 ayat (3) yaitu terdiri dari :

- a. Otoritas Pelabuhan
- b. Unit Penyelenggara Pelabuhan

Pasal 85 :

”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 perundangundangan.”

**Universitas Indonesia**

Pasal 90 ayat 1 :

“Kegiatan perusahaan di pelabuhan terdiri atas penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan dan jasa terkait dengan kepelabuhanan.”

Pasal 91 ayat 1 :

“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.”

Pasal 91 ayat 3 :

“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.”

Pasal 91 ayat 4 :

“Dalam keadaan tertentu, terminal dan fasilitas pelabuhan lainnya pada pelabuhan yang diusahakan Unit Penyelenggara Pelabuhan dapat dilaksanakan oleh Badan Usaha Pelabuhan berdasarkan perjanjian.”

Penjelasan :

Pada Undang-Undang Pelayaran lama, dua macam pelabuhan masih digunakan, namun pada Undang-Undang Pelayaran baru lebih diklasifikasikan untuk pelabuhan umum yaitu menjadi pelabuhan utama, pelabuhan pengumpul dan pelabuhan pengumpan.

Undang-Undang Pelayaran lama secara jelas menyatakan bahwa penyelenggaraan pelabuhan umum dapat dilimpahkan kepada BUMN, sedangkan bagi Badan Hukum Indonesia yang ingin ikut serta dalam penyelenggaraan pelabuhan dapat melakukan kerjasama dengan BUMN. Sedangkan pada Undang-Undang

Pelayaran baru Otoritas Pelabuhan dan Unit Penyelenggara Pelabuhan adalah organisasi yang melakukan penyelenggaraan pelabuhan.

Pada Undang-Undang Pelayaran lama menjelaskan bahwa pemberian suatu hak atas tanah tergantung pada subyek dan rencana pemanfaatannya, antara lain jika tanah tersebut akan digunakan untuk pelabuhan yang dikelola oleh pemerintah atau diusahakan oleh badan usaha milik negara yang seluruh modalnya dikuasai oleh Pemerintah dapat diberikan hak pengelolaan. Sedangkan pada Undang-Undang Pelayaran baru dijelaskan bahwa bahwa Otoritas Pelabuhan dan Unit Penyelenggara Pelabuhan diberi hak pengelolaan atas tanah.

#### 2.4.2 Perbandingan Pasal-Pasal Terkait Sarana

Undang-Undang No. 21 tahun 1992

Pasal 8 :

- (1) Pengadaan, pengoperasian dan pemeliharaan sarana bantu navigasi pelayaran dan telekomunikasi pelayaran dilakukan oleh Pemerintah.
- (2) Untuk kepentingan tertentu, badan hukum Indonesia dapat melakukan pengadaan, pengoperasian, dan pemeliharaan sarana bantu navigasi pelayaran dengan izin dan persyaratan yang ditetapkan oleh Pemerintah.

Pasal 28 :

”Usaha kegiatan penunjang pelabuhan di pelabuhan umum dilakukan oleh badan hukum Indonesia dan/atau warga negara Indonesia.”

Undang-Undang No. 17 tahun 2008

Pasal 91 ayat 2 :

”Kegiatan perusahaan yang dilakukan oleh Badan Usaha Pelabuhan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dilakukan untuk lebih dari satu terminal”.

Pasal 83 :

- (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-pelayaran, dan jaringan jalan
  - c. menyediakan dan memelihara Sarana Bantu Navigasi-Pelayaran
  - d. menjamin keamanan dan ketertiban di pelabuhan
  - e. menjamin dan memelihara kelestarian lingkungan di pelabuhan
  - f. menyusun Rencana Induk Pelabuhan, serta Daerah Lingkungan Kerja dan Daerah Lingkungan Kepentingan pelabuhan
  - 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
  - h. menjamin kelancaran arus barang.
- (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.

Penjelasan :

Pada Undang-Undang Pelayaran lama, untuk pengadaan sarana dan prasarana, boleh dilakukan oleh Badan Hukum Indonesia, jadi sudah bisa melibatkan swasta. Hal ini tetap berlaku pada penerapan Undang-Undang Pelayaran baru. Mengenai perijinan usaha tetap dilakukan oleh wakil-wakil pemerintah dimasing-masing pelabuhan. Mengenai fasilitas-fasilitas lain yang belum dilakukan oleh operator pelabuhan, maka menjadi tugas pemerintah untuk memenuhinya sebagaimana dijelaskan pada pasal 83 Undang-Undang Pelayaran baru.

### 2.4.3 Perbandingan Pasal-Pasal Terkait Peran Pemerintah

Undang-Undang No. 17 tahun 2008

Pasal 77 :

Suatu wilayah tertentu di daratan atau di perairan dapat ditetapkan oleh Menteri menjadi lokasi yang berfungsi sebagai pelabuhan, sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah Provinsi dan Rencana Tata Ruang Wilayah Kabupaten/Kota serta memenuhi persyaratan kelayakan teknis dan lingkungan.

Pasal 80 ayat 1 :

Kegiatan pemerintahan di pelabuhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 79 meliputi:

- a. Pengaturan dan pembinaan, pengendalian, dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan
- b. Keselamatan dan keamanan pelayaran; dan/atau
- c. Kepabeanan
- d. Keimigrasian
- e. Kekarantinaan

Pasal 82 ayat 6 :

“Otoritas Pelabuhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 81 ayat (1) huruf a dalam pelaksanaannya harus berkoordinasi dengan pemerintah daerah.”

Pasal 92 :

“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.”

Pasal 96 :

Pembangunan pelabuhan laut dilaksanakan berdasarkan izin dari:

- a. Menteri untuk pelabuhan utama dan pelabuhan pengumpul; dan

**Universitas Indonesia**

- b. Gubernur atau Bupati/Walikota untuk pelabuhan pengumpan

Pasal 97 ayat 2 :

Izin mengoperasikan pelabuhan laut diberikan oleh:

- a. Menteri untuk pelabuhan utama dan pelabuhan pengumpul; dan
- b. Gubernur atau Bupati/Walikota untuk pelabuhan pengumpan.

Pasal 98 :

“Pembangunan pelabuhan sungai dan danau wajib memperoleh izin dari Bupati/Walikota.”

Penjelasan :

Pada undang-undang 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 setempat, agar tidak bertentangan dengan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) daerah tersebut. Sedangkan pada undang-undang baru dijelaskan secara detail bagaimana hubungan antara Pemerintah Pusat, Pemerintah daerah dan Operator Pelabuhan. Dengan demikian undang-undang baru lebih memperinci dan memperkuat pola hubungan yang dilakukan diantara Pemerintah Pusat, Daerah dan Operator.

#### 2.4.4 Perbandingan Pasal-Pasal Terkait Peran Swasta

Undang-Undang No. 21 tahun 1992

Pasal 8 ayat 2 :

“Untuk kepentingan tertentu, badan hukum Indonesia dapat melakukan pengadaan, pengoperasian, dan pemeliharaan sarana bantu navigasi pelayaran dengan izin dan persyaratan yang ditetapkan oleh Pemerintah.”

Pasal 26 ayat 2 :

“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 pengusahaan pelabuhan.”

Pasal 27 ayat 1 :

“Usaha kegiatan penunjang pelabuhan di pelabuhan umum dilakukan oleh badan hukum Indonesia dan/atau warga negara Indonesia.”

Pada Undang-Undang No. 17 tahun 2008 :

Pasal 90 ayat 1 :

”Kegiatan pengusahaan di pelabuhan terdiri atas penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan dan jasa terkait dengan kepelabuhanan.”

Pasal 91 ayat 1 :

”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.”

Pasal 91 ayat 2 :

”Kegiatan pengusahaan yang dilakukan oleh Badan Usaha Pelabuhan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dilakukan untuk lebih dari satu terminal.”

Pasal 91 ayat 4 :

”Dalam keadaan tertentu, terminal dan fasilitas pelabuhan lainnya pada pelabuhan yang diusahakan Unit Penyelenggara Pelabuhan dapat dilaksanakan oleh Badan Usaha Pelabuhan berdasarkan perjanjian.”

Pasal 93 :

“Badan Usaha Pelabuhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 92 berperan sebagai operator yang mengoperasikan terminal dan fasilitas pelabuhan lainnya.”

Penjelasan :

Pada undang-undang lama, Badan Hukum Indonesia dapat diikutsertakan dalam penyelenggaraan pelabuhan namun harus bekerjasama dengan BUMN Kepelabuhanan. Pihak swasta hanya bisa berperan sebagai penunjang dari BUMN, kurang bisa melakukan unit usaha yang lebih besar dikarenakan perusahaan pelabuhan dimonopoli oleh BUMN. Sedangkan pada undang-undang baru, posisi BUMN Kepelabuhanan dan Badan Hukum Indonesia adalah sama yaitu sebagai Badan Usaha Pelabuhan. Hal ini dapat merangsang pertumbuhan peran-peran pihak swasta yang baru. Tidak menutup kemungkinan nantinya pengelola pelabuhan yang baru selain BUMN akan membutuhkan pihak swasta lainnya sebagai penunjang.

Peran swasta dalam pelabuhan adalah sebagai Badan Usaha Pelabuhan yang dapat melakukan penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan seperti pembangunan infrastruktur pelabuhan, pengelolaan infrastruktur pelabuhan dan pengoperasian infrastruktur pelabuhan serta penyediaan jasa terkait dengan kepelabuhanan.

Adapun jenis usaha yang termasuk dalam penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan adalah sebagai berikut :

- Penyediaan dan/atau pelayanan jasa dermaga untuk bertambat;
- Penyediaan dan/atau pelayanan pengisian bahan bakar dan pelayanan air bersih;
- Penyediaan dan/atau pelayanan fasilitas naik turun penumpang dan/atau kendaraan;
- Penyediaan dan/atau pelayanan jasa dermaga untuk pelaksanaan kegiatan bongkar muat barang dan peti kemas;

**Universitas Indonesia**

- Penyediaan dan/atau pelayanan jasa gudang dan tempat penimbunan barang, alat bongkar muat, serta peralatan pelabuhan;
- Penyediaan dan/atau pelayanan jasa terminal peti kemas, curah cair, curah kering, dan Ro-Ro;
- Penyediaan dan/atau pelayanan jasa bongkar muat barang;
- Penyediaan dan/atau pelayanan pusat distribusi dan konsolidasi barang; dan/atau
- Penyediaan dan/atau pelayanan jasa penundaan kapal.

Adapun jenis usaha yang termasuk dalam jasa terkait kepelabuhanan adalah sebagai berikut :

- Penyediaan fasilitas penampungan limbah;
- Penyediaan depo peti kemas;
- Penyediaan pergudangan;
- Jasa pembersihan dan pemeliharaan gedung kantor;
- Instalasi air bersih dan listrik;
- Pelayanan pengisian air tawar dan minyak;
- Penyediaan perkantoran untuk kepentingan pengguna jasa pelabuhan;
- Penyediaan fasilitas gudang pendingin;
- Perawatan dan perbaikan kapal;
- Pengemasan dan pelabelan;
- Fumigasi dan pembersihan/perbaikan kontainer;
- Angkutan umum dari dan ke pelabuhan;
- Tempat tunggu kendaraan bermotor;
- Kegiatan industri tertentu;
- Kegiatan perdagangan;
- Kegiatan penyediaan tempat bermain dan rekreasi;
- Jasa periklanan; dan/atau
- Perhotelan, restoran, pariwisata, pos dan/atau
- Telekomunikasi.

#### 2.4.5 Perbandingan Pasal-Pasal Terkait Peran BUMN

Undang-Undang No. 21 tahun 1992

Pasal 26 ayat 1 :

“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.”

Undang-Undang No. 17 tahun 2008

Pasal 1 ayat 60 :

“Badan Usaha adalah Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, atau badan hukum Indonesia yang khusus didirikan untuk pelayaran.”

Pasal 93 :

“Badan Usaha Pelabuhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 92 berperan sebagai operator yang mengoperasikan terminal dan fasilitas pelabuhan lainnya.”

Penjelasan :

Pada Undang-Undang Pelayaran lama BUMN mutlak melakukan monopoli perusahaan pelabuhan. Hal ini mengakibatkan kurang maksimalnya kinerja mereka karena tidak adanya pesaing. BUMN juga bisa menguasai pemanduan, serta jasa-jasa pelabuhan lainnya. Akan tetapi pada Undang-Undang Pelayaran 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.

#### 2.4.6 Perbandingan Pasal-Pasal Terkait Kelembagaan

Undang-Undang No. 21 tahun 1992

Pasal 1 ayat 15 :

”Badan Hukum Indonesia adalah badan usaha yang dimiliki oleh negara dan/atau swasta dan/atau koperasi.”

Pasal 21 ayat 2 :

“Penyelenggaraan pelabuhan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilaksanakan secara terkoordinasi antara kegiatan pemerintahan dan kegiatan pelayanan jasa di pelabuhan.”

Pasal 21 ayat 3 :

“Pelaksanaan kegiatan pemerintahan di pelabuhan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) meliputi fungsi keselamatan pelayaran, bea dan cukai, imigrasi, karantina, serta keamanan dan ketertiban.”

Pasal 26 ayat 1 :

“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.”

Undang-Undang No.17 tahun 2008

Pasal 1 ayat 26 :

“Otoritas Pelabuhan (*Port Authority*) adalah lembaga pemerintah di pelabuhan sebagai otoritas yang melaksanakan fungsi pengaturan, pengendalian, dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan yang diusahakan secara komersial.”

Pasal 1 ayat 27 :

”Unit Penyelenggara Pelabuhan adalah lembaga pemerintah di pelabuhan sebagai otoritas yang melaksanakan fungsi pengaturan, pengendalian, pengawasan

**Universitas Indonesia**

kegiatan kepelabuhanan, dan pemberian pelayanan jasa kepelabuhanan untuk pelabuhan yang belum diusahakan secara komersial.”

Pasal 1 ayat 28 :

“Badan Usaha Pelabuhan adalah badan usaha yang kegiatan usahanya khusus di bidang pengusahaan terminal dan fasilitas pelabuhan lainnya.”

Pasal 1 ayat 56 :

“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.”

Pasal 1 ayat 60 :

“Badan Usaha adalah Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, atau badan hukum Indonesia yang khusus didirikan untuk pelayaran.”

Pasal 82 ayat 4 :

“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.”

Penjelasan :

Menurut Undang-undang Pelayaran lama diberikan beberapa lembaga yang ada di pelabuhan, lembaga-lembaga tersebut : Administrator Pelabuhan, BUMN, serta beberapa stakeholder lainnya. Sedangkan pada Undang-undang baru menjabarkan beberapa perluasan dari kelembagaan yang ada di pelabuhan yakni : Otoritas Pelabuhan sebagai penyelenggara pelabuhan, Syahbandar sebagai pengawas keselamatan pelayaran, Badan Usaha Pelabuhan sebagai operator pelabuhan dimana bisa dilakukan BUMN atau swasta, serta stakeholder lainnya. Mengenai

**Universitas Indonesia**

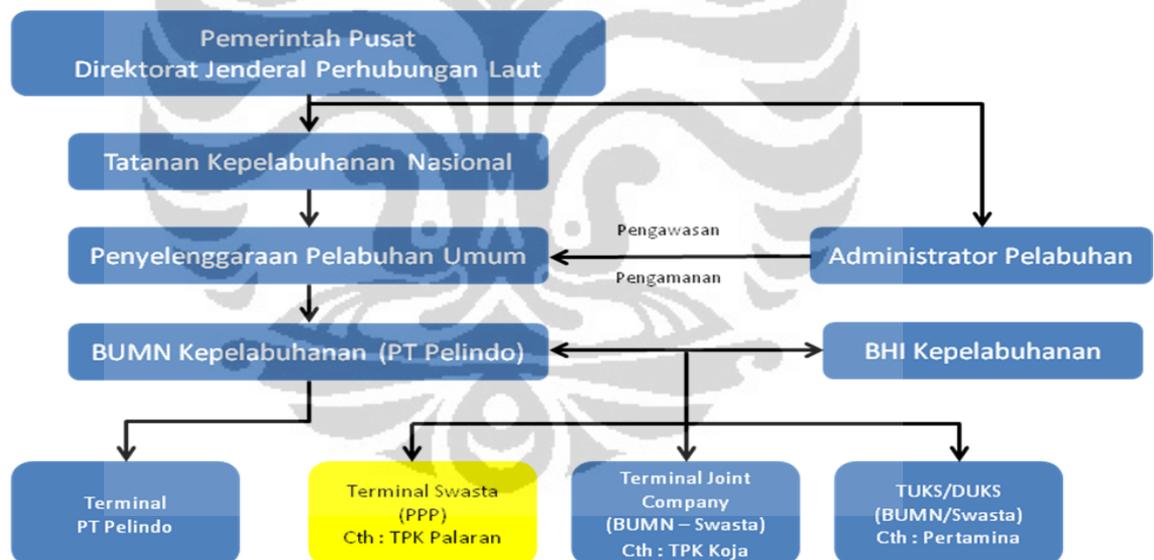
Otoritas Pelabuhan, 1 Otoritas Pelabuhan dan Unit Penyelenggara Pelabuhan dapat membawahi beberapa pelabuhan (*cluster*).

## 2.4.7 Penyelenggaraan Pelabuhan

### 2.4.7.1 Undang-Undang Pelayaran No. 21 Tahun 1992

Sebagian besar produksi jasa transportasi yang menyangkut hajat hidup masyarakat dikelola oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) (Salim, 1993). Undang-Undang Pelayaran No. 21 tahun 1992 pasal 26 ayat 1 menyatakan bahwa

”Penyelenggaraan pelabuhan umum dilakukan oleh Pemerintah dan pelaksanaannya dapat dilimpahkan kepada Badan Usaha Milik Negara yang didirikan untuk maksud tersebut berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.



Gambar 2.1 Skema Penyelenggaraan Pelabuhan Menurut Undang-Undang No. 21 Tahun 1992

Sumber : Hasil Olahan

BUMN Kepelabuhanan yang dimaksud pada pasal 26 ayat 1 tersebut adalah PT Pelabuhan Indonesia. Terdapat 111 pelabuhan, termasuk 25 pelabuhan strategis utama, yang dianggap sebagai pelabuhan komersial yang dikelola oleh PT

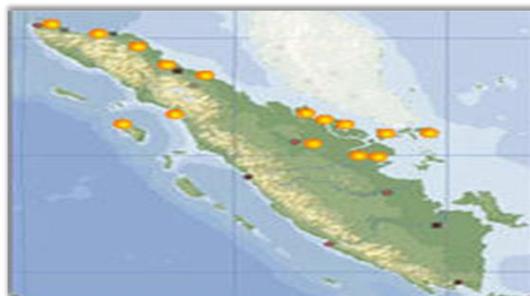
Universitas Indonesia

Pelabuhan Indonesia. Pada hampir semua pelabuhan utama, PT Pelabuhan Indonesia bertindak sebagai operator sekaligus regulator yang mendominasi penyediaan layanan pelabuhan utama sebagaimana tercantum di bawah ini (Ray, 2008) :

- Perairan pelabuhan (termasuk ukuran saluran dan basin) untuk pengerukan lalu lintas kapal, penjangkaran dan penambatan.
- Pelayaran dan penarikan kapal (kapal tunda).
- Fasilitas-fasilitas pelabuhan untuk kegiatan bongkar muat, pengurusan hewan, gudang dan lapangan penumpukan peti kemas, terminal konvensional, peti kemas dan curah, terminal penumpang.
- Listrik, persediaan air bersih, pembuangan sampah, dan layanan telepon untuk kapal.
- Ruang lahan untuk kantor dan kawasan industri.
- Pusat pelatihan dan medis pelabuhan.

PT Pelabuhan Indonesia terbagi menjadi 4 dengan cakupan geografis sebagaimana diuraikan di bawah ini :

1. PT Pelabuhan Indonesia I yang mengelola pelabuhan umum di provinsi Nanggroe Aceh Darussalam, Sumatera Utara, Riau dan Kepulauan Riau. Saat ini PT Pelabuhan Indonesia I mengelola 15 cabang pelabuhan, 11 pelabuhan perwakilan, 1 unit terminal peti kemas, 1 unit galangan kapal, 1 unit depo peti kemas Belawan, 1 unit rumah sakit dan 1 unit balai pendidikan dan pelatihan (Sutanto, <http://www.inaport1.co.id>).



Gambar 2.2 Wilayah Operasi PT Pelabuhan Indonesia I

Sumber : <http://www.inaport1.co.id>

**Universitas Indonesia**

2. PT Pelabuhan Indonesia II memiliki wilayah operasi di 10 propinsi dan mengelola 12 pelabuhan yang diusahakan yaitu Pelabuhan Teluk Bayur di Propinsi Sumatera Barat, Pelabuhan Jambi di Propinsi Jambi, Pelabuhan Palembang di Propinsi Sumatera Selatan, Pelabuhan Bengkulu di Propinsi Bengkulu, Pelabuhan Panjang di propinsi Lampung, Pelabuhan Tanjung Pandan dan Pelabuhan Pangkal Balam di Propinsi Bangka Belitung, Pelabuhan Banten di Propinsi Banten, Pelabuhan Tanjung Priok dan Sunda Kelapa di Propinsi DKI Jakarta, Pelabuhan Cirebon di Propinsi Jawa Barat dan Pelabuhan Pontianak di Propinsi Kalimantan Barat (<http://www.inaport2.co.id>).



Gambar 2.3 Wilayah Operasi PT Pelabuhan Indonesia II

Sumber : <http://www.inaport2.co.id>

3. PT Pelabuhan Indonesia III dengan wilayah operasi propinsi Jawa Timur meliputi Tanjung Perak- Surabaya, Gresik dan Kawasan Kalianget, Probolinggo dan Kawasan Pasuruan, Tanjung Wangi. Propinsi Jawa Tengah meliputi Tanjung Emas-Semarang, Terminal Petikemas Semarang, Tegal, Cilacap. Propinsi Kalimantan Selatan meliputi Banjarmasin, Kotabaru, dan beberapa kawasan. Propinsi Kalimantan Tengah meliputi Sampit dan beberapa kawasan, Pulang Pisau dan Kawasan Kuala Kapuas, Kumai dan beberapa kawasan lainnya. Propinsi Bali meliputi Benoa dan Celukan Bawang. Propinsi Nusa Tenggara Barat (NTB) meliputi Lembar, Bima dan kawasan Badas. Propinsi Nusa Tenggara Timur (NTT) meliputi Tenau-Kupang, Waingapu, dan beberapa kawasan, Maumere dan beberapa kawasan (<http://www.pp3.co.id>)

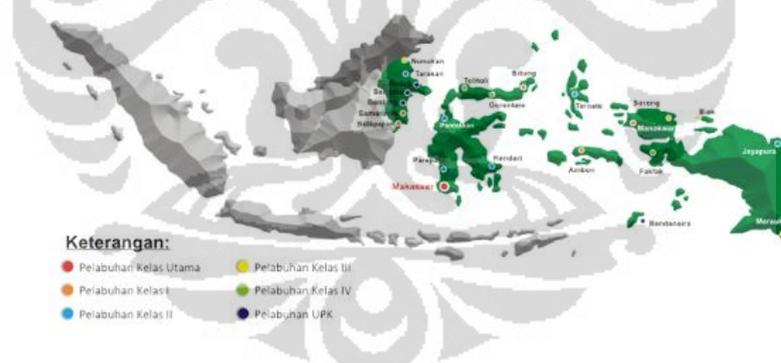
**Universitas Indonesia**



Gambar 2.4 Wilayah Operasi PT Pelabuhan Indonesia III

Sumber : <http://www.pp3.co.id>

4. PT Pelabuhan Indonesia IV dengan wilayah operasi Kalimantan (Samarinda, Balikpapan, Tarakan, Nunukan, UPK Tanjung Redep, UPK Bontang), Sulawesi (Makassar, Pare-Pare, Pantoloan, Toli-Toli, Gorontalo, Bitung, Kendari, Terminal Peti Kemas Makassar, Terminal Peti Kemas Bitung), Maluku (Ternate, Ambon), Papua (Sorong, Manokwari, Fakfak, Biak, Jayapura, Merauke) dan pelabuhan kawasan (Paotere, Manado, Bandanaira, Kampung Baru, Donggala) (<http://www.pelabuhan4.co.id>)



Gambar 2.5 Wilayah Operasi PT Pelabuhan Indonesia IV

Sumber : <http://www.pelabuhan4.co.id>

Selanjutnya pada Undang-undang Pelayaran No. 21 tahun 1992 pasal 26 ayat 2, disebutkan :

”Badan Hukum Indonesia dapat diikutsertakan dalam penyelenggaraan pelabuhan umum sebagaimana dimaksud pada ayat 1 atas dasar kerjasama dengan badan usaha milik negara yang melaksanakan pengusahaan pelabuhan”

**Universitas Indonesia**

Badan hukum Indonesia menurut Peraturan Pemerintah No. 69 tahun 2001 pasal 1 ayat 11 adalah badan usaha yang dimiliki oleh negara dan/atau daerah dan/atau swasta dan/atau koperasi. Badan hukum Indonesia yang ingin ikut serta dalam penyelenggaraan pelabuhan umum dapat melakukan kerjasama dengan BUMN sesuai dengan lokasi pelabuhan antara lain terhadap kegiatan jasa unit terminal peti kemas di pelabuhan, lapangan penumpukan, penundaan, dan lain sebagainya.

#### 2.4.7.2 Undang-Undang Pelayaran No.17 Tahun 2008

Pada Undang-Undang Pelayaran No. 17 tahun 2008 pasal 79 kegiatan di pelabuhan dibagi menjadi 2 yaitu :

##### 1. Kegiatan pemerintahan.

Kegiatan pemerintahan di pelabuhan meliputi pengaturan dan pembinaan, pengendalian dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan, keselamatan dan keamanan pelayaran, kepabeanan, keimigrasian, kekarantinaan. Untuk kegiatan pengaturan dan pembinaan, pengendalian dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan dilaksanakan oleh penyelenggara pelabuhan yang terdiri atas Otoritas Pelabuhan yang dibentuk pada pelabuhan yang diusahakan secara komersial atau Unit Penyelenggara Pelabuhan yang dibentuk pada pelabuhan yang belum diusahakan secara komersial. Unit Penyelenggaran Pelabuhan dapat merupakan Unit Penyelenggara Pelabuhan Pemerintah dan Unit Penyelenggaran Pelabuhan Pemerintah Daerah. Untuk fungsi keselamatan dan keamanan pelayaran dilaksanakan oleh Syahbandar dan untuk fungsi kepabeanan, keimigrasian dan kekarantinaan dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Otoritas Pelabuhan adalah lembaga pemerintah di pelabuhan sebagai otoritas yang melaksanakan fungsi pengaturan, pengendalian, dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan yang diusahakan secara komersial. Otoritas Pelabuhan bertanggung jawab kepada Menteri.

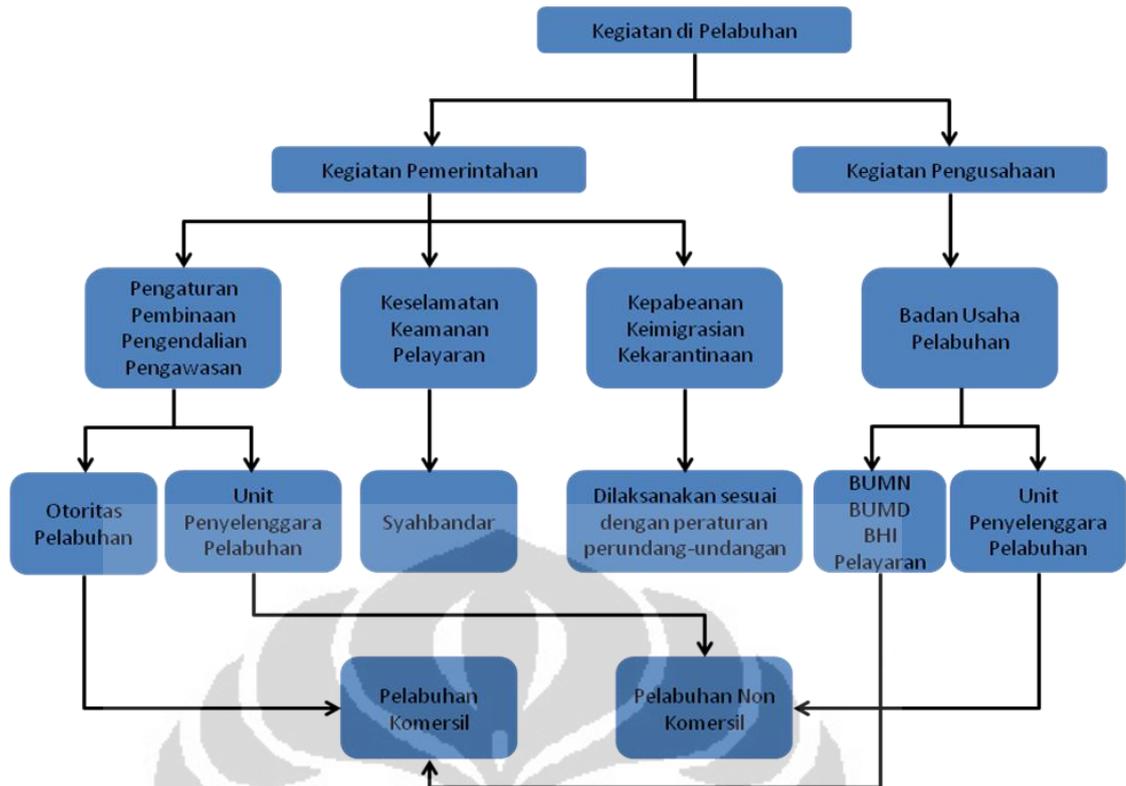
Unit Penyelenggara Pelabuhan adalah lembaga pemerintah di pelabuhan sebagai otoritas yang melaksanakan fungsi pengaturan, pengendalian, pengawasan kegiatan kepelabuhanan dan pemberian pelayanan jasa kepelabuhanan untuk pelabuhan yang belum diusahakan secara komersial. Unit Penyelenggara Pelabuhan bertanggung jawab kepada Menteri untuk Unit Penyelenggara Pelabuhan Pemerintah dan Gubernur atau Bupati/Walikota untuk Unit Penyelenggara Pelabuhan Pemerintah Daerah.

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.

## 2. Kegiatan pengusahaan.

Kegiatan pengusahaan 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. Badan Usaha Pelabuhan (BUP) adalah badan usaha yang kegiatan usahanya khusus di bidang pengusahaan terminal dan fasilitas pelabuhan lainnya serta berperan sebagai operator yang mengoperasikan terminal dan fasilitas pelabuhan lainnya. Badan usaha yang dimaksud adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) atau Badan Hukum Indonesia yang khusus didirikan untuk pelayaran.

Kegiatan penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan yang dilaksanakan oleh Badan Usaha Pelabuhan dilakukan berdasarkan konsesi atau bentuk lainnya dari Otoritas Pelabuhan. Badan Usaha Pelabuhan berperan sebagai operator yang mengoperasikan terminal dan fasilitas pelabuhan lainnya.



Gambar 2.6 Skema Penyelenggaraan Pelabuhan Menurut Undang-Undang No. 17 Tahun 2008

Sumber : Hasil Olahan

## 2.5 Hak Pengelolaan Atas Tanah

Tanah di seluruh wilayah Republik Indonesia merupakan kekayaan nasional. Tanah harus digunakan untuk mencapai sebesar-besar kemakmuran rakyat dalam arti kebahagiaan, kesejahteraan dan keadilan bagi seluruh rakyat Indonesia. Penggunaan tanah oleh siapapun dan untuk keperluan apapun harus ada landasan haknya yang diatur dalam Hukum Tanah dan agar tanah dapat digunakan secara baik dan tepat perlu ditunjang oleh aturan-aturan hukum berupa Hukum Tanah (Santoso, 2010).

Terbentuknya Hukum Tanah Nasional ditandai dengan diundangkannya Undang-Undang No. 5 tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria. Undang-undang ini lebih dikenal dengan sebutan Undang-Undang Pokok-Pokok Agraria (UUPA). UUPA melaksanakan pasal 33 ayat 3 Undang-Undang Dasar 1945 sebagaimana yang dinyatakan dalam pasal 2 ayat 1 UUPA yang berisi

**Universitas Indonesia**

”Atas dasar ketentuan dalam pasal 33 ayat (3) Undang-undang Dasar dan hal-hal sebagai yang dimaksud dalam pasal 1, bumi, air dan ruang angkasa, termasuk kekayaan alam yang terkandung didalamnya itu pada tingkatan tertinggi dikuasai oleh Negara, sebagai organisasi kekuasaan seluruh rakyat.”

Dalam UUPA dimuat hak menguasai dari negara atas tanah yang bersifat publik dan bersumber dari hak bangsa Indonesia atas tanah. Hak menguasai negara atas tanah berisi wewenang sebagaimana dimuat dalam pasal 2 ayat 2 UUPA yaitu :

- a. Mengatur dan menyelenggarakan peruntukkan, penggunaan, persediaan dan pemeliharaan bumi, air dan ruang angkasa.
- b. Menentukan dan mengatur hubungan-hubungan hukum antara orang-orang dengan bumi, air dan ruang angkasa.
- c. Menentukan dan mengatur hubungan-hubungan hukum antara orang-orang dan perbuatan-perbuatan hukum yang mengenai bumi, air dan ruang angkasa.

Berdasarkan pasal 2 ayat 4 UUPA, hak menguasai negara atas tanah dalam pelaksanaannya dapat dikuasakan kepada Daerah Swatantra dan masyarakat hukum adat, sekedar diperlukan dan tidak bertentangan dengan kepentingan nasional, menurut ketentuan-ketentuan peraturan pemerintah.

Macam-macam hak atas tanah yang dijabarkan dalam pasal 16 ayat 1 UUPA dan pasal 53 UUPA dikelompokkan menjadi 3 yaitu :

1. Hak atas tanah yang bersifat tetap, macam-macam hak atas tanah ini adalah Hak Milik, Hak Guna Usaha, Hak Guna Bangunan, Hak Pakai, Hak Sewa untuk Bangunan, Hak Membuka Tanah dan Hak Memungut Hasil Hutan.
2. Hak atas tanah yang akan ditetapkan dengan undang-undang.
3. Hak atas tanah yang bersifat sementara – Macam-macam hak atas tanah ini adalah Hak Gadai, Hak Usaha Bagi Hasil, Hak Menumpang dan Hak Sewa Tanah Pertanian.

Di luar hak atas tanah seperti yang disebutkan diatas, terdapat tanah-tanah yang tidak termasuk dalam kategori hak atas tanah, misalnya tanah (hak) ulayat dan tanah Hak Pengelolaan (HPL). Hak pengelolaan ini dulu berasal dari apa yang disebut "Hak Beheer" yaitu hak penguasaan atas tanah negara yang setelah UUPA melalui PMA No. 9 Tahun 1965 dikonversi menjadi hak atas tanah menurut hukum tanah nasional. HPL ini tidak diatur dalam Undang-Undang Pokok Agraria tetapi diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 1953 Tentang Penguasaan Tanah-Tanah Negara dan Peraturan Menteri Agraria Nomor 9 Tahun 1965 Tentang Pelaksanaan Konversi Hak Penguasaan Atas Tanah Negara dan Ketentuan-Ketentuan Tentang Kebijaksanaan Selanjutnya. Pada umumnya obyek HPL adalah tanah pertanian dan bukan pertanian, sedangkan subyek yang dapat diberikan HPL adalah Badan Hukum yang didirikan menurut hukum Indonesia dan berkedudukan di Indonesia yang seluruh modalnya dimiliki oleh Pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah yang bergerak dalam kegiatan usaha sejenis dengan industri dan pelabuhan dan Lembaga dan instansi pemerintah seperti Badan Pemerintah Daerah (PEMDA), Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) berdasarkan peraturan pemerintah sebagaimana dimaksud diatas.

HPL tidak mempunyai jangka waktu kepemilikan dalam arti selama diperlukan dan diberikan hanya atas tanah negara yang dikuasai oleh PEMDA, BUMN dan BUMD yang bertujuan untuk mengontrol *zoning* dan *land use*, agar sesuai dengan perencanaan tata ruangnya.

HPL pada dasarnya adalah suatu hak yang menyangkut kewenangan sebagaimana tertuang dalam Pasal 1 ayat 1 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 1 Tahun 1977 Tentang Tata Cara Permohonan Dan Penyelesaian Pemberian Hak atas Bagian-Bagian Tanah Hak Pengelolaan Serta Pendaftarannya, sebagai berikut :

1. Merencanakan peruntukan dan penggunaan tanah yang bersangkutan.
2. Menggunakan tanah tersebut untuk keperluan pelaksanaan usahanya.

3. Menyerahkan bagian-bagian dari tanah itu kepada pihak ketiga, menurut persyaratan yang ditentukan oleh perusahaan pemegang hak tersebut, yang meliputi segi-segi peruntukkan, penggunaan, jangka waktu dan keuangannya. Dengan ketentuan, bahwa pemberian hak atas tanah kepada pihak ketiga yang bersangkutan dilakukan oleh pejabat-pejabat yang berwenang, sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jika dikaitkan dengan undang-undang Pelayaran lama yaitu Undang-Undang No. 21 Tahun 1992 pasal 24 ayat 2 dijelaskan bahwa pemberian suatu hak atas tanah tergantung pada subyek dan rencana pemanfaatannya, antara lain jika tanah tersebut akan digunakan untuk pelabuhan yang dikelola oleh pemerintah atau diusahakan oleh badan usaha milik negara yang seluruh modalnya dikuasai oleh Pemerintah dapat diberikan hak pengelolaan. Menurut Undang-Undang No. 21 tahun 1992 pada pasal 26 ayat 1, penyelenggaraan pelabuhan umum dilakukan oleh pemerintah dan pelaksanaannya dapat dilimpahkan kepada badan usaha milik negara. PT Pelabuhan Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara dibidang kepelabuhanan yang mendapat pelimpahan untuk menyelenggarakan pelabuhan umum, sehingga PT Pelabuhan Indonesia mendapat hak pengelolaan tanah untuk pelabuhan-pelabuhan yang diselenggarakan.

Namun pada Undang-Undang No. 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran mengamanatkan agar penyelenggara pelabuhan dalam hal ini Otoritas Pelabuhan dan Unit Penyelenggara Pelabuhan untuk diberikan hak pengelolaan atas tanah seperti yang tertulis pada pasal 85 yaitu

”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.”

Hal ini sejalan dengan amanat Undang-Undang No. 17 Tahun 2008 yang bermaksud untuk memisahkan peran regulator dan operator. Sehingga wewenang hak pengelolaan yang tadinya dimiliki oleh PT Pelabuhan Indonesia akan beralih ke penyelenggara pelabuhan.

**Universitas Indonesia**

## **BAB 3**

### **KERJASAMA PEMERINTAH DAN SWASTA**

#### **3.1 Pendahuluan**

Pada bab ini akan diuraikan teori mengenai kerjasama pemerintah dan swasta atau yang lebih dikenal dengan *Public Private Partnerships* (PPP). Dimulai dengan sub-bab 3.2 mengenai definisi kerjasama pemerintah dan swasta. Dilanjutkan dengan sub-bab 3.3 mengenai perlunya kerjasama pemerintah dan swasta, sub-bab 3.4 mengenai sejarah kerjasama pemerintah dan swasta di Indonesia, sub-bab 3.5 mengenai payung hukum yang melandasi kerjasama pemerintah dan swasta, sub-bab 3.6 mengenai instansi pemberi/pembuat kontrak. Berikutnya adalah sub-bab 3.7 mengenai model kerjasama pemerintah dan swasta, sub-bab 3.8 mengenai berbagai proyek transportasi laut yang akan dikerjasamakan antara pemerintah dan swasta serta sub-bab 3.9 mengenai siklus atau tahapan yang dilalui pada kerjasama pemerintah dan swasta.

#### **3.2 Definisi Kerjasama Pemerintah dan Swasta**

Kerjasama pemerintah dan swasta tidak dapat diartikan hanya sebagai bentuk lain dari model privatisasi, peran dan kontrol pemerintah masih cukup tinggi dalam proses manajemen (Klaus, 2008). Definisi kerjasama pemerintah dan swasta atau *Public Private Partnerships* (PPP) adalah kemitraan antara sektor pemerintah dan sektor swasta untuk tujuan memberikan sebuah proyek atau layanan yang secara tradisional disediakan oleh sektor pemerintah (*Departement of the Environment and Local Goverment*, 2000). Definisi lainnya adalah jenis kemitraan yang melibatkan institusi pemerintah dengan perusahaan swasta yang terbentuk karena beberapa keunggulan sinergi dan biasanya berbagi risiko dan keuntungan (Klaus, 2008). Menurut *International Monetary Fund* (IMF) pada tahun 2004 menjelaskan bahwa kerjasama pemerintah dan swasta merupakan pengaturan pihak swasta dalam penyediaan aset infrastruktur dan jasanya. Sedangkan menurut Willian J. Parente dari *USAID Environmental Services Program* pada

tahun 2006 mendeskripsikan bahwa kerjasama pemerintah dan swasta adalah sebuah kesepakatan atau kontrak antara pihak pemerintah dan pihak swasta dimana pihak swasta mengambil alih fungsi pemerintahan dalam periode waktu tertentu, pihak swasta menerima kompensasi atas fungsi yang dijalankannya itu baik secara langsung maupun tidak langsung, pihak swasta juga siap menerima risiko atas kinerjanya menjalankan fungsi tersebut, fasilitas publik seperti lahan atau sumber daya lainnya boleh ditransfer atau disediakan oleh pihak swasta. Adji, (2010), menambahkan bahwa kedepannya, peningkatan kualitas penyediaan, pengelolaan, pemeliharaan, dan pengembangan infrastruktur dipegang oleh swasta, dan biaya operasional pelayanan ditanggung oleh pengguna infrastruktur sebagai bentuk imbal jasa dalam pemanfaatan infrastruktur.

Jika dikaitkan dengan kebutuhan investasi untuk pembiayaan pembangunan infrastruktur di Indonesia dalam kurun waktu 2010-2014 yang mencapai Rp. 1,429 triliun, sementara Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) hanya mampu menganggarkan sebesar Rp. 511 triliun, maka masih terdapat kekurangan anggaran sebesar Rp. 918 triliun. Oleh karena itu, pemerintah perlu melibatkan pihak swasta dalam pembiayaan infrastruktur. Konsep pelibatan inilah yang dinamakan kerjasama pemerintah dan swasta. Melalui kerjasama ini, pihak 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 dimana tentunya pemerintah berharap sumber dana diperoleh melalui mekanisme kompetisi yang adil, transparan dan akuntabel diantara pihak swasta yang berminat terhadap proyek infrastruktur dengan skema kerjasama pemerintah dan swasta.

### **3.3 Perlunya Kerjasama Pemerintah dan Swasta**

Dengan mengetahui perlunya kerjasama pemerintah dan swasta dapat membantu untuk memahami apa yang dinamakan dengan kerjasama pemerintah dan swasta

**Universitas Indonesia**

itu sendiri. Landasan utama diperlukannya kerjasama pemerintah dan swasta adalah untuk mencukupi kebutuhan pendanaan melalui investasi dana swasta (Adji, 2010). Kerjasama pemerintah dan swasta merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi pelayanan pemerintah yang dikarenakan sumber dana pemerintah yang tidak memadai untuk menutupi kebutuhan investasi (European Commission, 2003).

Selain itu kerjasama pemerintah dan swasta ini membawa sumber daya baru sebagai inisiatif dalam mengurangi kemiskinan, memungkinkan adanya sinergi beberapa pihak yang berkerjasama, meningkatkan produktifitas sumber daya yang tersedia, menciptakan kondisi yang dapat membawa efek *multiplier*, menimbulkan potensi untuk menghasilkan pola perubahan yang mandiri (Heinrich Boell Foundation, 2002) dan meningkatkan situasi kompetisi (Klaus, 2008).

Pertimbangan lainnya terhadap perlunya suatu kerjasama pemerintah dan swasta terkait kepada biaya yang harus dihindari (*avoided cost*) dimana satu proyek infrastruktur yang dilaksanakan oleh pihak swasta mempunyai implikasi penghematan atas pengeluaran/belanja pemerintah yang jika tidak ada kerjasama pemerintah dan swasta maka pemerintah harus mengeluarkan anggaran untuk membiayai proyek tersebut, adanya unsur penambahan (*additionally*) dimana penghematan ini dapat digunakan oleh pemerintah untuk membiayai berbagai pelayanan yang penting bagi masyarakat seperti pendidikan, kesehatan dan lingkungan, juga bagi tujuan yang bersifat strategis seperti pertahanan nasional, adanya alih teknologi dimana para penanam modal dari sektor swasta, bersaing untuk menyediakan pelayanan kepada para pemakai dengan cara hemat biaya (*cost effective*) dan cenderung memanfaatkan teknologi yang lebih baik dan lebih baru, adanya peningkatan efisiensi dimana para penanam modal atau pihak swasta terbiasa dengan cara-cara yang tepat guna untuk mengelola berbagai kegiatan dan karena itu menawarkan pelayanan dengan biaya yang paling murah dengan tetap memperhatikan kinerja yang diminta sehingga masyarakat dapat memperoleh

**Universitas Indonesia**

manfaat ini dari lebih banyak pelayanan, ongkos yang lebih murah dan pelaksanaan yang lebih cepat (MPP Perpres 67/2005, 2006).

Kontribusi swasta dalam pembangunan infrastruktur juga mampu mendorong perekonomian nasional dimana jika infrastruktur dalam kondisi baik, maka kegiatan ekonomi juga meningkat. Jika *multiplier* ekonomi meningkat, maka kondisi semakin kondusif untuk melakukan investasi dan pihak swasta dapat memanfaatkan kondisi ini. Selain itu pihak swasta juga merasakan manfaat yang diterima langsung yaitu keuntungan proyek yang dikerjasamakan meskipun berdimensi jangka panjang. Jika kualitas pelayanan, pengelolaan dan pemeliharaan semakin baik, maka intensitas penggunaan sarana infrastruktur masyarakat pun semakin meningkat. Dan pemasukan dari penggunaan jasa pelayanan publik pun secara otomatis akan meningkat sehingga secara tidak langsung masyarakat pun bisa ikut berperan serta dalam pembangunan infrastruktur. Dengan demikian, kebutuhan infrastruktur bisa dipenuhi secara bersama-sama antara pihak pemerintah, swasta dan masyarakat (Adji, 2010).

### **3.4 Sejarah Kerjasama Pemerintah dan Swasta di Indonesia**

Kerjasama pemerintah dan swasta sebenarnya telah diimplementasikan jauh sebelum kerjasama ini mulai gencar disosialisasikan. Kerjasama pemerintah dan swasta di Indonesia sebagaimana dikutip dari Adji, 2010, dimulai sejak tahun 1974 pada pembangunan jalan tol Jakarta Bogor Ciawi atau yang lebih dikenal dengan jalan tol Jagorawi. Namun, model kerjasama ini belum menjadi primadona pada masa itu, karena sumber pembiayaan utamanya berasal dari pinjaman luar negeri. Sampai dengan tahun 1987, seluruh jalan tol dibangun oleh PT. Jasa Marga dengan biaya pinjaman *Government to Government* dan dana obligasi PT. Jasa Marga. Investor swasta baru mulai diikutsertakan pada tahun 1987 melalui sistem Build Operate Transfer (BOT) dan jalan tol swasta pertama adalah jalan tol Tangerang Merak yang dibangun oleh PT. Mandala Sakti. Periode selanjutnya adalah tahun 1992 dimana Perusahaan-Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)

**Universitas Indonesia**

aktif melakukan kerjasama pengelolaan air minum dengan pihak swasta. Contoh di Jakarta adalah PDAM bekerjasama dengan perusahaan Lyonnaise des Eaux dan Thames Water.

Dengan berjalannya waktu pembangunan infrastruktur dengan skema kerjasama pemerintah dan swasta ini semakin meningkat. Namun, ketika masa krisis ekonomi yang dialami Indonesia di tahun 1997 membuat sebagian besar proyek pembangunan infrastruktur ditunda termasuk pembangunan jalan tol. Pada saat itu, pemerintah mengeluarkan Keppres No. 7 tahun 1998 tentang Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha Swasta dalam Pembangunan dan atau Pengelolaan Infrastruktur.

Setelah masa krisis, pemerintah nampaknya mulai gencar melakukan sosialisasi pembangunan infrastruktur dengan skema kerjasama pemerintah dan swasta. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya perubahan pada peraturan sektoral yang terkait dengan kerjasama pemerintah dan swasta. Seperti perubahan Undang-Undang No. 13 tahun 1980 menjadi Undang-Undang No. 38 tahun 2004 tentang jalan, serta Peraturan Pemerintah No. 15 tahun 2005 yang menggantikan Peraturan Pemerintah No. 8 tahun 1990. Periode ini menunjukkan adanya semangat baru keterlibatan pihak swasta yang jauh lebih besar. Hal ini juga ditandai dengan dibentuknya Komite Kebijakan Percepatan Pembangunan Infrastruktur (KKPPI) yang mempunyai tugas mengawal proses kebijakan dan strategi percepatan pembangunan infrastruktur melalui Perpres No. 42 tahun 2005. Dan untuk lebih menunjukkan keseriusan pemerintah juga mengeluarkan Perpres No. 67 tahun 2005 tentang Kerjasama Pemerintah dan Swasta dalam Proyek-Proyek Infrastruktur. Selain itu, di tahun yang sama pemerintah juga menyelenggarakan *Indonesia Infrastructure Summit I*, yang menawarkan 91 proyek infrastruktur. Namun demikian, ternyata hal ini belum juga meraih minat pihak swasta untuk berinvestasi di sektor infrastruktur. Setahun kemudian, pemerintah kembali menyelenggarakan *Indonesia Infrastructure Summit II* dimana lebih dari 111

proyek infrastruktur ditawarkan pemerintah kepada pihak swasta. Pemerintah juga mengeluarkan Peraturan Menteri Keuangan NO. 38/PMK.01/2006, tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengendalian dan Pengelolaan Risiko atas Penyediaan Infrastruktur. Peraturan lainnya yang dikeluarkan oleh pemerintah adalah Permenko Bidang Perekonomian No. 4 tahun 2006, tentang Tata Cara Evaluasi Proyek Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur yang Membutuhkan Dukungan Pemerintah.

Meskipun pemerintah telah menunjukkan dukungannya terhadap pembangunan infrastruktur dengan skema kerjasama pemerintah dan swasta, namun sayangnya, tidak banyak investor yang melirik proyek-proyek infrastruktur yang ditawarkan. Menurut Adji, 2010 ada empat alasan yaitu :

1. Proyek infrastruktur umumnya bersifat jangka panjang, sehingga memiliki risiko sangat besar hal ini yang menyebabkan tidak banyak pihak swasta yang berani mengambil risiko.
2. Dukungan pemerintah belum begitu konkret, baik dari segi pembiayaan maupun pembebasan lahan.
3. Minimnya dukungan regulasi (suprastruktur) yang bisa dijadikan pegangan atau jaminan bagi para investor untuk berinvestasi. Baik regulasi yang terkait dengan kerjasama pemerintah dan swasta maupun regulasi sektoral.
4. Regulasi yang sudah ada pun tidak memberikan kepastian waktu penyelesaian dan besarnya biaya dalam pengadaan tanah.

Pemerintah juga mengagas berdirinya PT. Sarana Multi Infrastruktur (PT. SMI) yang dibentuk pada 26 Februari 2009 dengan maksud untuk mendukung pembiayaan swasta dalam mengakses pendanaan proyek-proyek infrastruktur. Guna mengatasi kelemahan pada Perpres No. 67 tahun 2005, pemerintah mengeluarkan Perpres No. 13 tahun 2010. Beberapa perubahan mendasar dalam Perpres No. 13 tahun 2010 adalah mengenai dukungan jaminan pemerintah, penanggung jawab proyek kerjasama, jenis infrastruktur, proses pengadaan badan

usaha, perjanjian kerjasama, pengalihan saham, perolehan pembiayaan (*financial close*) dan proyek atas prakarsa badan usaha (*unsolicited project*).

Hal lain yang dilakukan pemerintah untuk mensosialisasikan kerjasama pemerintah dan swasta adalah dengan mengeluarkan dokumen resmi dari Badan Perencana Pembangunan Nasional (Bappenas) yaitu *PPP Book* pada tahun 2009 yang berisi 87 proyek infrastruktur dan *PPP Book* pada tahun 2010 yang berisi 100 proyek infrastruktur. Proyek-proyek yang tercantum dalam *PPP Book* juga ditawarkan dalam pertemuan *Infrastructure Asia 2010* pada 14-17 April 2010 di Jakarta. Meskipun forum tersebut cukup besar, namun tetap saja tidak banyak kesempatan yang tercipta untuk melakukan kerjasama.

### **3.5 Payung Hukum Kerjasama Pemerintah dan Swasta**

Payung hukum kerjasama pemerintah dan swasta sudah cukup memadai mulai dari Peraturan Pemerintah hingga Peraturan Menteri dan dari sisi subtransi yang terkait. Beberapa payung hukum dalam kerjasama pemerintah dan swasta yaitu Perpres 67 tahun 2005 tentang Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur yang sekarang berubah menjadi Perpres No. 13 tahun 2010, Permen Keuangan No. 38 tahun 2008 tentang petunjuk Pelaksanaan Pengendalian dan Pengelolaan Risiko atas Penyediaan Infrastruktur, Peraturan Pemerintah No. 50 tahun 2007 tentang Tata Cara Pelaksanaan Kerjasama Daerah, Permenko Bidang Perekonomian No. 4 tahun 2006 tentang Tata Cara Evaluasi Proyek Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur yang Membutuhkan Dukungan Pemerintah, Perpres No. 78 tahun 2010 tentang Penjaminan Infrastruktur Dalam Proyek Kerjasama Pemerintah Dengan Badan Usaha Yang Dilakukan Melalui Badan Usaha Penjaminan Infrastruktur dan Permen Keuangan No. 260/PMK.011/2010 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penjaminan Infrastruktur Dalam Proyek Kerjasama Pemerintah Dengan Badan Usaha (Adji, 2010).

Sedangkan secara sektoral, terdapat beberapa Undang-Undang yang sangat berkaitan dengan beberapa objek infrastruktur yang masuk ke dalam skema kerjasama pemerintah dan swasta, diantaranya adalah Undang-Undang No. 38 tahun 2004 tentang Jalan, Undang-Undang No. 23 tahun 2007 tentang Perkeretaapian, Undang-Undang No. 17 tahun 2008 tentang Pelayaran, dsb. Sementara itu di tingkat Pemerintah Daerah juga akan terkait dengan Perda yang mengatur Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW), Perda yang mengatur Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), Perda yang mengatur tentang izin lokasi, maupun pengadaan lahan (Adji, 2010).

### **3.6 Instansi Pemberi/Pembuat Kontrak**

Dalam Perpres No. 67 tahun 2005 dinyatakan bahwa Menteri/Kepala Lembaga adalah pimpinan kementerian/lembaga yang ruang lingkup, tugas dan tanggung jawabnya meliputi sektor infrastruktur sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden ini, dan Kepala Daerah yaitu gubernur bagi daerah propinsi, bupati bagi daerah kabupaten atau walikota bagi daerah kota dapat bekerjasama dengan Badan Usaha dalam penyediaan infrastruktur dan dalam pelaksanaan kerjasama tersebut bertindak selaku penanggung jawab proyek kerjasama. Namun dalam beberapa keadaan, peranan sebagai pemberi/pembuat kontrak (*contracting agency*) ditetapkan langsung oleh peraturan perundang-undangan, seperti BPH Migas dan BPJT (Badan Pengatur Jalan Tol). Perpres No. 67 tahun 2005 tidak secara jelas mengatur hal yang berkenaan dengan suatu keadaan bilamana suatu BUMN atau BUMD bertindak sebagai pemberi/pembuat kontrak atas nama pemerintah/pemerintah daerah atau atas nama sendiri (*bussiness to bussiness*).

Dalam hal BUMN atau BUMD melakukan kerjasama dengan Badan Usaha dalam bentuk kontrak layanan jasa atau operasi dan pemeliharaan dari infrastruktur atau fasilitas yang ada, maka transaksinya dilakukan secara *bussiness to bussiness* yang dalam hal ini tidak perlu mengikuti Perpres No. 67 tahun 2005. Namun untuk bentuk kerjasama lainnya, termasuk rehabilitasi atau peningkatan dari

infrastruktur yang ada, maka BUMN atau BUMD mempunyai dua pilihan yaitu memperlakukan kerjasama tersebut sebagai transaksi *bussiness to bussiness* atau memperlakukannya sebagai proyek kerjasama pemerintah dan swasta. Pilihan yang kedua akan dipilih bilamana proyek kerjasama pemerintah dan swasta tersebut memerlukan dukungan fiskal dari pemerintah/pemerintah daerah. Untuk itu BUMN atau BUMD bertindak sebagai penanggung jawab proyek atas nama pemerintah/pemerintah daerah dalam pengadaan mitra kerjasama pemerintah dan swasta. Dalam hal ini, proses pengadaan dan transaksi proyek harus mengikuti Perpres No. 67 tahun 2005.

Bilamana suatu BUMN atau BUMD bertindak sebagai pemberi/pembuat kontrak atas nama pemerintah/pemerintah daerah dalam pengadaan mitra kerjasama pemerintah dan swasta maka BUMN atau BUMD tersebut tidak diperkenankan ikut dalam penawaran proyek tersebut. Khusus untuk sub sektor perhubungan seperti kereta api, pelabuhan, bandar udara menurut undang-undang yang merupakan produk hukum tahun 1992, suatu proyek kerjasama pemerintah dan swasta hanya bisa dilakukan melalui bentuk kerjasama *joint venture* antara Badan Usaha dengan BUMN/BUMD terkait yang bertindak sebagai pemberi/pembuat kontrak (MPP Perpres 67/2005, 2006).

### **3.7 Model Kerjasama Pemerintah dan Swasta**

Kerjasama pemerintah dan swasta telah membuka peluang swasta dalam penyediaan fasilitas dan pelayanan infrastruktur. Model kerjasama pemerintah dan swasta bervariasi dilihat dari kepemilikan infrastruktur, pihak yang melakukan investasi, pembagian risiko (MPP Perpres 67/2005, 2006) dan lama kontrak (UNESCAP, 2007).

Salah satu model kerjasama pemerintah dan swasta adalah *Build-Operate-Transfer* (BOT) yang merupakan salah satu variasi dari model *Concessions* atau konsesi dimana pada model ini, pemerintah mendefinisikan dan memberikan hak

khusus kepada pihak swasta untuk membangun dan mengoperasikan fasilitas untuk jangka waktu yang tetap. Pemerintah dapat mempertahankan kepemilikan dari fasilitas dan mempunyai hak untuk menyediakan layanan. Dalam konsesi, pembayaran dapat dilakukan melalui dua cara yaitu pemegang konsesi membayar ke pemerintah untuk hak konsesi dan pemerintah membayar kepada pemegang konsesi berdasarkan perjanjian untuk memenuhi kondisi tertentu. Pada negara-negara tertentu biasanya pembayaran oleh pemerintah diperlukan untuk membuat proyek menjadi komersial dan atau untuk mengurangi risiko yang ditanggung oleh pihak swasta, terutama pada tahun-tahun pertama program kerjasama pemerintah dan swasta baru dimulai ketika pihak swasta tidak memiliki kepercayaan yang cukup untuk melakukan investasi. Periode konsesi ini biasanya antara 5 sampai 50 tahun.

Kelebihan konsesi :

1. Pembagian risiko dengan pihak swasta
2. Tingginya tingkat investasi pihak swasta
3. Berpotensi untuk mendapatkan efisiensi pada seluruh tahap pengembangan dan implementasi dan tingginya inovasi teknologi.

Kekurangan konsesi :

1. Sangat kompleks untuk diimplementasikan dan dikelola
2. Membutuhkan waktu negosiasi yang cukup lama
3. Memerlukan regulasi untuk pengawasan
4. Kontigensi kewajiban kepada pemerintah dalam jangka menengah dan panjang

Salah satu variasi dari model *Concession Contract* adalah :

*Build-Operate-Transfer* (BOT) - jenis pengaturan konsesi yang melakukan investasi dan mengoperasikan fasilitas untuk jangka waktu tertentu setelah kepemilikan beralih kembali ke sektor publik. Dalam jenis ini pengaturan, operasional dan investasi risiko dapat substansial ditransfer ke konsesi tersebut.

**Universitas Indonesia**

Namun, dalam tipe BOT model pemerintah mempunyai kewajiban kontingensi eksplisit dan implisit yang mungkin timbul karena jaminan pinjaman yang diberikan dan kesalahan pemerintah dan badan publik atau swasta pada kredit tidak dijamin. Dengan mempertahankan kepemilikan utama, pemerintah mengendalikan kebijakan dan dapat mengalokasikan risiko kepada pihak-pihak paling cocok untuk menanggung mereka atau menghapusnya.

BOT memiliki lebih dari satu definisi, diantaranya adalah :

- Pemanfaatan tanah dan/atau bangunan yang dikuasai Pemerintah Daerah oleh pihak ketiga (investor). Pemanfaatan ini dilakukan dengan cara pihak ketiga membangun bangunan siap pakai dan/atau menyediakan, menambah sarana lain berikut fasilitas di atas tanah dan bangunan tersebut dengan mendayagunakan selama dalam waktu tertentu. Kemudian setelah jangka waktu berakhir menyerahkan kembali tanah dan bangunan dan/atau sarana lain berikut fasilitasnya tersebut beserta pendaagunaannya kepada daerah, serta membayar kontribusi sejumlah uang atas pemanfaatannya yang besarnya ditetapkan sesuai dengan kesepakatan (Sinaga, 2006 sebagaimana dikutip dari lampiran Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 152 Tahun 2004 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Daerah).
- Sebuah model dimana perusahaan yang terikat *concession* membiayai, mendesain, melakukan konstruksi, operasional dan pemeliharaan privatisasi proyek infrastruktur untuk jangka waktu yang tetap dan di akhir *concession* proyek tersebut ditransfer tanpa ada biaya apapun kepada pemerintah (Mohamed M. Askar et al, 2002 sebagaimana dikutip dari Nassar, 1996).
- Pemberian *concession* oleh pemerintah kepada pihak swasta atau pemegang *concession* yang bertanggung jawab untuk pembiayaan, konstruksi, operasional dan fasilitas selama masa *concession* sebelum akhirnya mentransfer operasional fasilitas kepada pemerintah tanpa tambahan biaya (Mohamed M. Askar et al, 2002 sebagaimana dikutip dari Shalakany, 1996).
- Sebuah model yang menggunakan investasi pihak swasta untuk melakukan pembangunan infrastruktur yang secara historis merupakan tanggung jawab

**Universitas Indonesia**

pemerintah (Mohamed M. Askar et al, 2002 sebagaimana dikutip dari Possible, 1996).

- Jenis pembiayaan proyek dimana pemerintah memberikan hak *concession* kepada pihak swasta untuk membangun dan mengoperasikan proyek, seperti infrastruktur, yang akan dioperasikan oleh pemerintah (Mohamed M. Askar et al, 2002 sebagaimana dikutip dari Esq, 1996).
- Suatu bentuk dimana pemerintah memberikan penghargaan ke sekelompok investor atau disebut konsorsium, sebuah *concession* untuk pembangunan, mengoperasikan, melakukan manajemen dan melakukan eksploitasi komersial untuk beberapa proyek (Mohamed M. Askar et al, 2002 sebagaimana dikutip dari Tiong, 1995).
- Sebuah pengaturan kontraktual dan sebuah konsep hukum baru untuk mendorong pihak swasta dan pengusaha untuk membantu pemerintah dalam upaya pengembangan (Mohamed M. Askar et al, 2002 sebagaimana dikutip dari Badran, 1996).

BOT merupakan pendekatan inovatif untuk pembangunan infrastruktur yang memungkinkan pihak swasta untuk melakukan investasi pada proyek infrastruktur berskala besar (Ammad et al, 2008). Alasan pihak swasta ikut melakukan investasi pada proyek-proyek tersebut adalah karena keperluan pemerintah untuk mendapatkan proyek ini, ketidakmampuan pemerintah untuk membiayai proyek infrastruktur, ketidakmampuan pemerintah untuk menanggung risiko, dan ketersediaan pinjaman dari lembaga pemberi pinjaman dan investor (Mohamed M. Askar et al, 2002 sebagaimana dikutip dari Shalakany, 1996).

Pada tahap *Build*, pihak swasta atau konsorsium dengan pemerintah setuju untuk melakukan investasi pada proyek infrastruktur. Tahap *Operate*, pihak swasta kemudian memiliki, memelihara dan mengelola fasilitas selama waktu *concession* yang telah disetujui dan pada tahap *Transfer*, setelah masa *concession* berakhir pihak swasta melakukan transfer kepemilikan dan pengoperasian fasilitas kepada pemerintah.

**Universitas Indonesia**

Dalam konsesi BOT, sering konsesi yang mungkin diperlukan untuk mendirikan sebuah *special purpose vehicle* SPV untuk pelaksanaan dan pengoperasian proyek. SPV dapat dibentuk sebagai perusahaan patungan dengan penyertaan saham dari berbagai pihak sektor swasta dan sektor publik. Selain penyertaan modal, pemerintah juga dapat memberikan hibah modal atau insentif keuangan lainnya untuk sebuah proyek BOT. BOT adalah bentuk umum dari kerjasama pemerintah dan swasta di semua sektor di negara-negara Asia. Bangkok Mass Transit System Masyarakat (BTS), sistem kereta api ditinggikan di Bangkok, adalah sebuah contoh proyek BOT. Proyek ini dilaksanakan di bawah perjanjian konsesi 30 tahun BOT antara HPH dan Bangkok Metropolitan Administration (Pemerintah kota). Banyak proyek pelabuhan dan proyek jalan dengan model BOT telah dilaksanakan di wilayah tersebut.

Menurut Mohamed M. Askar, (2002), sebagaimana dikutip dari Tiong, (1995) pendekatan pola BOT untuk membiayai proyek infrastruktur memiliki banyak potensi keuntungan, diantaranya adalah :

- Melalui pembiayaan oleh pihak swasta untuk menyediakan sumber modal baru, dapat mengurangi pinjaman pemerintah dan meningkatkan peringkat kredit pemerintah.
- Kemampuan untuk mempercepat pengembangan proyek.
- Penggunaan modal pihak swasta, inisiatif dan mengetahui bagaimana cara mengurangi biaya konstruksi proyek dan jadwal pelaksanaan serta untuk meningkatkan efisiensi operasional.
- Adanya alokasi risiko kepada pihak swasta yang seharusnya ditanggung oleh pemerintah.
- Keterlibatan pihak swasta dan pengalaman lembaga pemberi pinjaman, memberikan kajian mendalam serta menjadi tambahan pada jaminan kelayakan proyek.
- Adanya transfer teknologi, pelatihan sumber daya manusia, pengembangan pasar modal nasional.

**Universitas Indonesia**

- Berbeda dengan privatisasi penuh, pemerintah masih punya kontrol terhadap proyek yang akan ditransfer kembali setelah akhir periode.
- Kesempatan untuk membangun sebuah standar bagi pihak swasta untuk mengukur efisiensi pada proyek pemerintah yang serupa dan dengan demikian dapat menawarkan peningkatan fasilitas infrastruktur.

Potensi keuntungan lainnya adalah sebagai berikut sebagaimana dikutip dari Sinaga, 2006 :

- Dengan diterapkannya model BOT akan membuka kesempatan kepada pihak swasta untuk memasuki bidang-bidang usaha yang semula hanya diberikan kepada atau dikelola oleh pemerintah atau BUMN.
- Memperluas usaha atau ekspansi pihak swasta ke bidang-bidang usaha yang mempunyai prospek bagus dan menguntungkan.
- Menciptakan bidang dan iklim usaha yang baru.
- Dapat memanfaatkan lahan-lahan strategis baik yang dipunyai atau dikuasai oleh pemerintah ataupun masyarakat.

Sedangkan potensi kerugian yang bisa dialami oleh pemerintah maupun pihak swasta adalah sebagai berikut :

- Bagi baik pemerintah maupun BUMN melepaskan monopoli bidang-bidang usaha tertentu dan menyerahkannya kepada pihak swasta.
- Melepaskan salah satu sumber pendapatan potensial.
- Melepaskan hak dan pengelolaan aset-aset strategis tertentu dan memberikannya kepada pihak swasta untuk jangka waktu tertentu.
- Dalam beberapa hal dan biasanya kepada pemerintah diminta untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas seperti pembebasan lahan, permohonan hak atas tanah.
- Dapat meningkatkan biaya pengadaan proyek terkait sehingga perlu dikaji secara mendalam pada waktu menghitung biaya proyek.

- Bagi pihak swasta dimana akan memasuki bidang usaha baru tentunya lebih mengandung risiko.
- Memerlukan perhitungan, pertimbangan, persiapan khusus untuk menerapkan sistem BOT.
- Mungkin akan menghadapi kendala, yaitu kenyataan bahwa jaminan secara konvensional diisyaratkan oleh perbankan, tidak akan diterima.
- Sebagai akibat lebih lanjut, kesulitan dalam mendapatkan pinjaman perbankan karena menurut penilaian perbankan proyek-proyek tertentu tersebut kurang menjamin bagi pihak bank.

### 3.8 Proyek-Proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta

Proyek-proyek infrastruktur yang akan dikerjakasikan menggunakan skema kerjasama pemerintah dan swasta dapat diusulkan oleh pemerintah (*solicited project*) maupun badan usaha (*unsolicited project*).

#### a. *Solicited Project*

Proyek-proyek yang diusulkan oleh pemerintah tertuang dalam dokumen *PPP Book* yang dikeluarkan oleh Badan Perencana Pembangunan Nasional (Bappenas) dan dinyatakan terbuka untuk umum. Dalam dokumen *PPP Book* terdapat tiga kategori proyek, yaitu proyek potensial, proyek prioritas dan proyek siap pakai (*ready to offer/tender*). Masing-masing kategori memiliki kriterianya masing-masing dan merupakan satu urutan tahapan. Artinya, proyek yang siap ditender harus melalui tahapan proyek potensial maupun proyek prioritas. Hal ini dapat meminimalisir risiko yang akan ditanggung oleh pemerintah maupun investor, sehingga kesiapannya jauh lebih baik. Adapun kriteria atau persyaratan yang harus dipenuhi dari masing-masing kategori adalah sebagai berikut (Adji, 2010) :

#### 1. Kategori potensial

- Tercantum dalam rencana pembangunan jangka menengah nasional maupun daerah dan rencana strategis pembangunan infrastruktur.
- Lokasi proyek masuk dalam rencana tata ruang wilayah.

Universitas Indonesia

- Memiliki keterkaitan antara sektor infrastruktur dan pengembangan daerah.
- Memiliki potensi *cost recovery*.
- Terdapat kajian atau studi awal.

## 2. Kategori prioritas

- Masuk dalam perencanaan proyek potensial kerjasama pemerintah dan swasta atau diusulkan oleh badan usaha (*unsolicited project*).
- Berdasarkan pra-studi kelayakan, proyek tersebut layak dari aspek hukum, teknik, maupun keuangan.
- Telah dilakukan identifikasi dan alokasi risiko.
- Telah diidentifikasi bentuk skema kerjasama pemerintah dan swasta yang dipilih.
- Telah diidentifikasi dukungan pemerintah (untuk proyek marginal).

## 3. Kategori siap pakai (*ready to offer/tender*).

- Dokumen tender sudah lengkap.
- Tim pengadaan barang dan jasa kerjasama pemerintah dan swasta telah ditetapkan dan siap untuk melaksanakan tugas.
- Jadwal seleksi pengadaan penyedia jasa telah disiapkan.
- Dukungan pemerintah telah disetujui (jika diperlukan).

Proyek-proyek infrastruktur yang diusulkan oleh pemerintah harus melalui sembilan tahapan seperti pada gambar dibawah ini (Kemenko Bidang Perekonomian, 2010) :



Gambar 3.1 Sembilan Tahapan *Solicited Project*

Sumber : Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, 2010

Sembilan tahapan tersebut diuraikan dibawah ini :

1. Pemilihan Proyek, merupakan proses dimana pemberi/pembuat kontrak (*contracting agency*) akan mengidentifikasi dan memprioritaskan proyek-proyek infrastruktur kerjasama pemerintah dan swasta yang berpotensi.
2. Konsultasi Publik, adalah upaya yang dilakukan oleh pemberi/pembuat kontrak untuk mendapatkan saran dari publik pada umumnya dan calon *developers* dan pemberi pinjaman untuk membantu pembentukan rancangan proyek.
3. Study Kelayakan, adalah rancangan teknis, komersial dan kontraktual proyek yang memadai untuk memfasilitasi tender proyek kepada mitra-mitra pihak swasta. Studi kelayakan akan dilakukan oleh pemberi/pembuat kontrak yang harus diselesaikan sebelum proyek ditenderkan.
4. Tinjauan Risiko, adalah pengidentifikasian berbagai risiko dalam proyek dan hal-hal yang dapat mengurangi risiko tersebut, dan usulan pengalihan risiko tersebut oleh berbagai pihak yang terlibat. Pada umumnya tinjauan risiko ini merupakan bagian dari studi kelayakan.
5. Bentuk Kerjasama, merupakan tinjauan agar kemitraan kerjasama pemerintah dan swasta distrukturkan untuk mengoptimalkan nilai bagi publik dan pada saat yang bersamaan tidak mengurangi minat dari mitra swasta. Pada umumnya bentuk kerjasama ini merupakan bagian dari studi kelayakan.
6. Dukungan Pemerintah, merupakan determinasi atas jumlah dan posisi pemerintah yang dapat dikontribusikan oleh pemerintah terhadap suatu proyek, dalam suatu mekanisme misalnya pembebasan tanah, insentif pajak, dll. Pada umumnya dukungan pemerintah ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui potensi kelayakan secara perbankan terhadap suatu proyek.
7. Pengadaan, merupakan pengembangan dari paket tender, dan proses tender secara keseluruhan yang dimulai sebelum proses kualifikasi sampai dengan penandatanganan kontrak.
8. Pelaksanaan, termasuk pendirian perusahaan proyek oleh sponsor proyek, pembiayaan, kegiatan konstruksi, pelaksanaan awal dan pengoperasian proyek oleh badan usaha.

9. Pemantauan, adalah pemantauan terhadap kinerja badan usaha oleh pemberi/pembuat kontrak.

b. *Unsolicited Project*

Proyek-proyek yang diusulkan oleh badan usaha didefinisikan sebagai proyek kerjasama atas prakarsa badan usaha. Dengan demikian, badan usaha dapat mengembangkan proyek berdasarkan inisiasi swasta apabila proyek tersebut belum termasuk dalam rencana pokok (*masterplan*) di sektor terkait, dapat secara teknis terintegrasi dengan rencana pokok dari sektor terkait, Secara ekonomi dan finansial dinilai layak dan tidak memerlukan dukungan pemerintah dalam bentuk kontribusi fiskal serta belum termasuk dalam dokumen *PPP Book*. Adapun usulan proyek atas prakarsa badan usaha wajib dilengkapi dengan :

- Studi kelayakan.
- Rencana bentuk kerjasama.
- Rencana pembiayaan proyek dan sumber dananya.
- Rencana penawaran kerjasama yang mencakup jadwal, proses dan cara penilaian.

Ketetapan lain untuk proyek kerjasama atas usulan pemerintah juga berlaku bagi proyek kerjasama atas usulan badan usaha. Adapun tahapan proyek adalah sama dengan *solicited project*, hanya saja tahap pemilihan proyek, tahap konsultasi publik, tahap studi kelayakan, tahap rinjauan risiko, tahap bentuk kerjasama dan tahap dukungan pemerintah dilakukan oleh pemrakarsa proyek bukan oleh pemberi/pembuat kontrak.

### 3.8.1 Proyek pada *PPP Book* 2009

Pada dokumen *PPP Book* yang dikeluarkan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) pada tahun 2009 berisi 87 proyek dengan nilai investasi mencapai US\$ 34,1 miliar yang terbagi menjadi 8 proyek dengan kategori siap

pakai, 18 proyek dengan kategori prioritas dan 61 proyek dengan kategori potensial (Bappenas, 2009).

Adapun proyek-proyek transportasi laut yang masuk ke dalam *PPP Book 2009* adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1 Proyek Transportasi Laut pada *PPP Book 2009*

No.	Proyek	Lokasi	Nilai Investasi	Kategori Proyek
1	Tanah Ampo Cruise Terminal	Karangasem - Bali	US\$ 24 milion	Siap Pakai
2	Bojonegara Port	Bojonegara - Banten	US\$ 745 milion	Potensial
3	Expansion of Kumai Port	Kalimantan Tengah	US\$ 56 milion	Potensial
4	Development Lupak Dalam Port	Kalimantan Tengah	US\$ 33 milion	Potensial
5	Expansion of Teluk Sigintung Port	Kalimantan Tengah	US\$ 89 milion	Potensial
6	Expansion of Anjir Kelampan and Anjir Serampan Canal	Kalimantan Tengah	US\$ 89 milion	Potensial

Sumber : Hasil Olahan

### 3.8.2 Proyek pada *PPP Book 2010*

Dokumen *PPP Book 2010* diawali dengan ringkasan proyek yang sudah masuk ke tahap tender dimana pada *PPP Book 2009*, proyek-proyek tersebut berada pada kategori siap pakai. Adapun ringkasan proyek yang telah masuk ke tahap tender adalah (Bappenas, 2010) :

Tabel 3.2 Proyek pada *PPP Book 2009* Masuk Tahap Tender

No.	Proyek	Lokasi	Status Proyek (Maret 2010)
1	Central Java Coal Fired System Power Plant	Jawa Tengah	Selesai tahap prakualifikasi – terdapat 7 peserta tender
2	Soekarno Hatta Airport – Manggarai Railway Development	Jakarta	Selesai tahap prakualifikasi – terdapat 3 peserta tender
3	Puruk Cahu – Bangkuang Coal Railway	Kalimantan Tengah	Selesai tahap prakualifikasi
4	Batu Ampar Port	Batam	Tahap negosiasi kontrak

Sumber : Hasil Olahan

Selanjutnya pada dokumen *PPP Book* 2010 terdapat 100 proyek dengan nilai investasi mencapai US\$ 47,2 miliar yang terbagi menjadi 1 proyek dengan kategori siap pakai, 26 proyek dengan kategori prioritas dan 73 proyek dengan kategori potensial (Bappenas, 2010).

Untuk proyek transportasi laut yang masuk ke dalam *PPP Book* 2010 adalah sebagai berikut :

Tabel 3.3 Proyek Transportasi Laut pada *PPP Book* 2010

No.	Proyek	Lokasi	Nilai Investasi	Kategori Proyek
1	Tanah Ampo Cruise Terminal	Karangasem - Bali	US\$ 36 milion	Siap Pakai
2	Development of Shipping Lane Development of Belawan	Sumatera Utara	US\$ 47,77 milion	Potensial
3	Development of Bulk Terminal – Kuala Enok Port	Riau	US\$ 21,10 milion	Potensial
4	Development Bojonegara Port	Bojonegara - Banten	US\$ 364,60 milion	Potensial
5	Development of Sendang Mulyo Port	Rembang - Jawa Tengah	US\$ 346,75 milion	Potensial
6	Development Support Lane of Tanjung Perak Port	Jawa Timur	US\$ 5,31 milion	Potensial
7	Expansion of Kumai Port	Kalimantan Tengah	US\$ 56 milion	Potensial
8	Expansion of Lupak Dalam Port	Kalimantan Tengah	US\$ 33 milion	Potensial
9	Expansion of Teluk Sigintung Port	Kalimantan Tengah	US\$ 89 milion	Potensial
10	Expansion of Anjir Kelampan and Anjir Serampan Canal	Kalimantan Tengah	US\$ 89 milion	Potensial
11	Development of Pelaihari Port	Kalimantan Selatan	US\$ 26,76 milion	Potensial
12	Development of Maloy International Port	Kalimantan Timur	US\$ 1,780 milion	Potensial

Sumber : Hasil Olahan

### 3.9 Siklus Kerjasama Pemerintah dan Swasta

#### 3.9.1 Berdasarkan Perpres No. 67 Tahun 2005

Siklus kerjasama pemerintah dan swasta merupakan tahapan-tahapan yang harus dilalui sebuah proyek infrastruktur yang ditawarkan pemerintah, agar dapat

**Universitas Indonesia**

dikerjasamakan dengan pihak swasta. Siklus ini diatur oleh Perpres No. 67 tahun 2005 yang kemudian diubah menjadi Perpres No. 13 tahun 2010. Siklus kerjasama pemerintah dan swasta ini terbagi menjadi lima tahapan yaitu tahap identifikasi dan seleksi proyek, tahap studi kelayakan, tahap tender, tahap negosiasi dan tahap manajemen kontrak. Pada tahap manajemen kontrak, akan dibagi menjadi 3 sub tahapan yaitu tahap *Build* (pembangunan), tahap *Operate* (pengoperasian), tahap *Transfer* (pengambilalihan/penyerahan).



Gambar 3.2 Siklus Kerjasama Pemerintah Dan Swasta Di Indonesia

Sumber : Bappenas, 2009

#### 3.9.1.1 Tahap Identifikasi & Seleksi Proyek

Tahap identifikasi dan seleksi proyek adalah tahap yang menganalisa kebutuhan dan proses penetapan proyek dilakukan. Analisa kebutuhan sebaiknya dilaksanakan sejak awal atau seperti pada saat proses perencanaan nasional. Analisa kebutuhan mencakup :

1. Memastikan bahwa proyek memiliki dasar pemikiran teknis dan ekonomis yang kuat.
2. Memastikan bahwa proyek disertakan dalam program pembangunan pemerintah.
3. Memastikan bahwa proyek mendapat dukungan dari pemangku kepentingan/*stakeholder* terkait.

Pada tahap ini dilakukan identifikasi proyek mana yang lebih baik, apakah pembiayaan melalui APBN atau melalui swasta. Jika tahap ini dianggap layak maka berlanjut ke tahap berikutnya. Namun sebaliknya, jika dianggap tidak layak, maka perlu dukungan pemerintah terkait jaminan atas risiko yang akan diterima oleh swasta, sehingga proyek tersebut mendapatkan komitmen pendanaan dari

**Universitas Indonesia**

perbankan (*bankable*). Identifikasi proyek sebaiknya menyertakan masukan dari pemangku kepentingan sebagai berikut :

1. Badan Pemberi Kontrak : setiap tahun semua proyek akan disaring untuk mengidentifikasi pelaksanaannya berdasarkan kerjasama pemerintah dan swasta.
2. Kementerian/Lembaga terkait : dalam keadaan tertentu, kementerian dapat mengusulkan tambahan proyek lain yang menjadi prioritas nasional.
3. Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah : Pemerintah Daerah diberi kesempatan untuk mengajukan proyek tambahan yang bukan program Kementerian terkait.
4. Masukan dari pemangku kepentingan seperti pengguna, sektor pemerintahan, Lembaga Swadaya Masyarakat dan pihak swasta.
5. Lembaga multilateral atau bilateral juga diajak berkonsultasi mengenai proyek yang menarik atau memerlukan pendanaan.

Proyek kerjasama pemerintah dan swasta diidentifikasi dengan mempertimbangkan empat faktor yaitu analisis biaya dan manfaat sosial, kesesuaian dengan rencana pembangunan jangka menengah nasional/daerah dan rencana strategis sektor infrastruktur, kesesuaian lokasi proyek dengan Rencana Tata Ruang Wilayah dan keterkaitan antar sektor infrastruktur dan antarwilayah. Setiap usulan proyek yang akan dikerjasamakan harus disertai dengan pra studi kelayakan, rencana bentuk kerjasama, rencana pembiayaan proyek dan sumber dananya serta rencana penawaran kerjasama yang mencakup jadwal, proses dan cara penilaian.

Dalam melakukan identifikasi proyek yang akan dikerjasamakan, Menteri/Kepala lembaga/Kepala daerah melakukan konsultasi publik. Konsultasi publik perlu dilakukan terkait dengan analisis lingkungan dan sosial. Konsultasi dilaksanakan beberapa kali selama proyek untuk mengidentifikasi pokok persoalan yang muncul. Untuk proyek berskala besar dilakukan tiga kali yaitu selama seleksi dan

prioritas proyek, selama masa awal pekerjaan proyek dan saat draft laporan sudah tersedia. Yang paling bertanggung jawab pada tahap ini adalah penanggung jawab kerjasama/pemberi/pembuat kontrak (*contracting agency*) yaitu kementerian/lembaga terkait dengan jenis-jenis infrastruktur yang masuk dalam skema kerjasama pemerintah dan swasta.

### 3.9.1.2 Tahap Studi Kelayakan

Tahap ini merupakan tahap persiapan proyek yang dibagi menjadi dua tahap yaitu menyiapkan kerangka kelayakan usaha dan menyiapkan laporan kesiapan proyek atau dengan kata lain studi kelayakan. Menurut Perpres No. 67 tahun 2005, instansi pembuat kontrak harus melakukan pra-studi kelayakan atas proyek yang dikerjasamakan sebelum dilelangkan. Landasan bagi studi kelayakan adalah :

1. Pemerintah harus yakin bahwa proyek dapat dilangsungkan dari segi teknis, ekonomi dan finansial dan tidak mempunyai risiko besar atau dampak negatif sosial dan dampak lingkungan hidup yang besar.
2. Kebutuhan akan dukungan dalam bentuk apapun khususnya dukungan keuangan apapun dari pemerintah harus diketahui dan pilihan-pilihannya harus dianalisis.
3. Pemerintah perlu mempunyai informasi selengkap mungkin untuk menyusun dokumentasi penawaran.
4. Instansi pembuat kontrak harus mempunyai informasi sama lengkap seperti yang dimiliki oleh penawar supaya dapat melakukan negosiasi dalam posisi yang kuat.

Oleh karena itu studi kelayakan harus disiapkan sebelum melelangkan suatu proyek kerjasama pemerintah dan swasta. Unsur-unsur studi kelayakan adalah :

1. Evaluasi teknis proyek – prakiraan kebutuhan, termasuk survei kebutuhan khusus jika diperlukan. Prakiraan tersebut hendaknya untuk jangka pendek, menengah dan panjang dan hendaknya menyediakan berbagai skenario dan tingkat sensitivitas. Rancangan awal yang dilakukan termasuk survei teknis

cukup untuk menyusun perkiraan biaya modal sampai dalam batas akurasi 20%.

2. Analisa manfaat biaya sosial – landasan proyek, manfaat dan kajian-kajian kuantitatif sesuai dengan panduan yang diberikan. Mencakup pernyataan dampak lingkungan hidup yang menetapkan semua dampak utama, mitigasi yang diusulkan dan perkiraan kasar biaya-biaya mitigasi. Selain itu juga mengidentifikasi semua dampak sosial dan penyelesaiannya.
3. Analisis aspek bisnis/komersial – model keuangan harus dihasilkan dalam bentuk yang sederhana namun lengkap. Skenario-skenario keuangan harus diuji termasuk tarif, kenaikan tarif, pilihan perbandingan hutang-modal, pilihan pengembalian hutang. Hasil keluaran dari analisis ini mencakup *Financial Internal Rate of Return* (FIRR), pembayaran kembali dan rasio kecukupan pengembalian hutang. Dukungan pemerintah, biaya-biaya dan waktu penyediaan setiap dukungan juga harus diidentifikasi
4. Analisis dan kajian risiko – risiko-risiko yang mungkin terjadi harus diidentifikasi, dianalisa dan dimitigasi.
5. Usulan bentuk skema kerjasama pemerintah dan swasta – bentuk skema perlu ditinjau untuk melihat kelebihan dan kekurangan yang mungkin ada pada masing-masing jenis kerjasama yang berkaitan dengan proyek sehingga didapatkan rekomendasi jenis kerjasama pemerintah dan swasta yang paling tepat.

Analisis juga perlu dilakukan terhadap Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM), Rencana tata Ruang Wilayah (RTRW) yang mendukung proyek yang akan dikerjasamakan. Termasuk aspek hukum dan kelembagaan yang ada di pemerintah. Penanggung jawab pada tahap ini masih penanggung jawab kerjasama/pemberi/pembuat kontrak (*contracting agency*) serta bila memungkinkan mendapat dukungan dari konsultan untuk persiapan proyek.

### 3.9.1.3 Tahap Tender

Prinsip dasar pada Perpres No.67 tahun 2005 mengenai pengadaan pemegang konsesi kerjasama pemerintah dan swasta harus dilaksanakan melalui penawaran bersaing yang transparan, adil dan bertanggungguat. Tujuan utama pengadaan berdasarkan kerjasama pemerintah dan swasta adalah mengatur pengadaan pemegang konsesi kerjasama pemerintah dan swasta, serta beberapa pengadaan barang dan jasa seperti yang ada dalam kontrak jasa. Berdasarkan bentuk kerjasama pemerintah dan swasta seperti BOT pengadaan barang dan jasa ditangguhkan hingga konsesi kerjasama pemerintah dan swasta diserahkan. Namun, hal tersebut senantiasa menjadi tanggung jawab pihak swasta yang memperoleh konsesi. Setelah penyerahan konsesi, pihak swasta melaksanakan pengadaan barang dan jasa melalui kontrak EPC (*engineering, procurement and construction*) atau perencanaan, pengadaan dan pembangunan. Keppres No. 80 tahun 2003 yang mengatur pengadaan publik (pemerintah) tidak bisa digunakan untuk proyek kerjasama pemerintah dan swasta. Penanggung jawab pada tahap ini adalah penanggung jawab/pemberi/pembuat kontrak (*contracting agency*) dan bila memungkinkan dibantu oleh independen regulator.

### 3.9.1.4 Tahap Negosiasi

Negosiasi terjadi sebelum perjanjian kerjasama pemerintah dan swasta ditandatangani. Proses negosiasi dapat berlangsung lama dan tergantung pada kompleksitas konsesi yang dinegosiasikan. Kunci dari negosiasi adalah tetap mengutamakan tujuan pemerintah dan pada saat yang sama menjaga fleksibilitas sampai tercapainya kesepakatan yang bisa diterima oleh masing-masing pihak yaitu instansi pemerintah atau badan pemberi/pembuat kontrak (*contracting agency*) dan calon pemegang konsesi.

Perlu dipertimbangkan bahwa negosiasi kontrak kerjasama pemerintah dan swasta merupakan *zero-sum game* dimana jika ada pihak yang diuntungkan maka akan ada pihak yang dirugikan. Namun hal ini tidak menjadikan pemerintah

**Universitas Indonesia**

menempatkan pihak swasta sebagai musuh dalam bernegosiasi, karena bisa kontraproduktif. Hal ini tertuang dalam Perpres No. 67 tahun 2005 mengenai prinsip kerjasama pemerintah dan swasta.

Dasar-dasar negosiasi adalah :

1. Berpengalaman, yang berkembang seiring waktu.
2. Studi kelayakan yang menguraikan tolak ukur kunci proyek termasuk aspek pengusahaan proyek dan sebagai dasar RFP.
3. Dokumen lelang yang menguraikan kesesuaian peserta lelang dengan persyaratan dalam RFP.

Terdapat hal-hal utama dalam RFP yang digolongkan pemerintah sebagai *non-negotiabel* (tidak dapat ditawar). Peserta lelang yang tidak dapat memenuhi persyaratan tersebut akan didiskualifikasi dan dianggap gagal. Adapun hal-hal utama tersebut dalam negosiasi biasanya meliputi :

1. Pembebasan lahan.
2. Biaya investasi proyek.
3. Tarif.
4. Masa Konsesi.
5. Beban atau alokasi risiko.
6. Spesifikasi teknis.
7. Pilihan negosiasi ulang mengenai hal-hal tertentu.
8. Hal-hal lain yang bersifat khusus untuk proyek tertentu.

Ada pula hal-hal lainnya dalam RFP yang tidak mungkin dipenuhi atau memberatkan peserta lelang. Pada kondisi ini pemerintah akan membuka kesempatan terjadinya penjelasan, diskusi dan negosiasi.

### 3.9.1.5 Tahap Manajemen Kontrak

Kegiatan manajemen kontrak harus didefinisikan, dialokasikan dan disetujui dengan sebaik-baiknya karena merupakan aspek utama sebelum dilakukannya penandatanganan kontrak. Hal ini dikarenakan manajemen kontrak melibatkan alokasi tugas dan alokasi biaya pemantauan serta pengelolaan yang akan dianggarkan selama masa konsesi. Manajemen kontrak harus bersifat fleksibel untuk alasan yang sama yaitu harus mengupayakan dan memperkirakan terlebih dahulu perubahan-perubahan selama masa konsesi hingga masa yang akan datang.

Manajemen kontrak adalah kegiatan untuk memastikan terpenuhinya peran dan tanggung jawab yang tertuang dalam kontrak sehingga paduan penyediaan jasa menjadi terwujud. Manajemen kontrak berbicara mengenai *whole life performance* (kinerja sepanjang masa) serta pemantauan berkelanjutan terhadap konsesi dan kontrak. Tujuannya adalah memastikan pemegang konsesi mematuhi ketentuan dalam kontrak selama berlakunya kontrak tersebut.

Manajemen kontrak dibagi menjadi 4 fase yaitu fase pra konstruksi, fase konstruksi (*build*), fase pengoperasian (*operate*) dan fase pemindahtanganan aset (*transfer*) atau pelelangan ulang. Tujuan dari fase-fase tersebut adalah terciptanya pemerintahan yang bersih dan bertanggungjawab, sehingga sektor swasta dapat terus bekerja di wilayah kepentingan pemerintah serta terlibat dalam rangkaian pengawasan dan perimbangan melalui himpunan prosedur pengawasan yang seksama yang meliputi pedoman, peraturan dan persetujuan.

Tugas-tugas tersebut memerlukan peran pemerintah untuk melaksanakan dua tugas yang berbeda namun saling tumpang tindih, yaitu :

1. Persiapan, perencanaan dan perjanjian/persetujuan terhadap rencana manajemen kontrak (*Contract Management Plan*) sebelum dilaksanakannya penandatanganan kontrak.
2. Pelaksanaan rencana manajemen kontrak (*Contract Management Plan*).

Pengelolaan kontrak meliputi ketentuan pokok berikut ini yaitu :

1. Memantau pemenuhan di semua fase.
2. Mengelola alokasi risiko yang disepakati sehingga pemindahan alokasi risiko yang tidak terencana dapat dihindari.
3. Pengelolaan perubahan yang tidak terelakkan yang mungkin akan terjadi selama masa konsesi.
4. Berkaitan dengan kinerja mitra yang tidak memuaskan.

Manajemen kontrak bermula dari penyusunan kontrak yang baik selama masa pengadaan/penyiapan proyek dan termasuk perjanjian selama proses negosiasi. Manajemen kontrak berlanjut selama berlangsungnya proyek dengan fungsi manajemen dan pemantauan efektif dari proyek yang penting terlaksana melalui rencana manajemen kontrak dan melalui struktur kelembangaan yang efektif.

Manajemen kontrak meliputi :

1. Persiapan, perjanjian dan pelaksanaan rencana manajemen kontrak (*Contract Management Plan*). Hal tersebut termasuk mengembangkan aturan-aturan dalam pengelolaan kontrak seperti meningkatkan sistem pemotongan biaya dari pembayaran kinerja yang tidak memuaskan, pihak mana yang akan membayar biaya pemantauan, pembayaran hanya untuk jasa/layanan berdasarkan kontrak, pemantauan dan pengawasan kontrak.
2. Pembiayaan – dukungan pemerintah untuk proyek kerjasama pemerintah dan swasta sangat penting. Kementerian Keuangan akan menyiapkan dukungan tersebut berdasarkan Perpres no. 67 tahun 2005 dan badan pemberi kontrak perlu berhubungan dengan Kementerian Keuangan terkait pokok persoalan termasuk pemantauan dan pemeriksaan keuangan.
3. Pemantauan nilai aset yang tersisa – diakhir masa penggunaan, aset akan dipindahtangankan kembali ke badan pemberi kontrak. Oleh karena itu dibutuhkan pemantauan kondisi aset dan persetujuan pada kontrak konsesi mengenai kondisi aset saat kontrak berakhir.

### 3.9.2 Berdasarkan Permen PPN No. 4 Tahun 2010

Dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsi koordinasi, sinkronisasi, penyiapan perumusan kebijakan, pemantauan dan evaluasi, serta pelaksanaan hubungan kerja dalam perencanaan pembangunan nasional di bidang sarana dan prasarana, perlu mengambil langkah-langkah percepatan penyediaan infrastruktur melalui kerjasama pemerintah dan swasta dan untuk mendorong partisipasi swasta, masyarakat dan pemerintah dalam pelayanan dan penyelenggaraan sarana dan prasarana sebagaimana dituangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2010-2014, sekiranya perlu disusun panduan umum pelaksanaan kerjasama pemerintah dengan badan usaha dalam penyediaan infrastruktur. Berdasarkan pertimbangan itulah maka Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional menetapkan Peraturan Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional No. 4 Tahun 2010 tentang Panduan Umum Pelaksanaan Kerjasama Pemerintah dan Swasta dalam Penyediaan Infrastruktur.

Panduan pelaksanaan ini bertujuan untuk :

- a. Memberikan pedoman bagi Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah dalam pelaksanaan proyek kerjasama untuk mendorong partisipasi swasta dalam penyediaan infrastruktur.
- b. Memberikan pedoman bagi Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah dalam menyusun panduan pelaksanaan kerjasama pemerintah pada sektor yang bersangkutan.

Pada panduan umum ini, proyek kerjasama dalam penyediaan infrastruktur terbagi menjadi beberapa tahap yaitu :

#### a. Tahap Perencanaan Proyek Kerjasama

Pada tahap ini, rencana proyek kerjasama dicantumkan dalam rencana strategis dan rencana kerja Kementerian/Lembaga serta rencana pembangunan jangka

menengah daerah dan rencana kerja pemerintah daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Tahap perencanaan proyek kerjasama terbagi atas beberapa kegiatan yaitu identifikasi proyek kerjasama, pemilihan proyek kerjasama dan penetapan prioritas proyek kerjasama yang akan menghasilkan daftar prioritas proyek kerjasama dan dokumen studi pendahuluan.

#### b. Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek Kerjasama

Pada tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek kerjasama terbagi menjadi beberapa kegiatan yaitu penyiapan kajian awal, penyiapan kajian kesiapan dan penyelesaian kajian akhir. Hasil keluaran dari tahap ini adalah dokumen prastudi kelayakan proyek kerjasama yang berisi :

- Kajian hukum, meliputi analisis kelembagaan dan analisis peraturan perundang-undangan.
- Kajian teknis, meliputi analisis teknis, penyiapan tapak, rancang bangun awal dan spesifikasi keluaran.
- Kajian ekonomi dan keuangan, meliputi analisis biaya manfaat sosial, analisis pasar, analisis keuangan dan analisis risiko.
- Kajian lingkungan dan sosial, meliputi analisis awal dampak lingkungan, analisis sosial, dan pemukiman kembali.
- Kajian bentuk kerjasama dalam penyediaan infrastruktur meliputi analisis pilihan bentuk kerjasama serta pembagian risikonya.
- Kajian kebutuhan dukungan pemerintah dan/atau jaminan pemerintah.

#### c. Tahap Transaksi Proyek Kerjasama

Pada tahap transaksi proyek kerjasama terbagi menjadi beberapa kegiatan yaitu perencanaan pengadaan badan usaha, pelaksanaan pengadaan badan usaha dan penandatanganan perjanjian kerjasama. Hasil keluaran dari tahap ini adalah penetapan pemenang pengadaan badan usaha dan perjanjian kerjasama.

#### d. Tahap Manajemen Pelaksanaan Perjanjian Kerjasama

Pada tahap manajemen pelaksanaan perjanjian kerjasama terbagi menjadi beberapa kegiatan yaitu perencanaan manajemen pelaksanaan perjanjian kerjasama dan manajemen pelaksanaan perjanjian kerjasama. Hasil keluaran dari tahap ini adalah dokumen laporan manajemen pelaksanaan perjanjian kerjasama secara berkala.

Kegiatan manajemen pelaksanaan perjanjian kerjasama dilakukan pada saat :

- Prakonstruksi : dihitung sejak penandatanganan perjanjian kerjasama sampai dengan perolehan pembiayaan.
- Konstruksi : dihitung sejak dimulainya konstruksi sampai dengan proyek kerjasama beroperasi secara komersial.
- Operasi komersial : dihitung sejak proyek kerjasama beroperasi secara komersial sampai dengan berakhirnya jangka waktu perjanjian kerjasama.
- Berakhirnya perjanjian kerjasama.

Pada penelitian ini tahapan yang diteliti mengikuti tahapan yang ada pada Peraturan Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional No. 4 Tahun 2010 tentang Panduan Umum Pelaksanaan Kerjasama Pemerintah dan Swasta dalam Penyediaan Infrastruktur. Adapun tahapan-tahapan tersebut adalah : tahap perencanaan proyek, tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek, tahap transaksi proyek, tahap *build* (pembangunan), tahap *operate* (pengoperasian) dan tahap *transfer* (pengambilalihan/penyerahan).

## **BAB 4 KAJIAN PUSTAKA**

### **4.1 Pendahuluan**

Pada bab 4 ini akan dibahas beberapa kajian pustaka yang terkait dengan penelitian sebelumnya mengenai implementasi kerjasama pemerintah dan swasta pada pembangunan pelabuhan dan mengenai faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta.

### **4.2 Kerjasama Pemerintah dan Swasta pada Pelabuhan di Negara Lain**

Pembangunan dan pengelolaan pelabuhan pada transportasi laut merupakan salah satu kegiatan yang dapat dilaksanakan dengan skema kerjasama pemerintah dan swasta. Studi dan penelitian mengenai kerjasama pemerintah dan swasta pada pelabuhan telah banyak dilakukan, salah satunya yang dilakukan oleh International Finance Corporation (IFC) dimana dikemukakan bahwa pelabuhan memiliki karakter khusus seperti pelabuhan memberikan efek yang besar terhadap pertumbuhan Gross Domestic Product (GDP), pelabuhan memiliki lebih banyak permasalahan baik teknik maupun fisik yang membutuhkan biaya yang tinggi untuk penyelesaiannya dan pelabuhan memiliki lebih banyak permasalahan mengenai buruh. Pelabuhan seringkali merupakan sektor pertama dari negara kepulauan yang memilih skema kerjasama pemerintah dan swasta dikarenakan pihak swasta atau operator swasta dapat memberikan pengaruh yang besar terhadap efisiensi operasional, efisiensi pelabuhan merupakan kunci pertumbuhan GDP, operator swasta menyadari pengembalian modal dapat dilakukan melalui pelabuhan, kerjasama pemerintah dan swasta di sektor pelabuhan lebih *feasible* dibandingkan dengan sektor lainnya dan pelabuhan seringkali lebih *bankable* dibandingkan dengan sektor lainnya.

Tabel dibawah ini menunjukkan berbagai tipe kepemilikan pelabuhan.

Tabel 4.1 Tipe Kepemilikan Pelabuhan

Type of Port	Ownership Status	Strengths	Weaknesses
Service Port	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ownership: Government</li> <li>Management: Port Authority</li> <li>Operations: Port Authority</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unity of Command: All operations carried by the same organization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lack of competition</li> <li>Strain on Government budget</li> <li>Less Efficient</li> </ul>
Tool Port	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ownership: Government</li> <li>Management: Port Authority</li> <li>Operations: (i)port-owned equipment: Port Authority, (ii) Cargo-handling: Private sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoids duplication of facilities - Investments in port infrastructure and equipment are decided and provided by the public sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strain on Government budget</li> <li>Lack of innovation</li> <li>Since Private operators do not own major equipment, they tend to function as labor pools and do not develop into firms with strong balance sheets.</li> </ul>
Landlord Port	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ownership: Government</li> <li>Management: Port Authority</li> <li>Operations: Private Sector - which invests in equipment, new civil works, manages labor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terminal Operators are more loyal to the port and are more likely to make needed investment</li> <li>Efficient Operations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risk of overcapacity as a result of pressure from various operators</li> <li>Risk of misjudging the proper timing of capacity additions</li> </ul>
Private Port	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ownership: Private Sector</li> <li>Management: Private Sector</li> <li>Operations: Private Sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximum flexibility</li> <li>No direct government interference</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risk of monopolistic behavior from private operators</li> <li>Government loses its ability to regulate the port business</li> </ul>

Sumber : International Finance Corporation, sebagaimana dikutip dari World Bank Port Reform Toolkit

Salah satu pembangunan pelabuhan yang dilakukan dengan skema kerjasama pemerintah dan swasta adalah terminal peti kemas di Libanon yang mulai beroperasi sejak Januari 2006 (Euro-Med Port Reform Seminar, 2005). Operator pada pelabuhan tersebut telah mengenalkan manajemen terminal peti kemas yang modern dan mengimplementasikan *Electronic Data Interchange* (EDI). Berdasarkan pengalaman tersebut dapat dipelajari beberapa hal yang dipersiapkan sejak awal proyek hingga masa operasi. Pada awal proyek yang dilakukan adalah membangun dukungan politik, membangun dukungan dalam administrasi pelabuhan, mendapatkan dukungan dari pengguna jasa pelabuhan, mendapatkan dukungan dari masyarakat luas dengan cara membatasi pihak-pihak yang terlibat dan memahami isu-isu dan pentingnya setiap langkah yang diambil, diterapkannya reformasi buruh yang dilakukan jauh sebelum tender dilaksanakan. Persiapan dokumen tender juga dilakukan dengan baik diantaranya adalah

**Universitas Indonesia**

memilih konsultan yang berpengalaman, melakukan diskusi pada setiap pilihan yang ada dan keputusan yang telah diambil, transparansi, membuat draft kontrak selengkap mungkin, setiap pilihan yang ada dijelaskan, memahami bahwa setiap pilihan berhubungan dengan biaya yang tidak sedikit. Proses tender dilakukan secara transparan, melakukan tes transparansi dengan cara melihat nilai pada dokumen tender, membuat dokumen tender untuk setiap peserta, komunikasi, memberikan pengumuman mengenai tender teknis, dan pengumuman mengenai tender finansial. Pada saat akan mulai beroperasi yang perlu dilakukan adalah menyiapkan prosedur yang baru, berkomunikasi dengan klien, menindaklanjuti permasalahan operasional, dan mengadakan rapat secara reguler.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dilruba Khanam dan M. Abu Misir yang berjudul *Public Private Partnership for Efficient Port Operation : A Proposal for Chittagong Port Authority* memberikan beberapa saran untuk efisiensi operasional pelabuhan diantaranya adalah model Build Operate Transfer (BOT) merupakan model yang cocok bagi pihak swasta untuk ikut berpartisipasi dengan lama konsesi antara 20-30 tahun, harus ada transparansi dalam mengundang peserta tender, Evaluasi didasarkan pada realisasi penerimaan yang menggunakan analisis Net Present Value (NPV), investor swasta diwajibkan untuk melindungi kepentingan nasional seperti keamanan nasional dan keadaan darurat nasional, sektor swasta juga diwajibkan untuk mematuhi ketentuan yang terkait dengan lingkungan, polusi, keselamatan, navigasi, pemeliharaan serta perlunya suatu sistem yang terintegrasi seperti Container Terminal Management System (CTMS)

### **4.3 Keberhasilan**

Salah satu konsep dari manajemen proyek adalah keberhasilan proyek. Setiap individu atau kelompok yang terlibat dalam proyek memiliki kebutuhan dan harapan yang berbeda, sehingga tidaklah mengherankan bahwa keberhasilan proyek dapat ditafsirkan dengan cara masing-masing. Bagi mereka yang terlibat dalam sebuah proyek keberhasilan proyek biasanya dianggap sebagai pencapaian

**Universitas Indonesia**

beberapa tujuan proyek yang telah ditentukan. Sedangkan bagi masyarakat umum, keberhasilan biasanya didasarkan dari kepuasan pengguna (<http://www.ianharuno.blogspot.com>, 2010).

Berikut ini adalah beberapa definisi dari keberhasilan proyek. Menurut Sandivo et al, sebagaimana dikutip dari Ashley, 1987, keberhasilan proyek adalah hasil harus lebih baik dari yang diharapkan baik dalam hal biaya, waktu, kualitas, keamanan, dan kepuasan berbagai pihak. Menurut Sandivo et al, sebagaimana dikutip dari Tuman, 1986, keberhasilan proyek adalah segala sesuatu yang berjalan sesuai dengan yang diharapkan, dapat mengantisipasi semua persyaratan yang dibutuhkan dan memiliki sumber daya yang cukup untuk memenuhi kebutuhan tepat pada waktunya. Sedangkan menurut Sandivo et al, sebagaimana dikutip dari De Wit, 1986, sebuah proyek dianggap sukses jika proyek tersebut memenuhi spesifikasi teknis dan/atau tujuan yang diharapkan dan ada tingkat kepuasan yang tinggi diantara orang-orang pada level manajemen, anggota tim proyek, pengguna jasa dan klien dari proyek tersebut.

Kriteria sukses ataupun definisi seseorang mengenai kriteria sukses sering berubah atau berbeda dari proyek yang satu dengan proyek yang lain tergantung dari pihak-pihak yang terlibat, ruang lingkup peserta, ukuran proyek, kecanggihan pemilik proyek yang berhubungan dengan disain fasilitas, implikasi teknologi dan berbagai faktor lainnya (Sandivo et al). Secara umum kriteria dan cara mengukur keberhasilan dari sebuah proyek adalah

(Subhan, <http://www.ilmukomputer.org/subhanhouse.com>) :

1. Menentukan definisi tujuan yang jelas, seberapa besar proyek yang akan dilaksanakan serta kebutuhan apa yang diperlukan oleh semua orang yang terlibat dalam pembuatan proyek.
2. Hasil proyek tersebut dapat diterima oleh pelanggan, tenggat waktu yang tepat serta sesuai dengan anggaran.
3. Komitmen yang kuat pada suatu proyek, proyek yang berhasil adalah proyek yang dapat memiliki komitmen dalam hal manajemen dan organisasi dalam

**Universitas Indonesia**

sebuah proyek. Sesuai dengan yang direncanakan atau dalam kata lain tidak mengambil jalan pintas dalam sebuah proyek. Hal ini juga terlihat dari harapan-harapan yang membangun di sebuah tim yang menangani proyek.

4. Cakupan proyek yang dikerjakan sewajarnya, biasanya proyek yang berhasil memiliki cakupan yang jelas dan hasilnya pun sempurna.
5. Biaya yang dikeluarkan ketika proyek selesai sesuai atau tidak jauh berbeda dari rencana awal.
6. Memiliki kualitas yang baik, ketika dilakukan proses pengujian hasil proyek sesuai dengan apa yang diharapkan.
7. Keterampilan sumber daya manusia, diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi unggul atau ahli dibidangnya. Sumber daya manusia yang mempunyai jiwa disiplin tepat waktu, dapat membuat lingkungan kondusif serta dapat bekerjasama dalam kelompok.
8. Komunikasi yang baik, kemungkinan proyek berhasil bisa dikarenakan terjalannya komunikasi yang baik dalam kelompok.
9. Risiko yang ditimbulkan kecil.
10. Tidak menimbulkan suatu permasalahan baru ketika menjalankan operasional perusahaan.

#### 4.3.1 Faktor Penentu Keberhasilan Pada Kerjasama Pemerintah Dan Swasta

Skema kerjasama pemerintah dan swasta dengan model *Build-Operate-Transfer* (BOT) sudah semakin banyak digunakan di Indonesia untuk pembangunan infrastruktur. Namun sayangnya masih sedikit literatur mengenai faktor penentu keberhasilan pada proyek-proyek tersebut. Bagi sponsor proyek, mengelola sebuah proyek dengan model BOT tidaklah mudah (Qiao et al, 2001) seperti proses pengembangan proyek yang rumit, memakan waktu dan mahal, tingginya risiko finansial, persaingan yang tajam dan perundingan yang dilakukan secara berkala.

Menurut Akintoye et al, sebagaimana dikutip dari Rockart, 1982, definisi faktor penentu keberhasilan (*critical success factors*) adalah beberapa kunci area

**Universitas Indonesia**

kegiatan dimana hasil yang baik mutlak diperlukan bagi seorang manajer untuk mencapai tujuannya. Metodologi dari faktor penentu keberhasilan adalah sebuah prosedur yang mencoba untuk membuat beberapa kunci daerah-daerah eksplisit yang menentukan keberhasilan manajerial (Akintoye et al, sebagaimana dikutip dari Boyton dan Zmud, 1984). Metode ini telah digunakan sebagai ukuran manajemen sejak tahun 1970 dibidang jasa keuangan (Akintoye et al, sebagaimana dikutip dari Boyton dan Zmud, 1984), sistem informasi (Akintoye et al, sebagaimana dikutip dari Rockart, 1982) dan industri pengolahan (Akintoye et al, sebagaimana dikutip dari Mohr dan Spekman, 1994). Ada juga yang telah mencoba menerapkan dalam konstruksi manajemen (Akintoye et al, sebagaimana dikutip dari Sanvido et al, 1984).

Tiong, (1992), telah mengidentifikasi faktor penentu keberhasilan untuk memenangkan kontrak dengan model BOT yang penting bagi promotor proyek/pemberi kontrak. Faktor-faktor tersebut adalah kewirausahaan, memilih proyek yang tepat, para pihak yang terkait, solusi teknis yang baik, proposal finansial yang bersaing dan memasukkan fitur khusus pada penawaran. Namun memenangkan kontrak hanyalah langkah awal dari implementasi proyek dengan model BOT. Dari tahap identifikasi proyek yang sesuai sampai dengan tahap konstruksi, tahap operasional dan tahap transfer/penyerahan kembali ke pemerintah memerlukan waktu yang panjang. Kesuksesan setiap tahap akan menentukan tahap berikutnya. Oleh karena itu, untuk mendapatkan proyek dengan model BOT yang sukses, perlu memperhatikan faktor penentu keberhasilan pada setiap tahapnya (Qiao et al, 2001).

#### **4.4 Penelitian Relevan**

Untuk mendukung penelitian ini, maka digunakan bahan acuan dari beberapa penelitian yang telah dilakukan menyangkut faktor penentu keberhasilan pada kerjasama pemerintah dan swasta. Adapun penelitian yang relevan sebagai berikut:

1. Nama : Qiao et al, 2006 (*The Journal of Project Finance*)

Judul : *Framework for Critical Success Factors of BOT Projects in China*

Obyek penelitian ini adalah proyek infrastruktur dengan skema BOT di China. Pada penelitian ini teridentifikasi 50 faktor penentu keberhasilan yang kemudian dibedakan menjadi 6 tahap yaitu *preliminary qualification evaluation phase*, *tendering phase*, *consession award phase*, *construction phase*, *operation phase* dan *transfer phase*. Hasil dari penelitian ini adalah *framework* faktor penentu keberhasilan pada proyek infrastruktur dengan skema BOT di China. *Framework* ini mencerminkan karakteristik dan pentingnya faktor penentu keberhasilan untuk mendukung strategi kompetitif dalam proyek BOT yang mencakup 13 komponen yaitu : identifikasi proyek dengan benar, kondisi politik dan ekonomi yang stabil, paket keuangan yang menarik, tarif yang dapat diterima oleh pengguna jasa, alokasi risiko yang sesuai, pemilihan kontraktor yang baik, kontrol manajemen, transfer teknologi, keberhasilan pada *preliminary qualification evaluation phase*, memenangkan kontrak BOT, keberhasilan pada *construction phase*, keberhasilan pada *operation phase* dan keberhasilan pada *transfer phase*.

Kedudukan penelitian :

Penelitian pada jurnal yang ditulis oleh Qiao et al membahas mengenai faktor penentu keberhasilan dengan cara melakukan identifikasi dan analisis pada setiap tahap yang dilalui. Identifikasi dilakukan pada beberapa proyek di China yang dilaksanakan dengan skema BOT. Sedangkan dalam penulisan tesis ini dilakukan analisis faktor penentu keberhasilan pada proyek infrastruktur laut yaitu Terminal Peti Kemas Palaran dimana analisis dilakukan pada masing-masing tahap yang disesuaikan dengan Permen PPN No. 4 Tahun 2010.

2. Nama : Akintoye et al, Glasgow Caledonian University, Scotland.

Judul : *Critical Success Factors for PPP/PFI Projects in the UK Construction Industry : A Factor Analysis Approach*.

Penelitian ini mengenai faktor penentu keberhasilan dilakukan pada industri konstruksi yang menggunakan skema kerjasama pemerintah dan swasta. Pada

**Universitas Indonesia**

penelitian ini teridentifikasi 17 faktor penentu keberhasilan. Hasil penelitian ini adalah 17 faktor penentu keberhasilan yang teridentifikasi dengan menggunakan analisis faktor dapat dikelompokkan menjadi 5 kelompok yaitu *effective procurement*, *project implementability*, *government guarantee*, *favourable economic conditions* dan *available financial market*.

Kedudukan penelitian :

Penelitian yang ditulis oleh Akintoye et al mengidentifikasi 18 faktor penentu keberhasilan pada kerjasama pemerintah dan swasta dan faktor-faktor tersebut tidak dipisahkan menurut tahapannya. 18 faktor tersebut lalu dilakukan analisis dengan menggunakan analisis faktor untuk melihat faktor-faktor komponen utama apa saja yang bisa terbentuk. Sedangkan pada penulisan tesis ini analisis data juga dilakukan dengan analisis faktor, untuk melihat faktor-faktor komponen utama apa saja yang dapat terbentuk dari faktor-faktor yang telah teridentifikasi untuk setiap tahap yang dilalui.

3. Nama : Farida Rachmawati, 2006 (Tesis Program Pasca Sarjana Bidang Keahlian Manajemen Proyek Konstruksi)

Judul : Identifikasi Faktor Penentu Keberhasilan Public Private Partnership pada Gedung di Surabaya

Penelitian ini dilakukan pada proyek gedung di Surabaya yang menggunakan skema kerjasama pemerintah dan swasta untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang sering terjadi selama masa kerjasama pemerintah dan swasta dan untuk mengidentifikasi faktor penentu keberhasilan yang dibedakan menjadi 3 tahap yaitu tahap *build*, tahap *operate* dan tahap *transfer*. Hasil dari penelitian ini adalah permasalahan yang sering terjadi antara lain kesalahan pemilihan rekan kerjasama, keuntungan yang didapatkan tidak sesuai yang diharapkan, ketidakmampuan investor untuk mengelola gedung dan kerusakan gedung pada saat *transfer*. Sedangkan untuk faktor penentu keberhasilan pada tahap *build* yaitu faktor teknis dan finansial, faktor komitmen dan faktor konsorsium. Untuk tahap *operate* yaitu faktor keterlibatan pemerintah, faktor pengelolaan gedung dan

**Universitas Indonesia**

faktor konsorsium dan untuk tahap *transfer* yaitu faktor risiko transfer, faktor status gedung dan faktor prospek marketing.

Kedudukan penelitian :

Penelitian yang dilakukan oleh Saudari Farida Rachmawati membahas mengenai faktor-faktor penentu keberhasilan yang mempengaruhi tahapan pada kerjasama pemerintah dan swasta dengan model BOT dan permasalahan yang sering terjadi pada proyek gedung selama masa kerjasama. Sedangkan dalam penulisan tesis ini selain dilakukan analisis faktor penentu keberhasilan pada pembangunan Terminal Peti Kemas, dilakukan juga identifikasi hal-hal yang perlu disesuaikan terkait dengan berlakunya Undang-Undang No. 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran.



## **BAB 5 STUDI KASUS**

### **5.1 Pendahuluan**

Bab ini mengenai Terminal Peti Kemas Palaran di Samarinda, Kalimantan Timur yang menjadi objek penelitian. Dimana dalam bab ini terdiri dari beberapa sub-bab seperti wilayah objek penelitian pada sub-bab 5.2, uraian singkat mengenai pelabuhan Samarinda yang merupakan pelabuhan *existing* pada sub-bab 5.3, dan mengenai pelabuhan Palaran pada sub-bab 5.4.

### **5.2 Wilayah Objek Penelitian**

Objek yang digunakan pada penelitian ini adalah Terminal Peti Kemas Palaran yang merupakan bagian dari Pelabuhan Palaran. Lokasi Pelabuhan Palaran terletak di Samarinda, Kalimantan Timur.

#### **5.2.1 Propinsi Kalimantan Timur**

Propinsi Kalimantan Timur memiliki luas 245.237,80 km<sup>2</sup> yang secara geografis terletak pada 113° 44' - 118 °59' BT dan 04° 25' LU - 02° 25' LS. Propinsi ini merupakan daerah terluas di Kalimantan dan mempunyai kurang lebih 2,56 juta penduduk pada tahun 2002 dengan kepadatan penduduk rata-rata yang sangat kecil, yaitu sekitar 10,43 jiwa/km<sup>2</sup>.

Propinsi Kalimantan Timur pada tahun 1993 sampai tahun 1999 mengalami suatu perkembangan yang sangat pesat yang ditandai dengan naiknya *Gross Regional Domestic Product* sebesar 36,1%. Pertumbuhan tertinggi terjadi pada sektor listrik, air, transportasi dan komunikasi yang mencapai tingkat pertumbuhan sebesar 70%. Propinsi Kalimantan Timur juga memiliki sumber daya alam yang sangat melimpah seperti bahan-bahan tambang batubara, gas alam, minyak bumi, hutan dan pertanian.

Prospek Kalimantan Timur ke depan sangat menjanjikan, terutama di bidang Industri tambang dan pertanian, sehingga pengembangan infrastruktur transportasi sangat dibutuhkan untuk mendukung perkembangan tersebut. Pemerintah Propinsi Kalimantan Timur telah mengimplementasikan zona pengembangan yang disebut Kawasan Pengembangan Ekonomi Terpadu Samarinda – Sanga-Sanga – Muara Jawa – Balikpapan (KAPET SASAMBA) yang didalamnya meliputi wilayah Samarinda dan Balikpapan, dimana sebagian besar minyak bumi dieksplorasi dan diangkut ke wilayah luar.

#### 5.2.1.1 Potensi Daerah Kalimantan Timur

##### a. Bidang Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi di Kalimantan Timur ditandai dengan pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) yang mencapai 3,67% dengan migas dan tanpa migas sebesar 4,22% pada tahun 2001. Dimana, selama periode 1998-2001, pertumbuhan ekonomi Kalimantan Timur bergerak ke arah positif.

##### b. Bidang Kependudukan

Kalimantan Timur memiliki luas 245.237,80 km<sup>2</sup> dengan jumlah penduduk yang bertambah sebanyak 63.947 jiwa selama tahun 2001-2002. Penyebaran penduduk di daerah ini mengikuti pola tertentu dimana daerah yang lebih maju umumnya menjadi tujuan bagi para pendatang yang terkonsentrasi di kota-kota besar seperti Samarinda, Balikpapan, Bontang dan Tarakan. Kurang lebih 46,52% dari total penduduk Kalimantan Timur bermukim di empat kota tersebut sedangkan luas total area tersebut hanya 1,14% dari luas daerah Kalimantan Timur. Hal ini disebabkan daerah kota merupakan pusat pemerintahan, industri, perdagangan, pendidikan, hiburan dan jasa. Disamping itu faktor kemudahan sarana transportasi dan komunikasi yang memadai serta adanya berbagai fasilitas sosial ekonomi yang lebih baik.

Penyebaran penduduk di daerah pantai, sebagian besar terkonsentrasi pada pusat industri dan yang lainnya di pemukiman nelayan dan pemukiman pantai.

**Universitas Indonesia**

Penyebaran penduduk di daerah pedesaan atau pedalaman, pada umumnya terdapat di sepanjang aliran sungai sebagai akibat dari faktor kemudahan transportasi melalui sungai. Di Kalimantan Timur, 24% transportasi antar desa masih menggunakan jalur air seperti salah satu diantaranya kabupaten Kutai. Selain itu, akumulasi penyebaran penduduk juga terdapat pada kawasan-kawasan pengembangan seperti kawasan pengembangan industri yang berada di daerah Tarakan, Samarinda, Balikpapan, Sangata, dan lain sebagainya.

#### c. Sektor Perikanan

Sektor perikanan di Kalimantan Timur diharapkan dapat menjadi sektor unggulan bagi pertumbuhan ekonomi Kalimantan Timur. Potensi produksi sumber daya perikanan di Kalimantan Timur diperkirakan sebesar 339.998 ton pertahun dengan rincian perairan laut 139.200 ton, perairan umum 69.348 ton, budidaya tambak 122.450 ton, budidaya air tawar 9000 ton. Negara tujuan ekspor hasil perikanan Kalimantan Timur adalah Jepang, Amerika, Hongkong, Malaysia, Singapura dan beberapa negara Eropa.

#### d. Sektor Sistem Transportasi

Pengembangan sistem transportasi mempunyai peranan yang sangat penting di dalam menunjang pengembangan wilayah. Salah satunya berfungsi sebagai jembatan penghubung fungsional dan spasial antar kegiatan sosial ekonomi di Propinsi Kalimantan Timur. Sarana transportasi jalan, sungai danau dan penyebrangan di Kalimantan Timur dalam beberapa tahun terakhir mengalami perkembangan dan peningkatan, seiring dengan meningkatnya kegiatan perekonomian. Pada tahun 2001 armada angkutan sungai yang melayani angkutan penumpang umum atau barang tercatat 128 unit kapal motor (khusus yang melayani sungai Mahakam) dengan jumlah dermaga sebanyak 56 buah yang tersebar di seluruh wilayah Kalimantan Timur. Sungai-sungai di Kalimantan Timur yang dimanfaatkan oleh masyarakat sebagai alat transportasi yang memiliki nilai ekonomi adalah sungai Mahakam, sungai Kandilo, sungai Telake, sungai Segah, sungai Kelai, sungai Kayan, sungai Sesayap dan sungai Sembakung.

**Universitas Indonesia**

Sedangkan untuk pelayanan angkutan laut secara umum di Kalimantan Timur diselenggarakan melalui pelabuhan-pelabuhan yang saat ini jumlahnya ada 15 pelabuhan yang terdiri dari 4 pelabuhan yang dikelola oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu PT. Pelabuhan Indonesia IV dan 11 pelabuhan yang dikelola oleh pemerintah.

### 5.2.2 Kota Samarinda

Kota Samarinda sebagai ibukota propinsi Kalimantan Timur merupakan wilayah daratan yang dibelah oleh sungai Mahakam sehingga terbagi menjadi dua wilayah yaitu wilayah seberang dan wilayah kota. Kota Samarinda terletak pada  $0^{\circ} 21' 18''$  -  $1^{\circ} 09' 16''$  LS dan  $116^{\circ} 15' 36''$  -  $117^{\circ} 24' 16''$  BT. Kota Samarinda mempunyai luas wilayah  $718 \text{ km}^2$  yang terbagi menjadi 6 kecamatan yaitu kecamatan Palaran, kecamatan Samarinda Ilir, kecamatan Samarinda Seberang, kecamatan Sungai Kunjang, kecamatan Samarinda Ulu dan kecamatan Samarinda Utara.

Berdasarkan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) propinsi Kalimantan Timur, KAPET SASAMBA (Kawasan Pengembangan Ekonomi Terpadu Samarinda – Sanga-Sanga – Muara Jawa – Balikpapan) ditetapkan sebagai salah satu dari 8 kawasan strategis yang dikembangkan sebagai pusat-pusat pertumbuhan di propinsi ini. Kota Samarinda sebagai ibukota propinsi Kalimantan Timur sekaligus sebagai pusat pemerintahan ditetapkan sebagai salah satu pusat pertumbuhan karena kota Samarinda mempunyai kelebihan dalam hal sarana perhubungan yang tidak dimiliki oleh wilayah-wilayah lain di sekitarnya.

#### 5.2.2.1 Potensi Kota Samarinda

##### a. Ekonomi

Berdasarkan hasil penyusunan publikasi Profil Pemanfaatan Sumber Daya Alam dalam Pembangunan Kota Samarinda oleh Badan Perencana Pembangunan Kota Samarinda dan BPS Kota Samarinda tahun 2003 disampaikan bahwa perkembangan ekonomi Kota Samarinda pada tahun 2002 tercatat total nilai

tambah bruto sebesar Rp. 8,37 triliun atau secara riil mampu tumbuh sebesar 9,49% (2001-2002).

#### b. Penggunaan Lahan

Berdasarkan penggunaan lahannya di wilayah Kota Samarinda tahun 2002, sebesar 29,75% digunakan untuk pemukiman dengan luas 21,362 hektar. Sedangkan untuk lahan pertanian sebesar 45,39% atau sebesar 32,590 hektar dan yang masih berupa hutan sebesar 12,32%. Selebihnya 12,54% berupa perkebunan rakyat, rawa-rawa dan lain sebagainya.

#### c. Transportasi

Jenis transportasi yang ada di Kota Samarinda terdiri dari transportasi darat, transportasi air dan transportasi udara yang berpengaruh terhadap perkembangan wilayah. Untuk mendukung pelayanan angkutan antar kota, Kota Samarinda dilengkapi dengan 3 terminal yaitu terminal sungai Kunjang untuk Angkutan Antar Kota dalam Propinsi (AKP), terminal Samarinda Seberang untuk Angkutan Antar Kota Antar Propinsi (AKAP) dan terminal Lempake untuk Angkutan Antar Kota dalam Propinsi (AKP). Untuk transportasi sungai masih memegang peranan penting di Kalimantan Timur khususnya sungai Mahakam dengan skala pelayanan regional dan lokal. Pelayanan regional menghubungkan Samarinda dengan daerah belakang dan kota-kota lainnya, sedangkan pelayanan lokal menghubungkan kota di bagian utara dan selatan sungai Mahakam. Dan untuk transportasi udara Kota Samarinda dilengkapi dengan bandara Termindung yang melayani penerbangan di seluruh wilayah Kalimantan Timur, baik penerbangan perintis maupun penerbangan reguler. Termindung adalah bandara satu-satunya di Kota Samarinda yang terletak di tengah kota dan belum memiliki jangkauan yang maksimal. Dikarenakan terbatasnya lahan pada lokasi bandara sehingga tidak memungkinkan untuk dilakukan pengembangan kawasan bandara dan kondisi topografi yang lebih rendah dibandingkan daerah sekitarnya. Menurut revisi RTRW Kota Samarinda 2002, dilakukan pembebasan tanah di daerah Karang Mumus kelurahan Sei Seiring untuk memindahkan lokasi bandara.

**Universitas Indonesia**

#### d. Kependudukan

Penduduk Kota Samarinda tahun 2003 berjumlah 562.575 jiwa yang tersebar di 6 kecamatan dan 42 kelurahan.

#### 5.2.2.2 Keunggulan dan Peluang Kota Samarinda

Kota Samarinda memiliki keunggulan dan peluang untuk dikembangkan seperti yang diuraikan dibawah ini :

##### a. Keunggulan

- Kota Samarinda mempunyai kawasan pantai yang relatif berkembang yang dihubungkan oleh jaringan darat, dan juga mempunyai akses yang cukup tinggi ke daerah pedalaman, baik melalui angkutan sungai maupun darat.
- Mempunyai sungai dengan kedalaman dan lebar badan sungai yang cukup dan baik digunakan untuk pelabuhan dan lalu lintas pelayaran.
- Memiliki potensi sumber daya alam yang dapat diperbaharui yaitu pertanian tanaman pangan, peternakan, perikanan dan kehutanan.
- Memiliki potensi sumber daya alam yang tidak dapat diperbaharui seperti bahan galian yaitu minyak dan gas bumi, batubara, gambut, batu gamping, batu pasir, pasir kuarsa, lempung, sirtu dan tanah urug.
- Terdapat kegiatan pelayanan transit dan perdagangan antar wilayah.
- Kegiatan sektor jasa/pelayanan terbuka luas dan memberikan kontribusi struktur perekonomian terbesar mencapai 60,48%.
- Perkembangan sektor bisnis/swasta cukup kuat.

##### b. Peluang

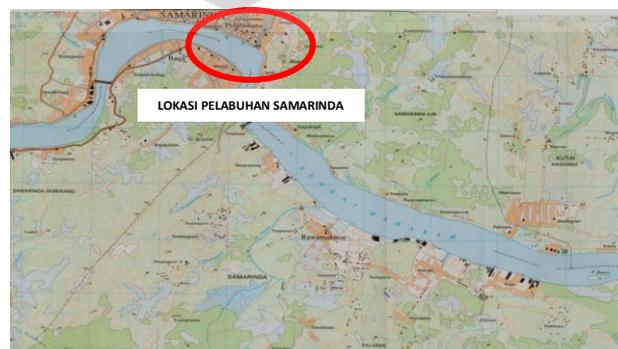
- Kota Samarinda sebagai ibukota Propinsi Kalimantan Timur sekaligus sebagai pusat pemerintahan.
- Merupakan salah satu pusat pengembangan ekonomi yang dapat berfungsi sebagai penggerak pembangunan wilayah sekitarnya dengan penetapan Kawasan Pengembangan Ekonomi Terpadu Samarinda – Sanga-Sanga – Muara Jawa – Balikpapan (KAPET SASAMBA).

- Sebagai pusat perekonomian Kota Samarinda akan melayani Sub Wilayah Pembangunan (SWP) Tengah yang kaya akan potensi hasil hutan, tambang, pertanian dan bahan galian tambang.
- Hinterland di kawasan KAPET SASAMBA yaitu kota Loa Janan, Sanga-Sanga dan Muara Jawa akan berorientasi ke Kota Samarinda.
- Desentralisasi pemerintahan dengan Undang-Undang No. 22 tahun 1999 dan Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 2000.
- Desentralisasi keuangan dengan Undang-Undang No. 25 tahun 1999.

Dengan adanya berbagai kebijakan pemerintah, keunggulan dan peluang yang ada, diperkirakan pertumbuhan Kota Samarinda akan meningkat di masa mendatang. Peningkatan pertumbuhan ekonomi akan membawa dampak terhadap meningkatnya arus barang dan penumpang serta jumlah kunjungan kapal di pelabuhan Samarinda.

### 5.3 Pelabuhan Samarinda (Pelabuhan *Existing*)

Pelabuhan Samarinda terletak di wilayah kecamatan Samarinda Ilir, Kota Samarinda yang secara geografis terletak pada posisi  $0^{\circ} 30' 25''$  LS dan  $117^{\circ} 09' 00''$  BT berlokasi dibagian utara tepi sungai Mahakam dengan jarak kurang lebih 37 mil laut atau 68 km dari muara sungai (Muara Pegah). Dalam sistem transportasi nasional, menurut KM No. 53 Tahun 2002, pelabuhan Samarinda merupakan pelabuhan nasional atau pelabuhan utama tersier.



Gambar 5.1 Lokasi Pelabuhan Samarinda

Sumber : Pusat Kajian Kemitraan Pelayanan Jasa Transportasi

Universitas Indonesia

Wilayah pelabuhan Samarinda meliputi area sepanjang sungai Mahakam dan delta Mahakam. Terdapat banyak pabrik penggergajian, kayu lapis dan industri batubara yang beroperasi di sepanjang tepi sungai Mahakam dengan dermaga milik sendiri.



Gambar 5.2 Pelabuhan Samarinda

Sumber : Pusat Kajian Kemitraan Pelayanan Jasa Transportasi

### 5.3.1 Dermaga Umum Samarinda

Dermaga umum Samarinda berlokasi di wilayah Samarinda Kota pada tepi sebelah utara sungai Mahakam atau sisi kanan dari muara sungai (wilayah kecamatan Samarinda Ilir). Dermaga ini menangani kegiatan bongkar muat barang umum, barang curah, peti kemas dan penumpang. Pembagian dermaga umum Samarinda saat itu adalah :

- Dermaga unit I sepanjang 555 m untuk kegiatan peti kemas
- Dermaga unit II sepanjang 100 m untuk berbagai macam kegiatan yang dapat melayani kapal-kapal general cargo dan peti kemas
- Dermaga unit III sepanjang 50 m untuk kegiatan Pelayaran Rakyat (Pelra)
- Dermaga untuk kapal-kapal penumpang sepanjang 172 m

Terdapat lahan lapangan penumpukan di luar area pelabuhan seluas 2.321 m<sup>2</sup> berlokasi di lahan yang tadinya diperuntukkan untuk kantor wilayah Perhubungan yang kemudian digunakan untuk tambahan lapangan peti kemas sementara.

### 5.3.2 Dermaga Khusus

Di sepanjang sungai Mahakam banyak terdapat dermaga khusus berskala lebih kecil dibandingkan pelabuhan umum Samarinda yang dioperasikan untuk menunjang industri lokal, melayani kegiatan pemuatan batubara, kayu lapis, rotan. Hampir semua dermaga khusus digunakan oleh pemiliknya sendiri. Dermaga khusus di sepanjang sungai Mahakam yang ada berjumlah 59 buah.

### 5.3.3 Kegiatan Bongkar muat

#### 5.3.3.1 Arus Barang Menurut Jenis Perdagangan

Realisasi arus barang melalui pelabuhan Samarinda menurut perdagangan luar negeri (*International Trade*) dan perdagangan dalam negeri (*Interisland Trade*) tahun 1998 sampai dengan tahun 2003 telah terjadi peningkatan dan telah terjadi lonjakan kenaikan jumlah bongkar muat pada tahun 2001 sebesar 15,80%, yang disebabkan oleh naiknya volume perdagangan baik untuk luar negeri maupun dalam negeri yaitu kegiatan ekspor dan kegiatan bongkar muat melalui non dermaga umum (kegiatan pada dermaga khusus, pelabuhan khusus dan loading point). Kegiatan bongkar muat barang melalui dermaga umum juga menunjukkan peningkatan dari tahun 1998 sampai dengan tahun 2003, akan tetapi sempat mengalami penurunan untuk kegiatan perdagangan dalam negeri pada tahun 2002, namun meningkat pesat lagi pada tahun 2003.

Pada tahun 2003 realisasi arus barang melalui pelabuhan Samarinda ada kecenderungan untuk meningkat. Pada tahun 2001 total arus barang berjumlah 9.714.074 ton meningkat menjadi 11.216.430 ton pada tahun 2002 dan pada tahun 2003 mencapai 14.466.505 ton. Sedangkan khusus untuk dermaga umum

meningkat pula dengan arus barang sejumlah 1.291.763 ton pada tahun 2001 meningkat hingga 1.801.448 pada tahun 2003.

#### 5.3.3.2 Arus Barang Menurut Distribusi Dalam Pelabuhan

Berdasarkan distribusi pelayanan arus barang di dalam pelabuhan menunjukkan bahwa sebagian besar kegiatan bongkar muat dilakukan di non dermaga umum yaitu berkisar antara 85% sampai dengan 91% dari total bongkar muat di pelabuhan Samarinda dengan rata-rata tiap tahunnya 87,5%. Bongkar muat yang dilakukan pada dermaga umum berkisar antara 9% sampai dengan 15%, dengan rata-rata 12,5%.

#### 5.3.3.3 Arus Barang Menurut Jenis Kemasan

Pengelompokkan jenis barang melalui pelabuhan Samarinda menurut kemasannya dibagi menjadi 6 kategori yaitu *general cargo*, *bag cargo*, curah cair, curah kering, peti kemas dan kategori jenis barang lain-lain. Dalam kurun waktu 1998 sampai dengan 2003 kontribusi masing-masing jenis barang menurut kemasannya berfluktuasi dari tahun ke tahun, namun secara rata-rata peranan volume jenis barang menurut kemasannya yang paling besar adalah barang curah kering, general cargo dan peti kemas.

Terjadi peningkatan terhadap barang yang diangkut dengan peti kemas, tercatat persentasenya sejak tahun 2001 hanya 9,66% atau sekitar 73,5% barang di dermaga umum, telah meningkat tiap tahunnya menjadi 10,24% atau sekitar 82,21% barang di dermaga umum pada tahun 2003. Ada kecenderungan pengangkutan barang melalui pelabuhan Samarinda berpindah ke arah penggunaan peti kemas yang dirasakan lebih praktis dalam kegiatan bongkar muat dari dan ke kapal, lebih terjamin keamanannya dari kerusakan dan pencurian sehingga pada akhirnya penggunaan peti kemas dirasakan semakin lebih ekonomis.

#### 5.3.4 Kunjungan Kapal

Jumlah kunjungan kapal dan total bobot kapal di pelabuhan Samarinda sedikit menurun sejak tahun 1998 sampai dengan tahun 2000, namun pada tahun 2001 meningkat kembali. Dari segi ukuran kapal ada kecenderungan peningkatan rata-rata ukuran kapal yang berkunjung dari tahun 1998 sampai dengan tahun 2003 yaitu dari 1.297 GT menjadi 1.888 GT.

Jumlah kunjungan kapal-kapal pelayaran luar negeri (pelayaran samudera) dan pelayaran dalam negeri menunjukkan penurunan sampai dengan tahun 2000 kemudian naik turun hingga tahun 2003, namun jika dilihat dari rata-rata ukuran kapal terus mengalami peningkatan hingga tahun 2003.

Dari segi jenis kapal yang berkunjung ke pelabuhan Samarinda, yang bertambat di dermaga umum dapat dibedakan dalam empat kelompok yaitu jenis kapal barang, kapal peti kemas, kapal penumpang dan kapal jenis lainnya. Untuk kapal penumpang yang singgah di pelabuhan Samarinda merupakan kapal-kapal kecil yang menghubungkan pelabuhan ini dengan pelabuhan-pelabuhan kecil lainnya di sekitar Samarinda, disamping kapal penumpang yang memiliki ukuran besar. Sedangkan untuk kapal peti kemas mulai singgah di pelabuhan Samarinda sejak tahun 1991 dengan rata-rata ukuran kapal antara 1.000 GT sampai dengan 2.500 GT dan untuk kapal-kapal yang bertambat di non dermaga umum memiliki ukuran rata-rata 200 GT sampai dengan 1.400 GT.

#### 5.3.5 Arus Penumpang

Jumlah penumpang yang naik dan turun di pelabuhan Samarinda pada tahun 1998 berjumlah 161.619 orang dan meningkat terus sampai dengan akhir tahun 2001 menjadi 201.453 orang dan untuk tahun 2002 dan 2003 tercatat sebesar 199.563 orang dan 158.955 orang. Untuk keberangkatan dari dan ke luar negeri hanya tercatat sebanyak 22 orang pada tahun 1999.

### 5.3.6 Peti Kemas

Jumlah peti kemas yang datang ke pelabuhan Samarinda terus meningkat semenjak tahun 1998, setelah terjadi penurunan karena kondisi krisis ekonomi. Rata-rata bongkat dan muat per satuan peti kemas (TEUs) di pelabuhan Samarinda adalah 12,7 ton/TEUs.

### 5.3.7 Kinerja Pelabuhan

#### 5.3.7.1 Pelayanan Kapal

Data kinerja operasional tentang pelayanan kapal di pelabuhan Samarinda tahun 2001 sampai dengan tahun 2003 menunjukkan bahwa waktu menunggu kapal bersandar (*Waiting Time*) telah mencapai rata-rata 6 jam pada tahun 2003 sementara *Berthing Time* (BT) dan *Turn Round Time* (TRT) mencapai 18 jam dan 24 jam. Kinerja tersebut adalah pelayanan kapal untuk pelayaran luar negeri, sedangkan untuk pelayaran dalam negeri menunjukkan angka yang lebih tinggi yaitu untuk *Waiting Time* selama 65 jam, untuk *Berthing Time* 71 jam dan untuk *Turn Round Time* 136 jam.

#### 5.3.7.2 Fasilitas dan Peralatan Pelabuhan

Tingginya angka *Waiting Time* merupakan indikasi perlu diperhatikannya kemungkinan untuk memperbaiki tingkat pelayanan (*level of service*) kapal, sebagaimana ditunjukkan tingkat produktivitas penggunaan fasilitas dermaga yang saat ini tersedia, dengan telah dicapainya angka *Berth Occupancy Rate* (BOR) yang cukup tinggi pada tahun 2003 sebesar 64,03%.

Kenyataan dilapangan menunjukkan dengan fasilitas dermaga yang ada, kegiatan operasional pelayanan kapal dan pelayanan barang telah menunjukkan tingkat kepadatan yang tinggi, sehingga diperlukan tambahan fasilitas yang lebih memadai.

Tingkat penggunaan fasilitas gudang tertutup maupun gudang terbuka (lapangan penumpukan) dalam keadaan sedang untuk pelayanan barang umum/*general cargo* masih dibawah 60%, namun untuk penggunaan fasilitas lapangan penumpukan peti kemas kondisinya sudah sangat padat dimana tingkat penggunaan mencapai 84,59% pada tahun 2003.

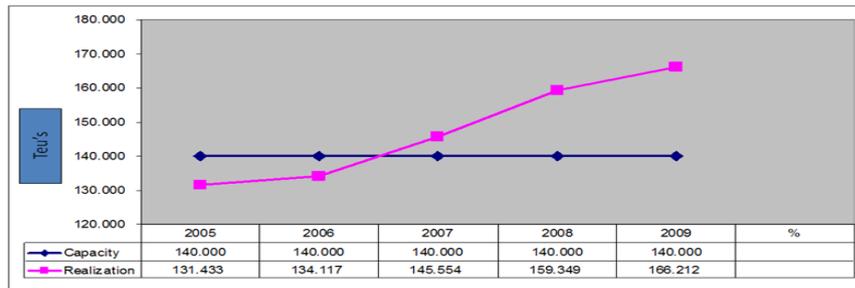
#### 5.3.7.3 Pelayanan Barang

Kinerja pelayanan barang di pelabuhan Samarinda menunjukkan tingkat produktivitas yang cukup memadai. Berdasarkan data rata-rata tahun 2001 sampai dengan 2003, kapasitas bongkar muat barang mencapai angka rata-rata 16 T/jam untuk *general cargo* dan 18 T/jam untuk *bag cargo* pada tahun 2003. Namun untuk pelayanan peti kemas hanya 8 box per jamnya hal ini dikarenakan sistem bongkar muat masih konvensional.

### 5.4 Pelabuhan Palaran

#### 5.4.1 Latar Belakang Pembangunan Pelabuhan Palaran

Pelabuhan Samarinda merupakan pelabuhan existing yang kondisinya sudah sangat padat dan kekurangan lahan pengembangan sehingga perlu tempat untuk dapat menampung kegiatan bongkar muat barang yang terus meningkat dari tahun ke tahun, khususnya terminal peti kemas. Perkembangan bongkar muat peti kemas di Pelabuhan Samarinda pada tahun 2009 telah mencapai  $\pm 170.000$  TEUs dengan tingkat pertumbuhan 15% per tahun, sedangkan kapasitas maksimum fasilitas penumpukan peti kemas hanya sebesar 140.000 TEUs. Jika dilihat dari aspek keselamatan, pada awalnya pembangunan Pelabuhan Samarinda tidak didesain untuk kegiatan bongkar muat peti kemas, sehingga sangat berpotensi terjadinya kerusakan fasilitas umum dan kecelakaan operasional. Selain itu Pelabuhan Samarinda seluas 34.129 m<sup>2</sup> juga tidak memungkinkan untuk dilakukannya pengembangan perluasan pelabuhan karena tidak terdapatnya lokasi cadangan.



Gambar 5.3 Kapasitas dan Permintaan Penggunaan Fasilitas Pelabuhan Samarinda

Sumber : Pusat Kajian Kemitraan Pelayanan Jasa Transportasi

Dalam perkembangan arus kapal, barang dan penumpang yang pesat dewasa ini, tampak bahwa fasilitas pelabuhan Samarinda sudah tidak mampu memberikan pelayanan yang optimum. Diantaranya lapangan penumpukan sudah beralih fungsi menjadi *container yard* yang volumenya terus meningkat dan bahkan masih kekurangan lahan sehingga sebagian barang khususnya peti kemas ditumpuk diluar area pelabuhan.



Gambar 5.4 Pelabuhan Samarinda Kalimantan Timur

Sumber : Pusat Kajian Kemitraan Pelayanan Jasa Transportasi

Disamping itu, Pemerintah Kota Samarinda telah menerbitkan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) kota Samarinda tahun 2002 yang berisikan antara lain adalah rencana pengembangan Palaran sebagai kota baru untuk kawasan industri, dan berencana membangun jembatan Mahakam Kota II atau lebih dikenal dengan nama Mahkota II yang menghubungkan kecamatan Samarinda Ilir dengan

**Universitas Indonesia**

kecamatan Simpang Pasir yang akan menjadi jembatan terpanjang di Kalimantan Timur guna memperlancar arus lalu lintas dan hubungan ke wilayah seberang. Hal ini antara lain didasarkan atas pertimbangan bahwa keberadaan jembatan Mahkota I yang menghubungkan kawasan Samarinda kota dengan wilayah kecamatan Samarinda Seberang yang ada saat ini adalah satu-satunya jembatan penghubung yang dari segi kapasitas dan daya dukung perkembangan sektor transportasi sudah tidak mampu lagi menampung arus yang ada.



Gambar 5.5 Lokasi Pelabuhan Samarinda, Jembatan Mahkota II, Pelabuhan Palaran

Sumber : Pusat Kajian Kemitraan Pelayanan Jasa Transportasi

Dari aspek perencanaan yang dikaitkan dengan aspek pembiayaan, maka tinggi bebas jembatan Mahkota II hanya 25 meter di atas permukaan sungai. Hal ini mengakibatkan sebagian besar kapal-kapal dari muara sungai tidak dapat melintas di bawah jembatan Mahkota II untuk bersandar di Pelabuhan Samarinda, sehingga dengan demikian kebutuhan akan pelabuhan baru sebagai pengembangan atau penampung dan pengganti kegiatan bongkar muat Pelabuhan Samarinda yang ada saat ini sudah sangat mendesak.

Pemerintah Pusat melalui Departemen Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut bekerjasama dengan Japan International Cooperation Agency (JICA) telah memberikan perhatian kepada pelabuhan Samarinda, dengan melaksanakan studi pengembangan pelabuhan Samarinda pada tahun 2001-2002

**Universitas Indonesia**

yang berjudul *The Study on the Development Scheme for the Principal River Ports in Indonesia*, bersamaan dengan beberapa pelabuhan sungai lainnya di Indonesia. Hasil studi tersebut merekomendasikan pengembangan pelabuhan Samarinda dengan membangun terminal peti kemas di Palaran dan terminal kapal penumpang di Selili. Lokasi lahan tersebut terletak di Palaran ±4 mil laut ke arah muara di seberang sungai dari Pelabuhan Samarinda yang ada saat ini. Palaran adalah salah satu wilayah kecamatan di Kota Samarinda dengan luas wilayah 18.527 ha atau kedua terbesar setelah wilayah kecamatan Samarinda Utara. Jumlah penduduk kecamatan Palaran pada tahun 1998 adalah 34.307 jiwa, dengan demikian kepadatan penduduk masih relatif rendah dibandingkan dengan wilayahnya yang luas yaitu 227 penduduk/m<sup>2</sup>. Namun rekomendasi yang diberikan JICA tidak sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) yang dikeluarkan tahun 2002 dimana Pemerintah Kota Samarinda berencana membangun jembatan Mahkota II. Hal ini menyebabkan rekomendasi dari JICA perlu ditinjau kembali khususnya pengembangan atau rehabilitasi pelabuhan Samarinda di sebelah hulu jembatan dikarenakan ketinggian bebas jembatan hanya 25 meter di atas permukaan sungai. Dengan demikian perlu dilakukan upaya pemindahan pelabuhan Samarinda ke lokasi yang lebih lapang yang dapat menjamin kelangsungan usaha dan terpenuhinya kebutuhan akan lahan pengembangan

Untuk itu disediakan 2 alternatif lokasi rencana yaitu di wilayah kelurahan Rawa Makmur dan di wilayah Kelurahan Bukuan. Pemerintah Kota Samarinda kemudian menetapkan lokasi pelabuhan Palaran di wilayah Kelurahan Bukuan dengan pertimbangan ketersediaan lahan yang cukup luas serta kesediaan pemilik lahan untuk dimanfaatkan sebagai pelabuhan dengan terminal peti kemas, terminal barang umum dan terminal penumpang dan penyebrangan.

#### 5.4.2 Pelabuhan Palaran

Pembangunan pelabuhan Palaran merupakan pengembangan pelabuhan Samarinda berdasarkan Rencana Induk Pelabuhan yang tertuang dalam Keputusan

**Universitas Indonesia**

Menteri Perhubungan No. 28 tahun 2006 tanggal 7 Juni 2006, tentang Rencana Induk Pelabuhan Samarinda. Pengembangan pelabuhan Samarinda dengan membangun Pelabuhan Palaran dimaksudkan untuk mengantisipasi kebutuhan fasilitas kepelabuhanan sesuai perkembangan operasional pada masa mendatang yang berkaitan dengan kesiapan fasilitas pelayanan peti kemas dan pelayanan penumpang.

Pelabuhan Palaran adalah pelabuhan yang terletak di hilir sungai Mahakam kelurahan Bukuan kecamatan Palaran kota Samarinda propinsi Kalimantan Timur. Luas lahan Pelabuhan Palaran adalah seluas 16.785 Ha, dengan peruntukkan untuk lokasi pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran seluas 12.135 Ha, untuk pembangunan dan pengoperasian Terminal Cargo seluas 3.15 Ha dan untuk lokasi pembangunan dan pengelolaan pengoperasian Terminal Penumpang seluas 1.5 Ha. Pelabuhan Palaran akan menggantikan pelabuhan existing yaitu pelabuhan Samarinda yang saat ini kondisinya sudah tidak representatif karena fasilitas penumpukan peti kemas sudah melebihi batas maksimum dan karena pelabuhan Samarinda di Jalan Yos Sudarso letaknya berada di jantung kota sehingga mengganggu kelancaran lalu lintas darat, khususnya saat kapal barang sandar serta truk-truk besar keluar masuk untuk membawa peti kemas.

#### 5.4.3 Terminal Peti Kemas Palaran

Bagian dari pelabuhan Palaran yang dibangun dengan skema kerjasama pemerintah dan swasta adalah Terminal Peti Kemas Palaran. Maksud dari kerjasama pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran adalah untuk mewujudkan sinergi antara Pemerintah Kota Samarinda dan PT Pelabuhan Indonesia IV (Badan Usaha Milik Negara) dengan pihak swasta pemenang pelelangan dalam melaksanakan pengembangan pelabuhan Samarinda di Palaran, Samarinda Seberang sebagai bagian dari pengembangan Pelabuhan Umum Samarinda. Adapun tujuan dari kerjasama adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan mengembangkan kapasitas pelayanan peti kemas di Pelabuhan

**Universitas Indonesia**

Samarinda, khususnya di Terminal Peti Kemas Palaran sesuai dengan perkembangan volume kegiatan operasional melalui pelabuhan *existing* serta mengacu pada Rencana Induk Pelabuhan yang ada dengan prinsip saling menguntungkan.

Lokasi terminal yang menjadi objek kerjasama pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran adalah terletak di sisi kiri dan berjarak  $\pm 33$  mil dari muara sungai Mahakam atau  $\pm 4$  mil dari Pelabuhan Samarinda atau  $\pm 24$  km dari Kota Samarinda melalui jembatan Mahkota I. Jika jembatan Mahkota II selesai dibangun maka lokasi Terminal Peti Kemas Palaran ini hanya berjarak  $\pm 14$  km dari Kota Samarinda.

#### 5.4.3.1 Detail Teknis Terminal Peti Kemas Palaran

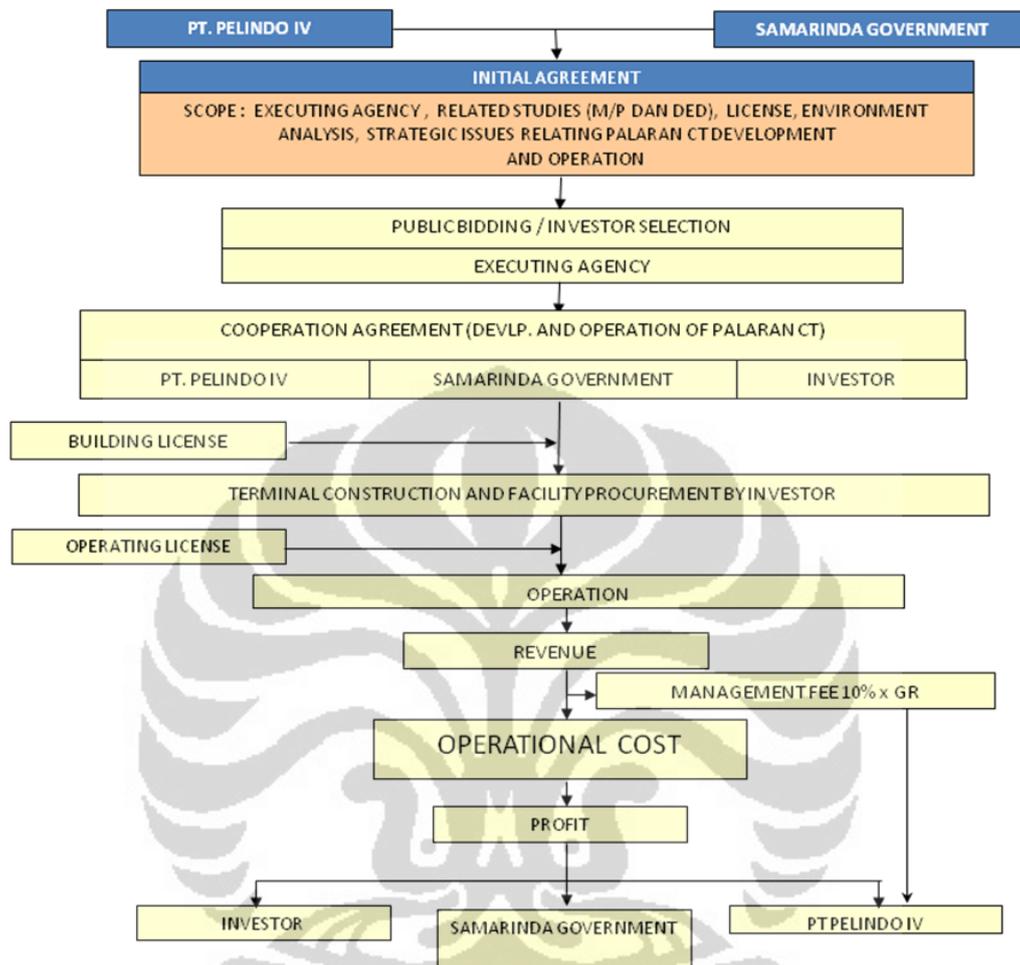
Luas lahan yang digunakan untuk Terminal Peti Kemas Palaran adalah 12.135 Ha, dengan kapasitas maksimum penumpukan peti kemas 220.000 TEUs. Pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran meliputi :

- Infrastruktur adalah bangunan sipil yang dibangun sesuai dengan rencana investasi atau sebagaimana dinyatakan pada as built drawing. Yang termasuk dalam infrastruktur adalah : Lapangan Container, Dermaga, Gedung Kantor PT. PSP, gudang CFS dan Instalasi pelabuhan.
- Suprastruktur adalah peralatan utama dan penunjang kegiatan terminal peti kemas Palaran sesuai daftar inventaris aktiva. Meliputi antara lain : Trailer, Chasis, Reachstacker, Forklift, Computers, dan Jembatan timbang.

#### 5.4.3.2 Skema Kerjasama Terminal Peti Kemas Palaran

Skema pada pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran adalah kerjasama pemerintah dan swasta dengan sistem bagi hasil keuntungan (*profit sharing*) dimana masing-masing pihak memperoleh pembagian secara proporsional sesuai dengan hasil pelelangan umum. Skema perjanjian kerjasama

pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran dapat dilihat pada gambar 5.7 dibawah ini.



Gambar 5.6 Skema Kerjasama Pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran

Sumber : Pusat Kajian Kemitraan Pelayanan Jasa Transportasi

Dari skema diatas terlihat bahwa pada awalnya Pemerintah Kota Samarinda bersama dengan PT Pelabuhan Indonesia IV melakukan kesepakatan awal untuk membentuk badan pelaksana yang akan melakukan proses pengadaan investor dan pengawasan terhadap jalannya perjanjian kerjasama ini. Selain itu pada tahap awal ini dilakukan kajian-kajian yang terkait dengan kebutuhan proyek seperti kajian lingkungan, rencana induk dan desain. Pada tahap ini juga dilakukan pengurusan

perijinan-perijinan yang diperlukan baik perijinan dari Pemerintah Pusat (Kementerian Perhubungan) atau dari Pemerintah Kota Samarinda sendiri.

Tahap berikutnya adalah pelelangan untuk mencari investor. Prosedur pelelangan untuk kerjasama pemerintah dan swasta berbeda dengan prosedur pelelangan untuk pengadaan barang/jasa. Perbedaan utamanya adalah sebelum dilakukan pengumuman pelelangan kerjasama pemerintah dan swasta, badan pelaksana terlebih dahulu melakukan *market sounding* dalam bentuk diskusi prebid dalam upaya menjangking aspirasi calon investor. Upaya menjangking pendapat dari para calon investor dilakukan oleh panitia kerjasama pemerintah dan swasta melalui proses “*door to door*” dengan memberikan paparan dan melakukan diskusi sehingga diperoleh informasi tentang pola kerjasama yang dikehendaki oleh calon investor. Berdasarkan hasil *market sounding* dimaksud panitia pelelangan melakukan pelelangan umum kerjasama pemerintah dan swasta.



Gambar 5.7 Proses Pelelangan

Sumber : Pusat Kajian Kemitraan Pelayanan Jasa Transportasi

Setelah didapatkan investor yang akan melakukan pembangunan dan pengoperasian. Selanjutnya adalah meminta ijin untuk membangun dan mengoperasikan. Ijin ini didapat dari Kementerian Perhubungan melalui Direktorat Jendral Perhubungan Laut.

Universitas Indonesia

PT Pelabuhan Indonesia IV mendapatkan *management fee* sebesar 10% dari pendapatan kotor selama 30 tahun masa operasional dikarenakan hilangnya pendapatan PT Pelabuhan Indonesia IV pada Pelabuhan Samarinda dari pengelolaan Terminal Peti Kemas Palaran, selain itu sebagai bentuk kompensasi bahwa selama ini PT Pelabuhan Indonesia IV telah membentuk, memelihara, mempertahankan, dan membawa serta menciptakan pertumbuhan pasar peti kemas di Samarinda serta berdasarkan keahlian yang dimiliki sebagai penyelenggara pelabuhan.

Sedangkan pembagian keuntungan dibagi menjadi dua bagian yaitu untuk 30 tahun pertama dan 20 tahun berikutnya. PT Pelabuhan Indonesia IV dan Pemerintah Kota Samarinda untuk 30 tahun pertama mendapatkan keuntungan masing-masing sebesar 26.5% dari keuntungan bersih sedangkan PT Pelabuhan Samudera Palaran mendapatkan 47%. Untuk 20 tahun berikutnya, PT Pelabuhan Indonesia IV dan Pemerintah Kota Samarinda mendapatkan keuntungan masing-masing sebesar 27.5% sedangkan PT Pelabuhan Samudera Palaran mendapatkan 45%.

#### 5.4.3.3 Jangka Waktu Perjanjian dan Peran Para Pihak

Perjanjian pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran dilaksanakan selama 50 tahun. Setelah masa kontrak selesai, infrastruktur diserahkan ke PT Pelabuhan Indonesia IV. Adapun pembagian peran untuk masing-masing pihak adalah :

- a. Pemerintah Pusat (Kementerian Perhubungan) – memberikan perijinan-perijinan terkait dengan proyek pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran. Perijinan yang dimaksud adalah perijinan pembangunan dan perijinan pengoperasian.
- b. Pemerintah Kota Samarinda – melakukan penetapan tata ruang kota, membangun jalan akses dari dan menuju ke Terminal Peti Kemas Palaran dan memberikan perijinan-perijinan daerah yang terkait dengan proyek.

- c. PT Pelabuhan Indonesia IV – pemberian jaminan pasar 100% dan tidak membuat kompetitor hingga batas tertentu, mengurus perijinan-perijinan ke Pemerintah Pusat.
- d. PT Pelabuhan Samudera Palaran – melakukan pembebasan lahan, melakukan investasi, melakukan pembangunan Terminal Peti Kemas.



## **BAB 6 ANALISA**

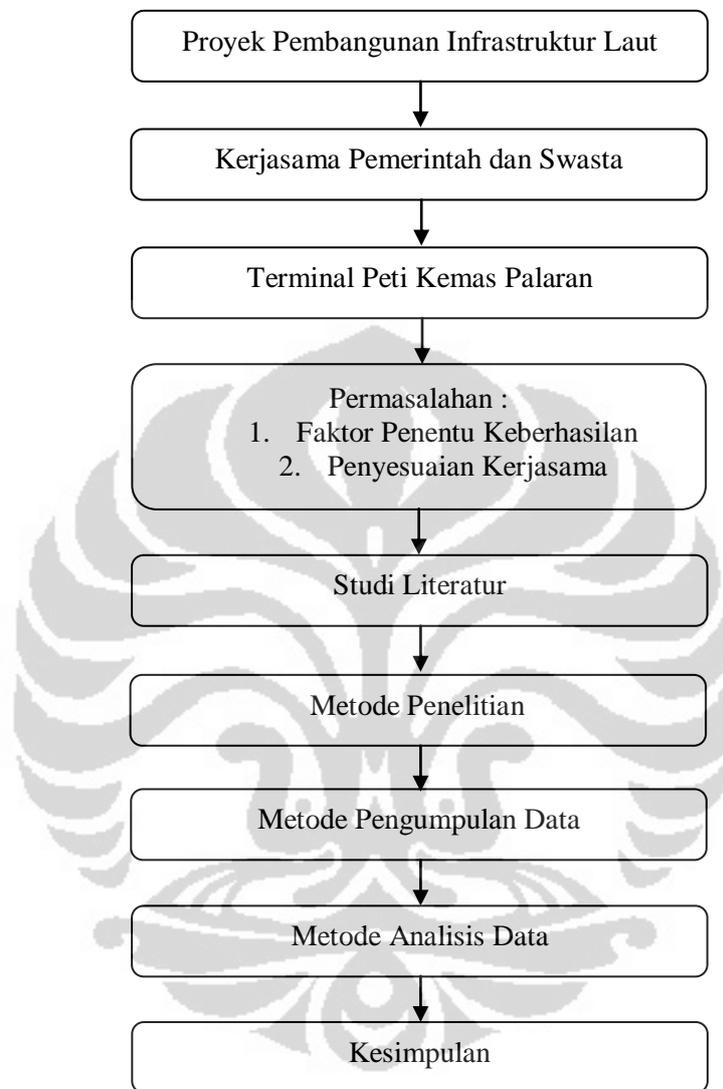
### **6.1 Pendahuluan**

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa faktor-faktor penentu keberhasilan pada proyek pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran di Samarinda, Kalimantan Timur yang dilaksanakan dengan skema kerjasama pemerintah dan swasta dan untuk memberikan penyesuaian kerjasama pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran terkait dengan diberlakukannya Undang-Undang No. 17 tahun 2008 tentang Pelayaran sehingga dapat digunakan sebagai proses pembelajaran untuk pelaksanaan pembangunan proyek-proyek infrastruktur lainnya yang menggunakan skema kerjasama pemerintah dan swasta.

Pada bab ini akan diuraikan mengenai metode penelitian yang digunakan untuk mencapai tujuan dalam penulisan ini. Dilanjutkan dengan pembahasan pengumpulan data yang telah dilakukan dan analisis data yang didapat dari penyebaran kuisisioner. Selanjutnya adalah pembahasan mengenai faktor penentu keberhasilan dan pembahasan penyesuaian perjanjian kerjasama.

## 6.2 Metode Penelitian

### 6.2.1 Kerangka Pemikiran



Gambar 6.1 Diagram Alir Kerangka Pemikiran

Sumber : Hasil Olahan

Dari kerangka pemikiran diatas dapat terlihat bagaimana tahapan-tahapan dalam penelitian ini. Dimulai dari proyek pembangunan infrastruktur laut yaitu pelabuhan. Lalu bagian dari pelabuhan yang dibangun dengan skema kerjasama pemerintah

**Universitas Indonesia**

dan swasta adalah Terminal Peti Kemas Palaran di Samarinda, Kalimantan Timur. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa faktor-faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran dan penyesuaian kerjasama tersebut terkait dengan diberlakukannya Undang-Undang No. 17 tahun 2008 tentang Pelayaran. Kemudian dari permasalahan yang ada dilakukan pengkajian dengan menggunakan studi literatur yang akan mengidentifikasi variabel-variabel faktor penentu keberhasilan dan penyesuaian kerjasama. Penelitian selanjutnya dilakukan sesuai dengan metode penelitian, metode pengumpulan data dan metode analisis data. Dari analisis data akan didapat suatu kesimpulan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada pada rumusan masalah.

### 6.2.2 Metode Penelitian

Menurut Dady Indratmo, (2008) sebagaimana dikutip dari Nazir, (1983) pemilihan metode penelitian harus dilakukan secara cermat, cepat dan tepat. Menurut Yin, (1994) bahwa strategi metode penelitian perlu mempertimbangkan tiga hal, yaitu jenis pertanyaan yang digunakan, kendali terhadap peristiwa yang diteliti dan fokus terhadap peristiwa yang sedang berjalan atau baru diselesaikan.

Tabel 6.1 Pemilihan Metode Berdasarkan Situasi Relevan

Strategi	Jenis pertanyaan yang digunakan	Kendali terhadap peristiwa yang diteliti	Fokus terhadap peristiwa yang sedang berjalan
Eksperimen	Bagaimana, mengapa	Ya	Ya
Survei	Siapa, apa, dimana, berapa banyak	Tidak	Ya
Analisis	Siapa, apa, dimana, berapa banyak	Tidak	Ya/Tidak
Sejarah	Bagaimana, mengapa	Tidak	Tidak
Studi Kasus	Bagaimana, mengapa	Tidak	Ya

Sumber : Diterjemahkan dari Yin (1994)

Maksud dari tabel 6.1 adalah peneliti dapat menentukan metode penelitian yang akan digunakan jika telah mengetahui apa jenis pertanyaan yang akan digunakan.

Berdasarkan rumusan permasalahan pada penelitian ini yaitu "faktor penentu keberhasilan apakah yang paling menentukan atau mempengaruhi keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta dalam pembangunan Terminal Peti Kemas Pelabuhan Palaran" dilakukan pemilihan metode survei. Pemilihan metode survei dilakukan berdasarkan tipe pertanyaan "apa" pada rumusan permasalahan.

Metode survei adalah penyelidikan yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual. Metode survei membedah dan menguliti serta mengenal masalah-masalah serta mendapatkan pembenaran terhadap keadaan dan praktek-praktek yang sedang berlangsung. Penyelidikan dilakukan dalam waktu bersamaan terhadap sejumlah individu atau unit, baik secara sensus atau dengan menggunakan sampel.

Sedangkan untuk rumusan permasalahan "Bagaimana penyesuaian kerjasama pemerintah dan swasta pada pembangunan Terminal Peti Kemas Pelabuhan Palaran terkait dengan berlakunya Undang-Undang No. 17 tahun 2008" dilakukan pemilihan metode studi kasus. Pemilihan metode studi kasus dilakukan berdasarkan tipe pertanyaan "bagaimana" pada perumusan masalah.

Studi kasus adalah penelitian tentang status subyek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas (Dady Indratmo, 2008 sebagaimana dikutip dari Maxfield, 1930). Tujuan studi kasus adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter khas dari suatu kasus ataupun status dari individu, yang kemudian dari sifat-sifat khas diatas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum. Studi kasus mempunyai keunggulan sebagai studi untuk mendukung studi-studi yang besar dikemudian hari.

Metode penelitian lainnya yang digunakan adalah metode deskriptif. Menurut Dady Indratmo, (2008) sebagaimana dikutip dari Whitney, (1960) metode

deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Penelitian dengan metode deskriptif mempelajari masalah-masalah masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, dan proses-proses yang sedang berlangsung serta pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena. Sedangkan menurut Sentot Harman Glendoh, (2000) sebagaimana dikutip dari Suharsini Arikunto, (1989), metode deskriptif dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial, dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dari unit yang diteliti dan menurut Rachmawati, (2006) sebagaimana dikutip dari Sugiyono, (2005), metode deskriptif merupakan penelitian terhadap populasi tertentu dengan tujuan untuk melaksanakan aspek-aspek yang relevan dengan populasi yang diamati, penelitian ini hanya menjelaskan karakteristik dari populasi dan tidak dimaksudkan untuk memecahkan masalah dengan pengujian.

Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat dan hubungan antar fenomena yang diselidiki (Indratmo, 2008 sebagaimana dikutip dari Nazir, 1983). Sedangkan menurut Puncky Purdatiningrum (2000) sebagaimana dikutip dari Suryabrata (1997), tujuan penelitian dengan metode deskriptif adalah menggambarkan dan menganalisis secara mendalam latar belakang keadaan sekarang dan interaksi lingkungan sesuatu unit sosial seperti kelompok, lembaga atau masyarakat.

Pada penelitian ini penulis tidak mengajukan hipotesis karena pada penelitian kasus yang tidak mempersoalkan jalinan hubungan antar variabel tidak perlu dilakukan pembuktian hipotesis (Puncky, 2000 sebagaimana dikutip dari Faisal, 1992). Penelitian dengan metode deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan "apa adanya" tentang suatu variabel, gejala atau keadaan (Glendoh, 2000 sebagaimana dikutip dari Arikunto, 1989).

### 6.2.3 Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian adalah logika yang menghubungkan data yang dikumpulkan dan kesimpulan-kesimpulan yang akan diambil dengan pertanyaan awal penelitian (Cynantya, 2007 sebagaimana dikutip dari Sugiyono, 2005). Penelitian ini secara umum dibagi menjadi tiga tahap yaitu tahap identifikasi, tahap pengumpulan data dan tahap analisa dan kesimpulan. Adapun penjelasan dari masing-masing tahap adalah sebagai berikut :

#### 1. Tahap identifikasi

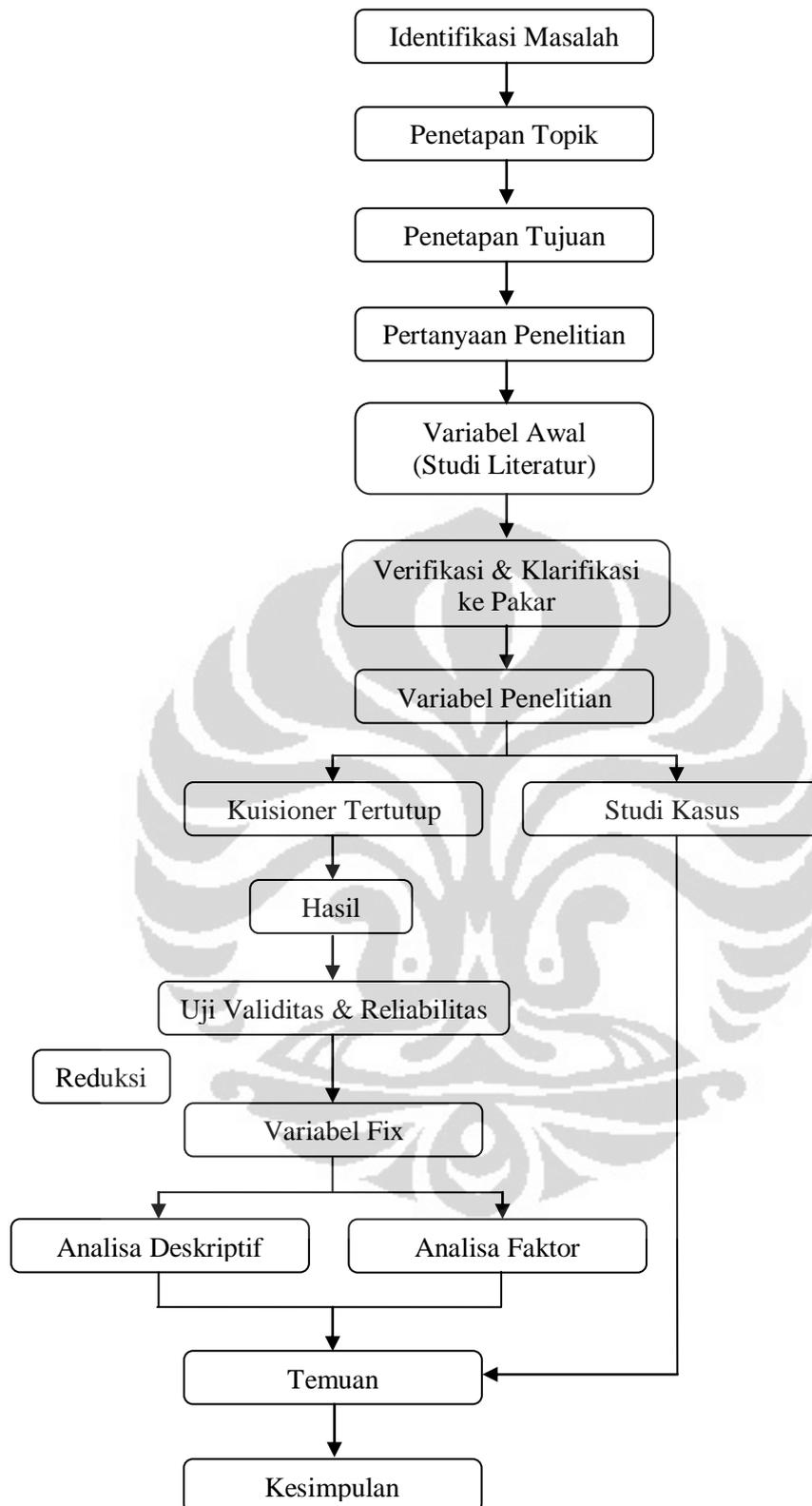
Tahap ini dimulai dengan mengidentifikasi masalah yang diangkat dari latar belakang yang telah dikemukakan. Selanjutnya adalah menentukan topik penelitian yang akan dibahas sekaligus merumuskan permasalahan serta penetapan tujuan penelitian. Kemudian melakukan studi literatur mengenai topik yang telah ditetapkan. Penelitian dilakukan dengan topik "Analisa Faktor Penentu Keberhasilan Kerjasama Pemerintah dan Swasta pada Pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran". Lalu dilakukan penyusunan referensi-referensi yang berkaitan dengan topik tersebut yang diikuti dengan menyusun alur mengenai metode yang akan digunakan pada penelitian ini.

#### 2. Tahap pengumpulan data

Data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder dimana data primer dikumpulkan dengan cara survei berupa kuisisioner dan untuk data sekunder berdasarkan literatur teori yang diambil dari buku-buku, referensi, jurnal-jurnal serta penelitian-penelitian sebelumnya.

#### 3. Tahap analisa dan kesimpulan

Dari hasil yang diperoleh dilakukan suatu analisis untuk mendapatkan faktor-faktor yang paling dominan menentukan keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran dan usulan penyesuaian kerjasama yang paling sesuai terkait dengan berlakunya Undang-Undang No. 17 tahun 2008 tentang Pelayaran. Terakhir adalah menyimpulkan hasil dari penelitian serta memberikan saran dan masukan berkaitan dengan penelitian yang telah dilaksanakan.



Gambar 6.2 Tahapan Penelitian

Sumber : Hasil Olahan

Universitas Indonesia

#### 6.2.4 Variabel Dan Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel yang berkaitan dengan faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta. Variabel awal yang ditemukan akan dikembangkan dan divalidasi. Validasi variabel awal dilakukan oleh para pakar yang memiliki pengalaman, pengetahuan dan keahlian dibidang kerjasama pemerintah dan swasta baik itu dari akademisi ataupun dari pemerintah. Validasi variabel ini bertujuan untuk mendapatkan variabel-variabel penelitian, sebelum disebarkan kepada responden. Berikut adalah kriteria para pakar :

- a. Memiliki pengetahuan atau pendidikan mengenai kerjasama pemerintah dan swasta.
- b. Pengalaman di bidang kerjasama pemerintah dan swasta minimal 3 tahun.
- c. Memiliki reputasi yang baik.

##### 6.2.4.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu gejala yang menjadi fokus serta arahan bagi setiap peneliti, dimana gejala tersebut nantinya dapat dilakukan suatu pengamatan secara sistematis. Variabel tersebut merupakan kelengkapan/atribut dari obyek atau sekelompok orang yang memiliki variasi antara satu dengan yang lainnya di dalam kelompok itu. Variabel dapat dibedakan menjadi lima jenis, yaitu (Cynantya, 2007 sebagaimana dikutip dari Sugiyono, 2005) :

- Variabel *Independen*
- Variabel *Dependen*
- Variabel Moderator
- Variabel *Intervening*
- Variabel Kontrol

Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah variabel bebas (variabel *independen*) berupa faktor-faktor penentu keberhasilan pada pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran yang kemudian diukur tingkat kualitasnya dalam skala likert yang merupakan jenis skala yang digunakan untuk mengukur variabel

**Universitas Indonesia**

penelitian seperti sikap, pendapat, dan persepsi sosial seseorang atau sekelompok orang (Cynantya, 2007 sebagaimana dikutip dari Hasan, 2002).

Untuk setiap pertanyaan mengenai faktor-faktor penentu keberhasilan pada pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran disediakan empat ukuran pendapat sesuai pertimbangan, yaitu :

1. Tidak berpengaruh, apabila variabel ini tidak memberikan pengaruh terhadap keberhasilan pada setiap tahap yang dimaksud.
2. Cukup berpengaruh, apabila variabel ini boleh ada atau boleh tidak ada dan keberadaannya tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap keberhasilan pada setiap tahap yang dimaksud.
3. Berpengaruh, apabila variabel ini perlu ada dan memberikan dampak yang tidak terlalu signifikan terhadap keberhasilan pada setiap tahap yang dimaksud.
4. Sangat berpengaruh, apabila variabel ini memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap keberhasilan pada setiap tahap yang dimaksud.

Tabel 6.2-6.6 adalah variabel-variabel yang digunakan untuk validasi pakar :

Tabel 6.2 Tahap Perencanaan Proyek

TAHAP PERENCANAAN PROYEK		
No	Variabel	Referensi
1	Proyek berpotensi untuk dikerjasamakan dengan pihak swasta	1,2,7
2	Kepastian proyek termasuk dalam rencana dan program pembangunan pemerintah	1
3	Kepastian proyek memiliki dasar pemikiran teknis dan ekonomi	1,4,13
4	Kepastian proyek mendapat dukungan dari pemangku kepentingan terkait	1,5
5	Tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional maupun Daerah dan Rencana Strategis	1
6	Kesesuaian lokasi proyek dengan Rencana Tata Ruang Wilayah	1
7	Keterkaitan antar sektor infrastruktur dan antar wilayah	1
8	Adanya nilai investasi yang memerlukan pengelolaan risiko yang efektif	1,9
9	Proyek tidak mempunyai risiko besar	9
10	Pihak swasta memiliki keunggulan dalam pelaksanaan proyek	1,8,9
11	Teknologi dan aspek lain pada sektor terkait bersifat stabil dan adaptif terhadap perubahan	1,9,10,11

TAHAP PERENCANAAN PROYEK		
No	Variabel	Referensi
12	Adanya insentif yang menarik bagi pihak swasta	1,5,8
13	Kejelasan deskripsi proyek	1,2,9
14	Kejelasan hasil keluaran proyek	1,2,9
15	Dampak sosial dan lingkungan yang mampu untuk dikelola dan dikendalikan	1
16	Potensi permintaan yang berkelanjutan	1,5,9
17	Kompetisi tidak banyak pada usaha sejenis	5
18	Daerah pemasaran yang cukup mendukung	5,9
19	Potensi kemudahan pengadaan tanah	1
20	Tingkat kemampuan pemerintah untuk memberikan dukungan pemerintah	1
21	Kesiapan aspek kelembagaan	1
22	Jenis proyek yang dikerjasamakan	2,8
23	Keterbatasan dana untuk membiayai proyek	2,9,12
24	Proyek yang direncanakan mempunyai banyak obyektivitas	3
25	Kondisi ekonomi dan politik yang stabil	2,4,5,8
26	Kemampuan dan pengalaman Penanggung Jawab Proyek Kerjasama	2,8
27	Konsultasi publik dalam hal penyebarluasan informasi	1,10

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 6.3 Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek

TAHAP PENYIAPAN PRASTUDI KELAYAKAN PROYEK		
No	Variabel	Referensi
1	Teridentifikasinya sasaran dan kendala proyek	1
2	Adanya pilihan teknis serta ketersediaan teknologi dan barang/jasa yang dibutuhkan	1,4,5,9,11,13
3	Teridentifikasinya permasalahan pokok dan risikonya, usulan untuk mengatasi permasalahan serta bentuk dan besarnya dukungan pemerintah/jaminan pemerintah	1,4
4	Pilihan bentuk kerjasama	1
5	Rencana komersial yang mencakup usulan ketentuan perjanjian kerjasama, alokasi risiko dan mekanisme pembayaran	1
6	Identifikasi risiko dan upaya mitigasi	1
7	Konsep proyek disetujui oleh pemangku kepentingan terkait	1
8	Adanya tim pelaksana/pengelola proyek	1,2
9	Adanya rencana dan jadwal waktu program kepatuhan lingkungan	1
10	Adanya rancangan rinci spesifikasi keluaran	1
11	Adanya pengembangan struktur tarif	1,2,9,11
12	Adanya rencana dan strategi pengadaan pihak swasta	1

TAHAP PENYIAPAN PRASTUDI KELAYAKAN PROYEK		
No	Variabel	Referensi
13	Kepastian proyek dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku	1,2,4
14	Adanya penyempurnaan peraturan perundang-undangan yang berlaku atau menerbitkan peraturan perundang-undangan yang baru	1,2,4
15	Adanya konfirmasi kepemilikan lahan dan hambatan-hambatan yang ada	1
16	Adanya perkiraan biaya pengadaan lahan dengan berbagai skenario	1
17	Adanya penentuan mekanisme struktur tarif, penyesuaian dan penetapan pembayaran tarif bagi pihak swasta	1,2,9,11
18	Adanya prosedur dan tanggung jawab untuk peninjauan dan penyesuaian tarif selama jangka waktu perjanjian	1,2,9,11
19	Kelengkapan analisa pada prastudi kelayakan	9,13
20	Para ahli yang terlibat pada penyusunan prastudi kelayakan	9,11
21	Adanya kepastian ketersediaan infrastruktur tepat pada waktunya	1
22	Kepastian adanya pengalihan keterampilan manajemen dan teknis dari pihak swasta ke pemerintah	1
23	Penanggung Jawab Proyek Kerjasama mempunyai informasi yang lengkap untuk menyusun dokumentasi penawaran	1
24	Penanggung Jawab Proyek Kerjasama mempunyai informasi yang sama lengkap dengan yang dimiliki calon peserta pengadaan	1
25	Kelengkapan pada rancangan ketentuan perjanjian kerjasama	1
26	Penawaran profit yang dihasilkan menarik investor	5,8
27	Adanya dukungan pemerintah	1,5
28	Adanya konsultasi publik	1,10
29	Cash flow jangka panjang yang menarik pihak swasta	2,5

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 6.4 Tahap Transaksi Proyek

TAHAP TRANSAKSI PROYEK		
No	Variabel	Referensi
1	Pemilihan panitia pengadaan yang kompeten	1,2,11
2	Sistem pengadaan yang transparan dan kompetitif	2,4,13
3	Sistem pengadaan yang terorganisir dengan baik	2
4	Konsultasi publik berupa market sounding	1,10
5	Good governance	4
6	Proyek mendapatkan dukungan rakyat karena proyek tersebut merupakan kebutuhan publik	5
7	Adanya pembagian otoritas antara pemerintah dan calon investor	4,13
8	Pemilihan pemenang pengadaan yang kompeten	12
9	Kemampuan finansial pemenang pengadaan untuk menyesuaikan dengan kenaikan suku bunga	5,9
10	Calon pemenang pengadaan mempunyai karakteristik berani mengambil risiko dengan segala kendala yang akan dihadapi selama masa periode konsesi	3,8,9,12

Universitas Indonesia

TAHAP TRANSAKSI PROYEK		
No	Variabel	Referensi
11	Reputasi calon pemenang pengadaan	11
12	Calon pemenang pengadaan berpengalaman dalam menangani kerjasama pemerintah dan swasta terutama proyek pembangunan infrastruktur	11
13	Komitmen yang tinggi dari calon pemenang pengadaan untuk mengelola proyek	4,11,13
14	Calon pemenang pengadaan memahami keinginan dan tujuan pemerintah	11,12
15	Pemenang pengadaan mendirikan badan usaha yang menandatangani perjanjian kerjasama	1
16	Isi perjanjian konsesi yang tepat dan konkrit	2
17	Kejelasan pihak yang akan menanggung biaya pembebasan lahan	2
18	Transparansi biaya investasi proyek	13
19	Transparansi sistem pentarifan	2,9,11
20	Masa konsesi yang ideal	8
21	Skenario risiko yang dapat diprediksi	13
22	Alokasi risiko yang seimbang dan sesuai	2,13
23	Kondisi perekonomian yang stabil selama masa konsesi	4,5
24	Adanya jaminan pemerintah dalam memberikan jaminan politik, ekonomi, legalitas yang diimplementasikan sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah kota	4,5
25	Adanya jaminan proyek tidak akan diambil alih pemerintah secara sepihak selama masa konsesi	4
26	Kesepakatan asuransi, jaminan dan masing-masing pihak	2,4
27	Mempunyai kekuatan dan kemampuan untuk bernegosiasi dengan pemerintah	3
28	Kerjasama yang baik antara pemerintah dan pemenang pengadaan dalam membuat perjanjian kerjasama	9
29	Adanya jaminan kontrak yang tidak berubah dari komitmen awal	2,4,13
30	Klausul kontrak yang jelas mengenai hak dan kewajiban masing-masing pihak	2
31	Mengikutsertakan pihak-pihak yang terlibat dari awal proyek	11

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 6.5 Tahap *Build*

TAHAP BUILD		
No	Variabel	Referensi
1	Kebijakan ekonomi dan politik yang mendukung	4,5
2	Tidak ada perubahan komitmen awal dari kedua belah pihak	4,6,13
3	Kepemimpinan dan struktur organisasi badan usaha yang baik	5
4	Badan usaha yang terdiri dari bermacam-macam ahli	2,5,8,11,12,13
5	Adanya hubungan yang baik antara badan usaha dengan pemerintah	2,9,12

Universitas Indonesia

<b>TAHAP BUILD</b>		
<b>No</b>	<b>Variabel</b>	<b>Referensi</b>
6	Biaya yang efektif selama masa implementasi	3,5
7	Periode konstruksi yang singkat agar masa operasi menjadi lebih lama	3,5,9,10
8	Struktur organisasi proyek yang efektif dan efisien dalam mengatasi kendala	5
9	Teknologi yang canggih dan sesuai, menggunakan metode konstruksi yang tepat	3,6,9,11
10	Berpengalaman dalam pola pembangunan fast track	6
11	Badan usaha komitmen dan taat pada azas pemerintah	6,13
12	Kualitas pengontrolan	2
13	Pemilihan kontraktor yang baik	2
14	Adanya standarisasi kontrak konstruksi	2

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 6.6 Tahap *Operate*

<b>TAHAP OPERATE</b>		
<b>No</b>	<b>Variabel</b>	<b>Referensi</b>
1	Proyek yang akan dibangun mempunyai banyak manfaat	3,4
2	Kebijakan pemerintah yang dapat diprediksi dan beralasan, tidak merubah komitmen dari awal	5,13
3	Kebijakan politik dan ekonomi yang mendukung	4,5
4	Pembagian hasil yang seimbang antara pemerintah dan investor	3
5	Tarif yang bisa diterima bagi masyarakat yang menikmati proyek tersebut	2,3,5,9,11
6	Tetap mempunyai pangsa pasar yang baik	6
7	Hubungan dan kerjasama yang baik dengan pemerintah daerah	3,5,9
8	Mempunyai kemampuan kerjasama dengan pihak kedua	5
9	Konsorsium tangguh dan kuat dalam menangani proyek infrastruktur	4
10	Adanya kontrol manajemen dengan Pemerintah	2
11	Adanya pelatihan sumber daya manusia	2,10
12	Adanya sosialisasi pengaruh terhadap lingkungan	2
13	Keamanan masyarakat yang terjamin	1

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 6.7 Tahap *Transfer*

TAHAP TRANSFER		
No	Variabel	Referensi
1	Adanya transfer teknologi	2,4,8
2	Adanya jaminan perubahan	2,5
3	Demand jangka panjang untuk produk yang ditawarkan di proyek tersebut	4,5
4	Ketersediaan supplier pada saat operasional jangka panjang	5
5	Proyek yang sudah dioperasikan selama periode konsesi telah berada pada kondisi break even point	6
6	Kondisi proyek yang masih baik	2

Sumber : Hasil Olahan

Keterangan referensi variabel faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta :

1. PPN No. 4 tahun 2010 tentang Panduan Umum Pelaksanaan Kerjasama Pemerintah dan Swasta dalam Penyediaan Infrastruktur.
2. Qiao et al, 2001, "*Framework for Critical Success Factors of BOT Projects in China*", The Journal of Project Finance.
3. Tiong R.L.K, 1996, "*CSFs in Competitive Tendering and Negotiation Model for BOT Projects*", Journal of Construction Engineering and Management.
4. Akintoye et al, "*Critical Success Factors for PPP/PFI Projects in the UK Construction Industry : A Factor Analysis Approach*", Glasgow Caledonian University, Scotland.
5. Zhang, Xueqing, 2005, "*Critical Success Factors for Public Private Partnership in Infrastructure Development*", Journal of Construction Engineering and Management.
6. Rachmawati, Farida, (2006), *Identifikasi Faktor Penentu Keberhasilan Public Private Partnership pada Gedung di Surabaya*, Tesis Program Pasca Sarjana Bidang Keahlian Manajemen Proyek Konstruksi, Institut Teknologi Sepuluh November, Surabaya.
7. Shen, Liyin, Rowson K.H Lee, Zhihui Zhang, Desember 1996, "*Application of BOT System for Infrastructure Projects in China*", Journal of Construction Engineering and Management.

8. 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.
9. 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
10. Zhang, Xueqing, 2004, "*Concessionaire Selection : Methods and Criteria*", Journal of Construction Engineering and Management. Diakses 20 May 2011. <http://www.ascelibrary.org>
11. Ahadzi, Marcus dan Graeme Bowles, 2004, "*Public-Private Partnerships and Contracts Negotiation : an Empirical Study*", Construction Management and Economics
12. Tiong R.L.K, Yeo, K.T, and Mc Caerthy S.C, 1992, "*Critical Success Factors in Winning BOT Contracts*", Journal of Construction Engineering and Management. Diakses 20 May 2011. <http://www.ascelibrary.org>
13. Jefferies, Marcus, 2006, "*Critical Success Factors of Public Private Sector Partnerships, A Case Study of the Sydney SuperDome*", The University of Newcastle, Australia.

#### 6.2.4.2 Instrumen Penelitian

Setelah mengetahui variabel faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta selanjutnya diperlukan alat untuk dapat melaksanakan penelitian ini. Alat yang digunakan berupa instrumen penelitian atau dalam hal ini berupa kuisisioner berskala. Kuisisioner dilakukan dengan mensurvey untuk mengetahui faktor-faktor yang paling mempengaruhi keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta. Kuisisioner pertama ditujukan kepada para pakar untuk memvalidasi dan mendapatkan variabel-variabel faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta. Berikut adalah kuisisioner yang ditujukan untuk validasi para pakar :

Tabel 6.8 Contoh Kuisisioner Untuk Validasi Pakar

No	Variabel	Validasi	Komentar
Tahap Perencanaan Proyek			
A1	Tersedianya data dan informasi mengenai arus dan realisasi yang terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan		
A2	Kepastian proyek termasuk dalam rencana dan program pembangunan pemerintah  dst  Lainnya :  .....  .....		

Sumber : Hasil Olahan

Sedangkan kuisisioner yang ditujukan untuk responden adalah kuisisioner dengan pertanyaan tertutup yaitu kuisisioner yang telah diberikan pilihan jawaban berupa skala. Berikut adalah kuisisioner untuk responden :

Tabel 6.9 Contoh Kuisisioner Untuk Responden

No	Variabel	Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai pengaruh variabel berikut terhadap keberhasilan pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran			
		1	2	3	4
Tahap Perencanaan Proyek					
A1	Tersedianya data dan informasi mengenai arus dan realisasi yang terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan				
A2	Kejelasan tujuan dan manfaat proyek				

Sumber : Hasil Olahan

### 6.2.5 Metode Pengumpulan Data

Data yang akan diteliti dan dianalisis pada penelitian ini terdiri dari 2 (dua) data yaitu data sekunder dan data primer dimana :

- a. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari hasil studi literatur yang dapat berbentuk buku, jurnal, makalah, penelitian-penelitian sebelumnya dan data dari

**Universitas Indonesia**

lembaga-lembaga yang berkepentingan dengan penelitian ini seperti Pemerintah Kota Samarinda, Pemerintah Pusat dalam hal ini Kementerian Perhubungan, BUMN dalam hal ini PT Pelabuhan Indonesia IV, pihak swasta/investor dan konsultan.

- b. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dari hasil survei lapangan berupa penyebaran kuisioner. Tujuan dari survei bukan untuk menentukan suatu kasus yang spesifik, namun untuk mendapatkan karakteristik utama dari populasi yang dituju pada suatu waktu yang telah ditentukan (Cynantya, 2007 sebagaimana dikutip dari Naoum, 1999).

Sampel pada penelitian ini adalah Terminal Peti Kemas Palaran di Samarinda, Kalimantan Timur yang dibangun menggunakan skema kerjasama pemerintah dan swasta dengan tipe *Build Operate Transfer* (BOT). Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu dilakukan pengambilan sampel dengan tujuan dan rencana yang sudah ada sebelumnya, jumlah atau ukuran sampel tidak dipersoalkan dan unit sampel yang dihubungi disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu yang ditetapkan berdasarkan tujuan penelitian (Sukandarrumidi, 2006).

Pengumpulan data dilakukan dalam 2 (dua) tahap, yaitu :

1. Tahap pertama : melakukan studi literatur dan wawancara tidak terstruktur dengan para pakar dibidang kerjasama pemerintah dan swasta untuk mengidentifikasi dan mendapatkan variabel-variabel faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta dengan tipe *Build-Operate-Transfer* (BOT). Variabel-variabel tersebut kemudian diklasifikasikan sesuai dengan tahap-tahap yang dilalui pada proyek kerjasama pemerintah dan swasta yaitu tahap perencanaan proyek, tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek, tahap transaksi, tahap *build* (pembangunan), tahap *operate* (pengoperasian) dan tahap *transfer* (pengambilalihan/penyerahan). Sedangkan data untuk usulan

penyesuaian kerjasama didapat dari Undang-Undang No. 17 tahun 2008, tentang Pelayaran dan data-data dari pihak-pihak yang terkait.

2. Tahap kedua : melakukan penyebaran kuisisioner kepada responden dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran dan usulan penyesesuaian kerjasama tersebut.

Adapun responden yang dimaksud berasal dari :

- Pihak pemerintah, yaitu Pemerintah Kota Samarinda, Pemerintah Pusat dalam hal ini Kementerian Perhubungan dan Badan Usaha Milik Negara dalam hal ini PT Pelabuhan Indonesia IV (berada pada level manajemen).
- Pihak swasta, yaitu pihak investor dalam pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran yang menjadi obyek penelitian (juga berada pada level manajemen).
- Konsultan.

Setelah hasil data didapatkan, maka selajutnya adalah melakukan pengolahan data tersebut dengan menggunakan metode analisis.

#### 6.2.6 Metode Analisis Data

Data dan informasi yang dikumpulkan baik dari kuisisioner maupun dari studi literatur diharapkan dapat menghasilkan suatu analisis yang tepat terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran dan usulan penyesuaian kerjasama terkait dengan diberlakukannya Undang-Undang No. 17 tahun 2008, tentang Pelayaran, sehingga hasil yang diperoleh sesuai dengan topik dan tujuan.

Setelah semua data terkumpul, kemudian dilakukan analisis data dengan cara kuantitatif yaitu hasil survei berupa kuisisioner dan wawancara dari pakar dan responden diolah sesuai dengan metode yang digunakan. Adapun metode analisis

data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis statistik dengan menggunakan SPSS ver 15.0.

Dalam penelitian ini dilakukan beberapa analisis data dengan tahapan sebagai berikut :

#### 1. Uji validitas dan reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel dan untuk mengukur kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam bentuk kuisioner (Cynantya, 2007 sebagaimana dikutip dari Agung Nugroho, 2005).

#### 2. Analisis deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan setelah mendapatkan data-data dari penyebaran kuisioner yang telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk melihat penilaian responden terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran. Analisis ini digunakan untuk mencari nilai *mean significance index*. Nilai ini dapat memberikan gambaran umum mengenai kecenderungan dari data yang terkumpul.

#### 3. Analisis faktor terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta

Analisis faktor merupakan salah satu macam dari analisis multivariat dimana analisis multivariat ini merupakan salah satu jenis analisis statistik yang digunakan untuk menganalisis data yang terdiri dari banyak variabel baik variabel bebas maupun variabel tak bebas. Selanjutnya dalam analisis dibagi menjadi dua kategori metode yaitu metode dependensi dimana terdapat dua jenis variabel (variabel bebas dan variabel tak bebas) dan metode interdependensi hanya terdapat satu jenis variabel (variabel bebas). Pada penelitian ini hanya digunakan satu variabel yaitu

variabel bebas dan analisis ditujukan untuk mereduksi jumlah variabel maka metode analisis yang digunakan adalah analisis faktor (Wijaya, 2010)

Analisis faktor digunakan untuk mengidentifikasi variabel dasar atau faktor yang menerangkan pola hubungan dalam suatu himpunan variabel penelitian. Analisa ini bermanfaat untuk mengurangi jumlah data dalam rangka untuk mengidentifikasi sebagian kecil faktor yang dapat menerangkan varians yang sedang diteliti secara lebih jelas dalam suatu kelompok variabel yang jumlahnya lebih besar. Kegunaan utama analisis faktor adalah untuk melakukan pengurangan data atau melakukan peringkasan sejumlah variabel bebas yang saling berkorelasi sehingga diperoleh jumlah variabel yang lebih sedikit dan tidak berkorelasi. Variabel-variabel yang saling berkorelasi mungkin mempunyai kesamaan/kemiripan karakter dengan variabel lainnya sehingga dijadikan menjadi satu faktor (Purwanto, 2008)

### **6.3 Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui 2 tahap dengan cara penyebaran kuisioner. Dimana tahapan dalam pengumpulan data akan dijelaskan sebagai berikut :

#### **1. Pengumpulan data tahap pertama**

Dalam tahap ini dilakukan validasi variabel penelitian oleh beberapa pakar yang memiliki kriteria tertentu baik dari bidang akademis maupun praktisi guna memperoleh data variabel sebenarnya. Dari kuisioner dan wawancara dengan beberapa pakar tersebut maka diperoleh masukan/komentar yang berkaitan dengan penelitian ini. Masukan tersebut antara lain mengenai kalimat variabel penelitian, penambahan dan pengurangan jumlah variabel, dan sebagainya. Jumlah responden yang didapat pada tahap pertama sebanyak 5 orang, yang terdiri dari para pakar dari bidang akademisi dan pemerintah.

Data dari pakar pada tahap pertama dapat dilihat pada tabel 6.10 :

Tabel 6.10 Data Pakar Validasi Variabel

No	Nama Pakar	Nama Instansi	Posisi/Jabatan	Pendidikan Terakhir
1	Mohammad Taufiq Rinaldi	Dit. Pengembangan KPS - Bappenas	Perencana	S2
2	Novie	Dit. Pengembangan KPS - Bappenas	Perencana Pertama	S1
3	Iming Maknawan Tesalonika, SH, MM, MCL	Tesalonika & Partner	Legal Advisor	S2
4	Ir. Santoso Eddy Wibowo, MSI.	Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan	Kepala Biro Perencanaan	S2
5	Ir. Hanggoro Budi Wiryawan	PKKPJT Kementerian Perhubungan	Kepala PKKPJT	S1

Sumber : Hasil olahan

Berdasarkan kelima pakar yang masing-masing memberikan penilaiannya terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta, didapat hasil bahwa ada beberapa variabel yang mengalami penambahan dan pengurangan. Variabel-variabel tersebut dapat dilihat pada tabel 6.11 dibawah ini :

Tabel 6.11 Variabel Hasil Validasi Pakar

No.	Variabel yang mengalami pengurangan
<b>Tahap Perencanaan Proyek</b>	
1	Proyek tidak mempunyai risiko besar
2	Teknologi dan aspek lain pada sektor terkait bersifat stabil dan adaptif terhadap perubahan
3	Proyek yang direncanakan mempunyai banyak obyektivitas
<b>Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek</b>	
1	Teridentifikasinya sasaran dan kendala proyek
2	Pengembangan struktur tarif
3	Adanya rencana dan strategi pengadaan pihak swasta
<b>Tahap Transaksi</b>	
1	Calon pemenang pengadaan mempunyai karakteristik berani mengambil risiko dengan segala kendala yang akan dihadapi selama masa periode konsesi
2	Skenario risiko yang dapat diprediksi
3	Alokasi risiko yang seimbang dan sesuai
4	Kondisi perekonomian yang stabil selama masa konsesi
5	Adanya jaminan proyek tidak akan diambil alih pemerintah secara sepihak selama masa konsesi

Universitas Indonesia

No.	Variabel yang mengalami pengurangan
<b>Tahap Build</b>	
1	Kebijakan ekonomi dan politik yang mendukung
2	Periode konstruksi yang singkat agar masa operasi menjadi lebih lama
3	Struktur organisasi proyek yang efektif dan efisien dalam mengatasi kendala
4	Berpengalaman dalam pola pembangunan fast track
5	Badan usaha komitmen dan taat pada azas pemerintah
<b>Tahap Operate</b>	
1	Teridentifikasinya sasaran dan kendala proyek
2	Kebijakan politik dan ekonomi yang mendukung
3	Pembagian hasil yang seimbang antara pemerintah dan investor
4	Mempunyai kemampuan kerjasama dengan pihak kedua
5	Adanya sosialisasi pengaruh terhadap lingkungan
6	Keamanan masyarakat yang terjamin
No.	Variabel yang mengalami penambahan
<b>Tahap Perencanaan Proyek</b>	
1	Mudahnya perolehan perijinan yang terkait dengan proyek yang akan dikerjakasikan
2	Adanya dukungan pemerintah berupa jalan akses penghubung dari dan menuju proyek
3	Adanya dukungan pemerintah dari sisi hukum terkait proyek yang akan dikerjakasikan
4	Adanya jaminan pemerintah berupa peraturan standarisasi harga tanah pada proses pengadaan tanah
5	Adanya jaminan pemerintah berupa tidak terjadinya hambatan dalam proses pembebasan tanah
<b>Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek</b>	
1	Ketersediaan Rancang Bangun Awal (Basic Engineering Design)
2	Kajian alokasi risiko yang mungkin membutuhkan dukungan atau jaminan pemerintah
3	Analisis risiko dan mitigasi yang ditanggung oleh pemerintah dan swasta
4	Analisis pasar yang memanfaatkan pelayanan dari proyek
5	Tersedianya studi AMDAL
6	Tersedianya dokumen Detail Engineering Design
7	Tersedianya Rencana Induk Pelabuhan
<b>Tahap Transaksi Proyek</b>	
1	Seluruh penawaran yang masuk memenuhi persyaratan teknis dan keuangan
<b>Tahap Build</b>	
1	Tidak adanya suatu keputusan yang dikeluarkan oleh masing-masing pihak yang akan mengganggu atau berubahnya tingkat kelayakan usaha dan proyeksi arus
2	Adanya jaminan kelancaran arus lalu lintas jalan akses dari dan ke lokasi proyek
3	Adanya surat jaminan pelaksanaan pembangunan
4	Adanya surat jaminan penyelesaian pembangunan
5	Adanya cadanganantisipasi kerugian yang disiapkan oleh badan usaha
<b>Tahap Operate</b>	
1	Penyelenggaraan pelayanan yang profesional, efektif dan efisien untuk memenuhi standar pelayanan minimum
2	Pengawasan dan pengendalian penyelenggaraan pelayanan agar tidak keluar dari standar pelayanan minimum
3	Adanya surat jaminan pemeliharaan
4	Adanya surat pernyataan atau jaminan bahwa fasilitas sudah siap digunakan

No.	Variabel yang mengalami penambahan
<b>Tahap Operate</b>	
5	Adanya jaminan pemeliharaan fasilitas umum dari dan ke lokasi proyek
6	Adanya kebijakan publik untuk menunjang kelancaran lalu lintas dari dan ke lokasi proyek
7	Adanya kebijakan publik untuk menunjang kelancaran dan ketertiban operasional kegiatan
<b>Tahap Transfer</b>	
1	Penyerahan aset dan infrastruktur tanpa syarat dan kompensasi
2	Aset yang diserahkan tidak dalam keadaan sengketa
3	Aset tidak sedang menjadi agunan pihak lain

Sumber : Hasil Olahan

Selain mengalami penambahan dan pengurangan, hasil validasi pakar juga menghasilkan koreksi terhadap kalimat-kalimat pertanyaan yang akan digunakan dalam penyebaran kuisisioner. Mengenai hasil validasi selengkapnya dapat dilihat pada lampiran. Adapun variabel yang digunakan untuk kuisisioner dapat dilihat pada tabel 6.12-6.17 dibawah ini :

Tabel 6.12 Variabel Tahap Perencanaan Proyek

TAHAP PERENCANAAN PROYEK	
No	Variabel
A1	Lokasi proyek sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah
A2	Proyek termasuk dalam rencana dan program pembangunan pemerintah
A3	Proyek tercantum dan tidak bertentangan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional maupun Daerah dan Rencana Strategis
A4	Adanya dukungan pemerintah berupa jalan akses penghubung dari dan menuju lokasi proyek
A5	Keterkaitan dan keselarasan antarsektor infrastruktur dan antarwilayah
A6	Adanya jaminan pemerintah berupa kemudahan dan tidak terjadinya hambatan pada proses pengadaan tanah
A7	Kejelasan latar belakang proyek diadakan
A8	Kejelasan tujuan dan manfaat proyek
A9	Tingkat kemampuan pemerintah untuk memberikan dukungan pemerintah
A10	Mudahnya perolehan perijinan yang terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan
A11	Tidak banyaknya kompetisi pada usaha sejenis disekitar proyek yang akan dikerjasamakan
A12	Adanya dukungan pemerintah dari sisi hukum terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan
A13	Keterbatasan dana pemerintah untuk membiayai proyek
A14	Tersedianya data dan informasi mengenai arus dan realisasi yang terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan

Universitas Indonesia

TAHAP PERENCANAAN PROYEK	
No	Variabel
A15	Proyek dapat dikerjasamakan dengan pihak swasta secara hukum
A16	Adanya jaminan pemerintah berupa peraturan standarisasi harga tanah pada proses pengadaan tanah
A17	Kesiapan aspek kelembagaan
A18	Jenis proyek yang dikerjasamakan
A19	Potensi pasar yang mendukung dan berkelanjutan
A20	Kemampuan dan pengalaman Penanggung Jawab Proyek Kerjasama
A21	Adanya konsultasi publik atau sosialisasi mengenai proyek yang akan dikerjasamakan
A22	Proyek mendapatkan dukungan rakyat karena proyek tersebut merupakan kebutuhan publik

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 6.13 Variabel Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek

TAHAP PENYIAPAN PRASTUDI KELAYAKAN PROYEK	
No	Variabel
B1	Teridentifikasinya sasaran, permasalahan, usulan untuk mengatasi permasalahan serta bentuk dan besarnya dukungan pemerintah/jaminan pemerintah
B2	Adanya konsultasi publik mengenai bentuk kerjasama dan risiko-risiko yang mungkin terjadi
B3	Adanya pilihan teknis serta ketersediaan teknologi dan barang/jasa yang dibutuhkan
B4	Rencana komersial yang mencakup usulan ketentuan perjanjian kerjasama, alokasi risiko dan mekanisme pembayaran
B5	Ketersediaan dokumen Detail Engineering Design
B6	Konsep proyek disetujui oleh pihak-pihak yang terkait
B7	Adanya analisa kelembagaan pengelola proyek
B8	Adanya proyeksi dan asumsi kegiatan pada proyek yang dikerjasamakan
B9	Cash flow jangka panjang yang menarik pihak swasta
B10	Adanya kajian kemungkinan penyempurnaan peraturan perundang-undangan yang berlaku atau rencana penerbitan peraturan perundang-undangan yang baru
B11	Adanya konfirmasi kepemilikan lahan dan hambatan-hambatan yang ada
B12	Adanya perkiraan biaya pengadaan lahan dengan berbagai skenario
B13	Adanya penentuan mekanisme struktur tarif, penyesuaian dan penetapan pembayaran tarif bagi pihak swasta
B14	Adanya prosedur dan tanggung jawab untuk peninjauan dan penyesuaian tarif selama jangka waktu perjanjian
B15	Para ahli yang terlibat pada penyusunan prastudi kelayakan
B16	Analisis pasar yang memanfaatkan pelayanan dari proyek
B17	Adanya kepastian ketersediaan infrastruktur tepat pada waktunya
B18	Kepastian adanya pengalihan keterampilan manajemen dan teknis dari pihak swasta ke pemerintah
B19	Kelengkapan pada rancangan ketentuan perjanjian kerjasama

TAHAP PENYIAPAN PRASTUDI KELAYAKAN PROYEK	
No	Variabel
B20	Kepastian proyek dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku
B21	Ketersediaan Rancang Bangun Awal (Basic Engineering Design)perjanjian
B22	Analisis risiko dan mitigasi yang ditanggung oleh pemerintah dan swasta
B23	Kelengkapan kajian pada prastudi kelayakan (kajian hukum, teknis, ekonomi, keuangan, lingkungan, sosial dan bentuk kerjasama)
B24	Kepastian proyek memiliki dasar pemikiran teknis dan ekonomi
B25	Ketersediaan kajian AMDAL
B26	Ketersediaan Rencana Induk Pelabuhan

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 6.14 Variabel Tahap Transaksi Proyek

TAHAP TRANSAKSI PROYEK	
No	Variabel
C1	Pemilihan Badan Pelaksana Pengadaan yang kompeten
C2	Masa konsesi yang ideal
C3	Sistem pengadaan yang terorganisir dengan baik
C4	Konsultasi publik berupa market sounding
C5	Good governance
C6	Adanya pembagian otoritas antara pemerintah dan calon investor
C7	Pemilihan investor yang kompeten
C8	Kejelasan pihak yang akan menanggung biaya pembebasan lahan
C9	Reputasi, kemampuan dan pengalaman calon pemenang terkait dengan proyek yang dikerjakamkan
C10	Komitmen yang tinggi dari calon investor untuk mengelola proyek
C11	Calon investor memahami maksud dan tujuan kerjasama
C12	Investor mendirikan badan usaha yang menandatangani perjanjian kerjasama
C13	Isi perjanjian konsesi yang tepat dan konkrit
C14	Kemampuan finansial untuk melaksanakan kerjasama sesuai dengan persyaratan dan jangka waktu yang ditetapkan
C15	Transparansi biaya investasi proyek
C16	Transparansi sistem pentarifan
C17	Sistem pengadaan yang transparan dan kompetitif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku
C18	Adanya jaminan pemerintah dalam memberikan jaminan risiko politik, risiko kinerja proyek dan risiko permintaan serta legalitas yang diimplementasikan sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah kota
C19	Kesepakatan asuransi, jaminan dan masing-masing pihak
C20	Mempunyai kekuatan dan kemampuan untuk bernegosiasi dengan pemerintah
C21	Kerjasama yang baik antara pihak-pihak yang terkait

Universitas Indonesia

TAHAP TRANSAKSI PROYEK	
No	Variabel
C22	Penanggung Jawab Proyek Kerjasama mempunyai informasi yang sama lengkap dengan yang dimiliki calon peserta pengadaan
C23	Klausul perjanjian kerjasama yang jelas mengenai hak dan kewajiban masing-masing pihak
C24	Mengikutsertakan pihak-pihak yang terlibat dari awal proyek
C25	Pihak swasta memiliki nilai lebih dalam pelaksanaan proyek
C26	Adanya peran yang menarik dan jelas bagi pihak swasta
C27	Penanggung Jawab Proyek Kerjasama mempunyai informasi yang lengkap untuk menyusun dokumentasi penawaran
C28	Adanya jaminan perjanjian kerjasama yang tidak berubah dari komitmen awal

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 6.15 Variabel Tahap *Build*

TAHAP BUILD	
No	Variabel
D1	Tidak ada perubahan komitmen awal dari kedua belah pihak
D2	Kepemimpinan dan struktur organisasi badan usaha yang baik
D3	Badan usaha yang terdiri dari bermacam-macam ahli
D4	Adanya hubungan yang baik antara badan usaha dengan pemerintah
D5	Biaya yang efektif selama masa implementasi
D6	Teknologi yang canggih dan sesuai, menggunakan metode konstruksi yang tepat
D7	Adanya supervisi secara berkala
D8	Pemilihan kontraktor yang baik
D9	Adanya standarisasi kontrak konstruksi
D10	Tidak adanya suatu keputusan yang dikeluarkan oleh masing-masing pihak yang akan mengganggu atau berubahnya tingkat kelayakan usaha dan proyeksi arus
D11	Adanya jaminan kelancaran arus lalu lintas jalan akses dari dan ke lokasi proyek
D12	Adanya surat jaminan pelaksanaan pembangunan
D13	Adanya surat jaminan penyelesaian pembangunan
D14	Adanya cadangan antisipasi kerugian yang disiapkan oleh badan usaha

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 6.16 Variabel Tahap *Operate*

TAHAP OPERATE	
No	Variabel
E1	Proyek yang akan dibangun mempunyai banyak manfaat
E2	Kebijakan pemerintah yang dapat diprediksi dan beralasan, tidak merubah komitmen dari awal

Universitas Indonesia

<b>TAHAP OPERATE</b>	
<b>No</b>	<b>Variabel</b>
E3	Tarif yang bisa diterima bagi masyarakat yang memperoleh pelayanan proyek tersebut
E4	Tetap mempunyai pangsa pasar yang baik
E5	Hubungan dan kerjasama yang baik dengan pemerintah daerah dan stakeholder lainnya Konsorsium tangguh dan kuat dalam menangani proyek infrastruktur
E6	Adanya pelatihan sumber daya manusia
E7	Pengawasan dan pengendalian penyelenggaraan pelayanan agar tidak keluar dari standar pelayanan minimum
E8	Penyelenggaraan pelayanan yang profesional, efektif dan efisien untuk memenuhi standar pelayanan minimum
E9	Tetap mempunyai pangsa pasar yang baik
E10	Adanya kebijakan publik untuk menunjang kelancaran dan ketertiban operasional kegiatan
E11	Adanya surat jaminan pemeliharaan
E12	Adanya surat pernyataan atau jaminan bahwa fasilitas sudah siap digunakan
E13	Adanya jaminan pemeliharaan fasilitas umum dari dan ke lokasi proyek
E14	Adanya kebijakan publik untuk menunjang kelancaran lalu lintas dari dan ke lokasi proyek

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 6.17 Variabel Tahap *Transfer*

<b>TAHAP TRANSFER</b>	
<b>No</b>	<b>Variabel</b>
F1	Adanya transfer teknologi
F2	Adanya jaminan pemeliharaan untuk penyerahan fasilitas
F3	Demand jangka panjang untuk produk yang ditawarkan di proyek tersebut
F4	Ketersediaan supplier pada saat operasional jangka panjang
F5	Proyek yang sudah dioperasikan selama periode konsesi telah berada pada kondisi break even point
F6	Proyek masih dalam kondisi yang dapat dioperasikan
F7	Penyerahan aset dan infrastruktur tanpa syarat dan kompensasi
F8	Aset yang diserahkan tidak dalam keadaan sengketa
F9	Aset tidak sedang menjadi agunan pihak lain

Sumber : Hasil Olahan

## 2. Pengumpulan data tahap kedua

Setelah dilakukan penyesuaian dengan hasil validasi terhadap para pakar, maka dilakukan pengumpulan data tahap kedua. Dimana pada tahap ini pengumpulan data dilakukan dengan memberikan/menyebarkan kuisisioner kepada beberapa orang responden. Kuisisioner dapat dilihat pada lampiran. Penyebaran kuisisioner dilakukan

**Universitas Indonesia**

di dua kota yaitu di kota Jakarta dan kota Samarinda. Untuk kota Jakarta kuisisioner diberikan kepada responden Pemerintah Pusat dalam hal ini Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, Biro Perencanaan dan Pusat Kajian Kemitraan Pelayanan Jasa Transportasi (PKKPJT) serta konsultan. Untuk kota Samarinda kuisisioner diberikan kepada responden Pemerintah Kota Samarinda, PT Pelabuhan Indonesia IV, PT Pelabuhan Samudera Palaran. Dari hasil penyebaran yang dilakukan kepada 40 responden diperoleh 28 kuisisioner valid. Responden dalam penelitian ini adalah responden yang terkait atau mengetahui mengenai Terminal Peti Kemas Palaran. Gambaran umum responden dapat dilihat pada tabel 6.18 dibawah ini :

Tabel 6.18 Data Instansi Responden

No.	Instansi	Jumlah Responden	Prosentase
1	Biro Perencanaan – Kementerian Perhubungan	1	3,6
2	Direktorat Pelabuhan dan Pengerukan – Kementerian Perhubungan	2	7,1
3	Pusat Kajian Kemitraan Pelayanan Jasa Transportasi – Kementerian Perhubungan	2	7,1
4	PT Diagram Triproporsi – Konsultan	2	7,1
5	Pemerintah Kota Samarinda	8	28,6
6	PT Pelabuhan Indonesia IV	5	17,8
7	PT Pelabuhan Samudera Palaran	8	28,6
Total		<b>28</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan

Ada beberapa hal yang menyebabkan kuisisioner yang telah disebar tidak dapat seluruhnya kembali, antara lain adalah karena :

1. Kesibukan responden, sehingga karena terbatasnya waktu maka tidak diikuti dalam analisa.
2. Ada beberapa responden yang pada saat survei dilakukan sedang berada di luar kota sehingga sangat sulit untuk ditemui secara langsung untuk dimintai kesediaannya menjadi responden penelitian.
3. Ada beberapa responden yang sudah pindah bagian sehingga sulit untuk ditemui.

## 6.4 Analisa Data

Pada subbab ini akan dijelaskan mengenai proses analisa data-data yang telah dikumpulkan oleh penulis. Data tersebut berbentuk kuisisioner dan responden yang terkait atau mengetahui mengenai Terminal Peti Kemas Palaran yang telah ditentukan sebelumnya. Pengolahan data kuisisioner menggunakan bantuan *software* Microsoft Excel dan *software* statistik SPSS 15.0. Dengan analisa data-data ini diharapkan dihasilkan temuan-temuan yang berguna dalam penentuan kesimpulan dari pertanyaan penelitian yang ada.

### 6.4.1 Analisis Validitas Reliabilitas

Suatu kuisisioner dapat dikatakan valid, jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Uji validitas bertujuan untuk mengetahui apakah faktor-faktor yang ada sudah valid untuk mengukur konstruk yang ada. Dalam penelitian ini, uji validitas menggunakan *Realibility Analysis*.

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan terhadap data faktor-faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta. Secara lengkap hasil uji validitas dengan menggunakan bantuan *Software* statistik SPSS 15.0 dapat dilihat pada lampiran. Variabel-variabel pada penelitian ini dibagi menjadi enam tahap yaitu tahap perencanaan proyek, tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek, tahap transaksi, tahap *build*, tahap *operate* dan tahap *transfer*. Setiap tahap pada penelitian ini dilakukan uji validitasnya. Pengujian validitas data digunakan dengan menggunakan *corrected item-total correlation* yang menggunakan nilai  $r$  dari tabel. Sedangkan untuk pengujian reliabilitas digunakan metode *Cronbach's Alpha*, dimana variabel penelitian dikatakan reliable bila nilai alpha lebih besar dari  $r$  kritis product moment. Tabel 6.19 adalah hasil output pengolahan data dengan menggunakan program SPSS:

Tabel 6.19 Output Uji Validitas

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	28	100.0

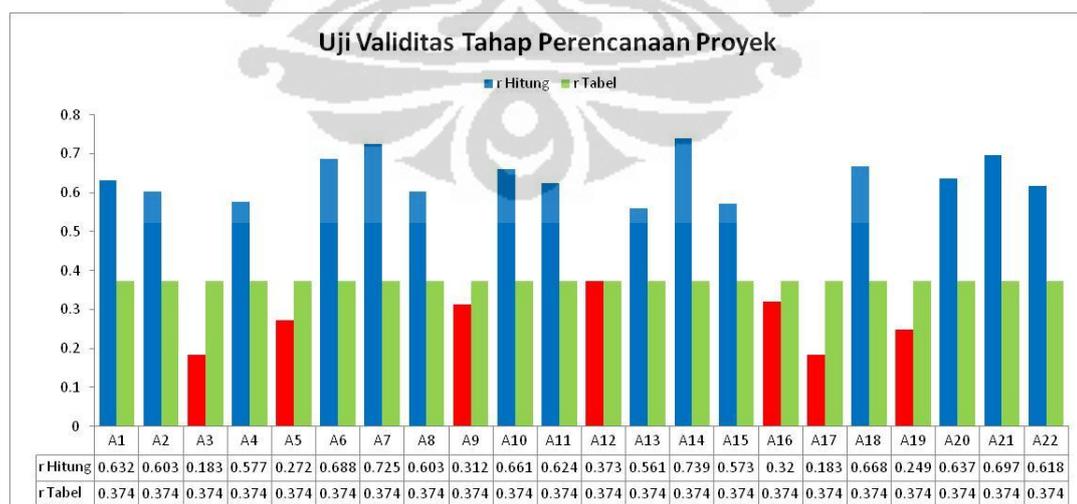
Sumber : Hasil Olahan SPSS

Dari tabel diatas dapat diterangkan bahwa telah diteliti 28 responden dan 100% sudah valid (tidak ada yang dikeluarkan dari analisis penelitian).

Selanjutnya untuk hasil statistik validitas dan realibilitas pembahasan dipisahkan untuk setiap tahapnya.

#### a. Tahap Perencanaan Proyek

Pada tahap perencanaan dilakukan uji validitas dan uji realibilitas. Suatu faktor dikatakan valid, jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Pada penelitian ini, nilai  $r$  tabel untuk 28 responden yaitu 0,374. Sehingga untuk tahap perencanaan yang terdiri dari 22 faktor, ada 7 faktor yang tidak valid. Faktor yang tidak valid dikeluarkan dari model dan tidak diikutkan pada analisa berikutnya. Hasil uji validitas untuk tahap perencanaan dapat dilihat pada gambar 6.3 dibawah ini :



Gambar 6.3 Uji Validitas Tahap Perencanaan Proyek

Sumber : Hasil Olahan

Universitas Indonesia

Keterangan :

- A1 : Lokasi proyek sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah
- A2 : Proyek termasuk dalam rencana dan program pembangunan pemerintah
- A3 : Proyek tercantum dan tidak bertentangan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional maupun Daerah dan Rencana Strategis
- A4 : Adanya dukungan pemerintah berupa jalan akses penghubung dari dan menuju lokasi proyek
- A5 : Keterkaitan dan keselarasan antarsektor infrastruktur dan antarwilayah
- A6 : Adanya jaminan pemerintah berupa kemudahan dan tidak terjadinya hambatan pada proses pengadaan tanah
- A7 : Kejelasan latar belakang proyek diadakan
- A8 : Kejelasan tujuan dan manfaat proyek
- A9 : Tingkat kemampuan pemerintah untuk memberikan dukungan pemerintah
- A10 : Mudahnya perolehan perijinan yang terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan
- A11 : Tidak banyaknya kompetisi pada usaha sejenis disekitar proyek yang akan dikerjasamakan
- A12 : Adanya dukungan pemerintah dari sisi hukum terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan
- A13 : Keterbatasan dana pemerintah untuk membiayai proyek
- A14 : Tersedianya data dan informasi mengenai arus dan realisasi yang terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan
- A15 : Proyek dapat dikerjasamakan dengan pihak swasta secara hukum
- A16 : Adanya jaminan pemerintah berupa peraturan standarisasi harga tanah pada proses pengadaan tanah
- A17 : Kesiapan aspek kelembagaan
- A18 : Jenis proyek yang dikerjasamakan
- A19 : Potensi pasar yang mendukung dan berkelanjutan
- A20 : Kemampuan dan pengalaman Penanggung Jawab Proyek Kerjasama
- A21 : Adanya konsultasi publik atau sosialisasi mengenai proyek yang akan dikerjasamakan
- A22 : Proyek mendapatkan dukungan rakyat karena proyek tersebut merupakan kebutuhan publik

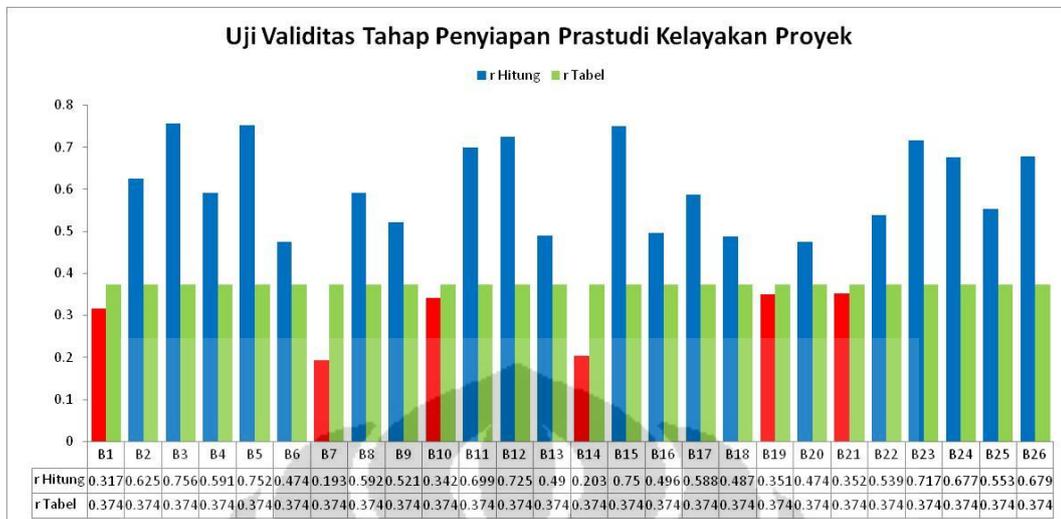
Hasil statistik realibilitas data didapatkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,898.

Nilai ini lebih besar dari nilai r tabel sehingga faktor-faktor tersebut adalah reliabel.

b. Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek

Pada tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek dilakukan uji validitas dan uji realibilitas. Pada penelitian ini, nilai r tabel untuk 28 responden yaitu 0,374. Sehingga untuk tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek yang terdiri dari 26 faktor, ada 6 faktor yang tidak valid. Faktor yang tidak valid dikeluarkan dari

model dan tidak diikuti pada analisa berikutnya. Hasil uji validitas untuk tahap persiapan prastudi kelayakan proyek dapat dilihat pada gambar 6.4 :



Gambar 6.4 Uji Validitas Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek

Sumber : Hasil Olahan

**Keterangan :**

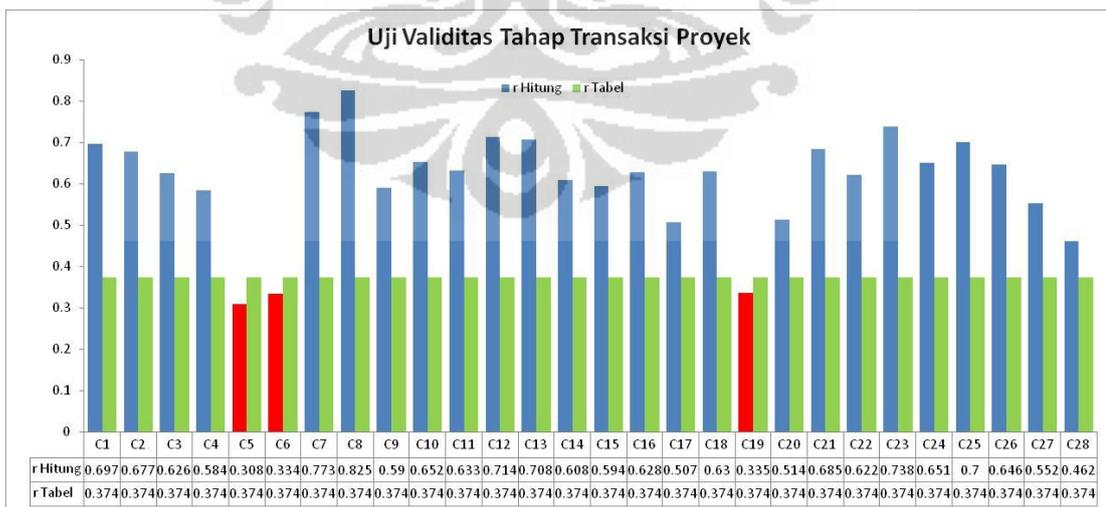
- B1 : Teridentifikasi sasaran, permasalahan, usulan untuk mengatasi permasalahan serta bentuk dan besarnya dukungan pemerintah/jaminan pemerintah
- B2 : Adanya konsultasi publik mengenai bentuk kerjasama dan risiko-risiko yang mungkin terjadi
- B3 : Adanya pilihan teknis serta ketersediaan teknologi dan barang/jasa yang dibutuhkan
- B4 : Rencana komersial yang mencakup usulan ketentuan perjanjian kerjasama, alokasi risiko dan mekanisme pembayaran
- B5 : Ketersediaan dokumen Detail Engineering Design
- B6 : Konsep proyek disetujui oleh pihak-pihak yang terkait
- B7 : Adanya analisa kelembagaan pengelola proyek
- B8 : Adanya proyeksi dan asumsi kegiatan pada proyek yang dikerjakasikan
- B9 : Cash flow jangka panjang yang menarik pihak swasta
- B10 : Adanya kajian kemungkinan penyempurnaan peraturan perundang-undangan yang berlaku atau rencana penerbitan peraturan perundang-undangan yang baru
- B11 : Adanya konfirmasi kepemilikan lahan dan hambatan-hambatan yang ada
- B12 : Adanya perkiraan biaya pengadaan lahan dengan berbagai skenario
- B13 : Adanya penentuan mekanisme struktur tarif, penyesuaian dan penetapan pembayaran tarif bagi pihak swasta
- B14 : Adanya prosedur dan tanggung jawab untuk peninjauan dan penyesuaian tarif selama jangka waktu perjanjian
- B15 : Para ahli yang terlibat pada penyusunan prastudi kelayakan

- B16 : Analisis pasar yang memanfaatkan pelayanan dari proyek
- B17 : Adanya kepastian ketersediaan infrastruktur tepat pada waktunya
- B18 : Kepastian adanya pengalihan keterampilan manajemen dan teknis dari pihak swasta ke pemerintah
- B19 : Kelengkapan pada rancangan ketentuan perjanjian kerjasama
- B20 : Kepastian proyek dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku
- B21 : Ketersediaan Rancang Bangun Awal (Basic Engineering Design)perjanjian
- B22 : Analisis risiko dan mitigasi yang ditanggung oleh pemerintah dan swasta
- B23 : Kelengkapan kajian pada prastudi kelayakan (kajian hukum, teknis, ekonomi, keuangan, lingkungan, sosial dan bentuk kerjasama)
- B24 : Kepastian proyek memiliki dasar pemikiran teknis dan ekonomi
- B25 : Ketersediaan kajian AMDAL
- B26 : Ketersediaan Rencana Induk Pelabuhan

Hasil statistik realibilitas data didapatkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,919. Nilai ini lebih besar dari nilai r tabel sehingga faktor-faktor tersebut adalah reliabel.

#### c. Tahap Transaksi Proyek

Pada tahap transaksi proyek dilakukan uji validitas dan uji realibilitas. Pada penelitian ini, nilai r tabel untuk 28 responden yaitu 0,374. Sehingga untuk tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek yang terdiri dari 28 faktor, ada 3 faktor yang tidak valid. Faktor yang tidak valid dikeluarkan dari model dan tidak diikutkan pada analisa berikutnya. Hasil uji validitas untuk tahap transaksi proyek dapat dilihat pada gambar 6.5 :



Gambar 6.5 Uji Validitas Tahap Transaksi Proyek

Sumber : Hasil Olahan

Universitas Indonesia

Keterangan :

- C1 : Pemilihan Badan Pelaksana Pengadaan yang kompeten
- C2 : Masa konsesi yang ideal
- C3 : Sistem pengadaan yang terorganisir dengan baik
- C4 : Konsultasi publik berupa market sounding
- C5 : Good governance
- C6 : Adanya pembagian otoritas antara pemerintah dan calon investor
- C7 : Pemilihan investor yang kompeten
- C8 : Kejelasan pihak yang akan menanggung biaya pembebasan lahan
- C9 : Reputasi, kemampuan dan pengalaman calon pemenang terkait dengan proyek yang dikerjasamakan
- C10 : Komitmen yang tinggi dari calon investor untuk mengelola proyek
- C11 : Calon investor memahami maksud dan tujuan kerjasama
- C12 : Investor mendirikan badan usaha yang menandatangani perjanjian kerjasama
- C13 : Isi perjanjian konsesi yang tepat dan konkrit
- C14 : Kemampuan finansial untuk melaksanakan kerjasama sesuai dengan persyaratan dan jangka waktu yang ditetapkan
- C15 : Transparansi biaya investasi proyek
- C16 : Transparansi sistem pentarifan
- C17 : Sistem pengadaan yang transparan dan kompetitif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku
- C18 : Adanya jaminan pemerintah dalam memberikan jaminan risiko politik, risiko kinerja proyek dan risiko permintaan serta legalitas yang diimplementasikan sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah kota
- C19 : Kesepakatan asuransi, jaminan dan masing-masing pihak
- C20 : Mempunyai kekuatan dan kemampuan untuk bernegosiasi dengan pemerintah
- C21 : Kerjasama yang baik antara pihak-pihak yang terkait
- C22 : Penanggung Jawab Proyek Kerjasama mempunyai informasi yang sama lengkap dengan yang dimiliki calon peserta pengadaan
- C23 : Klausal perjanjian kerjasama yang jelas mengenai hak dan kewajiban masing-masing pihak
- C24 : Mengikutsertakan pihak-pihak yang terlibat dari awal proyek
- C25 : Pihak swasta memiliki nilai lebih dalam pelaksanaan proyek
- C26 : Adanya peran yang menarik dan jelas bagi pihak swasta
- C27 : Penanggung Jawab Proyek Kerjasama mempunyai informasi yang lengkap untuk menyusun dokumentasi penawaran
- C28 : Adanya jaminan perjanjian kerjasama yang tidak berubah dari komitmen awal

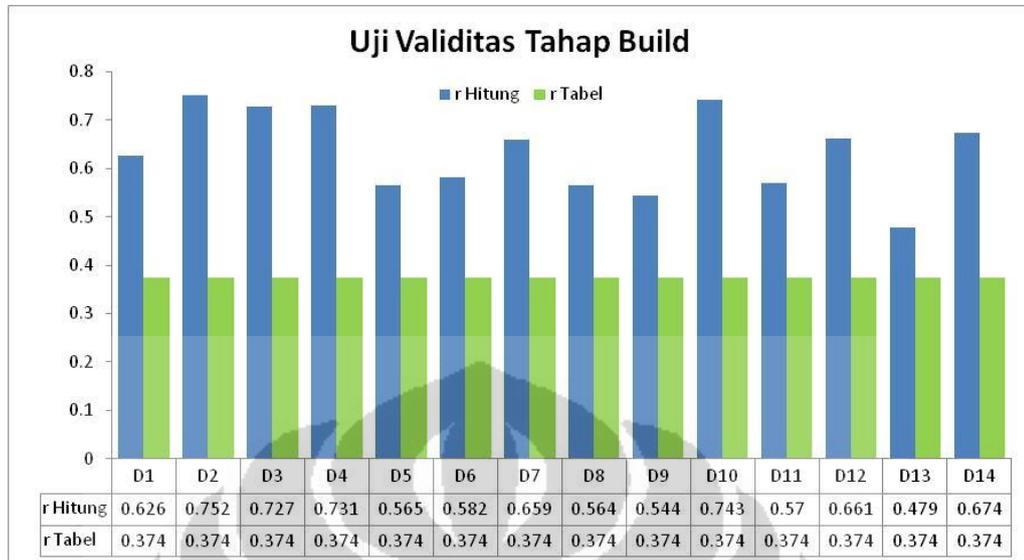
Hasil statistik realibilitas data didapatkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,944. Nilai ini lebih besar dari nilai r tabel sehingga faktor-faktor tersebut adalah reliabel.

d. Tahap *Build*

Pada tahap *build* dilakukan uji validitas dan uji realibilitas. Pada penelitian ini, nilai r tabel untuk 28 responden yaitu 0,374. Sehingga untuk tahap *build* yang terdiri dari

**Universitas Indonesia**

14 faktor, semua faktor adalah valid. Hasil uji validitas untuk tahap *build* dapat dilihat pada gambar 6.6 :



Gambar 6.6 Uji Validitas Tahap *Build*

Sumber : Hasil Olahan

Keterangan :

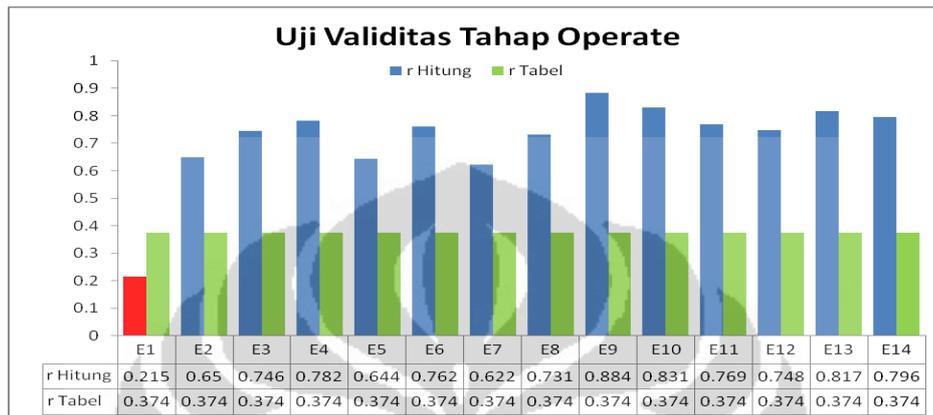
- D1 : Tidak ada perubahan komitmen awal dari kedua belah pihak
- D2 : Kepemimpinan dan struktur organisasi badan usaha yang baik
- D3 : Badan usaha yang terdiri dari bermacam-macam ahli
- D4 : Adanya hubungan yang baik antara badan usaha dengan pemerintah
- D5 : Biaya yang efektif selama masa implementasi
- D6 : Teknologi yang canggih dan sesuai, menggunakan metode konstruksi yang tepat
- D7 : Adanya supervisi secara berkala
- D8 : Pemilihan kontraktor yang baik
- D9 : Adanya standarisasi kontrak konstruksi
- D10 : Tidak adanya suatu keputusan yang dikeluarkan oleh masing-masing pihak yang akan mengganggu atau berubahnya tingkat kelayakan usaha dan proyeksi arus
- D11 : Adanya jaminan kelancaran arus lalu lintas jalan akses dari dan ke lokasi proyek
- D12 : Adanya surat jaminan pelaksanaan pembangunan
- D13 : Adanya surat jaminan penyelesaian pembangunan
- D14 : Adanya cadangan antisipasi kerugian yang disiapkan oleh badan usaha

Hasil statistik realibilitas data didapatkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,916. Nilai ini lebih besar dari nilai r tabel sehingga faktor-faktor tersebut adalah reliabel.

**Universitas Indonesia**

### e. Tahap *Operate*

Pada tahap *operate* dilakukan uji validitas dan uji realibilitas. Pada penelitian ini, nilai r tabel untuk 28 responden yaitu 0,374. Sehingga untuk tahap *operate* yang terdiri dari 9 faktor, ada 1 faktor yang tidak valid. Faktor yang tidak valid dikeluarkan dari model dan tidak diikuti pada analisa berikutnya Hasil uji validitas untuk tahap *operate* dapat dilihat pada gambar 6.7 :



**Gambar 6.7 Uji Validitas Tahap *Operate***

Sumber : Hasil Olahan

#### Keterangan :

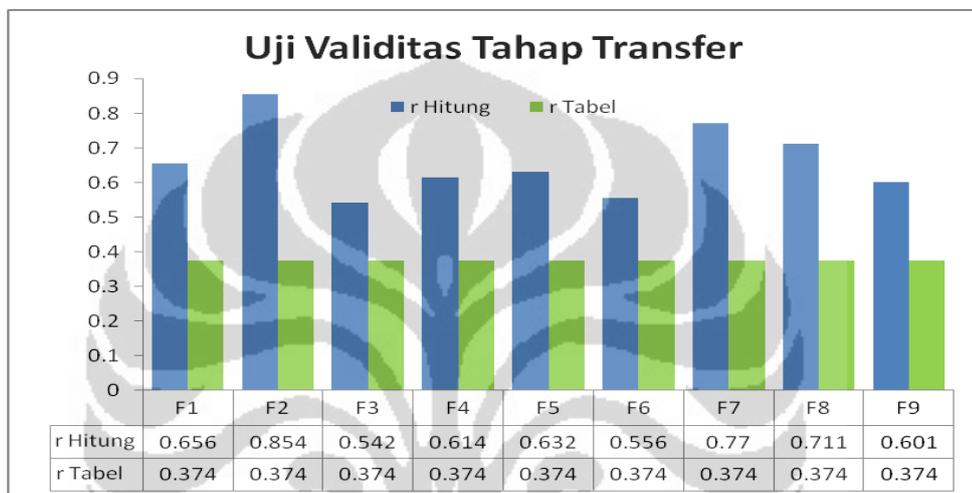
- E1 : Proyek yang akan dibangun mempunyai banyak manfaat
- E2 : Kebijakan pemerintah yang dapat diprediksi dan beralasan, tidak merubah komitmen dari awal
- E3 : Tarif yang bisa diterima bagi masyarakat yang memperoleh pelayanan proyek tersebut
- E4 : Tetap mempunyai pangsa pasar yang baik
- E5 : Hubungan dan kerjasama yang baik dengan pemerintah daerah dan stakeholder lainnya
- E6 : Konsorsium tangguh dan kuat dalam menangani proyek infrastruktur
- E7 : Adanya pelatihan sumber daya manusia
- E8 : Pengawasan dan pengendalian penyelenggaraan pelayanan agar tidak keluar dari standar pelayanan minimum
- E9 : Penyelenggaraan pelayanan yang profesional, efektif dan efisien untuk memenuhi standar pelayanan minimum
- E10 : Adanya kebijakan publik untuk menunjang kelancaran dan ketertiban operasional kegiatan
- E11 : Adanya surat jaminan pemeliharaan
- E12 : Adanya surat pernyataan atau jaminan bahwa fasilitas sudah siap digunakan
- E13 : Adanya jaminan pemeliharaan fasilitas umum dari dan ke lokasi proyek
- E14 : Adanya kebijakan publik untuk menunjang kelancaran lalu lintas dari dan ke lokasi proyek

**Universitas Indonesia**

Hasil statistik realibilitas data didapatkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,942. Nilai ini lebih besar dari nilai r tabel sehingga faktor-faktor tersebut adalah reliabel.

f. Tahap *Transfer*

Pada tahap *transfer* dilakukan uji validitas dan uji realibilitas. Pada penelitian ini, nilai r tabel untuk 28 responden yaitu 0,374. Sehingga untuk tahap *transfer* yang terdiri dari 9 faktor, semua faktor adalah valid. Hasil uji validitas untuk tahap *transfer* dapat dilihat pada gambar 6.8 dibawah ini :



Gambar 6.8 Uji Validitas Tahap *Transfer*

Sumber : Hasil Olahan

Keterangan :

- F1 : Adanya transfer teknologi
- F2 : Adanya jaminan pemeliharaan untuk penyerahan fasilitas
- F3 : Demand jangka panjang untuk produk yang ditawarkan di proyek tersebut
- F4 : Ketersediaan supplier pada saat operasional jangka panjang
- F5 : Proyek yang sudah dioperasikan selama periode konsesi telah berada pada kondisi break even point
- F6 : Proyek masih dalam kondisi yang dapat dioperasikan
- F7 : Penyerahan aset dan infrastruktur tanpa syarat dan kompensasi
- F8 : Aset yang diserahkan tidak dalam keadaan sengketa
- F9 : Aset tidak sedang menjadi agunan pihak lain

Hasil statistik realibilitas data didapatkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,896. Nilai ini lebih besar dari nilai r tabel sehingga faktor-faktor tersebut adalah reliabel.

**Universitas Indonesia**

#### 6.4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan setelah mendapatkan data-data dari hasil penyebaran kuesioner. Analisis dilakukan pada data penilaian responden terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran

Berdasarkan data mengenai penilaian responden faktor-faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta kemudian dicari nilai *mean significance index*. Nilai ini dapat memberikan gambaran umum mengenai kecenderungan dari data yang terkumpul seperti pada gambar 6.3 sampai gambar 6.8. Variabel-variabel pada penelitian ini dibagi menjadi enam tahap yaitu tahap perencanaan proyek, tahap persiapan prastudi kelayakan proyek, tahap transaksi, tahap *build*, tahap *operate* dan tahap *transfer*.

Skor penilaian responden dideskripsikan dalam bentuk *significance index* pada setiap tahapnya, sehingga dapat diketahui faktor apa saja yang dominan pada suatu tahap. Formula yang digunakan adalah (Zhang, 2005):

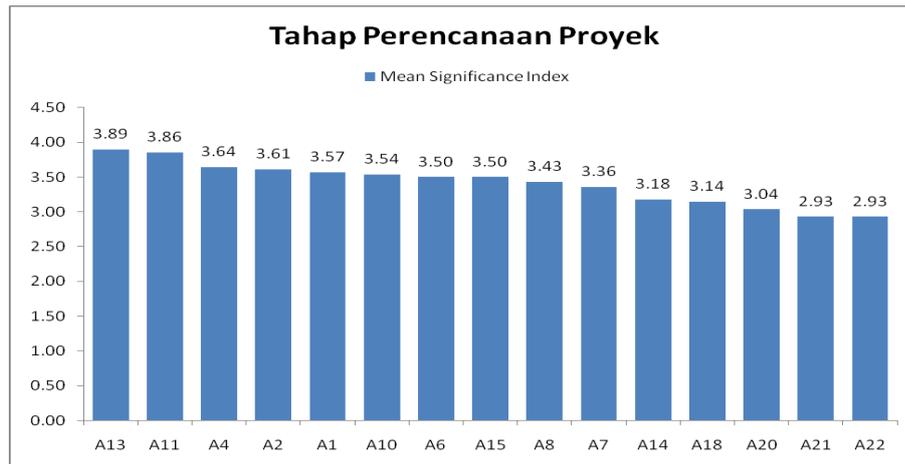
$$\text{Significance index} = \frac{1R_{i1} + 2R_{i2} + 3R_{i3} + 4R_{i4}}{R_{i1} + R_{i2} + R_{i3} + R_{i4}}$$

R<sub>i1</sub> : jumlah reponden yang menjawab skor 1 (tidak berpengaruh)

R<sub>i2</sub> : jumlah reponden yang menjawab skor 2 (cukup berpengaruh)

R<sub>i3</sub> : jumlah reponden yang menjawab skor 3 (berpengaruh)

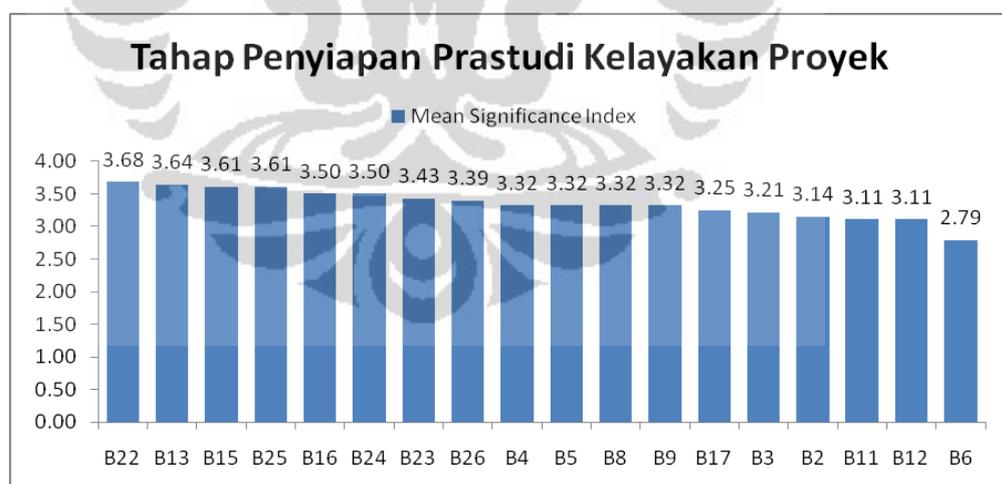
R<sub>i4</sub> : jumlah reponden yang menjawab skor 4 (sangat berpengaruh)



Gambar 6.9 Analisis Deskriptif Tahap Perencanaan proyek

Sumber : Hasil Olahan

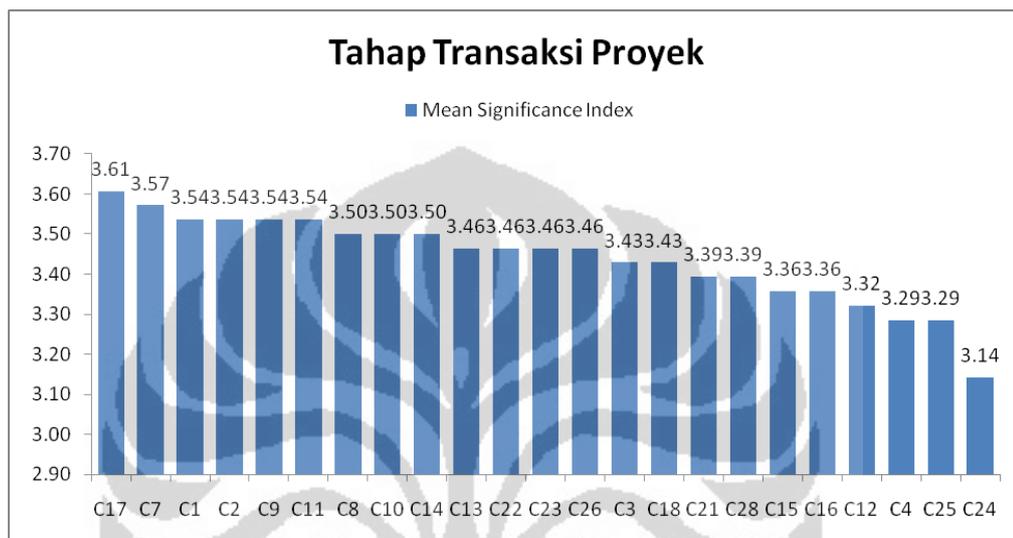
Gambar 6.9 adalah tahap perencanaan proyek, yang memperoleh nilai *mean significance index* tertinggi adalah faktor keterbatasan dana pemerintah untuk membiayai proyek (A13) yaitu sebesar 3,89. Pada posisi kedua yaitu faktor adanya tidak banyaknya kompetisi pada usaha sejenis disekitar proyek yang akan dikerjasamakan (A11) dengan nilai *mean significance index* sebesar 3,86.



Gambar 6.10 Analisis Deskriptif Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek

Sumber : Hasil Olahan

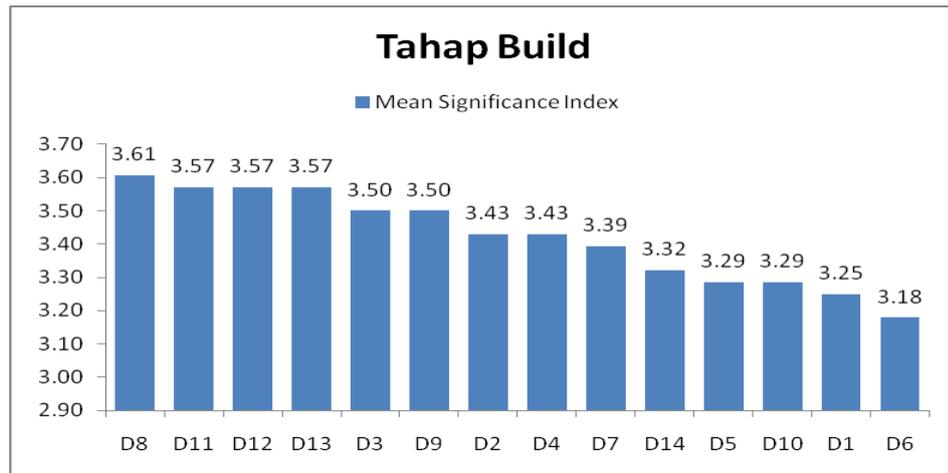
Gambar 6.10 adalah tahap persiapan prastudi kelayakan proyek, yang memperoleh nilai *mean significance index* tertinggi adalah faktor analisis risiko dan mitigasi yang ditanggung oleh pemerintah dan swasta (B22) yaitu sebesar 3,68. Pada posisi kedua yaitu faktor adanya penentuan mekanisme struktur tarif, penyesuaian dan penetapan pembayaran tarif bagi pihak swasta (B13) dengan nilai *mean significance index* sebesar 3,64.



Gambar 6.11 Analisis Deskriptif Tahap Transaksi Proyek

Sumber : Hasil Olahan

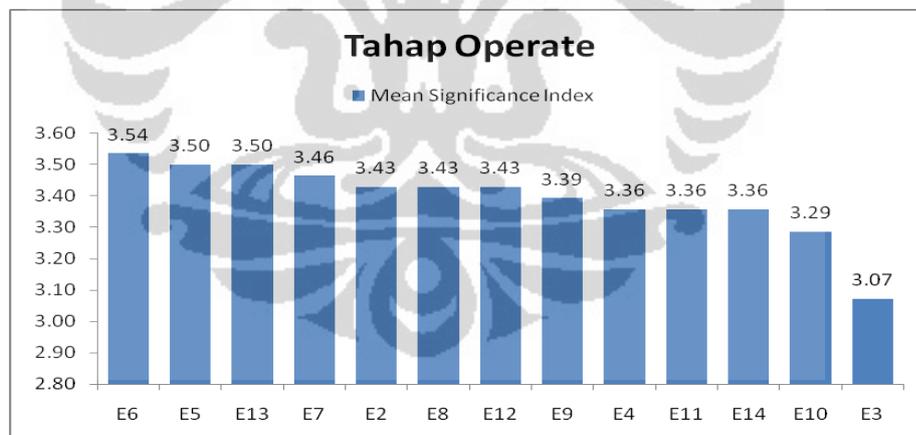
Gambar 6.11 adalah tahap transaksi proyek, yang memperoleh nilai *mean significance index* tertinggi adalah faktor sistem pengadaan yang transparan dan kompetitif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku (C17) yaitu sebesar 3,61. Pada posisi kedua yaitu faktor pemilihan investor yang kompeten (C7) dengan nilai *mean significance index* sebesar 3,57.



Gambar 6.12 Analisis Deskriptif Tahap *Build*

Sumber : Hasil Olahan

Gambar 6.12 adalah tahap *build*, yang memperoleh nilai *mean significance index* tertinggi adalah faktor pemilihan kontraktor yang baik (D8) yaitu sebesar 3,61. Pada posisi kedua yaitu adanya jaminan kelancaran arus lalu lintas jalan akses dari dan ke lokasi proyek (D11) dengan nilai *mean significance index* sebesar 3,57.



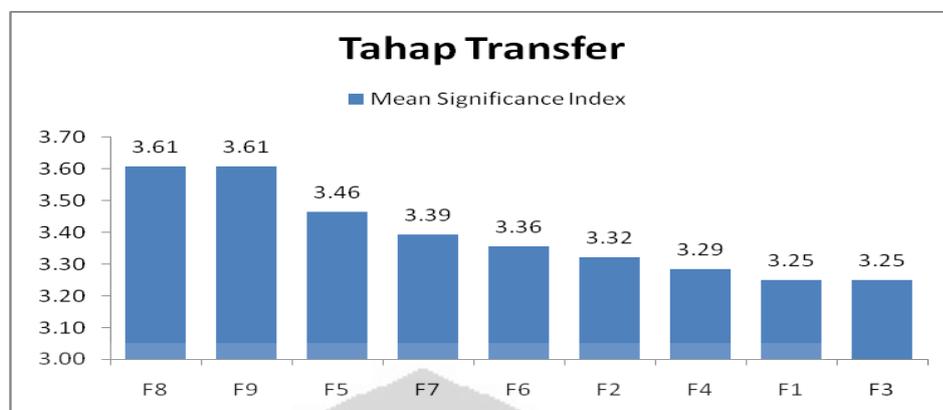
Gambar 6.13 Analisis Deskriptif Tahap *Operate*

Sumber : Hasil Olahan

Gambar 6.13 adalah tahap *operate*, yang memperoleh nilai *mean significance index* tertinggi adalah faktor konsorsium tangguh dan kuat dalam menangani proyek infrastruktur (E6) yaitu sebesar 3,54. Pada posisi kedua yaitu faktor adanya

**Universitas Indonesia**

hubungan dan kerjasama yang baik dengan pemerintah daerah dan stakeholder lainnya (E5) dengan nilai *mean significance index* sebesar 3,50.



Gambar 6.14 Analisis Deskriptif Tahap *Transfer*

Sumber : Hasil Olahan

Gambar 6.14 adalah tahap *transfer*, yang memperoleh nilai *mean significance index* tertinggi adalah faktor aset yang diserahkan tidak dalam keadaan sengketa (F8) yaitu sebesar 3,61. Pada posisi kedua yaitu faktor aset tidak sedang menjadi agunan pihak lain (F9) dengan nilai *mean significance index* sebesar 3,61.

#### 6.4.3 Analisis Faktor

Analisis faktor merupakan suatu cara yang digunakan untuk mengidentifikasi variabel dasar atau faktor yang menerangkan pola hubungan dalam suatu himpunan variabel penelitian. Selain itu, analisis ini juga sering digunakan pada reduksi data untuk mengidentifikasi suatu jumlah kecil faktor yang menerangkan beberapa faktor yang mempunyai kemiripan karakter. Tujuan reduksi data untuk mengeliminasi variabel independen yang saling berkorelasi sehingga akan diperoleh jumlah variabel yang lebih sedikit dan tidak berkorelasi. Variabel-variabel yang saling berkorelasi mungkin mempunyai kesamaan/kemiripan karakter dengan variabel lainnya sehingga dapat dijadikan menjadi satu faktor.

a. Uji kelayakan data untuk analisis faktor

Perlu dicermati apakah data yang telah diperoleh dari hasil penyebaran kuisioner di lapangan telah cukup layak untuk menggunakan analisis faktor. Beberapa cara dapat dilakukan untuk tujuan ini yaitu suatu proses pembuktian apakah kumpulan pengamatan yang akan menggunakan analisis faktor telah terbukti *interdependent*. Ada beberapa pengukuran yang dapat dilakukan antara lain dengan memperhatikan hasil tingkat signifikan matriks korelasi, nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan nilai *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) (Rachmawati, 2006, sebagaimana dikutip dari Sharma, 1996:116 dan Hair, 1995:374)

▪ Matriks Korelasi

Sebuah koefisien korelasi dengan ukuran sampel sebanyak 28 akan dikatakan memiliki hubungan yang berarti apabila koefisien yang terukur adalah lebih besar dari nilai  $r$  tabel atau nilai tabel koefisien korelasi pada derajat bebas ( $db$ ) =  $n - 2$ . Pada penelitian ini ada 28 responden, sehingga  $db = n - 2 = 28 - 2 = 26$  dan diperoleh nilai  $r$  tabel koefisien korelasi adalah 0.374. Dalam menentukan kelayakan data, Sharma, (1996) menempatkan pengujian koefisien korelasi pada langkah pertama. Setiap tahap yang diteliti pada penelitian ini dilakukan pengujian koefisien korelasi. Dari hasil analisis pada lampiran bagian *correlation matrix* terlihat bahwa semua tahap yang diteliti sebagian besar dari koefisien korelasi yang diperoleh menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0,374 sehingga dapat dibuktikan bahwa telah ada keterkaitan yang signifikan antar variabel.

▪ Nilai *Kaiser-Meyer-Olkin*

Nilai KMO menyediakan sebuah nilai yang dapat digunakan untuk menilai apakah indikator-indikator yang ada dapat membangun suatu konstruk secara bersama-sama. Indeks ini membandingkan jarak koefisien korelasi dengan jarak koefisien korelasi parsial. Nilai KMO yang rendah memberikan indikasi bahwa korelasi diantara pasangan-pasangan variabel tidak dapat dijelaskan oleh variabel lainnya dan oleh karena itu analisis faktor tidak layak digunakan (Rachmawati, 2006

sebagaimana dikutip dari Maholtra, 1996:649). Nilai tersebut harus  $> 0,5$  dengan signifikansi  $< 0,05$ . Sharma, (1996:116) juga telah menampilkan sebuah tabel nilai KMO yang berhubungan dengan tingkat kelayakan data untuk menggunakan analisis faktor seperti pada tabel 6.20 di bawah ini. Nilai KMO ini menunjukkan adanya ukuran kecukupdekatan sampel.

Tabel 6.20 Klasifikasi Nilai KMO

Ukuran KMO	Rekomendasi
$\geq 0,90$	Bagus sekali ( <i>Marvelous</i> )
0,80 – 0,90	Bermanfaat ( <i>Meritorious</i> )
0,70 – 0,80	Cukup ( <i>Middling</i> )
0,60 – 0,70	Sedang ( <i>Mediocre</i> )
0,50 – 0,60	Kurang ( <i>Miserable</i> )
$\leq 0,50$	Tidak dapat diterima ( <i>Unacceptable</i> )

Sumber : Rachmawati, 2006, sebagaimana dikutip dari Sharma, 1996:116

Selanjutnya akan dijelaskan perhitungan KMO untuk masing-masing tahap.

- Tahap Perencanaan Proyek

Nilai KMO pada tahap perencanaan proyek yang terdiri dari 15 variabel penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta yang telah layak melalui uji validitas dan reliabilitas untuk digunakan dalam analisis faktor menghasilkan nilai sebesar 0,658 sehingga berada pada klasifikasi sedang (*mediocre*).

- Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek

Nilai KMO pada tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek yang terdiri dari 20 variabel penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta yang telah layak melalui uji validitas dan reliabilitas untuk digunakan dalam analisis faktor menghasilkan nilai sebesar 0,629 sehingga berada pada klasifikasi sedang (*mediocre*).

- Tahap Transaksi Proyek

Nilai KMO pada tahap transaksi proyek yang terdiri dari 25 variabel penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta yang telah layak melalui uji validitas dan reliabilitas untuk digunakan dalam analisis faktor menghasilkan nilai sebesar 0,506 sehingga berada pada klasifikasi kurang (*miserable*).

- Tahap *Build*

Nilai KMO pada tahap *build* yang terdiri dari 14 variabel penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta yang telah layak melalui uji validitas dan reliabilitas untuk digunakan dalam analisis faktor menghasilkan nilai sebesar 0,636 sehingga berada pada klasifikasi sedang (*mediocre*).

- Tahap *Operate*

Nilai KMO pada tahap *operate* yang terdiri dari 13 variabel penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta yang telah layak melalui uji validitas dan reliabilitas untuk digunakan dalam analisis faktor menghasilkan nilai sebesar 0,776 sehingga berada pada klasifikasi cukup (*middling*).

- Tahap *Transfer*

Nilai KMO pada tahap *transfer* yang terdiri dari 9 variabel penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta yang telah layak melalui uji validitas dan reliabilitas untuk digunakan dalam analisis faktor menghasilkan nilai sebesar 0,671 sehingga berada pada klasifikasi sedang (*mediocre*).

▪ Nilai *Measure of Sampling Adequacy* (MSA)

Perhitungan nilai *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) pada setiap variabel semakin memperkuat bukti bahwa antar variabel saling terkait sehingga pemakaian analisis faktor pada data ini dapat dianggap tepat. MSA digunakan untuk mengukur dua buah hubungan yaitu korelasi seluruh variabel yang terlibat dalam analisis faktor maupun hubungan setiap variabel terhadap kelayakan untuk digunakan

dalam analisis faktor. Nilai diatas 0,5 baik secara bersama maupun secara individu merupakan batas indikasi kelayakan yang ada. Lebih tepatnya, nilai MSA berkisar antara 0 sampai dengan 1 dengan kriteria :

1.  $MSA = 1$ , berarti variabel tersebut dapat diprediksi tanpa kesalahan variabel lain.
2.  $MSA > 0,5$ , berarti variabel masih bisa diprediksi dan bisa dianalisis lebih lanjut.
3.  $MSA < 0,5$ , berarti variabel tidak bisa diprediksi dan tidak bisa dianalisis lebih lanjut, atau dikeluarkan dari variabel lainnya.

Kemungkinan diperlukan beberapa kali iterasi agar mendapatkan nilai  $MSA > 0,5$ .

Selanjutnya akan dijelaskan perhitungan MSA untuk masing-masing tahap.

- Tahap Perencanaan Proyek

Perhitungan MSA pada faktor-faktor yang berada pada tahap perencanaan proyek hanya membutuhkan 1 kali iterasi untuk mendapatkan kelompok variabel dengan  $MSA > 0,5$ . Hasil MSA dapat dilihat pada tabel *Anti-Image Matrices*. Menurut Rachmawati, 2006 sebagaimana dikutip dari Hair, 1995, menyarankan untuk tidak melibatkan variabel yang memiliki nilai MSA kurang dari 0,5 dalam ekstraksi faktor. Setiap iterasi terdapat 1 faktor yang dikeluarkan dari model karena nilai  $MSA < 0,5$ . Hasil nilai MSA untuk tahap perencanaan proyek dapat dilihat pada tabel 6.21 berikut ini :

Tabel 6.21 Nilai KMO Tahap Perencanaan Proyek

Variabel	Nilai MSA
A1	0.524
A2	0.511
A4	0.915
A6	0.821
A7	0.594
A8	0.744
A10	0.587
A11	0.687
A13	0.634
A14	0.869
A15	0.744
A18	0.869
A20	0.552
A21	0.552
A22	0.690

Sumber : Hasil Olahan

Berdasarkan tabel 6.21, maka variabel-variabel yang layak diikutkan dalam analisa faktor pada tahap perencanaan proyek sebanyak 15 variabel.

- Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek

Perhitungan MSA pada faktor-faktor yang berada pada tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek membutuhkan 3 kali iterasi untuk mendapatkan kelompok variabel dengan  $MSA > 0,5$ . Hasil MSA dapat dilihat pada tabel *Anti-Image Matrices*. Variabel yang mempunyai nilai  $MSA < 0,5$  harus dikeluarkan dari model dengan cara setiap kali iterasi dikeluarkan 1 faktor yang mempunyai nilai MSA paling kecil. Kemudian diulang lagi perhitungan MSAny. Hasil akhir nilai MSA untuk tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek dapat dilihat pada tabel 6.22 berikut ini :

Tabel 6.22 Nilai KMO Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek

Variabel	Nilai MSA
B2	0.649
B3	0.791
B4	0.639
B5	0.736
B6	0.631
B8	0.734
B9	0.759
B11	0.608
B12	0.755
B13	0.604
B15	0.722
B16	0.789
B17	0.751
B22	0.738
B23	0.710
B24	0.843
B25	0.775
B26	0.685

Sumber : Hasil Olahan

Berdasarkan tabel 6.22 diatas, maka variabel-variabel yang layak diikutkan dalam analisa faktor pada tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek sebanyak 18 variabel. Adapun faktor-faktor yang tereduksi yaitu faktor B20 dan B18. Setelah

kedua faktor tersebut direduksi, lalu dilakukan lagi perhitungan MSA maka seluruh faktor mempunyai nilai  $MSA > 0,5$ .

- Tahap Transaksi Proyek

Perhitungan MSA pada faktor-faktor yang berada pada tahap transaksi proyek membutuhkan 3 kali iterasi untuk mendapatkan kelompok variabel dengan  $MSA > 0,5$ . Hasil MSA dapat dilihat pada tabel *Anti-Image Matrices*. Variabel yang mempunyai nilai  $MSA < 0,5$  harus dikeluarkan dari model dengan cara setiap kali iterasi dikeluarkan 1 faktor yang mempunyai nilai MSA paling kecil. Kemudian diulang lagi perhitungan MSAnya. Hasil akhir nilai MSA untuk tahap transaksi proyek dapat dilihat pada tabel 6.23 berikut ini :

Tabel 6.23 Nilai KMO Tahap Transaksi Proyek

Variabel	Nilai MSA
C1	0.589
C2	0.697
C3	0.717
C4	0.729
C7	0.772
C8	0.754
C9	0.718
C10	0.876
C11	0.626
C12	0.630
C13	0.625
C14	0.618
C15	0.909
C16	0.628
C17	0.771
C18	0.723
C21	0.653
C22	0.554
C23	0.705
C24	0.755
C25	0.711
C26	0.747
C28	0.572

Sumber : Hasil Olahan

Berdasarkan tabel 6.23 diatas, maka variabel-variabel yang layak diikutkan dalam analisa faktor pada tahap transaksi proyek sebanyak 23 variabel. Adapun faktor-

faktor yang tereduksi yaitu faktor C27 dan C20. Setelah kedua faktor tersebut direduksi, lalu dilakukan lagi perhitungan MSA maka seluruh faktor mempunyai nilai  $MSA > 0,5$ .

- Tahap *Build*

Perhitungan MSA pada faktor-faktor yang berada pada tahap *build* hanya membutuhkan 1 kali iterasi untuk mendapatkan kelompok variabel dengan  $MSA > 0,5$ . Hasil MSA dapat dilihat pada tabel *Anti-Image Matrices*. Hasil akhir nilai MSA untuk tahap *build* dapat dilihat pada tabel 6.24 berikut ini :

Tabel 6.24 Nilai KMO Tahap *Build*

Variabel	Nilai MSA
D1	0.756
D2	0.642
D3	0.645
D4	0.766
D5	0.598
D6	0.514
D7	0.652
D8	0.539
D9	0.505
D10	0.611
D11	0.643
D12	0.771
D13	0.542
D14	0.755

Sumber : Hasil Olahan

Berdasarkan tabel 6.24 diatas, maka variabel-variabel yang layak diikutkan dalam analisa faktor pada tahap *build* sebanyak 14 variabel.

- Tahap *Operate*

Perhitungan MSA pada faktor-faktor yang berada pada tahap *operate* hanya membutuhkan 1 kali iterasi untuk mendapatkan kelompok variabel dengan  $MSA > 0,5$ . Hasil MSA dapat dilihat pada tabel *Anti-Image Matrices*. Hasil akhir nilai MSA untuk tahap *operate* dapat dilihat pada tabel 6.25 berikut ini :

**Universitas Indonesia**

Tabel 6.25 Nilai KMO Tahap *Operate*

Variabel	Nilai MSA
E2	0.754
E3	0.781
E4	0.905
E5	0.850
E6	0.673
E7	0.769
E8	0.655
E9	0.803
E10	0.890
E11	0.736
E12	0.735
E13	0.811
E14	0.771

Sumber : Hasil Olahan

Berdasarkan tabel 6.25 diatas, maka variabel-variabel yang layak diikutkan dalam analisa faktor pada tahap *operate* sebanyak 13 variabel. Adapun faktor-faktor yang tereduksi yaitu faktor E1. Setelah faktor tersebut direduksi, lalu dilakukan lagi perhitungan MSA maka seluruh faktor mempunyai nilai MSA > 0,5.

- Tahap *Transfer*

Perhitungan MSA pada faktor-faktor yang berada pada tahap *transfer* hanya membutuhkan 1 kali iterasi untuk mendapatkan kelompok variabel dengan MSA > 0,5. Hasil MSA dapat dilihat pada tabel *Anti-Image Matrices*. Hasil akhir nilai MSA untuk tahap *transfer* dapat dilihat pada tabel 6.26 berikut ini :

Tabel 6.26 Nilai KMO Tahap *Transfer*

Variabel	Nilai MSA
F1	0.648
F2	0.775
F3	0.695
F4	0.641
F5	0.676
F6	0.652
F7	0.693
F8	0.591
F9	0.664

Sumber : Hasil Olahan

Berdasarkan tabel 6.26 diatas, maka variabel-variabel yang layak diikuti dalam analisa faktor pada tahap *transfer* sebanyak 9 variabel.

#### b. Ekstraksi Jumlah Faktor

Analisis komponen utama (*Principle Component Analysis*) merupakan salah satu metode analisis multivariat yang menerangkan struktur varians kovarians melalui beberapa kombinasi linear dari variabel asal. Tujuan utama digunakan analisis komponen utama adalah untuk mereduksi dimensi data yang lebih sederhana.

Hasil ekstraksi faktor untuk tahap perencanaan proyek menunjukkan bahwa jumlah faktor yang digunakan berjumlah 4 buah dengan jumlah kumulatif keragaman total bernilai 80,626%. Sedangkan hasil ekstraksi faktor pada tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek, didapatkan 5 komponen utama dengan jumlah kumulatif keragaman sebesar 79,927%. Pada tahap transaksi proyek, didapatkan 6 komponen utama dengan jumlah kumulatif keragaman sebesar 83,874%. Untuk tahap *build*, didapatkan 3 komponen utama dengan jumlah kumulatif keragaman sebesar 71,950%. Tahap *operate*, didapatkan 2 komponen utama dengan jumlah kumulatif keragaman sebesar 73,165% dan untuk tahap transfer, didapatkan 2 komponen utama dengan jumlah kumulatif keragaman sebesar 72,001%. Adapun rincian hasil ekstraksi faktor tiap tahap dapat dilihat pada tabel 6.27 dibawah ini :

Tabel 6.27 Hasil Ekstraksi Jumlah Faktor

Faktor	Total	% of Variance	Cumulative %	Keterangan
<b>Tahap Perencanaan Proyek</b>				
1	7.699	51.329	51.329	Digunakan
2	1.809	12.063	63.393	Digunakan
3	1.567	10.444	73.837	Digunakan
4	1.018	6.790	80.626	Digunakan
<b>Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek</b>				
1	8.698	48.322	48.322	Digunakan
2	1.968	10.933	59.254	Digunakan
3	1.432	7.956	67.210	Digunakan
4	1.158	6.434	73.644	Digunakan
5	1.131	6.283	79.927	Digunakan

Universitas Indonesia

Faktor	Total	% of Variance	Cumulative %	Keterangan
<b>Tahap Transaksi Proyek</b>				
1	11.120	48.349	48.349	Digunakan
2	2.015	8.762	57.110	Digunakan
3	1.818	7.906	65.017	Digunakan
4	1.749	7.606	72.623	Digunakan
5	1.356	5.895	78.518	Digunakan
6	1.232	5.356	83.874	Digunakan
<b>Tahap Build</b>				
1	6.805	48.609	48.609	Digunakan
2	2.086	14.897	63.507	Digunakan
3	1.182	8.444	71.950	Digunakan
<b>Tahap Operate</b>				
1	8.256	63.510	63.510	Digunakan
2	1.255	9.655	73.165	Digunakan
<b>Tahap Transfer</b>				
1	4.964	55.153	55.153	Digunakan
2	1.516	16.848	72.001	Digunakan

Sumber : Hasil Olahan

### c. Komunalitas

Setelah terekstraksi menjadi beberapa faktor, selanjutnya akan diukur seberapa besar keragaman setiap variabel asal yang dapat diterangkan oleh hasil ekstraksi faktor. Besar keragaman setiap variabel asal ini dikenal dengan istilah komunalitas. Nilai komunalitas diperoleh dengan menghitung jumlah kuadrat *loading* faktor setiap variabel asal. Semakin kecil komunalitas sebuah variabel, berarti semakin lemah hubungannya dengan faktor yang terbentuk (Rachmawati, 2006 sebagaimana dikutip dari Santoso dan Tjiptono, 2001:263).

Tabel 6.28 – 6.33 akan menunjukkan hasil ekstraksi seluruh faktor yang terbentuk dan perubahan nilai komunalitas yang terjadi. Nilai komunalitas untuk seluruh variabel setelah diekstrak menjadi beberapa faktor umumnya berada di atas nilai 0,5. Artinya *common* faktor masih cukup kuat dalam menjelaskan keragaman variabel asal.

Tabel 6.28 Nilai Komunalitas Tahap Perencanaan Proyek

No	Kode	Variabel	Nilai Komunalitas
1	A1	Lokasi proyek sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah	0.946
2	A2	Proyek termasuk dalam rencana dan program pembangunan pemerintah	0.890
3	A4	Adanya dukungan pemerintah berupa jalan akses penghubung dari dan menuju lokasi proyek	0.725
4	A6	Adanya jaminan pemerintah berupa kemudahan dan tidak terjadinya hambatan pada proses pengadaan tanah	0.772
5	A7	Kejelasan latar belakang proyek diadakan	0.719
6	A8	Kejelasan tujuan dan manfaat proyek	0.669
7	A10	Mudahnya perolehan perijinan yang terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan	0.714
8	A11	Tidak banyaknya kompetisi pada usaha sejenis disekitar proyek yang akan dikerjasamakan	0.935
9	A13	Keterbatasan dana pemerintah untuk membiayai proyek	0.871
10	A14	Tersedianya data dan informasi mengenai arus dan realisasi yang terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan	0.813
11	A15	Proyek dapat dikerjasamakan dengan pihak swasta secara hukum	0.804
12	A18	Jenis proyek yang dikerjasamakan	0.799
13	A20	Kemampuan dan pengalaman Penanggung Jawab Proyek Kerjasama	0.838
14	A21	Adanya konsultasi publik atau sosialisasi mengenai proyek yang akan dikerjasamakan	0.839
15	A22	Proyek mendapatkan dukungan rakyat karena proyek tersebut merupakan kebutuhan publik	0.761

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 6.29 Nilai Komunalitas Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek

No	Kode	Variabel	Nilai Komunalitas
1	B2	Adanya konsultasi publik mengenai bentuk kerjasama dan risiko-risiko yang mungkin terjadi	0.850
2	B3	Adanya pilihan teknis serta ketersediaan teknologi dan barang/jasa yang dibutuhkan	0.769
3	B4	Rencana komersial yang mencakup usulan ketentuan perjanjian kerjasama, alokasi risiko dan mekanisme pembayaran	0.846
4	B5	Ketersediaan dokumen Detail Engineering Design	0.857
5	B6	Konsep proyek disetujui oleh pihak-pihak yang terkait	0.751
6	B8	Adanya proyeksi dan asumsi kegiatan pada proyek yang dikerjasamakan	0.769
7	B9	Cash flow jangka panjang yang menarik pihak swasta	0.501
8	B11	Adanya konfirmasi kepemilikan lahan dan hambatan-hambatan yang ada	0.856
9	B12	Adanya perkiraan biaya pengadaan lahan dengan berbagai skenario	0.826
10	B13	Adanya penentuan mekanisme struktur tarif, penyesuaian dan penetapan pembayaran tarif bagi pihak swasta	0.782
11	B15	Para ahli yang terlibat pada penyusunan prastudi kelayakan	0.873

Universitas Indonesia

No	Kode	Variabel	Nilai Komunalitas
12	B16	Analisis pasar yang memanfaatkan pelayanan dari proyek	0.813
13	B17	Adanya kepastian ketersediaan infrastruktur tepat pada waktunya	0.711
14	B22	Analisis risiko dan mitigasi yang ditanggung oleh pemerintah dan swasta	0.760
15	B23	Kelengkapan kajian pada prastudi kelayakan (kajian hukum, teknis, ekonomi, keuangan, lingkungan, sosial dan bentuk kerjasama)	0.944
16	B24	Kepastian proyek memiliki dasar pemikiran teknis dan ekonomi	0.699
17	B25	Ketersediaan kajian AMDAL	0.839
18	B26	Ketersediaan Rencana Induk Pelabuhan	0.940

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 6.30 Nilai Komunalitas Tahap Transaksi Proyek

No	Kode	Variabel	Nilai Komunalitas
1	C1	Pemilihan Badan Pelaksana Pengadaan yang kompeten	0.811
2	C2	Masa konsesi yang ideal	0.870
3	C3	Sistem pengadaan yang terorganisir dengan baik	0.896
4	C4	Konsultasi publik berupa market sounding	0.727
5	C7	Pemilihan investor yang kompeten	0.904
6	C8	Kejelasan pihak yang akan menanggung biaya pembebasan lahan	0.864
7	C9	Reputasi, kemampuan dan pengalaman calon pemenang terkait dengan proyek yang dikerjakasikan	0.845
8	C10	Komitmen yang tinggi dari calon investor untuk mengelola proyek	0.922
9	C11	Calon investor memahami maksud dan tujuan kerjasama	0.907
10	C12	Investor mendirikan badan usaha yang menandatangani perjanjian kerjasama	0.662
11	C13	Isi perjanjian konsesi yang tepat dan konkrit	0.833
12	C14	Kemampuan finansial untuk melaksanakan kerjasama sesuai dengan persyaratan dan jangka waktu yang ditetapkan	0.742
13	C15	Transparansi biaya investasi proyek	0.864
14	C16	Transparansi sistem pentarifan	0.937
15	C17	Sistem pengadaan yang transparan dan kompetitif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku	0.745
16	C18	Adanya jaminan pemerintah dalam memberikan jaminan risiko politik, risiko kinerja proyek dan risiko permintaan serta legalitas yang diimplementasikan sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah kota	0.917
17	C21	Kerjasama yang baik antara pihak-pihak yang terkait	0.936
18	C22	Penanggung Jawab Proyek Kerjasama mempunyai informasi yang sama lengkap dengan yang dimiliki calon peserta pengadaan	0.848
19	C23	Klausal perjanjian kerjasama yang jelas mengenai hak dan kewajiban masing-masing pihak	0.798
20	C24	Mengikutsertakan pihak-pihak yang terlibat dari awal proyek	0.697
21	C25	Pihak swasta memiliki nilai lebih dalam pelaksanaan proyek	0.858

Universitas Indonesia

No	Kode	Variabel	Nilai Komunalitas
22	C26	Adanya peran yang menarik dan jelas bagi pihak swasta	0.892
23	C28	Adanya jaminan perjanjian kerjasama yang tidak berubah dari komitmen awal	0.817

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 6.31 Nilai Komunalitas Tahap *Build*

No	Kode	Variabel	Nilai Komunalitas
1	D1	Tidak ada perubahan komitmen awal dari kedua belah pihak	0.532
2	D2	Kepemimpinan dan struktur organisasi badan usaha yang baik	0.738
3	D3	Badan usaha yang terdiri dari bermacam-macam ahli	0.637
4	D4	Adanya hubungan yang baik antara badan usaha dengan pemerintah	0.706
5	D5	Biaya yang efektif selama masa implementasi	0.885
6	D6	Teknologi yang canggih dan sesuai, menggunakan metode konstruksi yang tepat	0.677
7	D7	Adanya supervisi secara berkala	0.643
8	D8	Pemilihan kontraktor yang baik	0.791
9	D9	Adanya standarisasi kontrak konstruksi	0.771
10	D10	Tidak adanya suatu keputusan yang dikeluarkan oleh masing-masing pihak yang akan mengganggu atau berubahnya tingkat kelayakan usaha dan proyeksi arus	0.807
11	D11	Adanya jaminan kelancaran arus lalu lintas jalan akses dari dan ke lokasi proyek	0.661
12	D12	Adanya surat jaminan pelaksanaan pembangunan	0.804
13	D13	Adanya surat jaminan penyelesaian pembangunan	0.744
14	D14	Adanya cadangan antisipasi kerugian yang disiapkan oleh badan usaha	0.678

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 6.32 Nilai Komunalitas Tahap *Operate*

No	Kode	Variabel	Nilai Komunalitas
1	E2	Kebijakan pemerintah yang dapat diprediksi dan beralasan, tidak merubah komitmen dari awal	0.773
2	E3	Tarif yang bisa diterima bagi masyarakat yang memperoleh pelayanan proyek tersebut	0.617
3	E4	Tetap mempunyai pangsa pasar yang baik	0.755
4	E5	Hubungan dan kerjasama yang baik dengan pemerintah daerah dan stakeholder lainnya	0.704
5	E6	Konsorsium tangguh dan kuat dalam menangani proyek infrastruktur	0.660
6	E7	Adanya pelatihan sumber daya manusia	0.459
7	E8	Pengawasan dan pengendalian penyelenggaraan pelayanan agar tidak keluar dari standar pelayanan minimum	0.709
8	E9	Penyelenggaraan pelayanan yang profesional, efektif dan efisien untuk memenuhi standar pelayanan minimum	0.837

Universitas Indonesia

No	Kode	Variabel	Nilai Komunalitas
9	E10	Adanya kebijakan publik untuk menunjang kelancaran dan ketertiban operasional kegiatan	0.913
10	E11	Adanya surat jaminan pemeliharaan	0.765
11	E12	Adanya surat pernyataan atau jaminan bahwa fasilitas sudah siap digunakan	0.787
12	E13	Adanya jaminan pemeliharaan fasilitas umum dari dan ke lokasi proyek	0.735
13	E14	Adanya kebijakan publik untuk menunjang kelancaran lalu lintas dari dan ke lokasi proyek	0.795

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 6.33 Nilai Komunalitas Tahap *Transfer*

No	Kode	Variabel	Nilai Komunalitas
1	F1	Adanya transfer teknologi	0.665
2	F2	Adanya jaminan pemeliharaan untuk penyerahan fasilitas	0.802
3	F3	Demand jangka panjang untuk produk yang ditawarkan di proyek tersebut	0.905
4	F4	Ketersediaan supplier pada saat operasional jangka panjang	0.627
5	F5	Proyek yang sudah dioperasikan selama periode konsesi telah berada pada kondisi break even point	0.601
6	F6	Proyek masih dalam kondisi yang dapat dioperasikan	0.639
7	F7	Penyerahan aset dan infrastruktur tanpa syarat dan kompensasi	0.825
8	F8	Aset yang diserahkan tidak dalam keadaan sengketa	0.829
9	F9	Aset tidak sedang menjadi agunan pihak lain	0.588

Sumber : Hasil Olahan

d. Pola matriks sesudah rotasi

Tabel berikut ini menunjukkan besarnya koefisien tertinggi pada masing-masing variabel di setiap faktor setelah dilakukan rotasi *varimax*. Hal ini tentu saja sesuai dengan tujuan dilakukan rotasi yaitu untuk memperlihatkan distribusi variabel yang lebih jelas dan nyata. Tujuan lain proses rotasi dilakukan adalah agar diperoleh nilai *loading* yang lebih optimal daripada sebelum rotasi. Rotasi *varimax* dipilih untuk menghasilkan struktur faktor dimana setiap faktor akan memiliki nilai *loading* tertinggi di salah satu faktor dan akan mendekati nol pada *loading* faktor lainnya (Rachmawati, 2006 sebagaimana dikutip dari Sharma, 1996:119).

- Tahap Perencanaan Proyek

Pada tahap perencanaan, pola matriks sesudah rotasi menunjukkan bahwa dari 15 faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta dapat membentuk 4 faktor komponen utama seperti dibawah ini :

- a. Faktor komponen utama 1 : Tersedianya data dan informasi
- b. Faktor komponen utama 2 : Jaminan pemerintah
- c. Faktor komponen utama 3 : Finansial
- d. Faktor komponen utama 4 : Kesesuaian dengan program pemerintah

Hasil bentukan faktor pada tahap perencanaan proyek dapat dilihat pada tabel 6.34 dibawah ini :

Tabel 6.34 Hasil Bentukan Faktor Pada Tahap Perencanaan Proyek

Faktor	Nama	Kode	Variabel	% of Variance	Loading
1	Tersedianya data dan informasi	A7	Kejelasan latar belakang proyek diadakan	51.329	0.563
		A8	Kejelasan tujuan dan manfaat proyek		0.598
		A14	Tersedianya data dan informasi mengenai arus dan realisasi yang terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan		0.802
		A20	Kemampuan dan pengalaman Penanggung Jawab Proyek Kerjasama		0.855
		A22	Proyek mendapatkan dukungan rakyat karena proyek tersebut merupakan kebutuhan publik		0.816
2	Jaminan Pemerintah	A4	Adanya dukungan pemerintah berupa jalan akses penghubung dari dan menuju lokasi proyek	12.063	0.765
		A6	Adanya jaminan pemerintah berupa kemudahan dan tidak terjadinya hambatan pada proses pengadaan tanah		0.745
		A10	Mudahnya perolehan perijinan yang terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan		0.558
		A18	Jenis proyek yang dikerjasamakan		0.778
		A21	Adanya konsultasi publik atau sosialisasi mengenai proyek yang akan dikerjasamakan		0.725
3	Finansial	A11	Tidak banyaknya kompetisi pada usaha sejenis disekitar proyek yang akan dikerjasamakan	10.444	0.907
		A13	Keterbatasan dana pemerintah untuk membiayai proyek		0.893
		A15	Proyek dapat dikerjasamakan dengan pihak swasta secara hukum		0.660
4	Kesesuaian dengan Program Pemerintah	A1	Lokasi proyek sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah	6.790	0.872
		A2	Proyek termasuk dalam rencana dan program pembangunan pemerintah		0.851

Sumber : Hasil Olahan

Pada tahap perencanaan proyek, terdapat 4 faktor komponen utama, yaitu faktor 1 diberi nama tersedianya data dan informasi. Nama ini diberikan dengan pertimbangan bahwa kelima variabel pembentuk faktor 1 mempunyai kaitan yang erat dengan ketersediaan data dan informasi proyek. Faktor 2 diberi nama jaminan pemerintah dengan pertimbangan bahwa kelima variabel pembentuknya berkaitan erat dengan jaminan dan dukungan yang dapat diberikan oleh pemerintah untuk kelancaran perencanaan proyek. Selanjutnya, faktor 3 dinamakan faktor finansial. Nama ini diberikan dengan pertimbangan bahwa ketiga variabel pembentuk faktor mempunyai kaitan yang erat dengan finansial seperti tidak banyaknya kompetisi pada usaha sejenis dan keterbatasan dana pemerintah untuk membiayai proyek. Yang terakhir adalah faktor 4 dinamakan faktor kesesuaian dengan program pemerintah dengan pertimbangan pembentuk faktor ini berkaitan dengan program pemerintah.

- Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek

Pada tahap ini, pola matriks sesudah rotasi menunjukkan bahwa dari 18 faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta dapat membentuk 5 faktor komponen utama seperti dibawah ini :

- a. Faktor komponen utama 1 : Finansial
- b. Faktor komponen utama 2 : Tersedianya data dan informasi
- c. Faktor komponen utama 3 : Kelayakan teknis proyek
- d. Faktor komponen utama 4 : Teknis
- e. Faktor komponen utama 5 : Konsorsium

Hasil bentukan faktor pada tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek dapat dilihat pada tabel 6.35 :

Tabel 6.35 Hasil Bentuk Faktor Pada Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek

Faktor	Nama	Kode	Variabel	% of Variance	Loading
1	Finansial	B8	Adanya proyeksi dan asumsi kegiatan pada proyek yang dikerjasamakan	48.322	0.815
		B9	Cash flow jangka panjang yang menarik pihak swasta		0.627
		B13	Adanya penentuan mekanisme struktur tarif, penyesuaian dan penetapan pembayaran tarif bagi pihak swasta		0.820
		B16	Analisis pasar yang memanfaatkan pelayanan dari proyek		0.827
		B22	Analisis risiko dan mitigasi yang ditanggung oleh pemerintah dan swasta		0.673
		B24	Kepastian proyek memiliki dasar pemikiran teknis dan ekonomi		0.587
2	Tersedianya data dan informasi	B5	Ketersediaan dokumen Detail Engineering Design	10.933	0.780
		B11	Adanya konfirmasi kepemilikan lahan dan hambatan-hambatan yang ada		0.814
		B12	Adanya perkiraan biaya pengadaan lahan dengan berbagai skenario		0.639
		B17	Adanya kepastian ketersediaan infrastruktur tepat pada waktunya		0.743
3	Kelayakan teknis proyek	B23	Kelengkapan kajian pada prastudi kelayakan (kajian hukum, teknis, ekonomi, keuangan, lingkungan, sosial dan bentuk kerjasama)	7.956	0.872
		B25	Ketersediaan kajian AMDAL		0.599
		B26	Ketersediaan Rencana Induk Pelabuhan		0.884
4	Teknis	B3	Adanya pilihan teknis serta ketersediaan teknologi dan barang/jasa yang dibutuhkan	6.434	0.526
		B4	Rencana komersial yang mencakup usulan ketentuan perjanjian kerjasama, alokasi risiko dan mekanisme pembayaran		0.849
		B15	Para ahli yang terlibat pada penyusunan prastudi kelayakan		0.695
5	Konsorsium	B2	Adanya konsultasi publik mengenai bentuk kerjasama dan risiko-risiko yang mungkin terjadi	6.283	0.793
		B6	Konsep proyek disetujui oleh pihak-pihak yang terkait		0.813

Sumber : Hasil Olahan

Pada tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek, terdapat 5 faktor komponen utama, yaitu faktor 1 diberi nama faktor finansial. Nama ini diberikan dengan pertimbangan bahwa keenam variabel pembentuk faktor 1 mempunyai kaitan yang erat dengan finansial. Faktor 2 diberi nama faktor tersedianya data dan informasi

dengan pertimbangan bahwa keempat variabel pembentuknya berkaitan erat tersedianya data dan informasi yang dibutuhkan. Selanjutnya, faktor 3 dinamakan faktor kelayakan teknis proyek. Nama ini diberikan dengan pertimbangan bahwa ketiga variabel pembentuk faktor mempunyai kaitan yang erat dengan adanya kajian prastudi kelayakan, kajian AMDAL dan Rencana Induk Pelabuhan. Berikutnya adalah faktor 4 yang dinamakan faktor teknis karena ketiga faktor pembentuknya berhubungan dengan tersedianya pilihan teknis. Yang terakhir adalah faktor 5 dinamakan faktor konsorsium dengan pertimbangan pembentuk faktor ini melibatkan banyak pihak.

- Tahap Transaksi Proyek

Pada tahap ini, pola matriks sesudah rotasi menunjukkan bahwa dari 23 faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta dapat membentuk 6 faktor komponen utama seperti dibawah ini :

- a. Faktor komponen utama 1 : Pengadaan barang dan jasa yang efektif
- b. Faktor komponen utama 2 : Kondisi calon investor
- c. Faktor komponen utama 3 : Konsorsium
- d. Faktor komponen utama 4 : Pembagian risiko
- e. Faktor komponen utama 5 : Transparansi
- f. Faktor komponen utama 6 : Jaminan Pemerintah

Hasil bentukan faktor pada tahap transaksi proyek dapat dilihat pada tabel 6.36 :

Tabel 6.36 Hasil Bentuk Faktor Pada Tahap Transaksi Proyek

Faktor	Nama	Kode	Variabel	% of Variance	Loading
1	Pengadaan barang dan jasa yang efektif	C1	Pemilihan Badan Pelaksana Pengadaan yang kompeten	48.349	0.634
		C3	Sistem pengadaan yang terorganisir dengan baik		0.883
		C4	Konsultasi publik berupa market sounding		0.717
		C17	Sistem pengadaan yang transparan dan kompetitif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku		0.664
		C26	Adanya peran yang menarik dan jelas bagi pihak swasta		0.796
2	Kondisi calon investor	C7	Pemilihan investor yang kompeten	8.762	0.718
		C9	Reputasi, kemampuan dan pengalaman calon pemenang terkait dengan proyek yang dikerjakasikan		0.824
		C14	Kemampuan finansial untuk melaksanakan kerjasama sesuai dengan persyaratan dan jangka waktu yang ditetapkan		0.649
		C25	Pihak swasta memiliki nilai lebih dalam pelaksanaan proyek		0.770
3	Konsorsium	C8	Kejelasan pihak yang akan menanggung biaya pembebasan lahan	7.906	0.405
		C12	Investor mendirikan badan usaha yang menandatangani perjanjian kerjasama		0.429
		C21	Kerjasama yang baik antara pihak-pihak yang terkait		0.899
		C22	Penanggung Jawab Proyek Kerjasama mempunyai informasi yang sama lengkap dengan yang dimiliki calon peserta pengadaan		0.865
		C23	Klausul perjanjian kerjasama yang jelas mengenai hak dan kewajiban masing-masing pihak		0.540
		C24	Mengikutsertakan pihak-pihak yang terlibat dari awal proyek		0.639
4	Pembagian Risiko	C2	Masa konsesi yang ideal	7.606	0.589
		C10	Komitmen yang tinggi dari calon investor untuk mengelola proyek		0.859
		C11	Calon investor memahami maksud dan tujuan kerjasama		0.829
		C13	Isi perjanjian konsesi yang tepat dan konkrit		0.721
5	Transparansi	C15	Transparansi biaya investasi proyek	5.895	0.829
		C16	Transparansi sistem penarifan		0.797
6	Jaminan Pemerintah	C18	Adanya jaminan pemerintah dalam memberikan jaminan risiko politik, risiko kinerja proyek dan risiko permintaan serta legalitas yang diimplementasikan sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah kota	5.356	0.647
		C28	Adanya jaminan perjanjian kerjasama yang tidak berubah dari komitmen awal		0.821

Sumber : Hasil Olahan

Pada tahap transaksi proyek, terdapat 6 faktor komponen utama, yaitu faktor 1 diberi nama faktor pengadaan barang dan jasa yang efektif. Nama ini diberikan dengan pertimbangan bahwa kelima variabel pembentuk faktor 1 mempunyai kaitan yang erat dengan proses tender. Faktor 2 diberi nama faktor kondisi calon investor dengan pertimbangan bahwa keempat variabel pembentuknya berkaitan erat kondisi para calon investor yang akan mengikuti proses tender. Selanjutnya, faktor 3 dinamakan faktor konsorsium. Nama ini diberikan dengan pertimbangan bahwa keenam variabel pembentuk faktor mempunyai kaitan yang erat dengan banyak pihak. Berikutnya adalah faktor 4 yang dinamakan faktor pembagian risiko. Faktor 5 dinamakan faktor transparansi dengan pertimbangan pembentuk faktor ini berkaitan dengan transparansi biaya maupun tarif. Yang terakhir adalah faktor 6 yaitu faktor jaminan pemerintah.

- Tahap *Build*

Pada tahap ini, pola matriks sesudah rotasi menunjukkan bahwa dari 14 faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta dapat membentuk 3 faktor komponen utama seperti dibawah ini :

- a. Faktor komponen utama 1 : Kondisi Proyek
- b. Faktor komponen utama 2 : Jaminan
- c. Faktor komponen utama 3 : Finansial dan Teknis

Hasil bentukan faktor pada tahap *Build* dapat dilihat pada tabel 6.37:

Tabel 6.37 Hasil Bentukan Faktor Pada Tahap *Build*

Faktor	Nama	Kode	Variabel	% of Variance	Loading
1	Kondisi Proyek	D2	Kepemimpinan dan struktur organisasi badan usaha yang baik	48.609	0.669
		D7	Adanya supervisi secara berkala		0.712
		D8	Pemilihan kontraktor yang baik		0.880
		D9	Adanya standarisasi kontrak konstruksi		0.868
		D10	Tidak adanya suatu keputusan yang dikeluarkan oleh masing-masing pihak yang akan mengganggu atau berubahnya tingkat kelayakan usaha dan proyeksi arus		0.780
2	Jaminan	D3	Badan usaha yang terdiri dari bermacam-macam ahli	14.897	0.554
		D4	Adanya hubungan yang baik antara badan usaha dengan pemerintah		0.593
		D11	Adanya jaminan kelancaran arus lalu lintas jalan akses dari dan ke lokasi proyek		0.765
		D12	Adanya surat jaminan pelaksanaan pembangunan		0.854
		D13	Adanya surat jaminan penyelesaian pembangunan		0.859
		D14	Adanya cadangan antisipasi kerugian yang disiapkan oleh badan usaha		0.689
3	Finansial & teknis	D1	Tidak ada perubahan komitmen awal dari kedua belah pihak	8.444	0.571
		D5	Biaya yang efektif selama masa implementasi		0.874
		D6	Teknologi yang canggih dan sesuai, menggunakan metode konstruksi yang tepat		0.750

Sumber : Hasil Olahan

- Tahap *Operate*

Pada tahap ini, pola matriks sesudah rotasi menunjukkan bahwa dari 13 faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta dapat membentuk 2 faktor komponen utama seperti dibawah ini :

- a. Faktor komponen utama 1 : Pelayanan dan Jaminan Pemerintah
- b. Faktor komponen utama 2 : Finansial dan Konsorsium

Hasil bentukan faktor pada tahap *Operate* dapat dilihat pada tabel 6.38 :

Tabel 6.38 Hasil Bentuk Faktor Pada Tahap *Operate*

Faktor	Nama	Kode	Variabel	% of Variance	Loading
1	Kondisi Proyek	E3	Tarif yang bisa diterima bagi masyarakat yang memperoleh pelayanan proyek tersebut	63.510	0.594
		E8	Pengawasan dan pengendalian penyelenggaraan pelayanan agar tidak keluar dari standar pelayanan minimum		0.780
		E9	Penyelenggaraan pelayanan yang profesional, efektif dan efisien untuk memenuhi standar pelayanan minimum		0.681
		E10	Adanya kebijakan publik untuk menunjang kelancaran dan ketertiban operasional kegiatan		0.912
		E11	Adanya surat jaminan pemeliharaan		0.819
		E12	Adanya surat pernyataan atau jaminan bahwa fasilitas sudah siap digunakan		0.853
		E14	Adanya kebijakan publik untuk menunjang kelancaran lalu lintas dari dan ke lokasi proyek		0.541
2	Finansial & Konsorsium	E2	Kebijakan pemerintah yang dapat diprediksi dan beralasan, tidak merubah komitmen dari awal	9.655	0.871
		E4	Tetap mempunyai pangsa pasar yang baik		0.756
		E5	Hubungan dan kerjasama yang baik dengan pemerintah daerah dan stakeholder lainnya		0.806
		E6	Konsorsium tangguh dan kuat dalam menangani proyek infrastruktur		0.675
		E7	Adanya pelatihan sumber daya manusia		0.566
		E13	Adanya jaminan pemeliharaan fasilitas umum dari dan ke lokasi proyek		0.665

Sumber : Hasil Olahan

#### - Tahap *Transfer*

Pada tahap ini, pola matriks sesudah rotasi menunjukkan bahwa dari 9 faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta dapat membentuk 2 faktor komponen utama seperti dibawah ini :

- a. Faktor komponen utama 1 : Kondisi Proyek
- b. Faktor komponen utama 2 : Teknis dan Finansial

Hasil bentukan faktor pada tahap *transfer* dapat dilihat pada tabel 6.39:

Tabel 6.39 Hasil Bentukan Faktor Pada Tahap *Transfer*

Faktor	Nama	Kode	Variabel	% of Variance	Loading
1	Kondisi Proyek	F2	Adanya jaminan pemeliharaan untuk penyerahan fasilitas	55.153	0.665
		F6	Proyek masih dalam kondisi yang dapat dioperasikan		0.793
		F7	Penyerahan aset dan infrastruktur tanpa syarat dan kompensasi		0.854
		F8	Aset yang diserahkan tidak dalam keadaan sengketa		0.888
		F9	Aset tidak sedang menjadi agunan pihak lain		0.737
2	Teknis dan Finansial	F1	Adanya transfer teknologi	16.848	0.756
		F3	Demand jangka panjang untuk produk yang ditawarkan di proyek tersebut		0.951
		F4	Ketersediaan supplier pada saat operasional jangka panjang		0.750
		F5	Proyek yang sudah dioperasikan selama periode konsesi telah berada pada kondisi break even point		0.707

Sumber : Hasil Olahan

Untuk memudahkan pembahasan, maka dari hasil bentukan faktor seperti pada tabel 6.40, maka variabel-variabel yang terbentuk dapat diranking menurut meannya seperti pada tabel berikut:

Tabel 6.40 Ranking Variabel

Faktor	Nama	Kode	Variabel	Mean
<b>Tahap Perencanaan Proyek</b>				
1	Tersedianya data dan informasi	A8	Kejelasan tujuan dan manfaat proyek	3.43
		A7	Kejelasan latar belakang proyek diadakan	3.36
		A14	Tersedianya data dan informasi mengenai arus dan realisasi yang terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan	3.18
		A20	Kemampuan dan pengalaman Penanggung Jawab Proyek Kerjasama	3.04
		A22	Proyek mendapatkan dukungan rakyat karena proyek tersebut merupakan kebutuhan publik	2.93
2	Jaminan Pemerintah	A4	Adanya dukungan pemerintah berupa jalan akses penghubung dari dan menuju lokasi proyek	3.64
		A10	Mudahnya perolehan perijinan yang terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan	3.54
		A6	Adanya jaminan pemerintah berupa kemudahan dan tidak terjadinya hambatan pada proses pengadaan tanah	3.50
		A18	Jenis proyek yang dikerjasamakan	3.14
		A21	Adanya konsultasi publik atau sosialisasi mengenai proyek yang akan dikerjasamakan	2.93

Universitas Indonesia

Faktor	Nama	Kode	Variabel	Mean
<b>Tahap Perencanaan Proyek</b>				
3	Finansial	A13	Keterbatasan dana pemerintah untuk membiayai proyek	3.89
		A11	Tidak banyaknya kompetisi pada usaha sejenis disekitar proyek yang akan dikerjasamakan	3.86
		A15	Proyek dapat dikerjasamakan dengan pihak swasta secara hukum	3.50
4	Kesesuaian dengan Program Pemerintah	A2	Proyek termasuk dalam rencana dan program pembangunan pemerintah	3.61
		A1	Lokasi proyek sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah	3.57
<b>Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek</b>				
1	Finansial	B22	Analisis risiko dan mitigasi yang ditanggung oleh pemerintah dan swasta	3.68
		B13	Adanya penentuan mekanisme struktur tarif, penyesuaian dan penetapan pembayaran tarif bagi pihak swasta	3.64
		B16	Analisis pasar yang memanfaatkan pelayanan dari proyek	3.50
		B24	Kepastian proyek memiliki dasar pemikiran teknis dan ekonomi	3.50
		B8	Adanya proyeksi dan asumsi kegiatan pada proyek yang dikerjasamakan	3.32
		B9	Cash flow jangka panjang yang menarik pihak swasta	3.32
2	Tersedianya data dan informasi	B5	Ketersediaan dokumen Detail Engineering Design	3.32
		B17	Adanya kepastian ketersediaan infrastruktur tepat pada waktunya	3.25
		B11	Adanya konfirmasi kepemilikan lahan dan hambatan-hambatan yang ada	3.11
		B12	Adanya perkiraan biaya pengadaan lahan dengan berbagai skenario	3.11
3	Kelayakan teknis proyek	B25	Ketersediaan kajian AMDAL	3.61
		B23	Kelengkapan kajian pada prastudi kelayakan (kajian hukum, teknis, ekonomi, keuangan, lingkungan, sosial dan bentuk kerjasama)	3.43
		B26	Ketersediaan Rencana Induk Pelabuhan	3.39
4	Teknis	B15	Para ahli yang terlibat pada penyusunan prastudi kelayakan	3.61
		B4	Rencana komersial yang mencakup usulan ketentuan perjanjian kerjasama, alokasi risiko dan mekanisme pembayaran	3.32
		B3	Adanya pilihan teknis serta ketersediaan teknologi dan barang/jasa yang dibutuhkan	3.21
5	Konsorsium	B2	Adanya konsultasi publik mengenai bentuk kerjasama dan risiko-risiko yang mungkin terjadi	3.14
		B6	Konsep proyek disetujui oleh pihak-pihak yang terkait	2.79
<b>Tahap Transaksi Proyek</b>				
1	Pengadaan barang dan jasa yang efektif	C17	Sistem pengadaan yang transparan dan kompetitif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku	3.61
		C1	Pemilihan Badan Pelaksana Pengadaan yang kompeten	3.54
		C26	Adanya peran yang menarik dan jelas bagi pihak swasta	3.46
		C3	Sistem pengadaan yang terorganisir dengan baik	3.43
		C4	Konsultasi publik berupa market sounding	3.29
2	Kondisi calon investor	C7	Pemilihan investor yang kompeten	3.57
		C9	Reputasi, kemampuan dan pengalaman calon pemenang terkait dengan proyek yang dikerjasamakan	3.54
		C14	Kemampuan finansial untuk melaksanakan kerjasama sesuai dengan persyaratan dan jangka waktu yang ditetapkan	3.50
		C25	Pihak swasta memiliki nilai lebih dalam pelaksanaan proyek	3.29

Faktor	Nama	Kode	Variabel	Mean
<b>Tahap Transaksi Proyek</b>				
3	Konsorsium	C8	Kejelasan pihak yang akan menanggung biaya pembebasan lahan	3.50
		C22	Penanggung Jawab Proyek Kerjasama mempunyai informasi yang sama lengkap dengan yang dimiliki calon peserta pengadaan	3.46
		C23	Klausal perjanjian kerjasama yang jelas mengenai hak dan kewajiban masing-masing pihak	3.46
		C21	Kerjasama yang baik antara pihak-pihak yang terkait	3.39
		C12	Investor mendirikan badan usaha yang menandatangani perjanjian kerjasama	3.32
		C24	Mengikutsertakan pihak-pihak yang terlibat dari awal proyek	3.14
4	Pembagian Risiko	C2	Masa konsesi yang ideal	3.54
		C11	Calon investor memahami maksud dan tujuan kerjasama	3.54
		C10	Komitmen yang tinggi dari calon investor untuk mengelola proyek	3.50
		C13	Isi perjanjian konsesi yang tepat dan konkrit	3.46
5	Transparansi	C15	Transparansi biaya investasi proyek	3.36
		C16	Transparansi sistem pentarifan	3.36
6	Jaminan Pemerintah	C18	Adanya jaminan pemerintah dalam memberikan jaminan risiko politik, risiko kinerja proyek dan risiko permintaan serta legalitas yang diimplementasikan sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah kota	3.43
		C28	Adanya jaminan perjanjian kerjasama yang tidak berubah dari komitmen awal	3.39
<b>Tahap Build</b>				
1	Kondisi Proyek	D8	Pemilihan kontraktor yang baik	3.61
		D9	Adanya standarisasi kontrak konstruksi	3.50
		D2	Kepemimpinan dan struktur organisasi badan usaha yang baik	3.43
		D7	Adanya supervisi secara berkala	3.39
		D10	Tidak adanya suatu keputusan yang dikeluarkan oleh masing-masing pihak yang akan mengganggu atau berubahnya tingkat kelayakan usaha dan proyeksi arus	3.29
2	Jaminan	D11	Adanya jaminan kelancaran arus lalu lintas jalan akses dari dan ke lokasi proyek	3.57
		D12	Adanya surat jaminan pelaksanaan pembangunan	3.57
		D13	Adanya surat jaminan penyelesaian pembangunan	3.57
		D3	Badan usaha yang terdiri dari bermacam-macam ahli	3.50
		D4	Adanya hubungan yang baik antara badan usaha dengan pemerintah	3.43
		D14	Adanya cadangan antisipasi kerugian yang disiapkan oleh badan usaha	3.32
3	Finansial & teknis	D1	Tidak ada perubahan komitmen awal dari kedua belah pihak	3.25
		D5	Biaya yang efektif selama masa implementasi	3.29
		D6	Teknologi yang canggih dan sesuai, menggunakan metode konstruksi yang tepat	3.18

Faktor	Nama	Kode	Variabel	Mean
<b>Tahap Operate</b>				
1	Kondisi Proyek	E8	Pengawasan dan pengendalian penyelenggaraan pelayanan agar tidak keluar dari standar pelayanan minimum	3.43
		E12	Adanya surat pernyataan atau jaminan bahwa fasilitas sudah siap digunakan	3.43
		E9	Penyelenggaraan pelayanan yang profesional, efektif dan efisien untuk memenuhi standar pelayanan minimum	3.39
		E11	Adanya surat jaminan pemeliharaan	3.36
		E14	Adanya kebijakan publik untuk menunjang kelancaran lalu lintas dari dan ke lokasi proyek	3.36
		E10	Adanya kebijakan publik untuk menunjang kelancaran dan ketertiban operasional kegiatan	3.29
		E3	Tarif yang bisa diterima bagi masyarakat yang memperoleh pelayanan proyek tersebut	3.07
2	Finansial & Konsorsium	E6	Konsorsium tangguh dan kuat dalam menangani proyek infrastruktur	3.54
		E5	Hubungan dan kerjasama yang baik dengan pemerintah daerah dan stakeholder lainnya	3.50
		E13	Adanya jaminan pemeliharaan fasilitas umum dari dan ke lokasi proyek	3.50
		E7	Adanya pelatihan sumber daya manusia	3.46
		E2	Kebijakan pemerintah yang dapat diprediksi dan beralasan, tidak merubah komitmen dari awal	3.43
		E4	Tetap mempunyai pangsa pasar yang baik	3.36
<b>Tahap Transfer</b>				
1	Kondisi Proyek	F8	Aset yang diserahkan tidak dalam keadaan sengketa	3.61
		F9	Aset tidak sedang menjadi agunan pihak lain	3.61
		F7	Penyerahan aset dan infrastruktur tanpa syarat dan kompensasi	3.39
		F6	Proyek masih dalam kondisi yang dapat dioperasikan	3.36
		F2	Adanya jaminan pemeliharaan untuk penyerahan fasilitas	3.32
2	Teknis dan Finansial	F5	Proyek yang sudah dioperasikan selama periode konsesi telah berada pada kondisi break even point	3.46
		F4	Ketersediaan supplier pada saat operasional jangka panjang	3.29
		F1	Adanya transfer teknologi	3.25
		F3	Demand jangka panjang untuk produk yang ditawarkan di proyek tersebut	3.25

Sumber : Hasil Olahan

## 6.5 Pembahasan Faktor Penentu Keberhasilan

### 6.5.1 Tahap Perencanaan Proyek

Berdasarkan hasil analisis faktor pada tahap perencanaan proyek, diperoleh 4 faktor komponen utama yang berpotensi menentukan keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran menurut pendapat responden yang terkait atau mengetahui mengenai proses kerjasama pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran. Keempat faktor tersebut adalah

**Universitas Indonesia**

faktor tersedianya data dan informasi, faktor jaminan pemerintah, faktor finansial dan faktor kesesuaian dengan program pemerintah. Setiap faktor komponen utama tersebut terdiri dari beberapa faktor pembentuk yang diurutkan berdasarkan *mean significance index*.

a. Faktor Tersedianya Data dan Informasi

Pada kelompok ini, terdapat 5 faktor yang membentuk faktor komponen utama tersedianya data dan informasi. Adapun kelima faktor tersebut adalah A8. kejelasan tujuan dan manfaat proyek (3,43), A7. kejelasan latar belakang proyek diadakan (3,36), A14. tersedianya data dan informasi mengenai arus dan realisasi yang terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan (3,18), A20. kemampuan dan pengalaman penanggung jawab proyek kerjasama (3,04) serta A22. proyek mendapat dukungan rakyat karena proyek tersebut merupakan kebutuhan publik (2,93).

Menurut Qiao et al, 2001, semakin bisa suatu proyek diidentifikasi, maka semakin besar kemungkinan proyek tersebut berhasil pada tahap awal. Yang dimaksud dengan identifikasi proyek disini adalah suatu proyek infrastruktur yang akan dikerjasamakan dengan pihak swasta harus memiliki latar belakang, maksud dan tujuan yang jelas. Para calon investor pasti akan berhati-hati dalam memilih proyek yang akan dibiayai. Sehingga hal pertama yang perlu dipersiapkan adalah mengidentifikasi maksud, tujuan dan latar belakang proyek yang akan dikerjasamakan. Jika maksud, tujuan dan latar belakang sudah jelas dan kuat untuk diselenggarakannya suatu proyek, maka tentunya akan membantu mempermudah dalam menyiapkan data dan informasi yang diperlukan untuk proyek pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran dan menyiapkan suatu dokumen studi pendahuluan yang berisi latar belakang proyek, deskripsi proyek yang meliputi landasan hukum, kondisi proyek saat ini, permasalahan serta kebutuhan infrastruktur dan manfaat proyek serta lingkup pekerjaan dan proses bisa berlanjut ke tahap berikutnya. Pada

Terminal Peti Kemas Palaran, latar belakang diadakannya proyek kerjasama pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran adalah :

- Sehubungan dengan adanya otonomi daerah, Pemerintah Kota Samarinda ingin ikut berperan dalam usaha pelabuhan.
- Dalam rangka penataan kota dimana pelabuhan umum Samarinda saat ini kondisinya sudah sangat padat dan kekurangan lahan pengembangan sehingga memerlukan tambahan lahan untuk menampung kegiatan bongkar muat barang yang terus meningkat dari tahun ke tahun.
- Adanya studi pengembangan pelabuhan dengan melakukan survei untuk kebutuhan pengembangan pelabuhan Samarinda oleh Departemen Perhubungan, Direktorat Jenderal Perhubungan Laut yang bekerjasama dengan Japan International Cooperation Agency dengan judul studi *The Study on the Development Scheme for the Principal River Ports in Indonesia*, merekomendasikan pengembangan pelabuhan umum Samarinda di lokasi lain.
- Disisi internal pelabuhan umum Samarinda, terdapat keterbatasan dalam pemberian pelayanan jasa kepelabuhanan yaitu dalam bongkar muat peti kemas, hal ini dikarenakan dermaga yang ada tidak didesain untuk alat bongkar muat peti kemas. Selain itu masih menyatunya antara kegiatan pelayanan peti kemas, general cargo dan penumpang yang mengakibatkan kinerja pelayanan menjadi tidak optimal.
- Adanya pembangunan Jembatan Mahkota II yang mempunyai tinggi bebas hanya 25 meter sedangkan seluruh kapal peti kemas mempunyai tinggi tiang kapal setinggi 34 meter yang menyebabkan kapal tidak dapat masuk ke pelabuhan umum Samarinda.

Maksud dari proyek pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran adalah untuk mewujudkan sinergi antara Pemerintah Kota Samarinda dan PT Pelabuhan Indonesia IV dengan calon investor dalam melaksanakan pengembangan pelabuhan umum Samarinda yaitu pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran. Adapun tujuan dari proyek ini adalah untuk meningkatkan kualitas

pelayanan dan mengembangkan kapasitas pelayanan peti kemas pada Terminal Peti Kemas Palaran. Dari latar belakang, maksud dan tujuan tersebut terlihat bahwa proyek pembangunan dan pengoperasian ini memang harus diselenggarakan oleh Pemerintah Kota Samarinda dan PT Pelabuhan Indonesia IV dengan mengajak pihak swasta untuk melakukan investasi.

Pelabuhan umum Samarinda adalah pelabuhan yang diselenggarakan oleh PT Pelabuhan Indonesia IV, tentunya PT Pelabuhan Indonesia IV mempunyai data dan informasi mengenai arus dan realisasi bongkar muat peti kemas. Karena data dan informasi ini sangat penting untuk menghitung evaluasi finansial pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran. Biaya yang dikeluarkan untuk suatu proyek harus sebanding dengan keuntungan yang bisa didapat oleh investor dan biasanya calon investor selalu tertarik dengan proyek yang secara komersial menguntungkan. Para calon investor tentunya akan melakukan investasi pada suatu proyek jika investasi mereka tersebut akan menghasilkan keuntungan.

Kemampuan dan pengalaman penanggung jawab proyek kerjasama juga merupakan faktor yang penting dalam penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta. Faktor ini juga merupakan salah satu hal yang dilihat dari calon investor. Jika penanggung jawab proyek kerjasama tidak memiliki kemampuan dan pengalaman dalam menyelenggarakan proyek, maka calon investor akan menjadi ragu-ragu untuk ikut dalam proyek tersebut. Pemerintah Kota Samarinda tidak mempunyai kemampuan dan pengalaman dalam hal kepelabuhanan. Tentunya dengan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh PT Pelabuhan Indonesia IV akan semakin baik dalam menyelenggarakan proyek kerjasama pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran. Hal ini juga dijelaskan oleh PT Pelabuhan Samudera Palaran dimana jika saja Pemerintah Kota Samarinda tidak bersama-sama dengan PT Pelabuhan Indonesia IV dalam menyelenggarakan proyek pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran, kemungkinan PT Samudera Indonesia tidak akan ikut sebagai peserta tender. Namun setelah

**Universitas Indonesia**

Pemerintah Kota Samarinda mempunyai kemampuan dan pengalaman dalam menyelenggarakan proyek pembangunan pelabuhan, untuk kedepannya jika Pemerintah Kota Samarinda atau Pemerintah Daerah lainnya mengadakan proyek pembangunan dan pengoperasian pelabuhan, PT Pelabuhan Samudera Palaran akan ikut sebagai peserta tender.

Suatu proyek kerjasama pemerintah dan swasta membutuhkan dukungan dari masyarakat yang akan langsung dipengaruhi oleh proyek tersebut, dalam hal ini pihak pemerintah harus melakukan sosialisasi kepada masyarakat sehingga masyarakat dapat memahami implikasi jangka panjang dan keuntungan dari proyek tersebut.

#### b. Faktor Jaminan Pemerintah

Pada kelompok ini, terdapat 5 faktor yang membentuk faktor komponen utama jaminan pemerintah. Adapun kelima faktor tersebut berdasarkan rangking *mean significance index* adalah A4. adanya dukungan pemerintah berupa jalan akses penghubung dari dan menuju lokasi proyek (3,64), A10. mudahnya perolehan perijinan yang terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan (3,54), A6. adanya jaminan pemerintah berupa kemudahan dan tidak terjadinya hambatan pada proses pengadaan tanah (3,50), A18. jenis proyek yang dikerjasamakan (3,14) dan A21. adanya konsultasi publik atau sosialisasi mengenai proyek yang akan dikerjasamakan (2,93).

Pada Perpres No. 13 Tahun 2010 dijelaskan mengenai jaminan pemerintah. Kerjasama pemerintah dan swasta tentunya membutuhkan dukungan pemerintah berupa jaminan dari pemerintah. Berdasarkan pendapat responden, salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta adalah adanya jaminan pemerintah berupa jalan akses penghubung dari dan menuju lokasi proyek. Pemerintah Kota Samarinda telah membangun jalan akses dari dan menuju lokasi Terminal Peti Kemas Palaran. Biaya yang dikeluarkan untuk pembangunan jalan

akses ini adalah murni dari Pemerintah Kota Samarinda. Dalam hal ini Pemerintah Kota Samarinda telah menjamin bahwa jalan akses dari dan menuju lokasi Terminal Peti Kemas Palaran menjadi tanggung jawabnya. Tentunya dengan adanya jaminan ini pada tahap perencanaan akan memudahkan proses selanjutnya dan hal ini tentunya merupakan salah satu hal menarik minat investor untuk melakukan investasi.

Selain jaminan berupa jalan akses penghubung dari dan menuju lokasi proyek yang diadakan Pemerintah Kota Samarinda ternyata kemudahan perolehan perijinan yang terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan menjadi faktor penentu keberhasilan lainnya. Baik Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Kota Samarinda menjamin akan membantu dalam perolehan perijinan terkait dengan pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran

Jaminan pemerintah lainnya adalah berupa kemudahan dan tidak terjadinya hambatan pada proses pengadaan tanah. Hal ini akan mempercepat proses dalam kerjasama pemerintah dan swasta dimana biasanya proses pengadaan tanah memakan waktu yang lama. Pada proyek pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran, Pemerintah Kota Samarinda telah menetapkan lokasi pembangunan di Kecamatan Palaran Kelurahan Bukuan, tepatnya di lahan yang semula milik PT Gruti yang telah diperjualbelikan kepada PT Pelabuhan Palaran Samarinda Sukses. Untuk keperluan tersebut Pemerintah Kota Samarinda telah mengeluarkan patokan pembebasan harga tanah untuk pembangunan sebesar Rp. 200.000/m<sup>2</sup> sesuai surat Sekretaris Daerah Kota Samarinda nomor 590/0412/Perk.3/V/2006 tanggal 2 Mei 2006. Dalam hal terjadi peningkatan nilai harga tanah melebihi Rp. 200.000/m<sup>2</sup> maka kelebihan tersebut menjadi beban dan harus dibayar oleh Pemerintah Kota Samarinda.

Jenis proyek yang akan dikerjasamakan juga menjadi faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta. Proyek yang memiliki potensi mendatangkan

keuntungan dan bisa berkelanjutan adalah proyek yang cocok untuk dikerjasamakan dengan pihak swasta. Menurut para responden mengapa proyek pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran bisa terlaksana dikarenakan jenis proyek yang dikerjasamakan yaitu terminal peti kemas dimana pada pengoperasian terminal peti kemas selalu lebih menguntungkan jika dibandingkan dengan terminal cargo atau terminal penumpang. Kerjasama pemerintah dan swasta belum tentu akan terlaksana jika bukan terminal peti kemas yang dijadikan objek kerjasama. Tetapi hal ini tidaklah mutlak, selama suatu proyek yang akan dikerjasamakan mempunyai data dan informasi mengenai arus dan realisasi, memiliki proyeksi untuk beberapa tahun kedepan, menguntungkan secara finansial dan adanya jaminan pemerintah maka apapun jenis proyek infrastruktur yang akan dikerjasamakan akan menarik perhatian pihak calon investor.

Menurut Permen PPN No. 4 Tahun 2010, konsultasi publik perlu dilakukan pada tahap perencanaan proyek untuk mendapatkan pertimbangan mengenai manfaat dan dampak proyek terhadap kepentingan masyarakat. Konsultasi publik juga dilakukan oleh Pemerintah Kota Samarinda sebagai sosialisasi kepada masyarakat mengenai proyek yang akan diselenggarakan untuk mendapatkan informasi mengenai manfaat dan dampak dibangunnya Terminal Peti Kemas Palaran.

#### c. Faktor Finansial

Pada kelompok ini, terdapat 3 faktor yang membentuk faktor komponen utama finansial. Adapun ketiga faktor tersebut berdasarkan rangking *mean significance index* adalah A13. keterbatasan dana pemerintah untuk membiayai proyek (3,89), A11. tidak banyaknya kompetisi pada usaha sejenis disekitar proyek yang akan dikerjasamakan (3,86) dan A15. proyek dapat dikerjasamakan dengan pihak swasta secara hukum (3,50).

Hampir disemua literatur tentang kerjasama pemerintah dan swasta, salah satu faktor keberhasilan terjadinya kerjasama antara pemerintah dan swasta adalah

keterbatasan dana yang dimiliki oleh pemerintah untuk membangun infrastruktur. Kerjasama pemerintah dan swasta merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi pelayanan pemerintah yang dikarenakan sumber dana pemerintah yang tidak memadai untuk menutupi kebutuhan investasi. Jika pemerintah mempunyai dana cukup yang dianggarkan untuk pembangunan infrastruktur tentunya tidak akan terjadi kerjasama pemerintah dan swasta. Hal ini juga terjadi pada proyek pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran. Menurut para responden, salah satu faktor keberhasilan terjadinya kerjasama pemerintah dan swasta pada pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran adalah karena baik Pemerintah Kota Samarinda maupun PT Pelabuhan Indonesia IV tidak mempunyai cukup dana untuk membangun Terminal Peti Kemas Palaran, sehingga mengajak pihak swasta untuk melakukan investasi pada proyek tersebut.

Tidak banyaknya kompetisi pada usaha sejenis disekitar proyek yang akan dikerjakamkan juga menjadi faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada proyek pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran. Pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran dibangun untuk menggantikan terminal peti kemas yang berada di pelabuhan umum Samarinda. Setelah pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran selesai dibangun maka kegiatan terkait dengan peti kemas pada pelabuhan umum Samarinda akan dipindahkan ke Terminal Peti Kemas Palaran. Hal ini adalah jaminan pasar dimana tidak akan banyak usaha sejenis disekitar Terminal Peti Kemas Palaran. Pemerintah Kota Samarinda dan PT Pelabuhan Indonesia IV juga tidak diperbolehkan membangun terminal peti kemas baru dalam wilayah pelabuhan umum Samarinda sebelum *throughput* Terminal Peti Kemas Palaran mencapai lebih dari 220.000 TEUS dan tidak diperbolehkan mengeluarkan suatu keputusan atau penetapan yang akan mengganggu atau mengakibatkan berubahnya tingkat kelayakan usaha dan proyeksi keuangan dari Terminal Peti Kemas Palaran.

Faktor keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta lainnya adalah proyek dapat dikerjasamakan dengan pihak swasta secara hukum. Pada Perpres No. 67 tahun 2005 tidak secara jelas mengatur hal yang berkenaan dengan suatu keadaan bilamana suatu BUMN atau BUMD bertindak sebagai pemberi/pembuat kontrak atas nama pemerintah/pemerintah daerah atau atas nama sendiri (*bussiness to bussiness*). Dalam hal BUMN atau BUMD melakukan kerjasama dengan Badan Usaha dalam bentuk kontrak layanan jasa atau operasi dan pemeliharaan dari infrastruktur atau fasilitas yang ada, maka transaksinya dilakukan secara *bussiness to bussiness* yang dalam hal ini tidak perlu mengikuti Perpres No. 67 tahun 2005. Namun untuk bentuk kerjasama lainnya, termasuk rehabilitasi atau peningkatan dari infrastruktur yang ada, maka BUMN atau BUMD mempunyai dua pilihan yaitu memperlakukan kerjasama tersebut sebagai transaksi *bussiness to bussiness* atau memperlakukannya sebagai proyek kerjasama pemerintah dan swasta. Pilihan yang kedua akan dipilih bilamana proyek kerjasama pemerintah dan swasta tersebut memerlukan dukungan fiskal dari pemerintah/pemerintah daerah. Untuk itu BUMN atau BUMD bertindak sebagai penanggung jawab proyek atas nama pemerintah/pemerintah daerah dalam pengadaan mitra kerjasama pemerintah dan swasta. Dalam hal ini, proses pengadaan dan transaksi proyek harus mengikuti Perpres No. 67 tahun 2005 (MPP Perpres 67/2005, 2006). Pada Terminal Peti Kemas Palaran, proyek ini diperlakukan sebagai proyek kerjasama pemerintah dan swasta dimana dukungan fiskal dibutuhkan dari Pemerintah Kota Samarinda untuk akses jalan dan proses pelelangan didasarkan atas Perpres No. 67 tahun 2005. Saat ini Undang-Undang Pelayaran No. 17 Tahun 2008 juga telah membuka kesempatan bagi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah untuk melakukan kerjasama pemerintah dan swasta dengan pihak swasta.

#### d. Faktor Kesesuaian dengan Program Pemerintah

Kelompok terakhir pada tahap perencanaan proyek adalah faktor kesesuaian dengan program pemerintah. Pada faktor ini terdapat 2 faktor yang membentuk faktor komponen utama yaitu A2. proyek termasuk dalam rencana dan program

pembangunan pemerintah (3,61) dan A1. lokasi proyek sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah (3,57).

Kesesuaian dengan program pemerintah merupakan salah satu hal penting dalam perencanaan proyek kerjasama pemerintah dan swasta. Pada proyek pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran, Pemerintah Kota Samarinda telah menerbitkan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) kota Samarinda tahun 2002 yang berisikan antara lain adalah rencana pengembangan Palaran sebagai kota baru untuk kawasan industri, dan berencana membangun jembatan Mahakam Kota II atau lebih dikenal dengan nama Mahkota II yang menghubungkan kecamatan Samarinda Ilir dengan kecamatan Simpang Pasir yang akan menjadi jembatan terpanjang di Kalimantan Timur guna memperlancar arus lalu lintas dan hubungan ke wilayah seberang. Sehingga lokasi Palaran merupakan lokasi yang cocok untuk dibangun Terminal Peti Kemas karena sejalan dengan RTRW kota Samarinda untuk mengembangkan daerah Palaran.

#### 6.5.2 Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek

Berdasarkan hasil analisis faktor pada tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek, diperoleh 5 faktor komponen utama yang berpotensi menentukan keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran menurut pendapat responden yang terkait atau mengetahui mengenai proses kerjasama Terminal Peti Kemas Palaran. Kelima faktor tersebut adalah faktor finansial, faktor ketersediaan data dan informasi, faktor kelayakan teknis proyek, faktor teknis dan faktor konsorsium.

##### a. Faktor Finansial

Pada faktor finansial, terdapat 6 faktor yang membentuk faktor komponen utama finansial. Adapun keenam faktor tersebut berdasarkan rangking *mean significance index* adalah B22. analisis risiko dan mitigasi yang ditanggung oleh pemerintah dan swasta (3,68), B13. adanya penentuan mekanisme struktur tarif, penyesuaian dan

penetapan pembayaran tarif bagi pihak swasta (3,64), B16. analisis pasar yang memanfaatkan pelayanan dari proyek (3,50), B24. kepastian proyek memiliki dasar pemikiran teknis dan ekonomi (3,50), B8. adanya proyeksi dan asumsi kegiatan pada proyek yang dikerjasamakan (3,32) dan B9. cash flow jangka panjang yang menarik pihak swasta(3,32).

Pada tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek, faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta menurut para responden adalah adanya analisis risiko dan mitigasi risiko yang akan ditanggung oleh pihak pemerintah dan pihak swasta. Proyek-proyek kerjasama pemerintah dan swasta dibiayai oleh pihak swasta dengan adanya jaminan-jaminan terbatas yang diberikan oleh pemerintah sehingga proyek-proyek tersebut menjadi sangat peka terhadap kebutuhan untuk mengidentifikasi dan mengalokasikan risiko pada tahap awal proyek. Analisis dan mitigasi risiko yang efisien telah menjadi sangat penting untuk membuat proyek layak. Pada Terminal Peti Kemas Palaran, analisis risiko yang dilakukan dengan konsultasi publik ditujukan untuk mengidentifikasi risiko dan mengalokasikannya kepada pihak yang paling mampu untuk mengatasinya.

Pada tahap ini juga dilakukan peninjauan kebijakan penetapan tarif, mekanisme penyesuaian, indeks acuan untuk membuat penyesuaian atas parameter yang digunakan, penentuan mekanisme struktur tarif, penyesuaian dan penetapan pembayaran tarif bagi pihak swasta. Hal ini menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta dikarenakan tarif yang diberlakukan berkaitan dengan pelayanan yang diberikan dan berhubungan langsung dengan pengguna jasa. Pihak-pihak terkait harus mempunyai besaran tarif yang akan diberlakukan dan mekanisme penyesuaian tarif untuk tahun-tahun berikutnya. Dasar atau acuan untuk penentuan tarif juga jelas disesuaikan dengan peraturan yang berlaku. Sehingga dalam hal ini tidak ada yang dirugikan karena penentuan tarif sudah sesuai dengan pelayanan yang diberikan. Pada Terminal Peti Kemas Palaran, tarif pelayanan menggunakan jenis, struktur, golongan dan tingkat tarif

sesuai dengan ketentuan yang berlaku di lingkungan PT Pelabuhan Indonesia IV. Tarif tersebut ditetapkan oleh PT Pelabuhan Indonesia IV berdasarkan pertimbangan aspek finansial ekonomis serta kebutuhan peningkatan kualitas dan produktifitas pelayanan dengan ketentuan, penyesuaian tarif dilakukan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku dimana mekanisme penyesuaian tarif dilakukan setiap 4 tahun sekali.

Analisis pasar merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan lainnya dalam kerjasama pemerintah dan swasta. Analisis pasar ini bertujuan untuk menentukan tingkat pelayanan yang diharapkan, menilai perkiraan kemampuan membayar pengguna, standar pelayanan yang dibutuhkan dan kinerja pembayaran, menentukan sumber dan tingkat pertumbuhan permintaan dengan berbagai skenario, melakukan peninjauan minat calon investor terhadap proyek yang akan dikerjasamakan, menilai tanggapan calon investor terhadap risiko proyek dan menentukan pilihan strategi untuk mengurangi risiko pasar.

Paket keuangan harus disesuaikan dengan karakteristik proyek. Pertimbangan keuangan biasanya memiliki dampak yang lebih besar terhadap keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta jika dibandingkan dengan desain teknis atau biaya konstruksi. Sehingga paket keuangan haruslah menarik yang didasarkan pada prinsip biaya modal yang rendah, biaya operasional dan pemeliharaan yang rendah, kredibilitas, risiko yang rendah terhadap keuangan pemerintah dan ketergantungan terhadap utang proyek yang rendah.

#### b. Faktor Ketersediaan Data dan Informasi

Pada faktor ini terdapat 4 faktor pembentuk faktor komponen utama yaitu B5. ketersediaan dokumen Detail Engineering Design (3,32), B17. adanya kepastian ketersediaan infrastruktur tepat pada waktunya (3,25), B11. adanya konfirmasi kepemilikan lahan dan hambatan-hambatan yang ada (3,11) dan B12. adanya perkiraan biaya pengadaan lahan dengan berbagai skenario (3,11).

Menurut para responden, ketersediaan dokumen Detail Engineering Design (DED) pada proyek pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek. Dokumen ini dijadikan acuan untuk bangunan infrastruktur tahap konstruksi. Penyusunan dokumen DED dilakukan bersama-sama oleh Pemerintah Kota Samarinda dan PT Pelabuhan Indonesia IV. Selain faktor ketersediaan dokumen DED, faktor kepastian ketersediaan infrastruktur juga merupakan penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta. Dengan adanya kepastian jadwal ketersediaan infrastruktur maka akan lebih mudah untuk memprediksi masa konstruksi proyek. Namun dalam prakteknya, tetap terjadi keterlambatan pada jadwal ketersediaan alat-alat untuk pelayanan peti kemas, terutama untuk alat-alat yang didatangkan dari luar negeri. Hal ini tentunya akan mempengaruhi jadwal pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran.

Dari awal proyek direncanakan, Pemerintah Kota Samarinda sudah menetapkan lokasi yang akan dijadikan lahan untuk pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran. Pemerintah Kota Samarinda juga sudah mengetahui kepemilikan dari lokasi tersebut, hal ini tentunya memudahkan proses pengadaan tanah untuk pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran.

#### c. Faktor Kelayakan Teknis Proyek

Pada faktor ini terdapat 3 faktor pembentuk faktor komponen utama yaitu B25. ketersediaan kajian AMDAL (3,61), B23. kelengkapan kajian pada prastudi kelayakan (kajian hukum, teknis, ekonomi, keuangan, lingkungan, sosial dan bentuk kerjasama) (3,43) dan B26. ketersediaan Rencana Induk Pelabuhan (3,39).

Pada tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek, sangat diperlukan kelengkapan kajian pada prastudi kelayakan yang mencakup komponen-komponen kajian hukum, kajian teknis, kajian kelayakan proyek, kajian lingkungan dan sosial serta

kajian bentuk kerjasama dalam penyediaan infrastruktur. Kelengkapan kajian pada prastudi kelayakan akan berpengaruh pada berbagai aspek yang dianalisis sehingga tidak ada aspek yang terlewatkan dan hal ini berkaitan dengan layak atau tidaknya suatu proyek.

#### d. Faktor Teknis

Pada faktor ini terdapat 3 faktor pembentuk faktor komponen utama yaitu B15. para ahli yang terlibat pada penyusunan prastudi kelayakan (3,61), B4. rencana komersial yang mencakup usulan ketentuan perjanjian kerjasama, alokasi risiko dan mekanisme pembayaran (3,32) dan B3. adanya pilihan teknis serta ketersediaan teknologi dan barang/jasa yang dibutuhkan (3,21).

Para ahli yang terlibat pada penyusunan prastudi kelayakan berkaitan dengan kelengkapan kajian pada prastudi kelayakan. Semakin banyak para ahli pada aspek masing-masing yang dilibatkan semakin dalam dan tajam kajian yang dihasilkan.

#### e. Faktor Konsorsium

Pada faktor ini terdapat 2 faktor pembentuk faktor komponen utama yaitu B2. adanya konsultasi publik mengenai bentuk kerjasama dan risiko-risiko yang mungkin terjadi (3,14) dan B6. konsep proyek disetujui oleh pihak-pihak yang terkait (2,79).

### 6.5.3 Tahap Transaksi Proyek

Hasil analisis faktor pada tahap transaksi proyek, diperoleh 6 faktor komponen utama yaitu faktor pengadaan barang dan jasa yang efektif, faktor kondisi calon investor, faktor konsorsium, faktor pembagian risiko, faktor transparansi dan faktor jaminan pemerintah.

a. Faktor Pengadaan Barang dan Jasa yang Efektif

Pada faktor komponen utama pengadaan barang dan jasa yang efektif, terdapat 5 faktor pembentuk yaitu C17. sistem pengadaan yang transparan dan kompetitif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku (3,61), C1. pemilihan Badan Pelaksana Pengadaan yang kompeten (3,54), C26. adanya peran yang menarik dan jelas bagi pihak swasta (3,46), C3. sistem pengadaan yang terorganisir dengan baik (3,43) dan C4. konsultasi publik berupa market sounding (3.29).

Menurut Akintoye et al, proses pengadaan barang dan jasa harus dilaksanakan secara transparan dan kompetitif pada tahap transaksi proyek. Proses yang transparan dan kompetitif dapat meningkatkan nilai dari sebuah proyek.

Badan Pelaksana Pengadaan yang dibentuk harus memiliki pengalaman dan pengetahuan dalam melaksanakan proses tender. Pengalaman dan kemampuan badan pelaksana tender menjadi lebih penting dibandingkan dengan pelaksanaan tender itu sendiri karena akan mempengaruhi seberapa sukses proses tender yang akan dilaksanakan. Adapun hal-hal yang harus dipahami oleh badan pelaksana tender adalah tata cara pengadaan, substansi pekerjaan, hukum perjanjian, aspek teknik dan aspek keuangan. Pada proyek pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran, Pemerintah Kota Samarinda bersama-sama dengan PT Pelabuhan Indonesia IV membentuk badan pelaksana untuk melakukan proses tender. Dengan pengalaman dan kemampuan yang dimiliki oleh PT Pelabuhan Indonesia IV sangat membantu dalam pelaksanaan proses tender. Untuk kerjasama pemerintah dan swasta proses tender yang dilaksanakan harus mengacu kepada Perpres No. 67 Tahun 2005 yang sekarang menjadi Perpres No. 13 Tahun 2010. Untuk proyek pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran, meskipun Pemerintah Kota Samarinda bekerjasama dengan Badan Usaha Milik Negara dalam hal ini PT Pelabuhan Indonesia IV, namun untuk proses tender pemilihan investor dilakukan

dengan mengacu kepada Perpres No. 67 Tahun 2005 karena proses tender pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran dilaksanakan sekitar tahun 2007.

#### b. Faktor Kondisi Calon Investor

Pada faktor kondisi calon investor, terdapat 4 faktor pembentuk diantaranya faktor C7. pemilihan investor yang kompeten (3,57), faktor C9. reputasi, kemampuan dan pengalaman calon pemenang terkait dengan proyek yang dikerjasamakan (3,54), faktor C14. kemampuan finansial untuk melaksanakan kerjasama sesuai dengan persyaratan dan jangka waktu yang ditetapkan (3,50) dan C25. faktor pihak swasta memiliki nilai lebih dalam pelaksanaan proyek (3,29).

Berhasil atau tidaknya suatu proses tender juga dipengaruhi oleh calon investor yang ikut sebagai peserta tender. Para calon investor harus memiliki kapabilitas atau kemampuan serta pengalaman pada proyek yang akan diselenggarakan. Faktor ini juga erat kaitannya dengan reputasi investor dimana kerjasama pemerintah dan swasta adalah kerjasama yang dilakukan dalam jangka waktu yang panjang sehingga membutuhkan kemampuan dan komitmen yang tinggi dari pihak swasta untuk membangun dan mengoperasikan proyek tersebut. Kemampuan finansial dari pihak swasta juga termasuk dalam reputasi yang baik, selain itu pihak swasta juga harus mempunyai kemampuan untuk membangun, mengoperasikan dan mengelola, melakukan pemasaran, dan mengatasi konflik-konflik yang mungkin terjadi selama masa operasional. Nilai lebih yang dimiliki oleh pihak swasta juga menjadi salah satu faktor penting dalam pemilihan pemenang tender. Pada proyek pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran, PT Samudera Indonesia adalah perusahaan yang dipilih oleh Pemerintah Kota Samarinda dan PT Pelabuhan Indonesia IV menjadi pemenang tender karena memenuhi persyaratan teknis dan keuangan. Jika dilihat PT Samudera Indonesia adalah perusahaan pelayaran yang memiliki pengalaman dalam angkutan pelayaran dan modal yang besar. Selain itu PT Samudera Indonesia juga mempunyai pengalaman pada pengoperasian terminal peti kemas lainnya dan mempunyai sumber daya manusia yang handal.

### c. Faktor Konsorsium

Pada faktor konsorsium, terdapat 6 faktor pembentuk diantaranya faktor C8. kejelasan pihak yang akan menanggung biaya pembebasan lahan (3,50), faktor C22. penanggung Jawab Proyek Kerjasama mempunyai informasi yang sama lengkap dengan yang dimiliki calon peserta pengadaan (3,46), faktor C23. klausul perjanjian kerjasama yang jelas mengenai hak dan kewajiban masing-masing pihak (3,46), faktor C21. kerjasama yang baik antara pihak-pihak yang terkait (3,39), faktor C12. investor mendirikan badan usaha yang menandatangani perjanjian kerjasama (3,32) dan faktor C24. mengikutsertakan pihak-pihak yang terlibat dari awal proyek (3,14).

Pada kerjasama pemerintah dan swasta, risiko ditanggung oleh pihak yang paling mampu. Pada proyek pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran, PT Pelabuhan Samudera Indonesia adalah pihak yang akan menanggung biaya untuk pembebasan lahan dan hal ini tentunya mendapat dukungan dari Pemerintah Kota Samarinda dengan jaminan harga tanah adalah Rp. 200.000/m<sup>2</sup> dan jika ada kelebihan harga tanah maka Pemerintah Kota Samarinda yang akan menanggung biayanya.

Faktor penentu keberhasilan lainnya adalah adanya informasi yang sama lengkap yang dimiliki oleh masing-masing pihak yang terkait pada proyek, hal ini juga berkaitan dengan mengikutsertakan pihak-pihak terkait dari awal proyek sehingga dapat mengurangi kesalahfahaman dan kekurangan informasi. Kerjasama yang baik juga merupakan faktor penting lainnya dalam kerjasama pemerintah dan swasta. Pihak pemerintah harus bisa bernegosiasi dan bekerjasama dengan pihak swasta.

### d. Faktor Pembagian Risiko

Pada faktor pembagian risiko, terdapat 4 faktor pembentuk diantaranya faktor C2. masa konsesi yang ideal (3,54), faktor C11. calon investor memahami maksud dan tujuan kerjasama (3,54), faktor C10. komitmen yang tinggi dari calon investor

untuk mengelola proyek (3,50) dan faktor C13. isi perjanjian konsesi yang tepat dan konkrit (3,46)

e. Faktor Transparansi

Pada faktor transparansi, terdapat 2 faktor pembentuk diantaranya faktor C15. transparansi biaya investasi proyek (3,36) dan faktor C16. transparansi sistem pentarifan (3,36).

f. Faktor Jaminan Pemerintah

Pada faktor Jaminan Pemerintah, terdapat 2 faktor pembentuk diantaranya faktor C18. adanya jaminan pemerintah dalam memberikan jaminan risiko politik, risiko kinerja proyek dan risiko permintaan serta legalitas yang diimplementasikan sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah kota (3,43) dan C28. adanya jaminan perjanjian kerjasama yang tidak berubah dari komitmen awal (3,39).

#### 6.5.4 Tahap *Build*

Hasil analisis faktor pada tahap *build*, diperoleh 3 faktor komponen utama yaitu faktor kondisi proyek, faktor jaminan dan faktor finansial dan teknis.

a. Faktor Kondisi Proyek

Pada faktor komponen utama kondisi proyek, terdapat 5 faktor pembentuk yaitu faktor D8. pemilihan kontraktor yang baik (3,61), D9. adanya standarisasi kontrak konstruksi (3,50), D2. kepemimpinan dan struktur organisasi badan usaha yang baik (3,43), D7. adanya supervisi secara berkala (3,39) dan D10. tidak adanya suatu keputusan yang dikeluarkan oleh masing-masing pihak yang akan mengganggu atau berubahnya tingkat kelayakan usaha dan proyeksi arus (3,29).

Pada tahap *build*, pemilihan kontraktor yang baik menjadi faktor penting untuk mendapatkan hasil konstruksi yang baik dan sesuai dengan yang diinginkan. Pihak swasta harus melakukan analisa terhadap berbagai atribut yang dimiliki oleh para

kontraktor dan memilih yang terbaik. Biasanya kontraktor yang ditunjuk adalah kontraktor yang memiliki pengalaman dan keahlian baik itu teknis maupun manajemen pada proyek yang akan dilaksanakan. Apalagi jika didukung oleh kontrak konstruksi yang baik dan lengkap. Tentunya hal ini akan memberikan pengaruh positif terhadap hasil konstruksi. Karena jika kontraktor yang dipilih tidak memiliki kemampuan dan pengalaman yang cukup tentunya akan merugikan pihak swasta sendiri, jika terjadi kesalahan pada proses konstruksi, pihak swasta harus menambah *budget* dan akan mempengaruhi proyeksi arus kas.

Supervisi secara berkala juga menjadi faktor penting untuk keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada tahap *build* untuk melihat kemajuan dan perkembangan konstruksi yang sedang dilakukan agar tidak ada yang menyimpang dari dokumen teknis. Pada proyek pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran, pengawasan secara berkala juga dilakukan pada tahap *build*. PT Pelabuhan Samudera Palaran selain melakukan pengawasan terhadap proses konstruksi, juga mempunyai kewajiban untuk membuat dan menyerahkan laporan perkembangan pembangunan dan pengadaan secara berkala minimal satu bulan sekali kepada PT Pelabuhan Indonesia IV.

#### b. Faktor Jaminan

Pada faktor komponen utama jaminan, terdapat 6 faktor pembentuk yaitu faktor D11. adanya jaminan kelancaran arus lalu lintas jalan akses dari dan ke lokasi proyek (3,57), D12. adanya surat jaminan pelaksanaan pembangunan (3,57), D13. adanya surat jaminan penyelesaian pembangunan (3,57), D3. Badan usaha yang terdiri dari bermacam-macam ahli (3,50), D4. adanya hubungan yang baik antara badan usaha dengan pemerintah (3,43) dan D14. adanya cadangan antisipasi kerugian yang disiapkan oleh badan usaha (3,32).

Pada tahap *build*, jaminan dari pemerintah juga diperlukan dalam hal kelancaran arus lalu lintas jalan akses dari dan ke lokasi proyek agar proses konstruksi tidak

terkendala dengan keterlambatan bahan konstruksi yang disebabkan oleh kemacetan lalu lintas pada jalan akses dari dan ke lokasi proyek.

Dengan adanya jaminan pelaksanaan dan penyelesaian pembangunan tentunya akan mendorong pihak swasta dan kontraktor untuk tetap komitmen melakukan pembangunan konstruksi. Pada proyek Terminal Peti Kemas Palaran, terdapat jaminan pelaksanaan pembangunan yang merupakan suatu jaminan untuk memastikan bahwa PT Pelabuhan Samudera Palaran tanpa suatu alasan yang wajar serta merta menarik diri atau mundur atau tidak ingin melanjutkan pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran.

#### c. Faktor Finansial dan Teknis

Pada faktor komponen utama finansial dan teknis, terdapat 3 faktor pembentuk yaitu faktor D1. tidak ada perubahan komitmen awal dari kedua belah pihak (3,25), D5. biaya yang efektif selama masa implementasi (3,29), dan D6. teknologi yang canggih dan sesuai, menggunakan metode konstruksi yang tepat (3,18).

Pada proyek kerjasama pemerintah dan swasta yang sudah memasuki tahap *build*, diharapkan tidak terjadi perubahan komitmen yang akan berpengaruh terhadap program kerja, jadwal atau desain yang bisa berpotensi pada mundurnya jadwal proyek. Faktor komitmen ini merupakan salah satu faktor penting yang dimana setiap pihak yang terlibat pada suatu perjanjian kerjasama harus mempunyai komitmen yang kuat untuk mewujudkan proyek tersebut.

Faktor biaya yang efektif selama masa implementasi berkaitan dengan estimasi biaya yang tepat. Estimasi biaya harus dilakukan secara detil sehingga pada saat implementasi biaya yang dikeluarkan akan sesuai dengan yang diestimasikan. Sebenarnya pemerintah tidak memperdulikan tentang masalah yang akan dihadapi oleh swasta dalam hal finansial. Pemerintah hanya berpedoman pada perjanjian kerjasama. Jika estimasi biaya tidak tepat dan akurat maka pada saat implementasi

pihak swasta akan menemui kendala dalam penyelesaian proyek yang akan berakibat pada keterlambatan proyek. Jika proyek tidak bisa diselesaikan sesuai dengan jadwal yang telah disepakati, maka pihak swasta akan dikenakan sanksi oleh pemerintah dan akan berpotensi kehilangan kesempatan untuk mengelola proyek tersebut.

Faktor teknologi yang canggih dan sesuai, menggunakan metode konstruksi yang tepat juga menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada tahap *build. Detail Engineering Design (DED)* yang dibuat harus dapat mengakomodir teknologi dan metode konstruksi apa yang akan digunakan yang disesuaikan dengan kondisi di lokasi akan dibangunnya suatu proyek. Pada proyek Terminal Peti Kemas Palaran konsultan yang membuat DED telah merekomendasikan metode konstruksi yang sesuai dengan kondisi lahan. Namun seiring beroperasionalnya Terminal Peti Kemas Palaran terjadi penurunan lahan penumpukan yang disebabkan karena pada lahan penumpukan tidak dilakukan sistem perbaikan tanah seperti yang direkomendasikan oleh konsultan pembuat DED. Sehingga PT Pelabuhan Samudera Palaran harus melakukan pemeliharaan terhadap lahan penumpukan secara berkala.

#### 6.5.5 Tahap *Operate*

Berdasarkan hasil analisis faktor pada tahap *operate*, diperoleh 2 faktor komponen utama yang berpotensi menentukan keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran menurut pendapat responden yang terkait atau mengetahui mengenai proses kerjasama Terminal Peti Kemas Palaran. Kedua faktor tersebut adalah faktor pelayanan dan jaminan pemerintah dan faktor finansial dan konsorsium.

##### a. Faktor Pelayanan dan Jaminan Pemerintah

Pada faktor komponen utama pelayanan dan jaminan pemerintah, terdapat 7 faktor pembentuk yang diurutkan berdasarkan *mean significance index* yaitu faktor E8.

pengawasan dan pengendalian penyelenggaraan pelayanan agar tidak keluar dari standar pelayanan minimum (3,43), faktor E12. adanya surat pernyataan atau jaminan bahwa fasilitas sudah siap digunakan (3,43), E9. penyelenggaraan pelayanan yang profesional, efektif dan efisien untuk memenuhi standar pelayanan minimum (3,39), E11. adanya surat jaminan pemeliharaan (3,36), E14. adanya kebijakan publik untuk menunjang kelancaran lalu lintas dari dan ke lokasi proyek (3,36), E10. adanya kebijakan publik untuk menunjang kelancaran dan ketertiban operasional kegiatan (3,29) dan E3. tarif yang bisa diterima bagi masyarakat yang memperoleh pelayanan proyek tersebut (3,07).

Kontrol dari pihak manajemen sangat penting untuk keberhasilan operasional fasilitas dan pelayanan. Perlu adanya suatu pengawasan dan pengendalian penyelenggaraan pelayanan agar tidak keluar dari standar pelayanan minimum yang akan berpengaruh terhadap penyelenggaraan pelayanan yang profesional, efektif dan efisien. Pengawasan dan pengendalian ini perlu dilakukan secara berkala oleh pihak-pihak yang terlibat pada suatu proyek kerjasama pemerintah dan swasta.

Adanya surat pernyataan atau jaminan bahwa fasilitas sudah siap digunakan juga akan berpengaruh terhadap dimulainya tahap operasional. Sehingga operasional proyek kerjasama pemerintah dan swasta bisa segera dilaksanakan. Hal ini juga bisa didukung oleh adanya jaminan pemeliharaan pada masa *warranty period*. Pada perjanjian kerjasama pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran juga terdapat jaminan pemeliharaan pada masa *warranty period* dimana suatu jaminan untuk menjamin bahwa infrastruktur yang telah dibangun oleh PT Pelabuhan Samudera Palaran akan berfungsi sesuai dengan tujuannya Ini adalah bukti komitmen dari pihak swasta dalam mengoperasikan proyek infrastruktur.

Pada tahap *operate* Pemerintah Kota Samarinda berdasarkan kewenangan yang dimilikinya mempunyai kewajiban untuk menetapkan kebijakan publik yang sifatnya menunjang ketertiban dan kelancaran lalu lintas dari dan ke Terminal Peti

Kemas Palaran, selain itu Pemerintah Kota Samarinda juga mempunyai kewajiban untuk menetapkan kebijakan publik yang sifatnya menunjang ketertiban dan kelancaran operasional Terminal Peti Kemas Palaran. Hal ini menunjukkan dukungan dari Pemerintah Kota Samarinda yang berupa jaminan kelancaran terhadap operasional Terminal Peti Kemas Palaran.

#### b. Faktor Finansial dan Konsorsium

Pada faktor komponen utama finansial dan konsorsium, terdapat 6 faktor pembentuk yang diurutkan berdasarkan *mean significance index* yaitu faktor E6. konsorsium tangguh dan kuat dalam menangani proyek infrastruktur (3,54), faktor E5. hubungan dan kerjasama yang baik dengan pemerintah daerah dan stakeholder lainnya (3,50), E13. adanya jaminan pemeliharaan fasilitas umum dari dan ke lokasi proyek (3,50), E7. adanya pelatihan sumber daya manusia (3,46), E2. kebijakan pemerintah yang dapat diprediksi dan beralasan, tidak merubah komitmen dari awal (3,43), dan E4. tetap mempunyai pangsa pasar yang baik (3,36).

Keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta tidak hanya ditentukan oleh pemerintah yang perlu menciptakan suatu lingkungan yang kondusif untuk pelaksanaan proyek kerjasama pemerintah dan swasta, namun juga ditentukan oleh kemampuan pihak swasta untuk mengelolanya. Hal ini menunjukkan bahwa apabila suatu proyek memiliki *stakeholders*/pemangku kepentingan yang tepat dengan tujuan yang dipahami oleh masing-masing pihak, kemungkinan besar proyek akan sukses dijalankan. Termasuk juga adanya hubungan yang baik dengan masing-masing pihak yang terkait dan tentunya pelatihan untuk sumber daya manusianya. Pada Terminal Peti Kemas Palaran, pihak-pihak yang terkait mempunyai komitmen yang tinggi terhadap keberhasilan proyek pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran. Masing-masing pihak sangat memahami perannya pada proyek tersebut. Pada tahap pengoperasian, tentunya diperlukan sumber daya manusia yang memahami pekerjaan yang akan dilakukan. Dengan berbekal pengalaman dan adanya pelatihan sehingga pelaksanaan operasional Terminal Peti

Kemas Palaran dapat berjalan dengan lancar. Pada tahap ini, Pemerintah Kota Samarinda juga diminta komitmennya untuk menjamin adanya pemeliharaan fasilitas umum dari dan ke lokasi proyek dan adanya kebijakan pemerintah yang dapat diprediksi dan beralasan serta tidak merubah komitmen dari awal.

#### 6.5.6 Tahap *Transfer*

Hasil analisis faktor pada tahap *transfer*, terdiri dari 2 faktor komponen utama yaitu faktor kondisi proyek dan faktor teknis dan finansial.

##### a. Faktor Kondisi Proyek

Pada faktor kondisi proyek, terdapat 5 faktor pembentuk yang diurutkan berdasarkan *mean significance index* yaitu faktor F8. aset yang diserahkan tidak dalam keadaan sengketa (3,61), faktor F9. aset tidak sedang menjadi agunan pihak lain (3,61), faktor F7. penyerahan aset dan infrastruktur tanpa syarat dan kompensasi (3,39), faktor F6. proyek masih dalam kondisi yang dapat dioperasikan (3,36) dan faktor F2. adanya jaminan pemeliharaan untuk penyerahan fasilitas (3,32).

Faktor kondisi proyek berpengaruh terhadap keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada tahap *transfer* atau pengambilalihan/penyerahan infrastruktur. Pada perjanjian kerjasama harus sudah mengatur secara spesifik kondisi proyek yang dikehendaki pada saat jangka waktu perjanjian kerjasama berakhir dan proyek infrastruktur dikembalikan kepada penanggung jawab proyek kerjasama. Setiap sektor atau subsektor memiliki karakteristik yang berbeda, sehingga diperlukan pertimbangan terhadap situasi dimana keadaan infrastruktur secara fisik dan ekonomi sudah tidak layak lagi sehingga diperlukan rehabilitasi atau renovasi (Permen PPN No. 4 Tahun 2010). Pada perjanjian kerjasama proyek pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran sudah diatur bagaimana seharusnya kondisi proyek pada saat perjanjian kerjasama berakhir. Adapun kondisi proyek pada akhir perjanjian kerjasama yang akan diserahkan dari PT Pelabuhan Samudera Palaran

kepada PT Pelabuhan Indonesia IV yang diharapkan adalah kondisi bangunan infrastruktur masih dalam kondisi siap operasi dan tidak ada syarat atau beban apapun bagi PT Pelabuhan Indonesia IV. Untuk itu diperlukan adanya jaminan pemeliharaan untuk penyerahan fasilitas dimana suatu jaminan untuk menjamin bahwa infrastruktur yang diserahkan PT Pelabuhan Samudera Palaran kepada PT Pelabuhan Indonesia IV adalah dalam keadaan terpelihara dan dapat digunakan sesuai dengan fungsinya. Jaminan pemeliharaan ini merupakan kewajiban dari PT Pelabuhan Samudera Palaran. Sedangkan untuk bangunan suprastruktur, PT Pelabuhan Indonesia IV menerima hak utama (*preemptive rights*) untuk menerima bangunan suprastruktur dengan kondisi jika PT Pelabuhan Indonesia IV menerima hak utama tersebut maka PT Pelabuhan Indonesia IV harus membayar kompensasi kepada PT Pelabuhan Samudera Palaran yang besarnya ditetapkan berdasarkan penilaian *independent appraisal*.

#### b. Faktor Teknis dan Finansial

Pada faktor teknis dan finansial, terdapat 4 faktor pembentuk yang diurutkan berdasarkan *mean significance index* yaitu faktor F5. proyek yang sudah dioperasikan selama periode konsesi telah berada pada kondisi break even point (3,46), faktor F4. ketersediaan supplier pada saat operasional jangka panjang (3,29), faktor F1. adanya transfer teknologi (3,25) dan faktor F3. demand jangka panjang untuk produk yang ditawarkan di proyek tersebut (3,25).

Sangat penting bagi suatu proyek infrastruktur selama periode konsesi telah berada pada kondisi *break even point*. Sehingga pada saat berakhirnya perjanjian kerjasama, pihak swasta sudah mendapatkan keuntungan dari pembangunan dan pengoperasian proyek yang telah dilakukannya. Hal ini berkaitan erat dengan perhitungan *cash flow* yang tepat dan akurat. Jika pada saat pelaksanaan proyek ternyata keuntungan yang dihasilkan tidak seperti yang diharapkan dan kondisi break even point belum tercapai, maka kondisi ini berpotensi untuk terjadinya pemutusan kontrak yang dilakukan oleh pihak swasta. Tentunya diperlukan analisis

terlebih dahulu mengenai permasalahan yang menyebabkan keuntungan yang didapat tidak sesuai dengan yang diproyeksikan. Oleh karena itu pada perjanjian kerjasama pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran disebutkan bawah Pemerintah Kota Samarinda dan PT Pelabuhan Indonesia IV tidak diperbolehkan mengeluarkan suatu keputusan atau penetapan yang akan mengganggu atau mengakibatkan berubahnya tingkat kelayakan usaha dan proyeksi keuangan Terminal Peti Kemas Palaran. Kalaupun sampai terjadi kelalaian yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Samarinda dan PT Pelabuhan Indonesia IV yang berakibat pada tidak tercapainya kelayakan usaha, maka untuk mengembalikan kelayakan usaha PT Pelabuhan Samudera Palaran berhak untuk mengajukan perpanjangan masa konsesi sampai dengan batas ambang kelayakan usaha telah tercapai. Dan apabila kelayakan usaha masih tetap tidak tercapai walaupun telah dilakukan perpanjangan masa konsesi dan pemberi pinjaman seperti bank mengancam akan memutuskan perjanjian pinjaman yang akibatnya akan berdampak pada terhentinya kelangsungan Terminal Peti Kemas Palaran maka atas permintaan PT Pelabuhan Samudera Palaran dan pemberi pinjaman, Pemerintah Kota Samarinda dan PT Pelabuhan Indonesia IV wajib mengupayakan agar dilakukan kenaikan tarif yang wajar untuk mengurangi risiko pemutusan oleh pemberi pinjaman.

Ketersediaan supplier pada saat operasional jangka panjang dan demand jangka panjang untuk produk yang ditawarkan di proyek infrastruktur juga merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada tahap transfer. Dengan adanya ketersediaan supplier untuk jangka waktu yang panjang maka akan sangat membantu dalam pengelolaan selanjutnya yaitu untuk dilakukannya tender untuk pengelolaan pada masa konsesi berikutnya. Pada perjanjian kerjasama Terminal Peti Kemas Palaran disebutkan bahwa perlu dilakukannya manajemen pemasaran yang mencakup lingkup pemasaran Terminal Peti Kemas Palaran yaitu melalui peningkatan atau minimal mempertahankan pangsa pasar peti kemas pelabuhan umum Samarinda dengan berpedoman pada

**Universitas Indonesia**

penetapan sasaran usaha dengan memperhatikan segmen pasar, penetapan strategi pemasaran melalui analisis terhadap segmen pasar dan potensi pasar dan penetapan serta pelaksanaan program pemasaran dengan memanfaatkan teknologi informasi atau melalui komunikasi langsung.

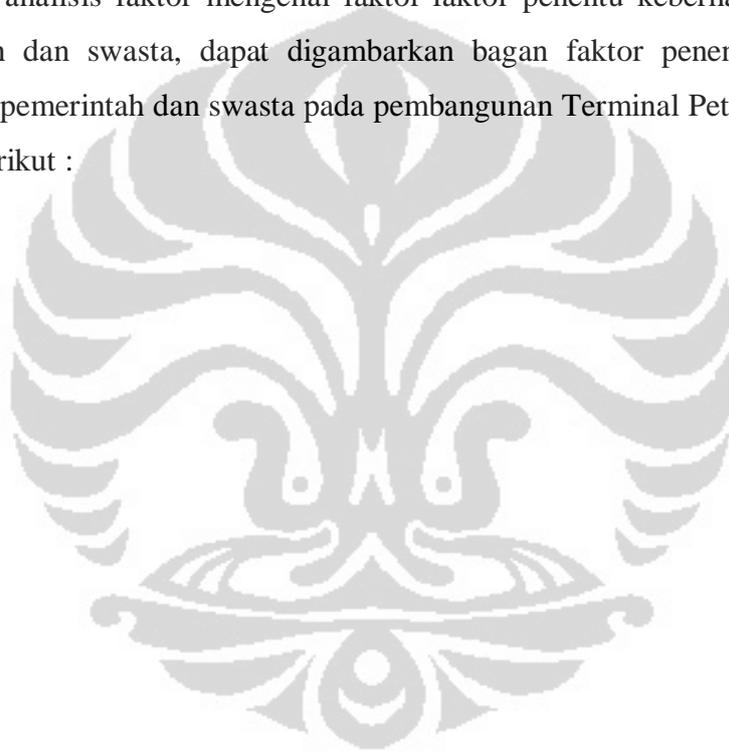
Mengingat pada kerjasama pemerintah dan swasta memerlukan investasi yang besar, keahlian teknis dan panjangnya komitmen yang terlibat, proyek BOT menyajikan kesempatan unik yaitu transfer teknologi Khan et al, 2008, sebagaimana dikutip dari Antonio dan Miroslaw, 2007. Kerjasama pemerintah dan swasta memungkinkan sekali terjadinya transfer teknologi dari pihak swasta kepada pihak pemerintah. Banyak hal yang bisa dipelajari dari kerjasama dengan pihak swasta seperti manajemen, teknis dan operasional, dikarenakan pihak swasta lebih fokus pada keuntungan dan mengedepankan efektifitas yang mempunyai pengaruh terhadap pelayanan. Transfer teknologi ini juga memastikan kelanjutan dari kualitas pelayanan setelah masa perjanjian kerjasama berakhir. Pada Terminal Peti Kemas Palaran, Pemerintah Kota Samarinda dan PT Pelabuhan Indonesia IV dapat mempelajari bagaimana PT Pelabuhan Samudera Palaran mengoperasikan Terminal Peti Kemas Palaran. Dan tentunya dengan transfer teknologi yang efektif akan mempengaruhi kelancaran pada tahap transfer (Qiao et al, 2001)

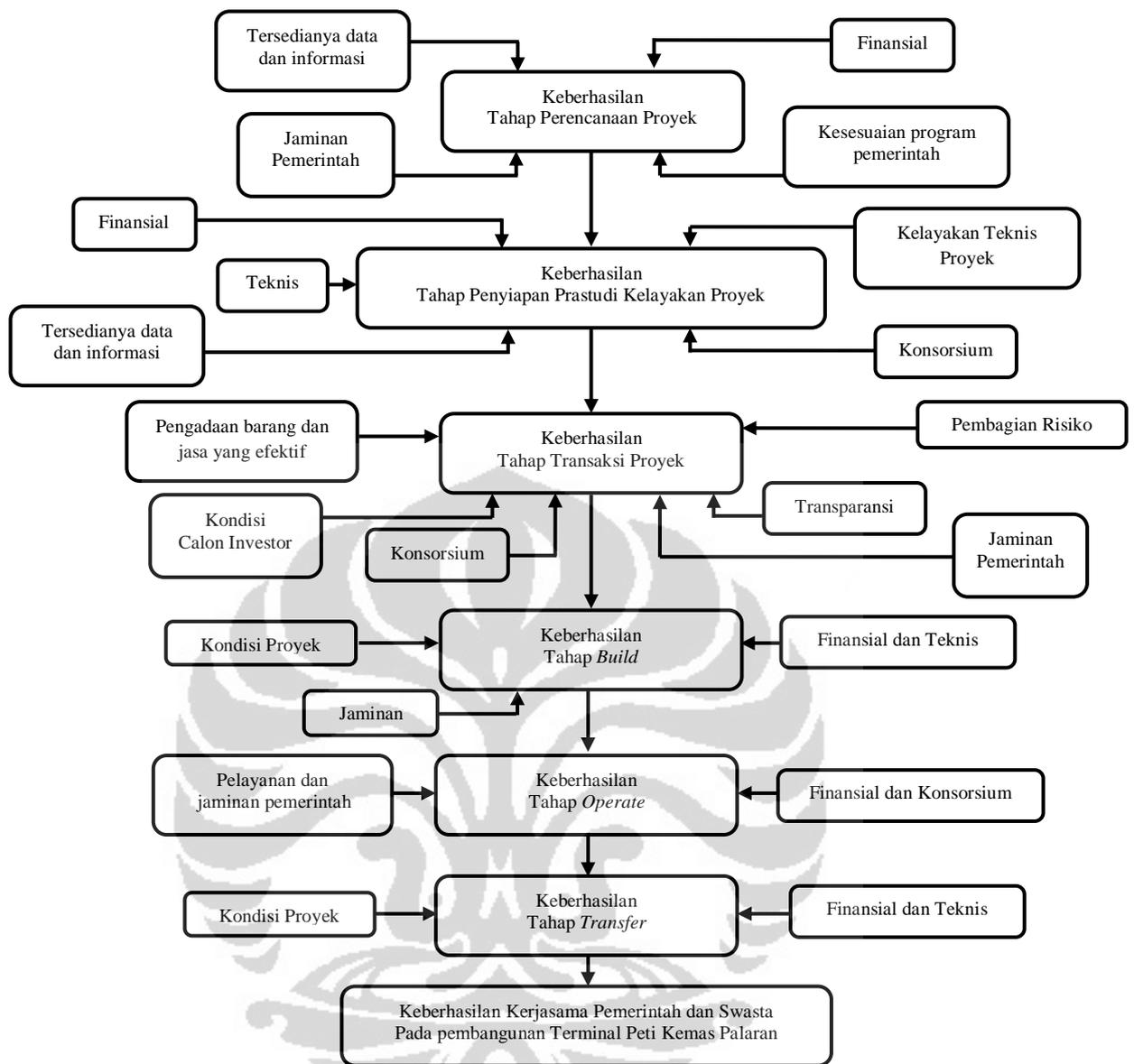
Proyek pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran adalah salah satu proyek pembangunan infrastruktur yang berhasil dilaksanakan sampai dengan tahap pengoperasian dengan skema kerjasama pemerintah dan swasta. Keberhasilan ini dikarenakan semua pihak yang terlibat bekerja dalam komposisi yang tepat dengan pembagian tugas yang sesuai dengan keahliannya masing-masing dan saling membantu serta mempunyai itikad dan komitmen yang kuat untuk mewujudkan proyek tersebut. Dimulai dari adanya dukungan dan jaminan Pemerintah Kota Samarinda dalam hal pengadaan dan pembebasan lahan, tersedianya data dan informasi yang disediakan oleh PT Pelabuhan Indonesia IV untuk perhitungan asumsi dan proyek, proses pengadaan yang efektif dengan mempertimbangkan kemampuan, pengalaman dan reputasi calon investor sehingga

**Universitas Indonesia**

terpilihlah investor yang kompeten yaitu PT Samudera Indonesia yang kemudian membentuk badan usaha khusus untuk membangun dan mengoperasikan Terminal Peti Kemas Palaran sampai dengan adanya pengawasan dan pengendalian penyelenggaraan pelayanan. Faktor-faktor penentu keberhasilan ini harus bisa mempengaruhi dan menjadi pertimbangan pemerintah dalam pengembangan kebijakan dan sebagai tata cara dimana pihak-pihak yang berkepentingan akan ikut serta dalam pelaksanaan ataupun pengembangan proyek dengan skema kerjasama pemerintah dan swasta.

Dari hasil analisis faktor mengenai faktor-faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta, dapat digambarkan bagan faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran sebagai berikut :





Gambar 6.15 Bagan Faktor Penentu Keberhasilan

Sumber : Hasil Olahan

## 6.6 Pembahasan Penyesuaian Perjanjian Kerjasama

Selain melakukan analisis faktor-faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisa penyesuaian perjanjian kerjasama pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran terkait dengan berlakunya Undang-Undang Pelayanan No. 17 Tahun 2008.

Universitas Indonesia

Kerjasama pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran yang dilaksanakan sekitar tahun 2007 dibuat dengan mengacu kepada Undang-Undang Pelayaran No. 21 Tahun 1992. Tepat setahun kemudian, Undang-Undang Pelayaran No. 17 Tahun 2008 diterbitkan. Sehingga ada beberapa hal yang mungkin perlu disesuaikan pada perjanjian kerjasama tersebut.

Pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran dilaksanakan dengan skema kerjasama pemerintah dan swasta melalui pola *Build-Operate-Transfer* (BOT) dengan jangka waktu perjanjian selama 50 tahun. Kerjasama ini melibatkan 3 pihak yaitu Pemerintah Kota Samarinda, PT Pelabuhan Indonesia IV dan PT Pelabuhan Samudera Palaran yang merupakan badan usaha yang dibentuk oleh PT Samudera Indonesia untuk pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran. Pada Undang-Undang No.17 tahun 2008 pasal 344 ayat 2 disebutkan "Dalam waktu paling lama 3 tahun sejak Undang-Undang ini berlaku, kegiatan usaha pelabuhan yang dilaksanakan oleh pemerintah, pemerintah daerah dan badan usaha milik negara sebagaimana dimaksud pada ayat 1 wajib disesuaikan dengan ketentuan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini". Berikut adalah beberapa hal yang perlu disesuaikan dari perjanjian kerjasama pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran.

a. Perubahan Peran PT Pelabuhan Indonesia IV

Berdasarkan Undang-Undang Pelayaran No. 21 Tahun 1992, PT Pelabuhan Indonesia IV merupakan badan usaha milik negara yang mendapatkan pelimpahan dari pemerintah untuk menyelenggarakan pelabuhan umum Samarinda. Oleh karena itu PT Pelabuhan Indonesia IV pada pelabuhan umum Samarinda bertindak sebagai regulator dan operator. Untuk Terminal Peti Kemas Palaran yang merupakan bagian dari pengembangan pelabuhan umum Samarinda, PT Pelabuhan Indonesia IV tetap bertindak sebagai regulator dan operator. Namun pada Undang-Undang Pelayaran No. 17 tahun 2008 penyelenggaraan pelabuhan tidak lagi

dilimpahkan kepada badan usaha milik negara melainkan diselenggarakan oleh organisasi pemerintah yaitu Otoritas Pelabuhan untuk pelabuhan yang diusahakan secara komersial. Sehingga Otoritas Pelabuhan akan bertindak sebagai regulator dan PT Pelabuhan Indonesia IV hanya akan bertindak sebagai operator. PT Pelabuhan Indonesia IV harus melepaskan perannya sebagai regulator pada Terminal Peti Kemas Palaran dan digantikan oleh Otoritas Pelabuhan. Adapun beberapa peran regulator dari perjanjian kerjasama pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran yang harus dilepaskan adalah :

- Penetapan jenis, struktur, golongan dan tingkat tarif.

Pada perjanjian kerjasama pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran disebutkan tarif pelayanan peti kemas menggunakan jenis, struktur, golongan dan tingkat tarif sesuai dengan ketentuan yang berlaku di lingkungan PT Pelabuhan Indonesia IV. Hal ini berdasarkan KM No. 50 Tahun 2003 tentang jenis, struktur dan golongan tarif pelayanan jasa kepelabuhanan untuk pelabuhan laut pasal 9 ayat 2 yang berbunyi "Badan Usaha Pelabuhan menetapkan besaran tarif jasa kepelabuhanan pada pelabuhan laut yang diselenggarakan oleh Badan Usaha Pelabuhan, dengan ketentuan untuk tarif pelayanan jasa kapal, jasa barang dan jasa penumpang ditetapkan setelah dikonsultasikan dengan Menteri". Sedangkan pada Undang-Undang No. 17 tahun 2008 pasal 110 ayat 2 disebutkan "Tarif jasa kepelabuhanan yang diusahakan oleh Badan Usaha Pelabuhan ditetapkan oleh Badan Usaha Pelabuhan berdasarkan jenis, struktur dan golongan tarif yang ditetapkan oleh pemerintah dan merupakan pendapatan Badan Usaha Pelabuhan". Hal serupa juga disebutkan pada Peraturan Pemerintah No. 61 tahun 2009 pasal 147 ayat 2 "Tarif jasa kepelabuhanan yang diusahakan oleh Badan Usaha Pelabuhan ditetapkan oleh Badan Usaha Pelabuhan berdasarkan jenis, struktur dan golongan tarif yang ditetapkan oleh Menteri dan merupakan pendapatan Badan Usaha Pelabuhan". Sehingga untuk penetapan penyesuaian tarif jasa kepelabuhanan tahun-tahun berikutnya bisa menggunakan jenis, struktur dan golongan tarif yang ditetapkan oleh Menteri sepanjang penyesuaian tarif yang akan diberlakukan tidak mempengaruhi atau mengakibatkan berubahnya tingkat kelayakan usaha, proyeksi

arus peti kemas dan/atau proyeksi keuangan Terminal Peti Kemas Palaran atau tetap menggunakan penyesuaian besaran tarif yang ada pada perjanjian kerjasama.

- Penetapan standar kinerja operasional

Pada perjanjian kerjasama dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran PT Pelabuhan Indonesia IV melakukan penetapan dan pemantauan terhadap standar kinerja operasional di Terminal Peti Kemas Palaran. Sedangkan pada Undang-Undang No. 17 tahun 2008 pasal 84 disebutkan salah satu wewenang Otoritas Pelabuhan adalah menetapkan standar kinerja operasional pelayanan jasa kepelabuhanan. Sehingga perlu ada penyesuaian pada penggunaan standar kinerja operasional yang tadinya dibuat oleh PT Pelabuhan Indonesia IV, namun sekarang harus menggunakan yang dibuat oleh Otoritas Pelabuhan.

- Pengawasan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran

Pada perjanjian kerjasama dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran pengawasan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran dilakukan oleh PT Pelabuhan Indonesia IV selaku penyelenggara pelabuhan. Sedangkan pada Undang-Undang No. 17 tahun 2008 pasal 1 ayat 26 disebutkan "Otoritas Pelabuhan adalah lembaga pemerintah di pelabuhan sebagai otoritas yang melaksanakan fungsi pengaturan, pengendalian dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan yang diusahakan secara komersial" dan pada pasal 5 ayat 5 disebutkan "Pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat 2 huruf c meliputi kegiatan pengawasan pembangunan dan pengoperasian agar sesuai dengan peraturan perundang-undangan termasuk melakukan tindakan korektif dan penegakan hukum". Otoritas Pelabuhan yang dibentuk mempunyai wewenang untuk melakukan pengawasan terhadap operasional Terminal Peti Kemas Palaran.

b. Operator Pelabuhan

Menurut Undang-Undang No. 17 Tahun 2008, kegiatan perusahaan di pelabuhan terdiri atas penyediaan dan/atau pelayanan jasa kapal, penumpang dan barang dan jasa terkait kepelabuhanan. Pada Undang-Undang No. 17 Tahun 2008 pasal 91 ayat 1 disebutkan

”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.”

Kegiatan perusahaan tersebut dilakukan oleh Badan Usaha Pelabuhan dimana Badan Usaha Pelabuhan adalah Badan Usaha yang berperan sebagai operator yang kegiatan usahanya khusus di bidang perusahaan terminal dan fasilitas pelabuhan lainnya. Sedangkan Badan Usaha yang dimaksud adalah Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah atau badan hukum Indonesia yang khusus didirikan untuk perusahaan terminal dan fasilitas pelabuhan lainnya. Badan Usaha Pelabuhan dalam melakukan kegiatan usahanya wajib memiliki izin usaha yang diberikan oleh Menteri untuk Badan Usaha Pelabuhan di pelabuhan utama dan pelabuhan pengumpul, Gubernur untuk Badan Usaha Pelabuhan di pelabuhan pengumpan regional dan Bupati/Walikota untuk Badan Usaha di pelabuhan pengumpan lokal.

Pada saat awal kerjasama pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran, baik PT Pelabuhan Indonesia IV maupun PT Pelabuhan Samudera Palaran belum menjadi Badan Usaha Pelabuhan sedangkan menurut Undang-Undang No. 17 tahun 2008, operator yang melakukan kegiatan perusahaan penyediaan dan/atau pelayanan jasa kapal, penumpang dan barang harus merupakan Badan Usaha Pelabuhan. Sehingga PT Pelabuhan Indonesia IV dan PT Pelabuhan Samudera Palaran harus segera mendaftarkan perusahaannya sebagai Badan Usaha Pelabuhan. Adapun kondisi pada saat penelitian ini dilakukan, PT Pelabuhan Indonesia IV dan PT Pelabuhan Samudera Palaran sudah menjadi Badan Usaha Pelabuhan.

#### c. Hak Pengelolaan Atas Tanah

Pada perjanjian kerjasama pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran, PT Pelabuhan Indonesia IV diberikan hak pengelolaan tanah dan PT

Pelabuhan Samudera Palaran diberikan hak guna bangunan diatas hak pengelolaan tanah. PT Pelabuhan Indonesia IV diberikan hak pengelolaan atas tanah karena PT Pelabuhan Indonesia IV adalah penyelenggara pelabuhan umum Samarinda dan Terminal Peti Kemas Palaran merupakan bagian dari Pelabuhan Umum Samarinda. Sehingga pada saat perjanjian kerjasama pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran dibuat, maka PT Pelabuhan Indonesia IV secara otomatis mendapatkan hak pengelolaan atas tanah dari lahan lokasi Terminal Peti Kemas Palaran.

Jika dikaitkan dengan undang-undang Pelayaran lama yaitu Undang-Undang No. 21 tahun 1992 pada penjelasan pasal 24 ayat 2 disebutkan bahwa pemberian suatu hak atas tanah tergantung pada subyek dan rencana pemanfaatannya, antara lain jika tanah tersebut akan digunakan untuk pelabuhan yang dikelola oleh pemerintah atau diusahakan oleh badan usaha milik negara yang seluruh modalnya dikuasai oleh Pemerintah dapat diberikan hak pengelolaan.

Sedangkan pada undang-undang Pelayaran baru yaitu Undang-Undang No. 17 tahun 2008 dimana pada pasal 85 dijelaskan bahwa

”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.”

Berdasarkan Undang-Undang No. 17 Tahun 2008 tersebut seharusnya hak pengelolaan atas tanah yang dilimpahkan kepada PT Pelabuhan Indonesia harus dikembalikan/diserahkan ke Otoritas Pelabuhan sebagai badan penyelenggara pelabuhan yang diusahakan secara komersial.

Dalam rangka memberikan kepastian hukum dan kepastian berusaha bagi Badan Usaha Pelabuhan yang telah ada saat dikeluarkannya Undang-Undang No. 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran, yaitu PT Pelabuhan Indonesia I sampai dengan IV sebagai Badan Usaha Milik Negara bidang kepelabuhanan yang didirikan

berdasarkan Peraturan pemerintah Nomor 56 Tahun 1991, Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 1991, dan Peraturan Pemerintah Nomor 59 Tahun 1991 sebagaimana yang tercantum pada Undang-Undang No. 17 Tahun 2008 pasal 344 ayat 3 yang berisi

”Kegiatan penguasaan di pelabuhan yang telah diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara tetap diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara yang dimaksud.”

Maka Menteri Perhubungan telah mengeluarkan surat yang ditujukan kepada manajemen PT Pelabuhan Indonesia I sampai dengan IV dengan nomor surat HK 003/1/11 Phb/2011 tanggal 6 Mei 2011 yang berkaitan dengan pelaksanaan Undang-Undang Pelayaran No. 17 Tahun 2008 terhadap PT Pelabuhan Indonesia I sampai IV dengan memberlakukan hal-hal berikut ini sebagaimana dikutip dari [www.maritimemedia.com](http://www.maritimemedia.com) :

- a. Untuk dapat memberikan pelayanan jasa kepelabuhanan, PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III dan IV (Persero) wajib memiliki izin usaha sebagai Badan Usaha Pelabuhan.
- b. Pemberian pelayanan jasa kepelabuhanan oleh PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III dan IV (Persero) dilakukan berdasarkan konsensi dari Otoritas Pelabuhan yang dituangkan dalam bentuk perjanjian dan sambil menunggu perjanjian konsensi maka pelayanan jasa kepelabuhanan termasuk pelayanan jasa labuh tetap dilakukan oleh PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III dan IV (Persero).
- c. Konsensi pelayanan jasa kepelabuhanan pada terminal yang pada saat ditetapkannya Undang-Undang Nomor 17 tahun 2008 telah diusahakan oleh PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III dan IV (Persero), diberikan kepada PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III dan IV (Persero) tanpa melalui mekanisme lelang.
- d. Pemberi konsensi terhadap pelayanan jasa kepelabuhanan pada terminal yang pada saat ditetapkannya Undang-Undang nomor 17 tahun 2008 telah diusahakan oleh PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III dan IV (Persero) diberikan setelah

- dilakukan evaluasi aset dan audit secara menyeluruh terhadap aset PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III dan IV (Persero).
- e. Pembangunan dan/atau pengembangan fasilitas pelabuhan di atas tanah aset PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III dan IV (Persero) dalam rangka peningkatan pelayanan kepada pengguna jasa dilakukan oleh PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III dan IV (Persero) merupakan bagian dari konsesi yang telah diberikan.
  - f. Sebelum adanya perjanjian konsesi, apabila terjadi sesuatu yang dapat menghambat pelayanan jasa kepelabuhanan yang harus segera dilakukan pemulihan dan tidak dapat menunggu pembiayaan dari APBN, maka pemeliharaan penahan gelombang, kolam pelabuhan, alur-pelayaran, dan jaringan jalan dilakukan oleh PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III, dan IV (Persero) seizin Otoritas Pelabuhan.
  - g. Aset yang telah dimiliki oleh PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III, dan IV (Persero) yang merupakan kekayaan Negara yang dipisahkan, tetap menjadi aset milik PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III, dan IV (Persero).
  - h. Terhadap tanah pelabuhan yang saat ini telah berstatus hak pengelolaan atas nama dan/atau tercatat sebagai aset PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III, dan IV (Persero), tetap sebagai hak pengelolaan dan/atau aset PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III, dan IV (Persero).
  - i. Penyediaan dan pengusahaan tanah untuk kebutuhan pengembangan usaha kepelabuhanan berdasarkan pelimpahan dari pemerintah dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
  - j. PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III, dan IV (Persero) dapat melakukan perjanjian kerja sama dengan badan usaha lainnya dalam penyediaan dan pemberian pelayanan jasa kepelabuhanan dan jasa terkait dengan kepelabuhanan, khusus untuk kerjasama pemanfaatan tanah di pelabuhan terlebih dahulu memperoleh rekomendasi dari otoritas Pelabuhan dalam kaitan kesesuaian Rencana Induk Pelabuhan.

- k. Sebagai badan Usaha Pelabuhan, PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III, dan IV (Persero) bertanggung jawab terhadap kinerja pelayanan di terminal yang diusahakannya.
- l. Dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan jasa bongkar muat, PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III, dan IV (Persero) dapat bekerjasama dengan Perusahaan Bongkar Muat yang memperoleh penunjukan dari pemilik barang dengan prinsip saling menguntungkan dengan memperhatikan sarana, prasarana, dan keahlian serta pengalaman perusahaan bongkar muat yang bersangkutan.
- m. Perusahaan bongkar muat yang akan melakukan kegiatan bongkar muat di pelabuhan yang diusahakan oleh PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III, dan IV (Persero), terlebih dahulu mendapat rekomendasi dari Otoritas Pelabuhan.
- n. Pemberian pelayanan jasa kepelabuhanan oleh PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III dan IV (Persero) dilakukan berdasarkan sistem dan procedure pelayanan kapal dan barang yang ditetapkan dan diawasi oleh Otoritas Pelabuhan.
- o. Sambil menunggu proses pembaharuan pelimpahan pelayanan pemanduan kepada PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III dan IV (Persero), pelaksanaan pemanduan di perairan yang telah dilimpahkan kepada PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III dan IV (Persero) tetap dilakukan oleh PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III dan IV (Persero).

Dari apa yang diterapkan oleh Menteri Perhubungan melalui surat nomor HK 003/1/11 Phb 2011 diatas, jelas bahwa kegiatan perusahaan di pelabuhan yang telah diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara tetap diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara seperti yang diamanatkan oleh Undang-Undang No. 17 Tahun 2008 pasal 344 ayat 3.

Namun untuk Terminal Peti Kemas Palaran hal ini tidak bisa diterapkan, karena Terminal Peti Kemas Palaran dibangun secara konsorsium yang melibatkan tiga pihak yaitu Pemerintah Kota Samarinda, PT Pelabuhan Indonesia IV dan PT Pelabuhan Samudera Palaran. Jika demikian, maka apa yang tertulis pada Undang-

**Universitas Indonesia**

Undang No. 17 Tahun 2008 pasal 344 ayat 2 akan berlaku. Adapun isi dari pasal tersebut adalah

”Dalam waktu paling lama 3 tahun sejak Undang-Undang ini berlaku, kegiatan usaha pelabuhan yang dilaksanakan oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan Badan Usaha Milik Negara sebagaimana dimaksud pada ayat 1 wajib disesuaikan dengan ketentuan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.”

Termasuk juga Undang-Undang No. 17 Tahun 2008 pasal 85 akan berlaku dimana hak pengelolaan atas tanah yang dipegang oleh PT Pelabuhan Indonesia IV harus diserahkan ke Otoritas Pelabuhan. Dengan beralihnya hak pengelolaan atas tanah ke Otoritas Pelabuhan, maka PT Pelabuhan Indonesia IV selaku pemegang hak pengelolaan kehilangan wewenangnya pada Terminal Peti Kemas Palaran yaitu untuk :

- Merencanakan peruntukan dan penggunaan tanah

Peruntukkan dan penggunaan tanah yang direncanakan oleh pemegang hak pengelolaan berpedoman kepada Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) yang ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten/Kota berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten/Kota setempat.

- Menggunakan tanah untuk keperluan pelaksanaan tugasnya

Pemegang hak pengelolaan berwenang menggunakan untuk keperluan pelaksanaan tugasnya.

- Menyerahkan bagian-bagian tanah hak pengelolaan kepada pihak ketiga dan/atau bekerjasama dengan pihak ketiga

Beralihnya hak pengelolaan atas tanah dari Badan Usaha Milik Negara ke pemerintah belum pernah terjadi sebelumnya. Hak pengelolaan ini sebenarnya tidak mempunyai jangka waktu yang artinya selama diperlukan maka hak pengelolaan tidak akan beralih ke pihak lain. Namun dalam hal ini hak pengelolaan tidak beralih melainkan diambil atau dikembalikan ke pemerintah melalui Otoritas Pelabuhan. Tata cara dan prosedur dikembalikannya hak pengelolaan ke pemerintah melalui

Otoritas Pelabuhan juga belum tegas diatur dalam Peraturan Menteri Negara Agraria/Kepala BPN maupun Undang-Undang sektoral.

Terkait dengan peraturan perundang-undangan, baik yang mengatur hak pengelolaan lahan maupun yang mengatur kepastian hukum bagi Badan Usaha Milik Negara, maka untuk Terminal Peti Kemas Palaran perlu dilakukan pertimbangan seperti :

1. Kejelasan status Terminal Peti Kemas Palaran

Status Terminal Peti Kemas Palaran disini maksudnya adalah apakah untuk Terminal Peti Kemas Palaran akan dianggap sebagai Terminal Peti Kemas yang diusahakan dan diselenggarakan hanya oleh PT Pelabuhan Indonesia IV karena memang Terminal Peti Kemas Palaran ini merupakan bagian dari pengembangan Pelabuhan Umum Samarinda yang telah diselenggarakan oleh PT Pelabuhan Indonesia IV. Jika demikian maka untuk hak pengelolaan atas tanah akan tetap sebagai hak pengelolaan dan/atau aset PT Pelabuhan Indonesia IV seperti yang diamanatkan oleh Menteri Perhubungan melalui surat no HK 003/1/11 Phb/2011 tanggal 6 Mei 2011. Atau Terminal Peti Kemas Palaran ini dianggap sebagai Terminal Peti Kemas yang diusahakan secara bersama-sama oleh Pemerintah Kota Samarinda, PT Pelabuhan Indonesia IV dan PT Pelabuhan Samudera Palaran. Jika demikian maka akan diberlakukan Undang-Undang No. 17 Tahun 2008 pasal 344 ayat 2 dan untuk hak pengelolaan atas tanah harus mengikuti pada pasal 85. Adapun asumsi penyesuaian yang bisa dilakukan adalah :

Luas lahan untuk lokasi Terminal Peti Kemas Palaran adalah seluas 13,635 Ha dengan peruntukkan sebagai berikut :

- Seluas 12,135 Ha untuk lokasi pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran
- Seluas 1.50 Ha untuk lokasi pembangunan dan pengelolaan pengoperasian Terminal Penumpang.

Hak pengelolaan atas tanah yang dikembalikan ke Otoritas Pelabuhan hanya pada lahan lokasi yang diperuntukkan untuk pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran saja. Sedangkan pada lokasi lahan yang tidak digunakan untuk operasional Terminal Peti Kemas Palaran, hak pengelolaan tetap menjadi hak pengelolaan PT Pelabuhan Indonesia IV dan dilakukan mekanisme evaluasi dan audit secara menyeluruh terhadap aset PT Pelabuhan Indonesia IV. Otoritas Pelabuhan dapat memberikan konsesi kepada PT Pelabuhan Indonesia IV dari hasil evaluasi dan audit aset tersebut. Terhadap lokasi Terminal Peti Kemas Palaran, hanya akan berlaku hak guna bangunan atas nama PT Pelabuhan Samudera Palaran di atas hak pengelolaan atas tanah yang dimiliki oleh Otoritas Pelabuhan. Jika masa kerjasama telah berakhir maka hak guna bangunan yang saat ini dipegang oleh PT Pelabuhan Samudera Palaran bisa saja beralih ke PT Pelabuhan Indonesia IV, hal ini juga dikarenakan bangunan infrastruktur pada akhir masa kerjasama akan beralih ke PT Pelabuhan Indonesia IV.

2. Pemerintah harus membuat peraturan yang jelas dan tegas mengenai hak pengelolaan, dimana peraturan tersebut tidak hanya diatur dalam Peraturan Kepala BPN, melainkan diatur didalam Undang-Undang mengingat hak pengelolaan adalah menyangkut hajat hidup orang banyak.
3. Perlu adanya aturan lebih lanjut pada bidang sektoral dibawah Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah yang mengatur mengenai hak pengelolaan atas tanah yang dimiliki oleh Badan Usaha Milik Negara terhadap pelabuhan yang diusahakan secara konsorsium.

Masa transisi 3 tahun dari Undang-Undang No. 21 tahun 1992 ke Undang-Undang No. 17 tahun 2008 sudah berakhir, sayangnya sampai pada saat dilakukannya penelitian ini menurut pendapat para responden, pihak-pihak yang terkait pada perjanjian kerjasama pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran belum melakukan pembicaraan lebih lanjut mengenai penyesuaian yang

perlu dilakukan dan Otoritas Pelabuhan belum berjalan sesuai dengan fungsinya. Selain itu, pada perjanjian kerjasama pembangunan dan pengoperasian Terminal Peti Kemas Palaran, tidak disebutkan dengan jelas bagaimana tindakan yang harus dilakukan jika terjadi perubahan regulasi sektoral. Namun terhadap hal-hal yang dianggap perlu dan belum cukup diatur dalam perjanjian kerjasama ini akan diatur tersendiri dalam bentuk Addendum Perjanjian.



## **BAB 7**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **7.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisa dan pembahasan, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

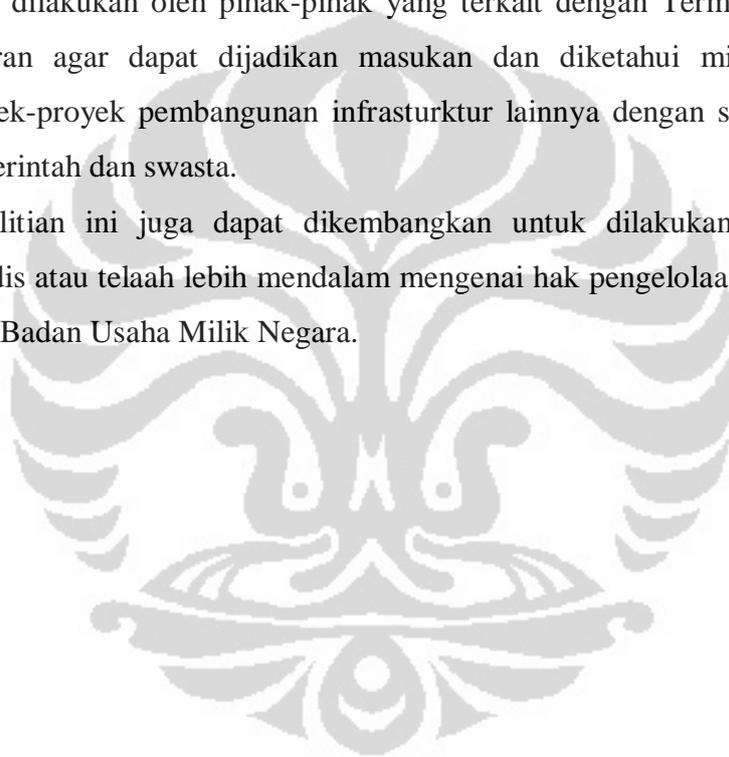
1. Hasil analisis data dengan analisis faktor, diperoleh beberapa faktor komponen utama untuk masing-masing tahap. Untuk tahap perencanaan proyek, faktor komponen utama yang sangat berpengaruh yaitu faktor tersedianya data dan informasi (nilai keragaman 51%). Untuk tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek, faktor komponen utama yang sangat berpengaruh yaitu faktor finansial (48%). Untuk tahap transaksi proyek, faktor komponen utama yang sangat berpengaruh yaitu faktor pengadaan barang dan jasa yang efektif (48%). Untuk tahap *build*, faktor komponen utama yang sangat berpengaruh yaitu faktor kondisi proyek (48%). Untuk tahap *operate*, faktor komponen utama yang sangat berpengaruh adalah faktor kondisi proyek (63%). Untuk tahap *transfer*, faktor komponen utama yang paling berpengaruh yaitu faktor kondisi proyek (55%).
2. Hal-hal yang perlu disesuaikan terkait dengan berlakunya Undang-Undang No. 17 Tahun 2008, yang didapat dari penelitian pada perjanjian kerjasama, yaitu perubahan peran PT Pelabuhan Indonesia IV, izin operator pelabuhan dan hak pengelolaan atas tanah. Namun menurut para responden, sampai pada saat dilakukan penelitian ini belum ada pembicaraan lebih lanjut mengenai penyesuaian tersebut dan Otoritas Pelabuhan pun belum berjalan sesuai dengan fungsinya dimana seharusnya pihak-pihak terkait sudah mengadakan pembicaraan mengenai penyesuaian-penyesuaian yang perlu dilakukan dan Otoritas Pelabuhan sudah melaksanakan fungsinya dikarenakan masa transisi selama 3 tahun yang sudah terlewati.

## 7.2 Saran

Beberapa saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Penerapan proyek pembangunan infrastruktur dengan skema kerjasama pemerintah dan swasta dengan model BOT memiliki sejarah yang relatif singkat di seluruh dunia khususnya di Indonesia. Baik skema kerjasama pemerintah dan swasta maupun model BOT mungkin tidak begitu dipahami dengan baik oleh pihak pemerintah maupun pihak swasta yang akan menangani proyek kerjasama pemerintah dan swasta ditambah lagi dengan dimana setiap proyek adalah unik dan memiliki karakteristik serta permasalahan yang berbeda-beda, hal ini dapat mempengaruhi keakuratan dalam pemilihan faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta. Oleh karena itu penelitian mengenai faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran ini hanya konseptual dan tidak bisa dijadikan acuan mutlak dalam melaksanakan kerjasama pemerintah dan swasta. Adapun hasil dari penelitian ini menjadi masukan dan tambahan pengalaman untuk proyek-proyek berikutnya yang menggunakan skema kerjasama pemerintah dan swasta.
2. Konsep kerjasama pemerintah dan swasta, bisa dikatakan masih baru di Indonesia baik dari peraturan, kelembagaan dan implementasinya. Sehingga konsep kerjasama pemerintah dan swasta harus lebih diperkenalkan kepada masyarakat luas seperti melalui seminar, presentasi dan lain-lain. Termasuk juga bagi stakeholder yang telah berhasil melaksanakan proyek kerjasama pemerintah dan swasta perlu berbagi kisah keberhasilan dan manfaat yang didapat dari kerjasama tersebut. Sedangkan untuk pihak seperti pemerintah pusat maupun daerah, pihak swasta atau lembaga keuangan yang akan melakukan kerjasama pemerintah dan swasta sebaiknya dibekali pengetahuan dan kemampuan bagaimana merancang sebuah kerjasama pemerintah dan swasta baik yang terkait dengan proses kerjasama maupun yang terkait dengan hal teknis masing-masing bidang infrastruktur yang akan diselenggarakan.

3. Identifikasi proyek untuk dimasukkan ke dalam daftar proyek kerjasama pemerintah dan swasta perlu dianalisa lebih dalam, agar proyek yang ditawarkan ke pihak swasta adalah proyek yang benar-benar berpotensi untuk dikerjasamakan.
4. Objek penelitian ini bisa dikembangkan pada jenis proyek infrastruktur lainnya yang menggunakan skema kerjasama pemerintah dan swasta dimana kemungkinan hanya akan ada dua pihak yaitu pihak pemerintah dan pihak swasta.
5. Penelitian ini dapat dikembangkan untuk melihat risiko dan mitigasi yang telah dilakukan oleh pihak-pihak yang terkait dengan Terminal Peti Kemas Palaran agar dapat dijadikan masukan dan diketahui mitigasinya untuk proyek-proyek pembangunan infrasturktur lainnya dengan skema kerjasama pemerintah dan swasta.
6. Penelitian ini juga dapat dikembangkan untuk dilakukan suatu tinjauan yuridis atau telaah lebih mendalam mengenai hak pengelolaan yang dipegang oleh Badan Usaha Milik Negara.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adji, Gunawan, (2010), *The Smart Handbook of Public Private Partnership*, Rene Publisher, Jakarta.
- Akintoye et al, "Critical Success Factors for PPP/PFI Projects in the UK Construction Industry : A Factor Analysis Approach ", Glasgow Caledonian University, Scotland.
- Anwar, Moch Idochi, (2008), *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, Alfabeta, Jawa Barat.
- 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*.
- 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>
- Euro-Med Port Reform Seminar, (September, 2005), *Public Private Partnership in the Port of Beirut*, Marsailles.
- European Commission, (Maret 2003), “*Guidelines for Successful Public Private Partnerships*”.
- General Secretariat, Customs Co-operation Council, (1994), *Customs Convention on Containers*, 1972, International Maritime Organization, Geneva.
- Glendoh, Sentot Harman, (September 2000), “*Budaya Organisasi Unjuk Rasa di Perusahaan*”, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol 2 No. 2, Universitas Kristen Petra.
- 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.
- International Finance Corporation, *Public Private Partnership, Challenges on Regulations & Policies to attract private sector*, 8<sup>th</sup> PAPC Conference, Arusha.
- Jefferies, Marcus, 2006, “*Critical Success Factors of Public Private Sector Partnerships, A Case Study of the Sydney SuperDome*”, The University of Newcastle, Australia.
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, April 2010, “*Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS), Panduan Bagi Investor dalam Investasi di Bidang Infrastruktur*”, Jakarta.
- Kementerian Perhubungan, Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, (2010), *Tatanan Kepelabuhanan Nasional*, Jakarta.
- Khairunnisa et al, (2010), “*Perbandingan Administrasi Negara : Perbandingan Pembangunan Jalan di Indonesia, India, dan Hongkong*”, Tugas Perbandingan Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Indonesia.
- 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.
- Perpres No. 13 tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden 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).

PPN No. 4 tahun 2010 tentang Panduan Umum Pelaksanaan Kerjasama Pemerintah dan Swasta dalam Penyediaan Infrastruktur.

Prianti, Martina, (1 Agustus 2010), "*Banyak Kelemahan Kerjasama Pemerinta-Swasta*", Kontan. Diakses 22 Desember 2010 dari Kontan. <http://www.klasik.kontan.co.id/nasional>

PT Diagaram Triproporsi, (Desember 2004), Laporan Akhir "*Rencana Induk Pelabuhan Palaran Samarinda*", Pemerintah Kota Samarinda.

PT Pelabuhan Indonesia II, "*Operational Area*". Diakses 25 Desember 2010. <http://www.inaport2.co.id>

PT Pelabuhan Indonesia III, "*Wilayah Usaha*". Diakses 25 Desember 2010. <http://www.pp3.co.id>

PT Pelabuhan Indonesia IV, "*History*". Diakses 25 Desember 2010. <http://www.pelabuhan4.co.id>

PT Suhartama Multijaya, (2010), Laporan Antara "*Tinjauan Ulang Blue Print Perhubungan Laut terkait UU No. 17 tahun 2008 tentang Pelayaran*", Direktorat Jenderal Perhubungan Laut.

Poesposoetjipto, Shanti L., (27 Juni 2007), "*Peningkatan Daya Saing Bangsa Melalui Peningkatan Kualitas Infrastruktur Transportasi*".

Purbasari, Denni Puspa, (2010), "*Prospek Investasi 2010 : Peluang di antara Perubahan dan Ketidakpastian*". Diakses 22 Desember 2010 dari BNI. <http://www.bni.co.id/Portals/0/Document/Ulasan%20Ekonomi/investasi.pdf>

Purdatiningrum, Puncky, (2000), "*Analisis Faktor Penentu Keberhasilan Bisnis Ritel (Studi Kasus PT Hero Supermarket)*", Tesis Program Pasca Sarjana Bidang Kekhususan Ilmu Administrasi dan Kebijakan Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Indonesia, Depok.

Purwanto, Trihadi, 2008, "*Analisis Faktor Dominan Dalam Perencanaan Komunikasi Pada Proyek Konstruksi Terhadap Penyimpangan Waktu Pelaksanaan*", Fakultas Teknik Sipil, Universitas Indonesia, Depok.

Qiao et al, 2001, "*Framework for Critical Success Factors of BOT Projects in China*", The Journal of Project Finance.

Rachmawati, Farida, (2006), "*Identifikasi Faktor Penentu Keberhasilan Public Private Partnership pada Gedung di Surabaya*", Tesis Program Pasca

Sarjana Bidang Keahlian Manajemen Proyek Konstruksi, Institut Teknologi Sepuluh November, Surabaya.

Raswa, Ewo, (24 Maret 2005), "*Hambatan Proyek Monorel Sulitnya Pencairan Dana*", Tempo Interaktif, Jakarta. Diakses 22 Desember 2010 dari Tempointeraktif. <http://www.tempo.co.id>

Ray, David, (Agustus 2008), "*Reformasi Sektor Pelabuhan Indonesia dan UU Pelayaran Tahun 2008*", DAI, USAID.

Robert K. Yin, (2005), *Studi Kasus : Desain & Metode*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Salim, H.A. Abbas, (1993), *Manajemen Transportasi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Sandivo, et al, "*Critical Success Factors for Construction Projects*". ASCE Journal of Construction Engineering and Management.

Savas, E.S, (1986), "*Privatization and Public Private Partnerships*". Diakses 25 Desember 2010. <http://www.cesmadrid.es>

Shen, Liyin, Rowson K.H Lee, Zhihui Zhang, Desember 1996, "*Application of BOT System for Infrastructure Projects in China*", Journal of Construction Engineering and Management.

Sinaga, Rina Hasiani, 2006, "*Analisis Hukum Penerapan Perjanjian Build Operate Transfer (BOT) dengan Tanah Berstatus Hak Guna Bangunan di atas Hak Pengelolaan Studi Kasus Kerjasama PT Hotel Indonesia Natour (Persero) dengan PT Cipta Karya Bumi Indah*", Tesis Program Pasca Sarjana, Fakultas Hukum, Universitas Indonesia, Depok.

Subhan, Muhammad, (2010), "*Kriteria Keberhasilan Proyek*", Ilmukomputer.com. Diakses 26 Desember 2010. <http://www.ilmukomputer.org/subhanhouse.com>

Sukandarrumidi, (2006), *Metodologi Penelitian, Petunjuk Praktis untuk Peneliti Pemula*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.

Sutanto, Harry, "*Kata Pengantar tentang Pelindo*". Diakses 25 Desember 2010 dari Pelindo. <http://www.inaport1.co.id>

Tiong R.L.K, Yeo, K.T, and Mc Caerthy S.C, 1992, "*Critical Success Factors in Winning BOT Contracts*", Journal of Construction Engineering and Management. Diakses 20 May 2011. <http://www.ascelibrary.org>

- Tiong R.L.K, 1996, “CSFs in Competitive Tendering and Negotiation Model for BOT Projects”, Journal of Construction Engineering and Management. Diakses 20 May 2011. <http://www.ascelibrary.org>
- Umar, Husein, (November 2009), *Studi Kelayakan Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- 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.
- Wijaya, Tony, (2010), *Analisis Multivariat*, Penerbit UAJY, Yogyakarta.
- 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.
- Zhang, Xueqing, 2004, “*Concessionaire Selection : Methods and Criteria*”, Journal of Construction Engineering and Management. Diakses 20 May 2011. <http://www.ascelibrary.org>
- Zhang, Xueqing, 2005, “*Critical Success Factors for Public Private Partnership in Infrastructure Development*”, Journal of Construction Engineering and Management. Diakses 20 May 2011. <http://www.ascelibrary.org>



Lampiran 1  
Format Validasi Awal



**Survey Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan  
Kerjasama Pemerintah dan Swasta**

**PENDAHULUAN**

Kerjasama pemerintah dan swasta adalah kemitraan antara sektor pemerintah dan sektor swasta dengan tujuan membangun sebuah proyek infrastruktur atau memberikan pelayanan yang secara tradisional disediakan oleh sektor pemerintah. Penerapan skema kerjasama pemerintah dan swasta dapat memberikan manfaat yaitu diantaranya tercukupinya kebutuhan pendanaan investasi dan dapat meningkatkan kualitas dan efisiensi pelayanan sektor pemerintah. Kerjasama pemerintah dan swasta telah lama disosialisasikan namun, tidak banyak proyek pembangunan infrastruktur yang berhasil dilaksanakan dengan menggunakan skema kerjasama pemerintah dan swasta.

Terminal Peti Kemas Palaran adalah contoh proyek yang telah dilaksanakan dengan menggunakan skema kerjasama pemerintah dan swasta. Keberhasilan pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran tentunya dipengaruhi oleh banyak faktor dan hal ini membuatnya menarik untuk diteliti. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan faktor-faktor yang paling mempengaruhi keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada proyek pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran.

**TUJUAN PELAKSANAAN VALIDASI**

Tujuan utama dari survey ini adalah untuk mendapatkan variabel penelitian yang valid dengan mengambil pakar kerjasama pemerintah dan swasta pada pembangunan proyek infrastruktur.

### **KERAHASIAN INFORMASI**

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, mohon kiranya Bapak/Ibu dapat meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner ini. Seluruh informasi yang anda berikan dalam survey ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian saja.

Apabila Bapak/Ibu memiliki pertanyaan dan memerlukan keterangan lebih lanjut mengenai survey ini, silahkan hubungi kami pada :

**1. ANDRIA DEWI SHINTA**

Hp : 08164823829      Email : andria.dewishinta@gmail.com

**2. Prof. DR. Ir. SUYONO DIKUN, MSc.**

Hp : 0818182390      Email : suyonodikun@gmail.com

**3. Ir. SUWANDI SAPUTRO, MSc.**

Hp : 081288662      Email: suwandisaputro@yahoo.com

**Mohon lengkapi data pakar dibawah ini untuk memudahkan kami menghubungi kembali apabila klarifikasi data diperlukan.**

Nama Pakar	:	_____				
Nama Institusi	:	_____				
Jabatan	:	_____	Masa kerja	:	_____	tahun
Pendidikan	:	D3 / S1 / S2 / S3 *)				
Telp / HP	:	_____	Email	:	_____	
Tanggal pengisian survey	:	____/____/____				
*) coret yang tidak perlu						

### **PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER :**

1. Pengisian kuisisioner dilakukan dengan memberikan tanda ( √ ) pada kolom "Validasi" sesuai dengan penilaian Bapak/Ibu, apabila pernyataan dapat digunakan untuk variabel penelitian.
2. Mohon beri komentar untuk variabel-variabel yang memerlukan perbaikan. Komentar dapat ditulis pada kolom komentar.
3. Jika Bapak/Ibu tidak memahami pernyataan agar melingkari nomor yang tersedia.
4. Bila ada penambahan variabel mohon dituliskan pada kolom yang tersedia di tiap-tiap bahasan variabel.

### **Daftar faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan Kerjasama Pemerintah dan Swasta**

No	Variabel	Validasi	Komentar
<b>Tahap Perencanaan Proyek</b>			
A1	Proyek berpotensi untuk dikerjasamakan dengan pihak swasta		
A2	Kepastian proyek termasuk dalam rencana dan program pembangunan pemerintah		
A3	Kepastian proyek memiliki dasar pemikiran teknis dan ekonomi		
A4	Kepastian proyek mendapat dukungan dari pemangku kepentingan terkait		
A5	Tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional maupun Daerah dan Rencana Strategis		
A6	Kesesuaian lokasi proyek dengan Rencana Tata Ruang Wilayah		

No	Variabel	Validasi	Komentar
A7	Keterkaitan antarsektor infrastruktur dan antarwilayah		
A8	Adanya nilai investasi yang memerlukan pengelolaan risiko yang efektif		
A9	Proyek tidak mempunyai risiko besar		
A10	Pihak swasta memiliki keunggulan dalam pelaksanaan proyek		
A11	Teknologi dan aspek lain pada sektor terkait bersifat stabil dan adaptif terhadap perubahan		
A12	Adanya insentif yang menarik bagi pihak swasta		
A13	Kejelasan deskripsi proyek		
A14	Kejelasan hasil keluaran proyek		
A15	Dampak sosial dan lingkungan yang mampu untuk dikelola dan dikendalikan		
A16	Potensi permintaan yang berkelanjutan		
A17	Kompetisi tidak banyak pada usaha sejenis		
A18	Daerah pemasaran yang cukup mendukung		
A19	Potensi kemudahan pengadaan tanah		

No	Variabel	Validasi	Komentar
A20	Tingkat kemampuan pemerintah untuk memberikan dukungan pemerintah		
A21	Kesiapan aspek kelembagaan		
A22	Jenis proyek yang dikerjasamakan		
A23	Keterbatasan dana untuk membiayai proyek		
A24	Proyek yang direncanakan mempunyai banyak obyektivitas		
A25	Kondisi ekonomi dan politik yang stabil		
A26	Kemampuan dan pengalaman Penanggung Jawab Proyek Kerjasama		
A27	Konsultasi publik dalam hal penyebarluasan informasi		
	Lainnya : ..... ..... ..... ..... .....		

No	Variabel	Validasi	Komentar
<b>Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek</b>			
B1	Teridentifikasinya sasaran dan kendala proyek		
B2	Adanya pilihan teknis serta ketersediaan teknologi dan barang/jasa yang dibutuhkan		
B3	Teridentifikasinya permasalahan pokok dan risikonya, usulan untuk mengatasi permasalahan serta bentuk dan besarnya dukungan pemerintah/jaminan pemerintah		
B4	Pilihan bentuk kerjasama		
B5	Rencana komersial yang mencakup usulan ketentuan perjanjian kerjasama, alokasi risiko dan mekanisme pembayaran		
B6	Identifikasi risiko dan upaya mitigasi		
B7	Konsep proyek disetujui oleh pemangku kepentingan terkait		
B8	Adanya tim pelaksana/pengelola proyek		
B9	Adanya rencana dan jadwal waktu program kepatuhan lingkungan		
B10	Adanya rancangan rinci spesifikasi keluaran		

No	Variabel	Validasi	Komentar
B11	Adanya pengembangan struktur tarif		
B12	Adanya rencana dan strategi pengadaan pihak swasta		
B13	Kepastian proyek dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku		
B14	Adanya penyempurnaan peraturan perundang-undangan yang berlaku atau menerbitkan peraturan perundang-undangan yang baru		
B15	Adanya konfirmasi kepemilikan lahan dan hambatan-hambatan yang ada		
B16	Adanya perkiraan biaya pengadaan lahan dengan berbagai skenario		
B17	Adanya penentuan mekanisme struktur tarif, penyesuaian dan penetapan pembayaran tarif bagi pihak swasta		
B18	Adanya prosedur dan tanggung jawab untuk peninjauan dan penyesuaian tarif selama jangka waktu perjanjian		
B19	Kelengkapan analisa pada prastudi kelayakan		
B20	Para ahli yang terlibat pada penyusunan prastudi kelayakan		
B21	Adanya kepastian ketersediaan infrastruktur tepat pada waktunya		
B22	Kepastian adanya pengalihan keterampilan manajemen dan teknis dari pihak swasta ke pemerintah		

No	Variabel	Validasi	Komentar
B23	Penanggung Jawab Proyek Kerjasama mempunyai informasi yang lengkap untuk menyusun dokumentasi penawaran		
B24	Penanggung Jawab Proyek Kerjasama mempunyai informasi yang sama lengkap dengan yang dimiliki calon peserta pengadaan		
B25	Kelengkapan pada rancangan ketentuan perjanjian kerjasama		
B26	Penawaran profit yang dihasilkan menarik investor		
B27	Adanya dukungan pemerintah		
B28	Adanya konsultasi publik		
B29	Cash flow jangka panjang yang menarik pihak swasta		
	Lainnya : ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....		

No	Variabel	Validasi	Komentar
<b>Tahap Transaksi Proyek</b>			
C1	Pemilihan panitia pengadaan yang kompeten		
C2	Sistem pengadaan yang transparan dan kompetitif		
C3	Sistem pengadaan yang terorganisir dengan baik		
C4	Konsultasi publik berupa market sounding		
C5	Good governance		
C6	Proyek mendapatkan dukungan rakyat karena proyek tersebut merupakan kebutuhan publik		
C7	Adanya pembagian otoritas antara pemerintah dan calon investor		
C8	Pemilihan pemenang pengadaan yang kompeten		
C9	Kemampuan finansial pemenang pengadaan untuk menyesuaikan dengan kenaikan suku bunga		
C10	Calon pemenang pengadaan mempunyai karakteristik berani mengambil risiko dengan segala kendala yang akan dihadapi selama masa periode konsesi		

No	Variabel	Validasi	Komentar
C11	Reputasi calon pemenang pengadaan		
C12	Calon pemenang pengadaan berpengalaman dalam menangani kerjasama pemerintah dan swasta terutama proyek pembangunan infrastruktur		
C13	Komitmen yang tinggi dari calon pemenang pengadaan untuk mengelola proyek		
C14	Calon pemenang pengadaan memahami keinginan dan tujuan pemerintah		
C15	Pemenang pengadaan mendirikan badan usaha yang menandatangani perjanjian kerjasama		
C16	Isi perjanjian konsesi yang tepat dan konkrit		
C17	Kejelasan pihak yang akan menanggung biaya pembebasan lahan		
C18	Transparansi biaya investasi proyek		
C19	Transparansi sistem pentarifan		
C20	Masa konsesi yang ideal		
C21	Skenario risiko yang dapat diprediksi		
C22	Alokasi risiko yang seimbang dan sesuai		

No	Variabel	Validasi	Komentar
C23	Kondisi perekonomian yang stabil selama masa konsesi		
C24	Adanya jaminan pemerintah dalam memberikan jaminan politik, ekonomi, legalitas yang diimplementasikan sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah kota		
C25	Adanya jaminan proyek tidak akan diambil alih pemerintah secara sepihak selama masa konsesi		
C26	Kesepakatan asuransi, jaminan dan masing-masing pihak		
C27	Mempunyai kekuatan dan kemampuan untuk bernegosiasi dengan pemerintah		
C28	Kerjasama yang baik antara pemerintah dan pemenang pengadaan dalam membuat perjanjian kerjasama		
C29	Adanya jaminan kontrak yang tidak berubah dari komitmen awal		
C30	Klausal kontrak yang jelas mengenai hak dan kewajiban masing-masing pihak		
C31	Mengikutsertakan pihak-pihak yang terlibat dari awal proyek		
	Lainnya : ..... ..... .....		

No	Variabel	Validasi	Komentar
<b>Tahap Build</b>			
D1	Kebijakan ekonomi dan politik yang mendukung		
D2	Tidak ada perubahan komitmen awal dari kedua belah pihak		
D3	Kepemimpinan dan struktur organisasi badan usaha yang baik		
D4	Badan usaha yang terdiri dari bermacam-macam ahli		
D5	Adanya hubungan yang baik antara badan usaha dengan pemerintah		
D6	Biaya yang efektif selama masa implementasi		
D7	Periode konstruksi yang singkat agar masa operasi menjadi lebih lama		
D8	Struktur organisasi proyek yang efektif dan efisien dalam mengatasi kendala		
D9	Teknologi yang canggih dan sesuai, menggunakan metode konstruksi yang tepat		
D10	Berpengalaman dalam pola pembangunan fast track		
D11	Badan usaha komitmen dan taat pada azas pemerintah		

No	Variabel	Validasi	Komentar
D12	Kualitas pengontrolan		
D13	Pemilihan kontraktor yang baik		
D14	Adanya standarisasi kontrak konstruksi		
	Lainnya : ..... ..... ..... ..... ..... .....		
<b>Tahap Operate</b>			
E1	Proyek yang akan dibangun mempunyai banyak manfaat		
E2	Kebijakan pemerintah yang dapat diprediksi dan beralasan, tidak merubah komitmen dari awal		
E3	Kebijakan politik dan ekonomi yang mendukung		

No	Variabel	Validasi	Komentar
E4	Pembagian hasil yang seimbang antara pemerintah dan investor		
E5	Tarif yang bisa diterima bagi masyarakat yang menikmati proyek tersebut		
E6	Tetap mempunyai pangsa pasar yang baik		
E7	Hubungan dan kerjasama yang baik dengan pemerintah daerah		
E8	Mempunyai kemampuan kerjasama dengan pihak kedua		
E9	Konsorsium tangguh dan kuat dalam menangani proyek infrastruktur		
E10	Adanya kontrol manajemen		
E11	Adanya pelatihan sumber daya manusia		
E12	Adanya sosialisasi pengaruh terhadap lingkungan		
E13	Keamanan masyarakat yang terjamin		
	Lainnya : ..... ..... ..... .....		

No	Variabel	Validasi	Komentar
<b>Tahap Transfer</b>			
F1	Adanya transfer teknologi		
F2	Adanya jaminan perubahan		
F3	Demand jangka panjang untuk produk yang ditawarkan di proyek tersebut		
F4	Ketersediaan supplier pada saat operasional jangka panjang		
F5	Proyek yang sudah dioperasikan selama periode konsesi telah berapa pada kondisi break even point		
F6	Kondisi proyek yang masih baik		
	Lainnya : ..... ..... ..... .....		

**PENDAPAT/MASUKAN DARI PARA PAKAR :**

Berdasarkan kuisisioner yang telah anda selesaikan, bagaimana menurut anda akan kuisisioner ini? Berikan pendapat/masukan untuk kuisisioner penelitian ini.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

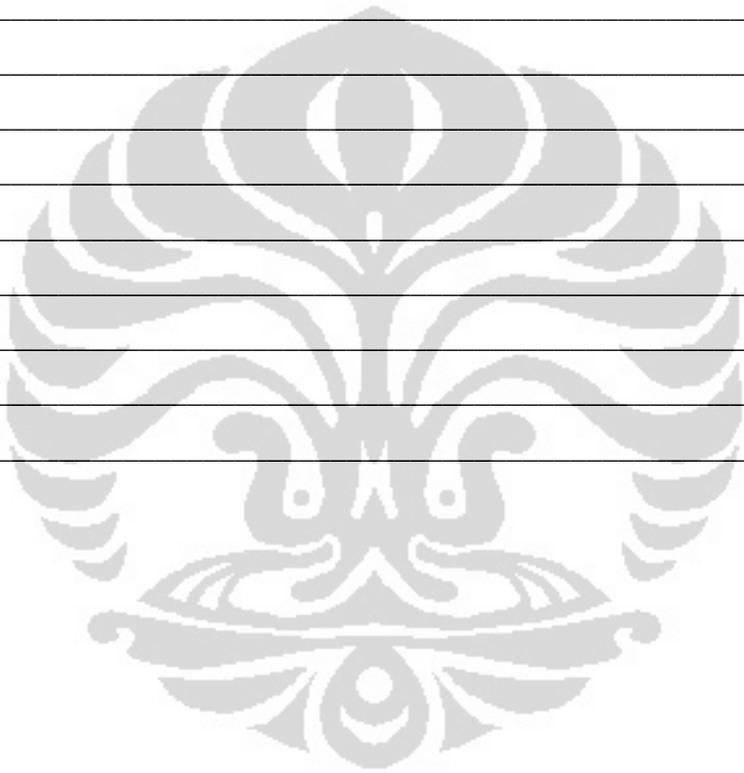
---

---

---

---

---



Atas kesediaan waktu dan pemikiran yang telah Bapak/Ibu luangkan demi kuisisioner penelitian ini, saya sebagai peneliti tesis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

**Tabel Hasil Validasi Pakar**

No	Variabel	Mohammad Taufiq Rinaldi	Novie	Iming Maknawan Tesalonika SH, MM, MCL	Ir. Santoso Eddy Wibowo, MSI	Ir. Hanggoro Budi Wiryawan
<b>Tahap Perencanaan Proyek</b>						
A1	Proyek berpotensi untuk dikerjasamakan dengan pihak swasta	√	√	Revisi : Proyek dapat dikerjasamakan dengan pihak swasta secara hukum	√	√
A2	Kepastian proyek termasuk dalam rencana dan program pembangunan pemerintah	√	Reduksi	Revisi : Proyek termasuk dalam rencana dan program pembangunan pemerintah	√	√
A3	Kepastian proyek memiliki dasar pemikiran teknis dan ekonomi	√	Reduksi	Revisi : Proyek memiliki dasar pemikiran teknis dan ekonomi (FS)	Revisi : Dipindahkan ke Tahap Persiapan Prastudi Kelayakan Proyek	√
A4	Kepastian proyek mendapat dukungan dari pemangku kepentingan terkait	√	Reduksi	Revisi : Proyek mendapat dukungan dari pemangku kepentingan terkait	Revisi : Adanya dukungan pemerintah	√
A5	Tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional maupun Daerah dan Rencana Strategis	√	√	Revisi : Proyek tercantum dan tidak bertentangan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional maupun Daerah dan Rencana Strategis	√	√
A6	Kesesuaian lokasi proyek dengan Rencana Tata Ruang Wilayah	√	√	Revisi : Lokasi proyek sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah	√	√
A7	Keterkaitan antarsektor infrastruktur dan antarwilayah	√	√	Revisi : Keterkaitan dan keselarasan antarsektor infrastruktur dan antarwilayah	√	√

No	Variabel	Mohammad Taufiq Rinaldi	Novie	Iming Maknawan Tesalonika SH, MM, MCL	Ir. Santoso Eddy Wibowo, MSI	Ir. Hanggoro Budi Wiryan
A8	Adanya nilai investasi yang memerlukan pengelolaan risiko yang efektif	√	Reduksi	Reduksi	Revisi : Tersedianya data dan informasi mengenai arus dan realisasi terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan	√
A9	Proyek tidak mempunyai risiko besar	Reduksi : Karena perhitungan risiko belum teridentifikasi secara detil pada tahap perencanaan	Reduksi : Karena proyek infrastruktur pasti berisiko, oleh karena itu butuh mitigasi risiko yang tepat	Revisi : Proyek memiliki risiko besar yang terukur	Reduksi	√
A10	Pihak swasta memiliki keunggulan dalam pelaksanaan proyek	√	√	Revisi : pihak swasta memiliki nilai lebih dalam pelaksanaan proyek	Revisi : Dipindahkan ke Tahap Transaksi Proyek	Reduksi
A11	Teknologi dan aspek lain pada sektor terkait bersifat stabil dan adaptif terhadap perubahan	√	√	Reduksi	Reduksi	Reduksi
A12	Adanya insentif yang menarik bagi pihak swasta	√	√	Revisi : Adanya peran yang menarik dan jelas bagi pihak swasta	Revisi : Dipindahkan ke Tahap Transaksi Proyek	√
A13	Kejelasan deskripsi proyek	√	√	√	Revisi : Kejelasan latar belakang proyek	√
A14	Kejelasan hasil keluaran proyek	√	√	√	Revisi : Kejelasan tujuan dan manfaat proyek	√
A15	Dampak sosial dan lingkungan yang mampu untuk dikelola dan dikendalikan	√	Reduksi	Revisi : Dampak sosial dan lingkungan oleh pihak tertentu dikelola dan dikendalikan	Reduksi : Karena ada studi AMDAL pada Tahap Persiapan Prastudi Kelayakan Proyek	Reduksi

No	Variabel	Mohammad Taufiq Rinaldi	Novie	Iming Maknawan Tesalonika SH, MM, MCL	Ir. Santoso Eddy Wibowo, MSI	Ir. Hanggoro Budi Wiryawan
A16	Potensi permintaan yang berkelanjutan	√	√	Revisi : Potensi yang berkelanjutan	√	√
A17	Kompetisi tidak banyak pada usaha sejenis	Reduksi	Reduksi	√	Revisi : Kompetisi pada usaha sejenis yang tidak banyak di daerah sekitar proyek	√
A18	Daerah pemasaran yang cukup mendukung	Revisi : Potensi pasar yang cukup mendukung	Reduksi	√	√	Revisi : Dijadikan satu dengan potensi yang berkelanjutan
A19	Potensi kemudahan pengadaan tanah	√	√	√	Revisi : Adanya jaminan pemerintah dalam kemudahan pengadaan tanah	√
A20	Tingkat kemampuan pemerintah untuk memberikan dukungan pemerintah	√	√	√	√	√
A21	Kesiapan aspek kelembagaan	√	√	√	√	√
A22	Jenis proyek yang dikerjasamakan	Reduksi	√	√	√	√
A23	Keterbatasan dana untuk membiayai proyek	Reduksi	√	√	√	Reduksi
A24	Proyek yang direncanakan mempunyai banyak obyektivitas	Reduksi	Reduksi	√	√	Reduksi
A25	Kondisi ekonomi dan politik yang stabil	Reduksi	√	√	Reduksi	Reduksi
A26	Kemampuan dan pengalaman Penanggung Jawab Proyek Kerjasama	√	√	√	√	Reduksi
A27	Konsultasi publik dalam hal penyebarluasan informasi	√	√	√	Revisi : Adanya konsultasi publik atau sosialisasi mengenai proyek yang akan dikerjasamakan	√
	Mudahnya perolehan perijinan yang terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan					

No	Variabel	Mohammad Taufiq Rinaldi	Novie	Iming Maknawan Tesalonika SH, MM, MCL	Ir. Santoso Eddy Wibowo, MSI	Ir. Hanggoro Budi Wiryanan
	Adanya dukungan pemerintah berupa jalan akses penghubung dari dan menuju proyek					
	Adanya dukungan pemerintah dari sisi hukum terkait proyek yang akan dikerjasamakan					
	Adanya jaminan pemerintah berupa peraturan standarisasi harga tanah pada proses pengadaan tanah					
<b>Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek</b>						
B1	Teridentifikasinya sasaran dan kendala proyek	√	Reduksi	Reduksi	√	Reduksi
B2	Adanya pilihan teknis serta ketersediaan teknologi dan barang/jasa yang dibutuhkan	√	Reduksi	√	√	Reduksi
B3	Teridentifikasinya permasalahan pokok dan risikonya, usulan untuk mengatasi permasalahan serta bentuk dan besarnya dukungan pemerintah/jaminan pemerintah	√	√	√	√	√
B4	Pilihan bentuk kerjasama	√	√	√	Revisi : Adanya konsultasi publik mengenai bentuk kerjasama dan risiko-risiko yang mungkin terjadi	√
B5	Rencana komersial yang mencakup usulan ketentuan perjanjian kerjasama, alokasi risiko dan mekanisme pembayaran	√	√	√	√	√

No	Variabel	Mohammad Taufiq Rinaldi	Novie	Iming Maknawan Tesalonika SH, MM, MCL	Ir. Santoso Eddy Wibowo, MSI	Ir. Hanggoro Budi Wiryawan
B6	Identifikasi risiko dan upaya mitigasi	√	√	√	Revisi : Analisis risiko dan mitigasi yang ditanggung oleh pemerintah dan swasta	√
B7	Konsep proyek disetujui oleh pemangku kepentingan terkait	√	Reduksi	√	Revisi : Konsep proyek disetujui oleh pihak-pihak yang terkait	√
B8	Adanya tim pelaksana/pengelola proyek	Revisi : Adanya analisa kelembagaan pengelola proyek	√	√	√	Reduksi
B9	Adanya rencana dan jadwal waktu program kepatuhan lingkungan	Revisi : Adanya kajian lingkungan dan sosial	Reduksi : Karena sudah masuk pada studi AMDAL	√	Revisi : Dijadikan satu dengan AMDAL	√
B10	Adanya rancangan rinci spesifikasi keluaran	√	√	√	Revisi : Adanya proyeksi dan asumsi kegiatan pada proyek yang dikerjasamakan	√
B11	Adanya pengembangan struktur tarif	√	Reduksi	√	Reduksi	Reduksi
B12	Adanya rencana dan strategi pengadaan pihak swasta	Reduksi	Reduksi : Karena proses tender sudah diatur pada Perpres No. 13 Tahun 2010	√	Reduksi	√
B13	Kepastian proyek dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku	√	√	√	√	√

No	Variabel	Mohammad Taufiq Rinaldi	Novie	Iming Maknawan Tesalonika SH, MM, MCL	Ir. Santoso Eddy Wibowo, MSI	Ir. Hanggoro Budi Wiryawan
B14	Adanya penyempurnaan peraturan perundang-undangan yang berlaku atau menerbitkan peraturan perundang-undangan yang baru	Revisi : Adanya kajian kemungkinan penyempurnaan peraturan perundang-undangan yang berlaku atau rencana penerbitan peraturan perundang-undangan yang baru	Reduksi	√	√	Reduksi
B15	Adanya konfirmasi kepemilikan lahan dan hambatan-hambatan yang ada	√	√	√	√	Reduksi
B16	Adanya perkiraan biaya pengadaan lahan dengan berbagai skenario	√	√	√	√	√
B17	Adanya penentuan mekanisme struktur tarif, penyesuaian dan penetapan pembayaran tarif bagi pihak swasta	√	√	√	√	√
B18	Adanya prosedur dan tanggung jawab untuk peninjauan dan penyesuaian tarif selama jangka waktu perjanjian	√	√	√	√	√
B19	Kelengkapan analisa pada prastudi kelayakan	Revisi : Kelengkapan kajian pada prastudi kelayakan (kajian hukum, teknis, ekonomi, keuangan, lingkungan, sosial dan bentuk kerjasama)	√	√	√	√
B20	Para ahli yang terlibat pada penyusunan prastudi kelayakan	√	√	√	√	√
B21	Adanya kepastian ketersediaan infrastruktur tepat pada waktunya	Reduksi	√	√	√	√

No	Variabel	Mohammad Taufiq Rinaldi	Novie	Iming Maknawan Tesalonika SH, MM, MCL	Ir. Santoso Eddy Wibowo, MSI	Ir. Hanggoro Budi Wiryawan
B22	Kepastian adanya pengalihan keterampilan manajemen dan teknis dari pihak swasta ke pemerintah	√	√	√	√	Reduksi
B23	Penanggung Jawab Proyek Kerjasama mempunyai informasi yang lengkap untuk menyusun dokumentasi penawaran	Revisi : Dimasukkan pada tahap transaksi proyek	√	√	√	√
B24	Penanggung Jawab Proyek Kerjasama mempunyai informasi yang sama lengkap dengan yang dimiliki calon peserta pengadaan	Revisi : Dimasukkan pada tahap transaksi proyek	√	√	√	√
B25	Kelengkapan pada rancangan ketentuan perjanjian kerjasama	√	√	√	√	√
B26	Penawaran profit yang dihasilkan menarik investor	√	Reduksi	√	Reduksi : Karena dapat dilihat pada informasi proyeksi dan asumsi kegiatan pada proyek yang dikerjasamakan	Reduksi
B27	Adanya dukungan pemerintah	√	√	√	Revisi : Karena sudah masuk pada Tahap Perencanaan Proyek	√
B28	Adanya konsultasi publik	√	√	√	Reduksi : Karena sudah termasuk pada variabel sebelumnya	√
B29	Cash flow jangka panjang yang menarik pihak swasta	√	Reduksi	√	√	√
	Ketersediaan Rancang Bangun Awal (Basic Engineering Design)					
	Kajian alokasi risiko yang mungkin membutuhkan dukungan atau jaminan pemerintah					
	Analisis risiko dan mitigasi yang ditanggung oleh pemerintah dan swasta					

No	Variabel	Mohammad Taufiq Rinaldi	Novie	Iming Maknawan Tesalonika SH, MM, MCL	Ir. Santoso Eddy Wibowo, MSI	Ir. Hanggoro Budi Wiryawan
	Analisis pasar yang memanfaatkan pelayanan dari proyek					
	Tersedianya studi AMDAL					
	Tersedianya dokumen Detail Engineering Design					
	Tersedianya Rencana Induk Pelabuhan					
<b>Tahap Transaksi Proyek</b>						
C1	Pemilihan panitia pengadaan yang kompeten	√	√	√	Revisi : Pemilihan anggota Badan Pelaksana Pengadaan yang kompeten	√
C2	Sistem pengadaan yang transparan dan kompetitif	Revisi : Sistem pengadaan yang transparan dan kompetitif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku	√	√	√	√
C3	Sistem pengadaan yang terorganisir dengan baik	√	√	√	√	√
C4	Konsultasi publik berupa market sounding	√	√	√	√	√
C5	Good governance	√	√	√	√	√
C6	Proyek mendapatkan dukungan rakyat karena proyek tersebut merupakan kebutuhan publik	Revisi : Dimasukkan pada tahap perencanaan	√	√	√	Reduksi
C7	Adanya pembagian otoritas antara pemerintah dan calon investor	√	√	√	√	Reduksi
C8	Pemilihan pemenang pengadaan yang kompeten	√	√	√	Revisi : Pemilihan investor yang kompeten	√

No	Variabel	Mohammad Taufiq Rinaldi	Novie	Iming Maknawan Tesalonika SH, MM, MCL	Ir. Santoso Eddy Wibowo, MSI	Ir. Hanggoro Budi Wiryawan
C9	Kemampuan finansial pemenang pengadaan untuk menyesuaikan denan kenaikan suku bunga	Revisi : Kemampuan finansial pemenang untuk memenuhi finansial closure	√	√	Revisi : Kemampuan finansial untuk melaksanakan kerjasama sesuai dengan persyaratan dan jangka waktu yang ditetapkan	√
C10	Calon pemenang pengadaan mempunyai karakteristik berani mengambil risiko dengan segala kendala yang akan dihadapi selama masa periode konsesi	Reduksi	Reduksi	√	Reduksi	√
C11	Reputasi calon pemenang pengadaan	Revisi : Reputasi, kemampuan dan pengalaman calon pemenang dalam proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta	√	√	√	√
C12	Calon pemenang pengadaan berpengalaman dalam menangani kerjasama pemerintah dan swasta terutama proyek pembangunan infrastruktur	Reduksi : variabel ini sudah termasuk pada variabel sebelumnya	Reduksi	√	Revisi : Calon investor memiliki pengalaman dan atau didukung oleh perusahaan yang memiliki pengalaman terkait bidang proyek yang dikerjasamakan	Reduksi
C13	Komitmen yang tinggi dari calon pemenang pengadaan untuk mengelola proyek	√	√	√	Revisi : Komitmen yang tinggi dari calon investor untuk mengelola proyek	√
C14	Calon pemenang pengadaan memahami keinginan dan tujuan pemerintah	Reduksi	√	√	Revisi : Calon investor memahami maksud dan tujuan kerjasama	Reduksi

No	Variabel	Mohammad Taufiq Rinaldi	Novie	Iming Maknawan Tesalonika SH, MM, MCL	Ir. Santoso Eddy Wibowo, MSI	Ir. Hanggoro Budi Wiryawan
C15	Pemenang pengadaan mendirikan badan usaha yang menandatangani perjanjian kerjasama	√	√	√	Revisi : Investor mendirikan badan usaha yang menandatangani perjanjian kerjasama	Reduksi
C16	Isi perjanjian konsesi yang tepat dan konkrit	√	√	√	√	√
C17	Kejelasan pihak yang akan menanggung biaya pembebasan lahan	√	√	√	√	√
C18	Transparansi biaya investasi proyek	√	√	√	√	√
C19	Transparansi sistem pentarifan	√	√	√	√	√
C20	Masa konsesi yang ideal	Reduksi : Karena sudah ditentukan dalam analisa finansial prastudi kelayakan pada tahap studi kelayakan	√	√	√	√
C21	Skenario risiko yang dapat diprediksi	Reduksi : Karena sudah ditentukan dalam analisa finansial prastudi kelayakan pada tahap studi kelayakan	Reduksi	√	Reduksi	√
C22	Alokasi risiko yang seimbang dan sesuai	Reduksi : Karena sudah ditentukan dalam analisa finansial prastudi kelayakan pada tahap studi kelayakan	√	√	Reduksi	Reduksi
C23	Kondisi perekonomian yang stabil selama masa konsesi	Reduksi	Reduksi	√	√	Reduksi

No	Variabel	Mohammad Taufiq Rinaldi	Novie	Iming Maknawan Tesalonika SH, MM, MCL	Ir. Santoso Eddy Wibowo, MSI	Ir. Hanggoro Budi Wiryawan
C24	Adanya jaminan pemerintah dalam memberikan jaminan politik, ekonomi, legalitas yang diimplementasikan sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah kota	Revisi : Adanya jaminan pemerintah dalam memberikan jaminan risiko politik, risiko kinerja proyek dan risiko permintaan serta legalitas yang diimplementasikan sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah kota	√	√	√	Reduksi
C25	Adanya jaminan proyek tidak akan diambil alih pemerintah secara sepihak selama masa konsesi	Reduksi	Reduksi	√	Reduksi	Reduksi
C26	Kesepakatan asuransi, jaminan dan masing-masing pihak	Reduksi	√	√	√	√
C27	Mempunyai kekuatan dan kemampuan untuk bernegosiasi dengan pemerintah	Reduksi	√	√	√	Reduksi
C28	Kerjasama yang baik antara pemerintah dan pemenang pengadaan dalam membuat perjanjian kerjasama	√	√	√	Revisi : Kerjasama yang baik antara pihak-pihak yang terkait	√
C29	Adanya jaminan kontrak yang tidak berubah dari komitmen awal	Revisi : Adanya jaminan perjanjian kerjasama yang tidak berubah dari komitmen awal	Reduksi	√	√	√
C30	Klausal kontrak yang jelas mengenai hak dan kewajiban masing-masing pihak	Revisi : Klausal perjanjian kerjasama yang jelas mengenai hak dan kewajiban masing-masing pihak	√	√	√	√

No	Variabel	Mohammad Taufiq Rinaldi	Novie	Iming Maknawan Tesalonika SH, MM, MCL	Ir. Santoso Eddy Wibowo, MSI	Ir. Hanggoro Budi Wiryawan
C31	Mengikutsertakan pihak-pihak yang terlibat dari awal proyek	√	√	√	√	Reduksi
	Seluruh penawaran yang masuk memenuhi persyaratan teknis dan keuangan					
<b>Tahap Build</b>						
D1	Kebijakan ekonomi dan politik yang mendukung	Reduksi	√	√	Reduksi	Reduksi
D2	Tidak ada perubahan komitmen awal dari kedua belah pihak	√	√	√	√	Reduksi
D3	Kepemimpinan dan struktur organisasi badan usaha yang baik	√	√	√	√	Reduksi
D4	Badan usaha yang terdiri dari bermacam-macam ahli	Reduksi	√	√	√	√
D5	Adanya hubungan yang baik antara badan usaha dengan pemerintah	√	√	√	√	Reduksi
D6	Biaya yang efektif selama masa implementasi	√	√	√	√	√
D7	Periode konstruksi yang singkat agar masa operasi menjadi lebih lama	Reduksi	√	Reduksi	Reduksi	√
D8	Struktur organisasi proyek yang efektif dan efisien dalam mengatasi kendala	Reduksi	√	√	Reduksi	Reduksi
D9	Teknologi yang canggih dan sesuai, menggunakan metode konstruksi yang tepat	√	√	√	√	Reduksi
D10	Berpengalaman dalam pola pembangunan fast track	Reduksi	√	√	Reduksi	Reduksi
D11	Badan usaha komitmen dan taat pada azas pemerintah	Reduksi	√	√	Reduksi	Reduksi

No	Variabel	Mohammad Taufiq Rinaldi	Novie	Iming Maknawan Tesalonika SH, MM, MCL	Ir. Santoso Eddy Wibowo, MSI	Ir. Hanggoro Budi Wiryawan
D12	Kualitas pengontrolan	√	√	√	Revisi : Adanya supervisi secara berkala	√
D13	Pemilihan kontraktor yang baik	√	√	√	√	√
D14	Adanya standarisasi kontrak konstruksi	√	√	√	√	√
	Tidak adanya suatu keputusan yang dikeluarkan oleh masing-masing pihak yang akan mengganggu atau berubahnya tingkat kelayakan usaha dan proyeksi arus					
	Adanya jaminan kelancaran arus lalu lintas jalan akses dari dan ke lokasi proyek					
	Adanya surat jaminan pelaksanaan pembangunan					
	Adanya surat jaminan penyelesaian pembangunan					
	Adanya cadangan antisipasi kerugian yang disiapkan oleh badan usaha					
<b>Tahap Operate</b>						
E1	Proyek yang akan dibangun mempunyai banyak manfaat	√	√	√	√	Reduksi
E2	Kebijakan pemerintah yang dapat diprediksi dan beralasan, tidak merubah komitmen dari awal	Reduksi	√	√	√	Reduksi
E3	Kebijakan politik dan ekonomi yang mendukung	Reduksi	√	√	Reduksi	Reduksi

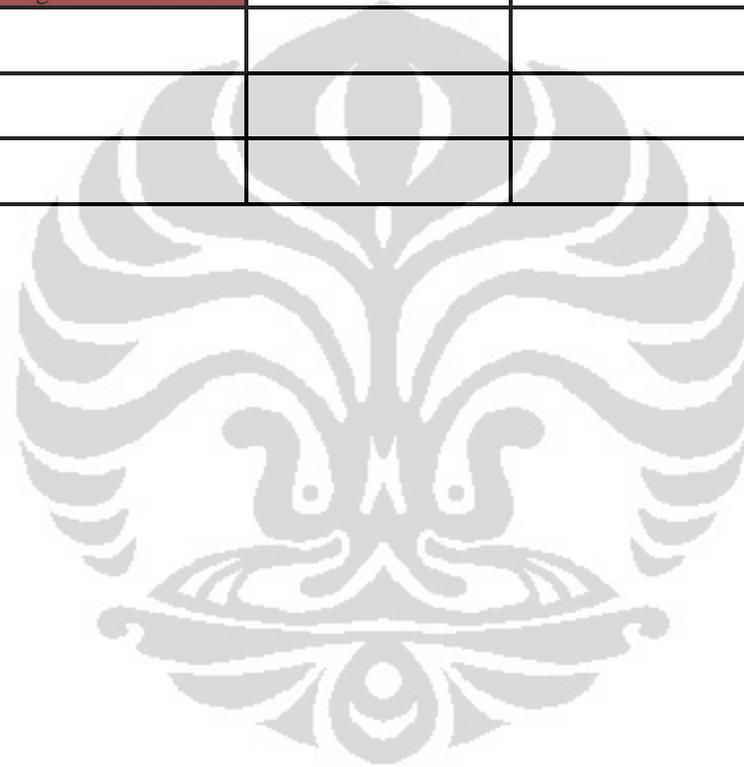
No	Variabel	Mohammad Taufiq Rinaldi	Novie	Iming Maknawan Tesalonika SH, MM, MCL	Ir. Santoso Eddy Wibowo, MSI	Ir. Hanggoro Budi Wiryawan
E4	Pembagian hasil yang seimbang antara pemerintah dan investor	Reduksi : Karena sudah termasuk dalam perjanjian kerjasama	√	√	Reduksi	Reduksi
E5	Tarif yang bisa diterima bagi masyarakat yang menikmati proyek tersebut	Revisi : Tarif yang bisa diterima bagi masyarakat yang memperoleh pelayanan proyek tersebut	√	√	√	Reduksi
E6	Tetap mempunyai pangsa pasar yang baik	√	√	√	√	Reduksi
E7	Hubungan dan kerjasama yang baik dengan pemerintah daerah	Revisi : Hubungan dan kerjasama yang baik dengan pemerintah daerah dan stakeholder lainnya	√	√	√	Reduksi
E8	Mempunyai kemampuan kerjasama dengan pihak kedua	Reduksi	√	√	Reduksi	Reduksi
E9	Konsorsium tangguh dan kuat dalam menangani proyek infrastruktur	√	√	√	√	Reduksi
E10	Adanya kontrol manajemen	√	√	√	Revisi : Adanya supervisi secara berkala	√
E11	Adanya pelatihan sumber daya manusia	√	√	√	√	√
E12	Adanya sosialisasi pengaruh terhadap lingkungan	Reduksi	√	√	Reduksi	Reduksi
E13	Keamanan masyarakat yang terjamin	Reduksi	√	√	Reduksi	Reduksi

No	Variabel	Mohammad Taufiq Rinaldi	Novie	Iming Maknawan Tesalonika SH, MM, MCL	Ir. Santoso Eddy Wibowo, MSI	Ir. Hanggoro Budi Wiryawan
	Penyelenggaraan pelayanan yang profesional, efektif dan efisien untuk memenuhi standar pelayanan minimum					
	Pengawasan dan pengendalian penyelenggaraan pelayanan agar tidak keluar dari standar pelayanan minimum					
	Adanya surat jaminan pemeliharaan					
	Adanya surat pernyataan atau jaminan bahwa fasilitas sudah siap digunakan					
	Adanya jaminan pemeliharaan fasilitas umum dari dan ke lokasi proyek					
	Adanya kebijakan publik untuk menunjang kelancaran lalu lintas dari dan ke lokasi proyek					
	Adanya kebijakan publik untuk menunjang kelancaran dan ketertiban operasional kegiatan					
<b>Tahap Transfer</b>						
F1	Adanya transfer teknologi	√	√	√	√	Reduksi
F2	Adanya jaminan perubahan	Reduksi	Reduksi	√	Revisi : Adanya jaminan pemeliharaan untuk penyerahan fasilitas	Reduksi
F3	Demand jangka panjang untuk produk yang ditawarkan di proyek tersebut	√	√	√	√	Reduksi
F4	Ketersediaan supplier pada saat operasional jangka panjang	√	√	√	√	Reduksi
F5	Proyek yang sudah dioperasikan selama periode konsesi telah berada pada kondisi break even point	√	√	√	√	√

No	Variabel	Mohammad Taufiq Rinaldi	Novie	Iming Maknawan Tesalonika SH, MM, MCL	Ir. Santoso Eddy Wibowo, MSI	Ir. Hanggoro Budi Wiryawan
F6	Kondisi proyek yang masih baik	Revisi : Kondisi proyek yang masih baik atau dalam kondisi yang sama dengan awal konsesi	√	√	Revisi : proyek masih dalam kondisi yang dapat dioperasikan	√
	Penyerahan aset dan infrastruktur tanpa syarat dan kompensasi					
	Aset yang diserahkan tidak dalam keadaan sengketa					
	Aset tidak sedang menjadi agunan pihak lain					

Keterangan warna :

	Revisi kalimat
	Tambahan variabel
	Reduksi





Lampiran 2  
Format Kuisisioner Awal



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

---

**Survey Faktor-Faktor yang Paling Mempengaruhi Keberhasilan Kerjasama  
Pemerintah dan Swasta pada Pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran**

**PENDAHULUAN**

Kerjasama pemerintah dan swasta adalah kemitraan antara sektor pemerintah dan sektor swasta dengan tujuan membangun sebuah proyek infrastruktur atau memberikan pelayanan yang secara tradisional disediakan oleh sektor pemerintah. Penerapan skema kerjasama pemerintah dan swasta dapat memberikan manfaat yaitu diantaranya tercukupinya kebutuhan pendanaan investasi dan dapat meningkatkan kualitas dan efisiensi pelayanan sektor pemerintah. Kerjasama pemerintah dan swasta telah lama disosialisasikan namun, tidak banyak proyek pembangunan infrastruktur yang berhasil dilaksanakan dengan menggunakan skema kerjasama pemerintah dan swasta.

Terminal Peti Kemas Palaran adalah contoh proyek yang telah dilaksanakan dengan menggunakan skema kerjasama pemerintah dan swasta. Keberhasilan pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran tentunya dipengaruhi oleh banyak faktor dan hal ini membuatnya menarik untuk diteliti. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan faktor-faktor yang paling mempengaruhi keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada proyek pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran.

**TUJUAN PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan faktor-faktor yang paling mempengaruhi keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran.

### **KERAHASIAN INFORMASI**

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, mohon kiranya Bapak/Ibu dapat meluangkan waktu untuk mengisi kuisioner ini. Seluruh informasi yang anda berikan dalam survey ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian saja.

Apabila Bapak/Ibu memiliki pertanyaan dan memerlukan keterangan lebih lanjut mengenai survey ini, silahkan hubungi kami pada :

**1. ANDRIA DEWI SHINTA**

Hp : 08164823829      Email : andria.dewishinta@gmail.com

**2. Prof. DR. Ir. SUYONO DIKUN, MSc.**

Hp : 0818182390      Email : suyonodikun@gmail.com

**3. Ir. SUWANDI SAPUTRO, MSc.**

Hp : 081288662      Email: suwandisaputro@yahoo.com

**Mohon lengkapi data responden dibawah ini untuk memudahkan kami menghubungi kembali apabila klarifikasi data diperlukan.**

Nama Responden : \_\_\_\_\_

Nama Perusahaan : \_\_\_\_\_

Jabatan Saat Ini : \_\_\_\_\_ Masa kerja : \_\_\_\_ Tahun

Jabatan (pada saat proyek dipersiapkan) : \_\_\_\_\_

Pendidikan : D3 / S1 / S2 / S3 \*)

Telp / HP : \_\_\_\_\_ Email : \_\_\_\_\_

Tanggal pengisian survey : \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\*) coret yang tidak perlu

## **PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER I :**

Jawaban merupakan pemikiran/pendapat Bapak/Ibu mengenai faktor-faktor yang paling mempengaruhi kerjasama pemerintah dan swasta pada pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran yang dibagi menjadi 6 tahap yaitu tahap perencanaan proyek, tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek, tahap transaksi proyek, tahap Build (konstruksi), tahap Operate (operasional) dan tahap Transfer (pengalihan).

Pengisian kuisisioner dilakukan dengan memberikan tanda (  $\checkmark$  ) pada kolom yang telah disediakan sesuai dengan keterangan skala dibawah ini :

1. Tidak Berpengaruh : apabila variabel ini tidak memberikan pengaruh terhadap keberhasilan pada setiap tahap yang dimaksud.
2. Cukup Berpengaruh : apabila variabel ini boleh ada atau boleh tidak ada dan keberadaannya tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap keberhasilan pada setiap tahap yang dimaksud.
3. Berpengaruh : apabila variabel ini perlu ada dan memberikan dampak yang tidak terlalu signifikan terhadap keberhasilan pada setiap tahap yang dimaksud.
4. Sangat Berpengaruh : apabila variabel ini memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap keberhasilan pada setiap tahap yang dimaksud.

No	Variabel	Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai pengaruh variabel berikut terhadap keberhasilan pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran			
		1	2	3	4
<b>Tahap Perencanaan Proyek</b>					
A1	Lokasi proyek sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah				
A2	Proyek termasuk dalam rencana dan program pembangunan pemerintah				
A3	Proyek tercantum dan tidak bertentangan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional maupun Daerah dan Rencana Strategis				
A4	Adanya dukungan pemerintah berupa jalan akses penghubung dari dan menuju lokasi proyek				
A5	Keterkaitan dan keselarasan antarsektor infrastruktur dan antarwilayah				
A6	Adanya jaminan pemerintah berupa kemudahan dan tidak terjadinya hambatan pada proses pengadaan tanah				
A7	Kejelasan latar belakang proyek diadakan				
A8	Kejelasan tujuan dan manfaat proyek				
A9	Tingkat kemampuan pemerintah untuk memberikan dukungan pemerintah				
A10	Mudahnya perolehan perijinan yang terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan				
A11	Tidak banyaknya kompetisi pada usaha sejenis disekitar proyek yang akan dikerjasamakan				
A12	Adanya dukungan pemerintah dari sisi hukum terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan				
A13	Keterbatasan dana pemerintah untuk membiayai proyek				
A14	Tersedianya data dan informasi mengenai arus dan realisasi yang terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan				

No	Variabel	Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai pengaruh variabel berikut terhadap keberhasilan pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran			
		1	2	3	4
A15	Proyek dapat dikerjasamakan dengan pihak swasta secara hukum				
A16	Adanya jaminan pemerintah berupa peraturan standarisasi harga tanah pada proses pengadaan tanah				
A17	Kesiapan aspek kelembagaan				
A18	Jenis proyek yang dikerjasamakan				
A19	Potensi pasar yang mendukung dan berkelanjutan				
A20	Kemampuan dan pengalaman Penanggung Jawab Proyek Kerjasama				
A21	Adanya konsultasi publik atau sosialisasi mengenai proyek yang akan dikerjasamakan				
A22	Proyek mendapatkan dukungan rakyat karena proyek tersebut merupakan kebutuhan publik				
<b>Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek</b>					
B1	Teridentifikasinya sasaran, permasalahan, usulan untuk mengatasi permasalahan serta bentuk dan besarnya dukungan pemerintah/jaminan pemerintah				
B2	Adanya konsultasi publik mengenai bentuk kerjasama dan risiko-risiko yang mungkin terjadi				
B3	Adanya pilihan teknis serta ketersediaan teknologi dan barang/jasa yang dibutuhkan				
B4	Rencana komersial yang mencakup usulan ketentuan perjanjian kerjasama, alokasi risiko dan mekanisme pembayaran				
B5	Ketersediaan dokumen Detail Engineering Design				

1 (Tidak berpengaruh)  
2 (Cukup berpengaruh)  
3 (Berpengaruh)  
4 (Sangat berpengaruh)

No	Variabel	Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai pengaruh variabel berikut terhadap keberhasilan pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran			
		1	2	3	4
B6	Konsep proyek disetujui oleh pihak-pihak yang terkait				
B7	Adanya analisa kelembagaan pengelola proyek				
B8	Adanya proyeksi dan asumsi kegiatan pada proyek yang dikerjasamakan				
B9	Cash flow jangka panjang yang menarik pihak swasta				
B10	Adanya kajian kemungkinan penyempurnaan peraturan perundang-undangan yang berlaku atau rencana penerbitan peraturan perundang-undangan yang baru				
B11	Adanya konfirmasi kepemilikan lahan dan hambatan-hambatan yang ada				
B12	Adanya perkiraan biaya pengadaan lahan dengan berbagai skenario				
B13	Adanya penentuan mekanisme struktur tarif, penyesuaian dan penetapan pembayaran tarif bagi pihak swasta				
B14	Adanya prosedur dan tanggung jawab untuk peninjauan dan penyesuaian tarif selama jangka waktu perjanjian				
B15	Para ahli yang terlibat pada penyusunan prastudi kelayakan				
B16	Analisis pasar yang memanfaatkan pelayanan dari proyek				
B17	Adanya kepastian ketersediaan infrastruktur tepat pada waktunya				
B18	Kepastian adanya pengalihan keterampilan manajemen dan teknis dari pihak swasta ke pemerintah				
B19	Kelengkapan pada rancangan ketentuan perjanjian kerjasama				

1 (Tidak berpengaruh)  
2 (Cukup berpengaruh)  
3 (Berpengaruh)  
4 (Sangat berpengaruh)

No	Variabel	Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai pengaruh variabel berikut terhadap keberhasilan pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran			
		1	2	3	4
B20	Kepastian proyek dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku				
B21	Ketersediaan Rancang Bangun Awal (Basic Engineering Design)perjanjian				
B22	Analisis risiko dan mitigasi yang ditanggung oleh pemerintah dan swasta				
B23	Kelengkapan kajian pada prastudi kelayakan (kajian hukum, teknis, ekonomi, keuangan, lingkungan, sosial dan bentuk kerjasama)				
B24	Kepastian proyek memiliki dasar pemikiran teknis dan ekonomi				
B25	Ketersediaan kajian AMDAL				
B26	Ketersediaan Rencana Induk Pelabuhan				
<b>Tahap Transaksi Proyek</b>					
C1	Pemilihan Badan Pelaksana Pengadaan yang kompeten				
C2	Masa konsesi yang ideal				
C3	Sistem pengadaan yang terorganisir dengan baik				
C4	Konsultasi publik berupa market sounding				
C5	Good governance				
C6	Adanya pembagian otoritas antara pemerintah dan calon investor				
C7	Pemilihan investor yang kompeten				

No	Variabel	Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai pengaruh variabel berikut terhadap keberhasilan pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran			
		1	2	3	4
C8	Kejelasan pihak yang akan menanggung biaya pembebasan lahan				
C9	Reputasi, kemampuan dan pengalaman calon pemenang terkait dengan proyek yang dikerjakasikan				
C10	Komitmen yang tinggi dari calon investor untuk mengelola proyek				
C11	Calon investor memahami maksud dan tujuan kerjasama				
C12	Investor mendirikan badan usaha yang menandatangani perjanjian kerjasama				
C13	Isi perjanjian konsesi yang tepat dan konkrit				
C14	Kemampuan finansial untuk melaksanakan kerjasama sesuai dengan persyaratan dan jangka waktu yang ditetapkan				
C15	Transparansi biaya investasi proyek				
C16	Transparansi sistem pentarifan				
C17	Sistem pengadaan yang transparan dan kompetitif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku				
C18	Adanya jaminan pemerintah dalam memberikan jaminan risiko politik, risiko kinerja proyek dan risiko permintaan serta legalitas yang diimplementasikan sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah kota				
C19	Kesepakatan asuransi, jaminan dan masing-masing pihak				
C20	Mempunyai kekuatan dan kemampuan untuk bernegosiasi dengan pemerintah				
C21	Kerjasama yang baik antara pihak-pihak yang terkait				

1 (Tidak berpengaruh)  
2 (Cukup berpengaruh)  
3 (Berpengaruh)  
4 (Sangat berpengaruh)

No	Variabel	Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai pengaruh variabel berikut terhadap keberhasilan pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran			
		1	2	3	4
C22	Penanggung Jawab Proyek Kerjasama mempunyai informasi yang sama lengkap dengan yang dimiliki calon peserta pengadaan				
C23	Klausal perjanjian kerjasama yang jelas mengenai hak dan kewajiban masing-masing pihak				
C24	Mengikutsertakan pihak-pihak yang terlibat dari awal proyek				
C25	Pihak swasta memiliki nilai lebih dalam pelaksanaan proyek				
C26	Adanya peran yang menarik dan jelas bagi pihak swasta				
C27	Penanggung Jawab Proyek Kerjasama mempunyai informasi yang lengkap untuk menyusun dokumentasi penawaran				
C28	Adanya jaminan perjanjian kerjasama yang tidak berubah dari komitmen awal				
<b>Tahap Build</b>					
D1	Tidak ada perubahan komitmen awal dari kedua belah pihak				
D2	Kepemimpinan dan struktur organisasi badan usaha yang baik				
D3	Badan usaha yang terdiri dari bermacam-macam ahli				
D4	Adanya hubungan yang baik antara badan usaha dengan pemerintah				
D5	Biaya yang efektif selama masa implementasi				
D6	Teknologi yang canggih dan sesuai, menggunakan metode konstruksi yang tepat				

1 (Tidak berpengaruh)  
2 (Cukup berpengaruh)  
3 (Berpengaruh)  
4 (Sangat berpengaruh)

No	Variabel	Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai pengaruh variabel berikut terhadap keberhasilan pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran			
		1	2	3	4
D7	Adanya supervisi secara berkala				
D8	Pemilihan kontraktor yang baik				
D9	Adanya standarisasi kontrak konstruksi				
D10	Tidak adanya suatu keputusan yang dikeluarkan oleh masing-masing pihak yang akan mengganggu atau berubahnya tingkat kelayakan usaha dan proyeksi arus				
D11	Adanya jaminan kelancaran arus lalu lintas jalan akses dari dan ke lokasi proyek				
D12	Adanya surat jaminan pelaksanaan pembangunan				
D13	Adanya surat jaminan penyelesaian pembangunan				
D14	Adanya cadangan antisipasi kerugian yang disiapkan oleh badan usaha				
<b>Tahap Operate</b>					
E1	Proyek yang akan dibangun mempunyai banyak manfaat				
E2	Kebijakan pemerintah yang dapat diprediksi dan beralasan, tidak merubah komitmen dari awal				
E3	Tarif yang bisa diterima bagi masyarakat yang memperoleh pelayanan proyek tersebut				
E4	Tetap mempunyai pangsa pasar yang baik				
E5	Hubungan dan kerjasama yang baik dengan pemerintah daerah dan stakeholder lainnya				

1 (Tidak berpengaruh)  
2 (Cukup berpengaruh)  
3 (Berpengaruh)  
4 (Sangat berpengaruh)

No	Variabel	Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai pengaruh variabel berikut terhadap keberhasilan pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran			
		1	2	3	4
E6	Konsorsium tangguh dan kuat dalam menangani proyek infrastruktur				
E7	Adanya pelatihan sumber daya manusia				
E8	Pengawasan dan pengendalian penyelenggaraan pelayanan agar tidak keluar dari standar pelayanan minimum				
E9	Penyelenggaraan pelayanan yang profesional, efektif dan efisien untuk memenuhi standar pelayanan minimum				
E10	Adanya kebijakan publik untuk menunjang kelancaran dan ketertiban operasional kegiatan				
E11	Adanya surat jaminan pemeliharaan				
E12	Adanya surat pernyataan atau jaminan bahwa fasilitas sudah siap digunakan				
E13	Adanya jaminan pemeliharaan fasilitas umum dari dan ke lokasi proyek				
E14	Adanya kebijakan publik untuk menunjang kelancaran lalu lintas dari dan ke lokasi proyek				
<b>Tahap Transfer</b>					
F1	Adanya transfer teknologi				
F2	Adanya jaminan pemeliharaan untuk penyerahan fasilitas				
F3	Demand jangka panjang untuk produk yang ditawarkan di proyek tersebut				
F4	Ketersediaan supplier pada saat operasional jangka panjang				

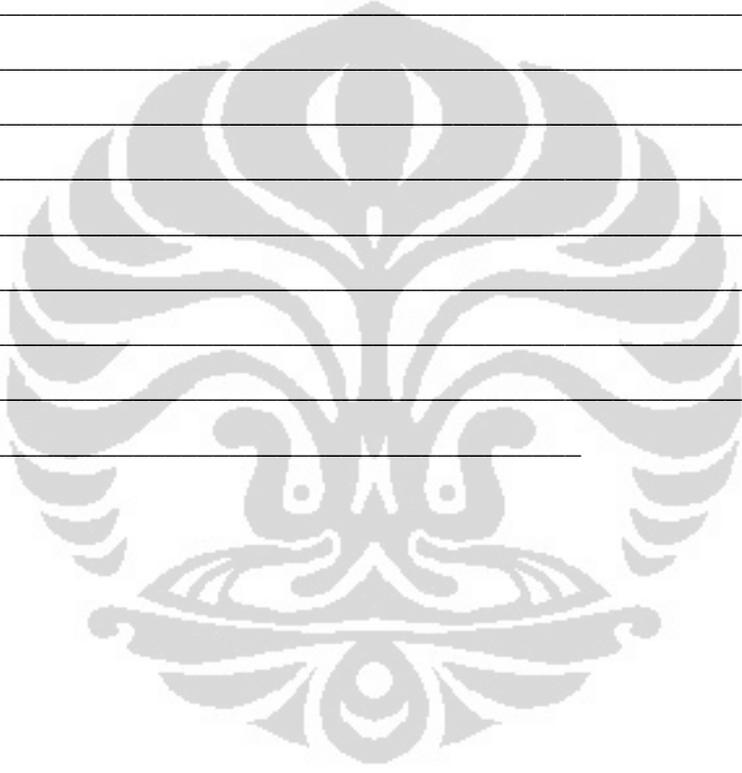
1 (Tidak berpengaruh)  
2 (Cukup berpengaruh)  
3 (Berpengaruh)  
4 (Sangat berpengaruh)

No	Variabel	Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai pengaruh variabel berikut terhadap keberhasilan pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran			
		1	2	3	4
F5	Proyek yang sudah dioperasikan selama periode konsesi telah berada pada kondisi break even point				
F6	Proyek masih dalam kondisi yang dapat dioperasikan				
F7	Penyerahan aset dan infrastruktur tanpa syarat dan kompensasi				
F8	Aset yang diserahkan tidak dalam keadaan sengketa				
F9	Aset tidak sedang menjadi agunan pihak lain				

1 (Tidak berpengaruh)  
 2 (Cukup berpengaruh)  
 3 (Berpengaruh)  
 4 (Sangat berpengaruh)

**PENDAPAT/MASUKAN DARI RESPONDEN :**

Berdasarkan kuisisioner yang telah anda selesaikan, bagaimana menurut anda akan kuisisioner ini? Berikan pendapat/masukan untuk kuisisioner penelitian ini.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

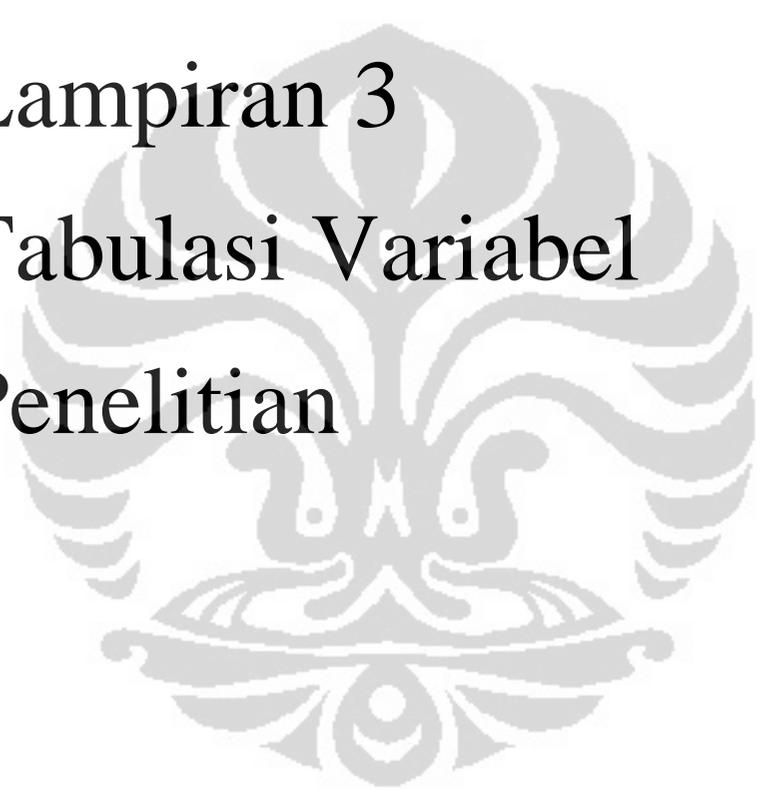
---

---

---

---

Atas kesediaan waktu dan pemikiran yang telah Bapak/Ibu luangkan demi kuisisioner penelitian ini, saya sebagai peneliti tesis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.



Lampiran 3  
Tabulasi Variabel  
Penelitian

## Tahap Perencanaan Proyek

No	Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
A1	Lokasi proyek sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
A2	Proyek termasuk dalam rencana dan program pembangunan pemerintah	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
A3	Proyek tercantum dan tidak bertentangan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional maupun Daerah dan Rencana Strategis	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
A4	Adanya dukungan pemerintah berupa jalan akses penghubung dari dan menuju lokasi proyek	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4
A5	Keterkaitan dan keselarasan antarsektor infrastruktur dan antarwilayah	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4
A6	Adanya jaminan pemerintah berupa kemudahan dan tidak terjadinya hambatan pada proses pengadaan tanah	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4
A7	Kejelasan latar belakang proyek diadakan	4	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	3	3
A8	Kejelasan tujuan dan manfaat proyek	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3
A9	Tingkat kemampuan pemerintah untuk memberikan dukungan pemerintah	4	3	4	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3
A10	Mudahnya perolehan perijinan yang terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4
A11	Tidak banyaknya kompetisi pada usaha sejenis disekitar proyek yang akan dikerjasamakan	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
A12	Adanya dukungan pemerintah dari sisi hukum terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
A13	Keterbatasan dana pemerintah untuk membiayai proyek	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
A14	Tersedianya data dan informasi mengenai arus dan realisasi yang terkait dengan proyek yang akan dikerjasamakan	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	2

No	Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
A15	Proyek dapat dikerjasamakan dengan pihak swasta secara hukum	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3
A16	Adanya jaminan pemerintah berupa peraturan standarisasi harga tanah pada proses pengadaan tanah	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	2
A17	Kesiapan aspek kelembagaan	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
A18	Jenis proyek yang dikerjasamakan	4	3	4	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	2	4	3	4	1	3	3	3	2	4	3	4	3	4
A19	Potensi pasar yang mendukung dan berkelanjutan	4	3	2	4	3	4	3	1	1	3	4	3	3	4	4	4	1	3	1	3	2	3	3	4	2	3	3	2
A20	Kemampuan dan pengalaman Penanggung Jawab Proyek Kerjasama	4	3	2	3	2	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2
A21	Adanya konsultasi publik atau sosialisasi mengenai proyek yang akan dikerjasamakan	4	3	2	3	2	4	3	3	2	4	2	2	3	3	2	4	3	4	1	2	3	3	3	4	3	4	3	3
A22	Proyek mendapatkan dukungan rakyat karena proyek tersebut merupakan kebutuhan publik	4	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2

## Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek

No	Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
B1	Teridentifikasinya sasaran, permasalahan, usulan untuk mengatasi permasalahan serta bentuk dan besarnya dukungan pemerintah/jaminan pemerintah	4	3	4	3	2	4	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3
B2	Adanya konsultasi publik mengenai bentuk kerjasama dan risiko-risiko yang mungkin terjadi	4	3	3	4	3	4	3	3	2	2	4	4	3	4	3	4	3	3	1	2	3	3	3	4	3	3	3	4
B3	Adanya pilihan teknis serta ketersediaan teknologi dan barang/jasa yang dibutuhkan	4	3	2	3	2	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	2	2	2	3	2	4	4	4	3	4
B4	Rencana komersial yang mencakup usulan ketentuan perjanjian kerjasama, alokasi risiko dan mekanisme pembayaran	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	4
B5	Ketersediaan dokumen Detail Engineering Design	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3	4	2	3	3	3	2	4	4	4	3	4
B6	Konsep proyek disetujui oleh pihak-pihak yang terkait	4	1	2	3	2	4	3	3	1	2	4	4	4	3	3	4	3	1	1	2	3	4	3	4	3	2	3	2
B7	Adanya analisa kelembagaan pengelola proyek	3	3	2	3	2	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	2	3	4	4	2	3	3	3
B8	Adanya proyeksi dan asumsi kegiatan pada proyek yang dikerjasamakan	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	4	4	4	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4
B9	Cash flow jangka panjang yang menarik pihak swasta	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4
B10	Adanya kajian kemungkinan penyempurnaan peraturan perundang-undangan yang berlaku atau rencana penerbitan peraturan perundang-undangan yang baru	4	3	4	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	2	4	3	3	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3
B11	Adanya konfirmasi kepemilikan lahan dan hambatan-hambatan yang ada	4	3	2	3	4	4	3	4	1	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	2	3	2	4	3	3	3	4
B12	Adanya perkiraan biaya pengadaan lahan dengan berbagai skenario	4	3	4	3	4	4	3	4	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3
B13	Adanya penentuan mekanisme struktur tarif, penyesuaian dan penetapan pembayaran tarif bagi pihak swasta	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
B14	Adanya prosedur dan tanggung jawab untuk peninjauan dan penyesuaian tarif selama jangka waktu perjanjian	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	3	2
B15	Para ahli yang terlibat pada penyusunan prastudi kelayakan	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	3	4
B16	Analisis pasar yang memanfaatkan pelayanan dari proyek	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4
B17	Adanya kepastian ketersediaan infrastruktur tepat pada waktunya	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	2	3	3	4	2	4	4	4	3	3

No	Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
B18	Kepastian adanya pengalihan keterampilan manajemen dan teknis dari pihak swasta ke pemerintah	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	
B19	Kelengkapan pada rancangan ketentuan perjanjian kerjasama	4	3	2	3	3	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
B20	Kepastian proyek dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku	3	3	2	4	4	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4
B21	Ketersediaan Rancang Bangun Awal (Basic Engineering Design)perjanjian	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	4	4	3	3	2	
B22	Analisis risiko dan mitigasi yang ditanggung oleh pemerintah dan swasta	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	3	4	
B23	Kelengkapan kajian pada prastudi kelayakan (kajian hukum, teknis, ekonomi, keuangan, lingkungan, sosial dan bentuk kerjasama)	3	3	4	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	2	4	3	4	3	4	
B24	Kepastian proyek memiliki dasar pemikiran teknis dan ekonomi	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
B25	Ketersediaan kajian AMDAL	4	4	4	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
B26	Ketersediaan Rencana Induk Pelabuhan	3	3	4	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	4	4	2	4	3	4	3	4	4

## Tahap Transaksi Proyek

No	Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
C1	Pemilihan Badan Pelaksana Pengadaan yang kompeten	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4
C2	Masa konsesi yang ideal	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4
C3	Sistem pengadaan yang terorganisir dengan baik	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	2	4	2	4	4	4	3	4
C4	Konsultasi publik berupa market sounding	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	2	4	3	4	2	2	2	2	2	4	4	4	3	4
C5	Good governance	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	2	4	4	2	3	2
C6	Adanya pembagian otoritas antara pemerintah dan calon investor	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	4	4	2	3	2
C7	Pemilihan investor yang kompeten	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4
C8	Kejelasan pihak yang akan menanggung biaya pembebasan lahan	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4
C9	Reputasi, kemampuan dan pengalaman calon pemenang terkait dengan proyek yang dikerjasamakan	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4
C10	Komitmen yang tinggi dari calon investor untuk mengelola proyek	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4
C11	Calon investor memahami maksud dan tujuan kerjasama	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
C12	Investor mendirikan badan usaha yang menandatangani perjanjian kerjasama	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3
C13	Isi perjanjian konsesi yang tepat dan konkrit	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4
C14	Kemampuan finansial untuk melaksanakan kerjasama sesuai dengan persyaratan dan jangka waktu yang ditetapkan	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4
C15	Transparansi biaya investasi proyek	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3
C16	Transparansi sistem pentarifan	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
C17	Sistem pengadaan yang transparan dan kompetitif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3
C18	Adanya jaminan pemerintah dalam memberikan jaminan risiko politik, risiko kinerja proyek dan risiko permintaan serta legalitas yang diimplementasikan sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah kota	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3
C19	Kesepakatan asuransi, jaminan dan masing-masing pihak	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	2	3	4	4	2	3	2

No	Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
C20	Mempunyai kekuatan dan kemampuan untuk bernegosiasi dengan pemerintah	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	
C21	Kerjasama yang baik antara pihak-pihak yang terkait	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	4	3	3	
C22	Penanggung Jawab Proyek Kerjasama mempunyai informasi yang sama lengkap dengan yang dimiliki calon peserta pengadaan	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	
C23	Klausul perjanjian kerjasama yang jelas mengenai hak dan kewajiban masing-masing pihak	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3
C24	Mengikutsertakan pihak-pihak yang terlibat dari awal proyek	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	3	4	
C25	Pihak swasta memiliki nilai lebih dalam pelaksanaan proyek	3	2	2	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	2	4	4	4	2	3	2	4	3	4	4	4	4	4	
C26	Adanya peran yang menarik dan jelas bagi pihak swasta	4	2	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	
C27	Penanggung Jawab Proyek Kerjasama mempunyai informasi yang lengkap untuk menyusun dokumentasi penawaran	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	
C28	Adanya jaminan perjanjian kerjasama yang tidak berubah dari komitmen awal	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	

## Tahap Build

No	Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
D1	Tidak ada perubahan komitmen awal dari kedua belah pihak	4	3	2	3	3	4	3	4	1	3	3	3	3	4	3	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	4	3	4
D2	Kepemimpinan dan struktur organisasi badan usaha yang baik	4	3	2	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
D3	Badan usaha yang terdiri dari bermacam-macam ahli	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	3	4
D4	Adanya hubungan yang baik antara badan usaha dengan pemerintah	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3	4
D5	Biaya yang efektif selama masa implementasi	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3
D6	Teknologi yang canggih dan sesuai, menggunakan metode konstruksi yang tepat	4	3	2	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2
D7	Adanya supervisi secara berkala	4	3	2	3	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	2	4	3	4
D8	Pemilihan kontraktor yang baik	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3	4
D9	Adanya standarisasi kontrak konstruksi	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4
D10	Tidak adanya suatu keputusan yang dikeluarkan oleh masing-masing pihak yang akan mengganggu atau berubahnya tingkat kelayakan usaha dan proyeksi arus	4	3	1	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3
D11	Adanya jaminan kelancaran arus lalu lintas jalan akses dari dan ke lokasi proyek	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
D12	Adanya surat jaminan pelaksanaan pembangunan	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
D13	Adanya surat jaminan penyelesaian pembangunan	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4
D14	Adanya cadangan antisipasi kerugian yang disiapkan oleh badan usaha	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4

## Tahap Operate

No	Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
E1	Proyek yang akan dibangun mempunyai banyak manfaat	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	1	4	4	4	4	3	4	3
E2	Kebijakan pemerintah yang dapat diprediksi dan beralasan, tidak merubah komitmen dari awal	4	3	4	3	3	4	4	4	2	2	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
E3	Tarif yang bisa diterima bagi masyarakat yang memperoleh pelayanan proyek tersebut	4	3	2	3	3	4	3	4	1	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3
E4	Tetap mempunyai pangsa pasar yang baik	4	3	4	3	4	4	4	4	1	3	3	3	3	4	2	4	4	4	1	3	3	4	3	4	4	3	4	4
E5	Hubungan dan kerjasama yang baik dengan pemerintah daerah dan stakeholder lainnya	4	3	4	3	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4
E6	Konsorsium tangguh dan kuat dalam menangani proyek infrastruktur	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4
E7	Adanya pelatihan sumber daya manusia	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	2	2	4	3	4	4	4	3	4
E8	Pengawasan dan pengendalian penyelenggaraan pelayanan agar tidak keluar dari standar pelayanan minimum	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	1	3	3	3	3	4	4	4	3	4
E9	Penyelenggaraan pelayanan yang profesional, efektif dan efisien untuk memenuhi standar pelayanan minimum	4	3	4	3	3	4	3	4	1	4	4	4	3	4	3	4	3	4	1	3	3	4	3	4	4	4	3	4
E10	Adanya kebijakan publik untuk menunjang kelancaran dan ketertiban operasional kegiatan	4	3	2	3	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	1	3	2	3	3	4	4	4	3	4
E11	Adanya surat jaminan pemeliharaan	4	3	2	3	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4
E12	Adanya surat pernyataan atau jaminan bahwa fasilitas sudah siap digunakan	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4
E13	Adanya jaminan pemeliharaan fasilitas umum dari dan ke lokasi proyek	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4
E14	Adanya kebijakan publik untuk menunjang kelancaran lalu lintas dari dan ke lokasi proyek	4	3	2	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	4	1	3	3	4	3	4	4	4	3	4

## Tahap Transfer

No	Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
F1	Adanya transfer teknologi	4	3	2	3	3	4	2	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
F2	Adanya jaminan pemeliharaan untuk penyerahan fasilitas	4	3	2	3	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2	3	4	3	4	4	4	3	4
F3	Demand jangka panjang untuk produk yang ditawarkan di proyek tersebut	4	3	4	3	4	4	2	4	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3
F4	Ketersediaan supplier pada saat operasional jangka panjang	4	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
F5	Proyek yang sudah dioperasikan selama periode konsesi telah berada pada kondisi break even point	4	3	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3	4
F6	Proyek masih dalam kondisi yang dapat dioperasikan	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	4	3	4	4	2	2	4	3	4	4	4	3	4
F7	Penyerahan aset dan infrastruktur tanpa syarat dan kompensasi	4	3	2	3	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4
F8	Aset yang diserahkan tidak dalam keadaan sengketa	4	3	2	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
F9	Aset tidak sedang menjadi agunan pihak lain	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4

Lampiran 4

Output Analisis

Validitas Reabilitas



## Output Validitas dan Realibilitas Tahap Perencanaan Proyek

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	28	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	22

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	72.14	53.164	.632	.892
A2	72.11	53.433	.603	.892
A3	72.07	56.217	.183	.901
A4	72.07	53.698	.577	.893
A5	71.89	56.321	.272	.899
A6	72.21	51.360	.688	.889
A7	72.36	50.608	.725	.888
A8	72.29	52.138	.603	.891
A9	72.25	54.713	.312	.899
A10	72.18	52.226	.661	.890
A11	71.86	53.757	.624	.892
A12	72.11	55.062	.373	.897
A13	71.82	55.337	.561	.895
A14	72.54	51.221	.739	.888
A15	72.21	52.915	.573	.892
A16	72.14	55.016	.320	.898
A17	72.07	56.217	.183	.901
A18	72.57	50.328	.668	.889
A19	72.86	53.386	.249	.907
A20	72.68	51.263	.637	.890
A21	72.79	49.434	.697	.888
A22	72.79	51.730	.618	.891

Ket :    → Tidak Valid  
r Hitung < r Tabel (0,374)

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
75.71	58.063	7.620	22

## Output Validitas dan Realibilitas Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	28	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	26

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	83.18	100.448	.317	.919
B2	83.36	95.349	.625	.914
B3	83.29	92.360	.756	.911
B4	83.18	97.634	.591	.915
B5	83.18	94.893	.752	.912
B6	83.71	94.582	.474	.918
B7	83.54	101.962	.193	.921
B8	83.18	96.893	.592	.915
B9	83.18	98.448	.521	.916
B10	83.36	99.423	.342	.919
B11	83.39	93.877	.699	.913
B12	83.39	94.988	.725	.912
B13	82.86	100.127	.490	.917
B14	83.14	101.905	.203	.921
B15	82.89	96.470	.750	.913
B16	83.00	99.111	.496	.916
B17	83.25	96.565	.588	.915
B18	83.25	98.491	.487	.917
B19	83.04	100.258	.351	.919
B20	83.00	98.148	.474	.917
B21	83.25	99.306	.352	.919
B22	82.82	98.967	.539	.916
B23	83.07	95.032	.717	.913
B24	83.00	97.111	.677	.914
B25	82.89	97.877	.553	.916
B26	83.11	95.581	.679	.913

Ket :    → Tidak Valid  
r Hitung < r Tabel (0,374)

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
86.50	105.148	10.254	26

## Output Validitas dan Realibilitas Tahap Transaksi Proyek

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	28	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.944	28

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1	91.75	111.231	.697	.941
C2	91.75	110.417	.677	.941
C3	91.86	108.720	.626	.942
C4	92.00	108.444	.584	.943
C5	92.11	114.099	.308	.945
C6	91.96	113.739	.334	.945
C7	91.71	110.508	.773	.941
C8	91.79	108.693	.825	.940
C9	91.75	109.898	.590	.942
C10	91.79	110.693	.652	.942
C11	91.75	110.935	.633	.942
C12	91.96	109.443	.714	.941
C13	91.82	109.115	.708	.941
C14	91.79	111.212	.608	.942
C15	91.93	111.624	.594	.942
C16	91.93	112.217	.628	.942
C17	91.68	113.337	.507	.943
C18	91.86	111.979	.630	.942
C19	92.25	113.528	.335	.945
C20	92.07	112.439	.514	.943
C21	91.89	110.470	.685	.941
C22	91.82	112.004	.622	.942
C23	91.82	109.708	.738	.941
C24	92.14	107.460	.651	.942
C25	92.00	106.593	.700	.941
C26	91.82	109.115	.646	.942
C27	91.82	112.745	.552	.943
C28	91.89	113.062	.462	.943

Ket :    → Tidak Valid  
r Hitung < r Tabel (0,374)

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
95.29	118.952	10.907	28

## Output Validitas dan Realibilitas Tahap Build

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	28	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	14

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D1	44.64	33.423	.626	.911
D2	44.46	33.739	.752	.905
D3	44.39	34.396	.727	.907
D4	44.46	34.406	.731	.906
D5	44.61	36.321	.565	.912
D6	44.71	35.619	.582	.912
D7	44.50	34.037	.659	.909
D8	44.29	35.619	.564	.912
D9	44.39	35.284	.544	.913
D10	44.61	33.136	.743	.906
D11	44.32	36.004	.570	.912
D12	44.32	35.411	.661	.909
D13	44.32	36.597	.479	.915
D14	44.57	34.995	.674	.909

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
47.89	40.247	6.344	14

## Output Validitas dan Realibilitas Tahap Operate

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	28	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	14

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E1	44.11	54.321	.215	.950
E2	44.14	50.720	.650	.939
E3	44.50	49.000	.746	.937
E4	44.21	46.915	.782	.936
E5	44.07	50.735	.644	.939
E6	44.04	49.739	.762	.936
E7	44.11	50.396	.622	.940
E8	44.14	48.868	.731	.937
E9	44.18	46.300	.884	.932
E10	44.29	47.101	.831	.934
E11	44.21	48.619	.769	.936
E12	44.14	50.571	.748	.937
E13	44.07	49.995	.817	.936
E14	44.21	47.804	.796	.935

Ket : .215 → Tidak Valid  
 $r_{\text{Hitung}} < r_{\text{Tabel}} (0,374)$

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
47.57	56.995	7.549	14

## Output Validitas dan Realibilitas Tahap Transfer

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	28	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	9

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
F1	27.29	14.804	.656	.884
F2	27.21	13.434	.854	.867
F3	27.29	15.323	.542	.893
F4	27.25	15.602	.614	.888
F5	27.07	14.958	.632	.886
F6	27.18	14.819	.556	.893
F7	27.14	14.053	.770	.875
F8	26.93	14.661	.711	.880
F9	26.93	15.476	.601	.888

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
30.54	18.480	4.299	9



Lampiran 5  
Analisis Faktor

## Output Analisis Faktor Tahap Perencanaan Proyek

### a. Uji kelayakan data untuk analisis faktor

- Matrik Korelasi

Correlation Matrix

	A1	A2	A4	A6	A7	A8	A10	A11	A13	A14	A15	A18	A20	A21	A22
A1	1.000	0.929	0.559	0.576	0.681	0.480	0.565	0.375	0.400	0.498	0.382	0.556	0.364	0.465	0.349
A2	0.929	1.000	0.469	0.525	0.541	0.436	0.632	0.403	0.431	0.483	0.322	0.549	0.365	0.386	0.361
A4	0.559	0.469	1.000	0.714	0.511	0.274	0.442	0.266	0.224	0.346	0.131	0.645	0.368	0.587	0.376
A6	0.576	0.525	0.714	1.000	0.599	0.458	0.554	0.518	0.461	0.522	0.201	0.691	0.461	0.642	0.525
A7	0.681	0.541	0.511	0.599	1.000	0.492	0.535	0.417	0.359	0.733	0.567	0.475	0.602	0.518	0.471
A8	0.480	0.436	0.274	0.458	0.492	1.000	0.362	0.484	0.424	0.559	0.708	0.408	0.470	0.421	0.516
A10	0.565	0.632	0.442	0.554	0.535	0.362	1.000	0.594	0.532	0.454	0.390	0.753	0.321	0.559	0.201
A11	0.375	0.403	0.266	0.518	0.417	0.484	0.594	1.000	0.937	0.366	0.572	0.500	0.255	0.377	0.214
A13	0.400	0.431	0.224	0.461	0.359	0.424	0.532	0.937	1.000	0.295	0.509	0.378	0.188	0.258	0.139
A14	0.498	0.483	0.346	0.522	0.733	0.559	0.454	0.366	0.295	1.000	0.577	0.423	0.771	0.548	0.672
A15	0.382	0.322	0.131	0.201	0.567	0.708	0.390	0.572	0.509	0.577	1.000	0.339	0.417	0.316	0.290
A18	0.556	0.549	0.645	0.691	0.475	0.408	0.753	0.500	0.378	0.423	0.339	1.000	0.414	0.740	0.317
A20	0.364	0.365	0.368	0.461	0.602	0.470	0.321	0.255	0.188	0.771	0.417	0.414	1.000	0.728	0.732
A21	0.465	0.386	0.587	0.642	0.518	0.421	0.559	0.377	0.258	0.548	0.316	0.740	0.728	1.000	0.609
A22	0.349	0.361	0.376	0.525	0.471	0.516	0.201	0.214	0.139	0.672	0.290	0.317	0.732	0.609	1.000

- Nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.658
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	362.694
	df	105
	Sig.	.000

- Nilai *Measure of Sampling Adequacy* (MSA)

Anti-image Matrices

		A1	A2	A4	A6	A7	A8	A10	A11	A13	A14	A15	A18	A20	A21	A22
Anti-image Covariance	A1	0.023	-0.024	-0.011	0.004	-0.038	-0.025	0.038	0.015	-0.014	-0.008	-0.001	0.006	0.034	-0.032	0.033
	A2	-0.024	0.027	0.008	-0.002	0.039	0.022	-0.044	-0.012	0.011	0.007	0.004	-0.011	-0.036	0.036	-0.038
	A4	-0.011	0.008	0.360	-0.088	-0.008	0.043	0.005	0.015	-0.006	0.041	-0.010	-0.063	-0.008	0.001	-0.027
	A6	0.004	-0.002	-0.088	0.184	-0.039	-0.080	0.021	-0.004	-0.023	-0.045	0.110	-0.055	0.025	-0.012	-0.028
	A7	-0.038	0.039	-0.008	-0.039	0.104	0.061	-0.075	-0.027	0.032	-0.006	-0.037	0.014	-0.064	0.054	-0.042
	A8	-0.025	0.022	0.043	-0.080	0.061	0.288	-0.037	-0.015	0.023	0.031	-0.145	-0.001	-0.039	0.038	-0.088
	A10	0.038	-0.044	0.005	0.021	-0.075	-0.037	0.137	0.019	-0.029	-0.040	0.013	-0.034	0.070	-0.065	0.076
	A11	0.015	-0.012	0.015	-0.004	-0.027	-0.015	0.019	0.066	-0.065	-0.006	-0.018	-0.022	0.028	-0.023	0.006
	A13	-0.014	0.011	-0.006	-0.023	0.032	0.023	-0.029	-0.065	0.078	0.017	-0.011	0.033	-0.030	0.023	-0.002
	A14	-0.008	0.007	0.041	-0.045	-0.006	0.031	-0.040	-0.006	0.017	0.205	-0.061	0.003	-0.061	0.031	-0.066
	A15	-0.001	0.004	-0.010	0.110	-0.037	-0.145	0.013	-0.018	-0.011	-0.061	0.206	-0.041	0.006	0.000	0.018
	A18	0.006	-0.011	-0.063	-0.055	0.014	-0.001	-0.034	-0.022	0.033	0.003	-0.041	0.175	0.011	-0.039	0.053
	A20	0.034	-0.036	-0.008	0.025	-0.064	-0.039	0.070	0.028	-0.030	-0.061	0.006	0.011	0.105	-0.071	0.026
	A21	-0.032	0.036	0.001	-0.012	0.054	0.038	-0.065	-0.023	0.023	0.031	0.000	-0.039	-0.071	0.079	-0.067
A22	0.033	-0.038	-0.027	-0.028	-0.042	-0.088	0.076	0.006	-0.002	-0.066	0.018	0.053	0.026	-0.067	0.235	
Anti-image Correlation	A1	0.524	-0.965	-0.121	0.067	-0.780	-0.305	0.683	0.375	-0.337	-0.114	-0.015	0.095	0.687	-0.753	0.445
	A2	-0.965	0.511	0.084	-0.035	0.722	0.246	-0.722	-0.291	0.242	0.097	0.056	-0.154	-0.668	0.769	-0.477
	A4	-0.121	0.084	0.915	-0.342	-0.043	0.134	0.022	0.096	-0.036	0.151	-0.035	-0.253	-0.040	0.008	-0.092
	A6	0.067	-0.035	-0.342	0.821	-0.283	-0.347	0.135	-0.039	-0.190	-0.233	0.568	-0.305	0.183	-0.098	-0.134
	A7	-0.780	0.722	-0.043	-0.283	0.594	0.352	-0.626	-0.320	0.352	-0.043	-0.251	0.102	-0.613	0.597	-0.265
	A8	-0.305	0.246	0.134	-0.347	0.352	0.744	-0.186	-0.109	0.154	0.126	-0.593	-0.005	-0.224	0.251	-0.338
	A10	0.683	-0.722	0.022	0.135	-0.626	-0.186	0.587	0.198	-0.279	-0.239	0.078	-0.218	0.580	-0.627	0.425
	A11	0.375	-0.291	0.096	-0.039	-0.320	-0.109	0.198	0.687	-0.901	-0.048	-0.151	-0.200	0.332	-0.315	0.050
	A13	-0.337	0.242	-0.036	-0.190	0.352	0.154	-0.279	-0.901	0.634	0.132	-0.084	0.283	-0.330	0.300	-0.012
	A14	-0.114	0.097	0.151	-0.233	-0.043	0.126	-0.239	-0.048	0.132	0.869	-0.295	0.015	-0.415	0.248	-0.301
	A15	-0.015	0.056	-0.035	0.568	-0.251	-0.593	0.078	-0.151	-0.084	-0.295	0.744	-0.216	0.040	-0.002	0.083
	A18	0.095	-0.154	-0.253	-0.305	0.102	-0.005	-0.218	-0.200	0.283	0.015	-0.216	0.869	0.079	-0.329	0.263
	A20	0.687	-0.668	-0.040	0.183	-0.613	-0.224	0.580	0.332	-0.330	-0.415	0.040	0.079	0.552	-0.784	0.167
	A21	-0.753	0.769	0.008	-0.098	0.597	0.251	-0.627	-0.315	0.300	0.248	-0.002	-0.329	-0.784	0.552	-0.494
A22	0.445	-0.477	-0.092	-0.134	-0.265	-0.338	0.425	0.050	-0.012	-0.301	0.083	0.263	0.167	-0.494	0.690	

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**b. Ekstraksi jumlah faktor**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.699	51.329	51.329	7.699	51.329	51.329
2	1.809	12.063	63.393	1.809	12.063	63.393
3	1.567	10.444	73.837	1.567	10.444	73.837
4	1.018	6.790	80.626	1.018	6.790	80.626
5	.658	4.389	85.015			
6	.569	3.794	88.809			
7	.527	3.510	92.319			
8	.326	2.172	94.491			
9	.225	1.499	95.991			
10	.191	1.275	97.266			
11	.166	1.110	98.375			
12	.111	.740	99.115			
13	.082	.544	99.659			
14	.042	.279	99.938			
15	.009	.062	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Ket :  → Digunakan

### c. Komunalitas

Communalities

	Initial	Extraction
A1	1.000	.946
A2	1.000	.890
A4	1.000	.725
A6	1.000	.772
A7	1.000	.719
A8	1.000	.669
A10	1.000	.714
A11	1.000	.935
A13	1.000	.871
A14	1.000	.813
A15	1.000	.804
A18	1.000	.799
A20	1.000	.838
A21	1.000	.839
A22	1.000	.761

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### d. Pola matriks sesudah rotasi

Rotated Component Matrix(a)

	Component			
	1	2	3	4
A1	0.221	0.328	0.172	0.872
A2	0.168	0.311	0.205	0.851
A4	0.178	0.765	-0.019	0.327
A6	0.307	0.745	0.240	0.256
A7	0.563	0.267	0.240	0.522
A8	0.598	0.036	0.479	0.283
A10	0.079	0.558	0.482	0.406
A11	0.111	0.302	0.907	0.090
A13	0.021	0.217	0.893	0.159
A14	0.802	0.176	0.207	0.309
A15	0.532	-0.155	0.660	0.247
A18	0.176	0.778	0.306	0.262
A20	0.855	0.317	0.049	0.067
A21	0.544	0.725	0.127	0.038
A22	0.816	0.301	-0.030	0.063

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

**Output Analisis Faktor**  
**Tahap Penyiapan Prastudi Kelayakan Proyek**

**a. Uji kelayakan data untuk analisis faktor**

- Matrik Korelasi

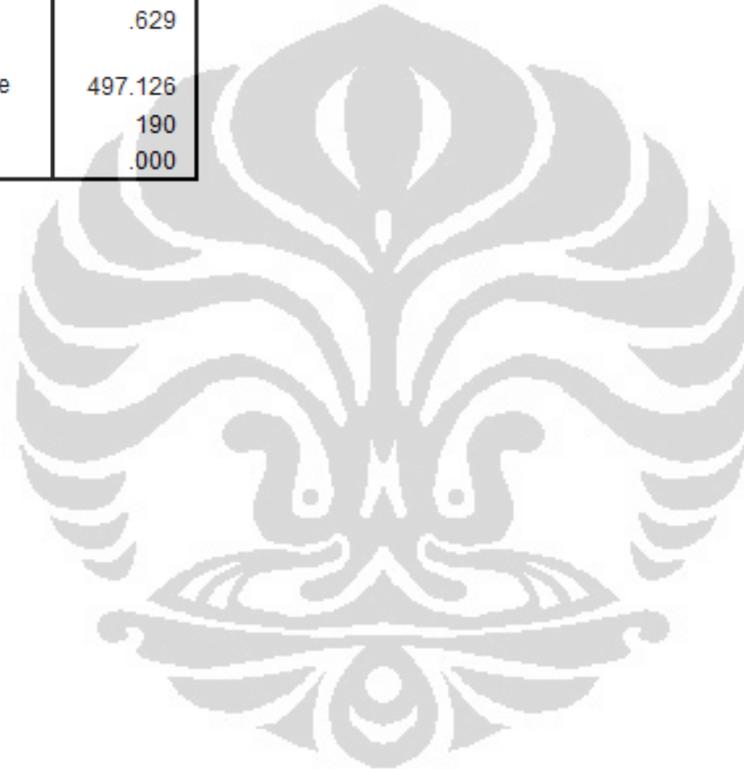
Correlation Matrix

	B2	B3	B4	B5	B6	B8	B9	B11	B12	B13	B15	B16	B17	B18	B20	B22	B23	B24	B25	B26
B2	1.000	0.538	0.378	0.638	0.658	0.345	0.297	0.597	0.541	0.445	0.395	0.339	0.350	0.380	0.141	0.204	0.375	0.509	0.512	0.388
B3	0.538	1.000	0.587	0.669	0.401	0.536	0.660	0.643	0.413	0.469	0.813	0.462	0.413	0.172	0.449	0.481	0.543	0.616	0.591	0.561
B4	0.378	0.587	1.000	0.462	0.231	0.371	0.406	0.234	0.180	0.399	0.698	0.262	0.410	0.258	0.393	0.541	0.451	0.577	0.437	0.394
B5	0.638	0.669	0.462	1.000	0.318	0.339	0.371	0.777	0.649	0.478	0.638	0.431	0.691	0.321	0.438	0.494	0.492	0.527	0.311	0.522
B6	0.658	0.401	0.231	0.318	1.000	0.157	0.113	0.441	0.453	0.137	0.421	0.062	0.231	0.139	0.155	0.070	0.290	0.311	0.379	0.281
B8	0.345	0.536	0.371	0.339	0.157	1.000	0.642	0.425	0.406	0.591	0.442	0.718	0.296	0.578	0.279	0.595	0.492	0.623	0.399	0.441
B9	0.297	0.660	0.406	0.371	0.113	0.642	1.000	0.388	0.268	0.399	0.378	0.472	0.151	0.258	0.305	0.430	0.363	0.472	0.340	0.394
B11	0.597	0.643	0.234	0.777	0.441	0.425	0.388	1.000	0.734	0.200	0.597	0.286	0.555	0.164	0.441	0.341	0.459	0.367	0.238	0.469
B12	0.541	0.413	0.180	0.649	0.453	0.406	0.268	0.734	1.000	0.229	0.398	0.328	0.405	0.523	0.273	0.391	0.604	0.515	0.359	0.617
B13	0.445	0.469	0.399	0.478	0.137	0.591	0.399	0.200	0.229	1.000	0.411	0.657	0.271	0.529	0.219	0.663	0.251	0.526	0.250	0.214
B15	0.395	0.813	0.698	0.638	0.421	0.442	0.378	0.597	0.398	0.411	1.000	0.396	0.536	0.076	0.518	0.651	0.636	0.509	0.486	0.603
B16	0.339	0.462	0.262	0.431	0.062	0.718	0.472	0.286	0.328	0.657	0.396	1.000	0.229	0.447	0.092	0.644	0.558	0.556	0.459	0.515
B17	0.350	0.413	0.410	0.691	0.231	0.296	0.151	0.555	0.405	0.271	0.536	0.229	1.000	0.430	0.419	0.314	0.306	0.412	0.147	0.251
B18	0.380	0.172	0.258	0.321	0.139	0.578	0.258	0.164	0.523	0.529	0.076	0.447	0.430	1.000	0.124	0.340	0.333	0.547	0.251	0.272
B20	0.141	0.449	0.393	0.438	0.155	0.279	0.305	0.441	0.273	0.219	0.518	0.092	0.419	0.124	1.000	0.244	0.541	0.000	0.042	0.506
B22	0.204	0.481	0.541	0.494	0.070	0.595	0.430	0.341	0.391	0.663	0.651	0.644	0.314	0.340	0.244	1.000	0.476	0.527	0.265	0.447
B23	0.375	0.543	0.451	0.492	0.290	0.492	0.363	0.459	0.604	0.251	0.636	0.558	0.306	0.333	0.541	0.476	1.000	0.465	0.658	0.962
B24	0.509	0.616	0.577	0.527	0.311	0.623	0.472	0.367	0.515	0.526	0.509	0.556	0.412	0.547	0.000	0.527	0.465	1.000	0.663	0.421
B25	0.512	0.591	0.437	0.311	0.379	0.399	0.340	0.238	0.359	0.250	0.486	0.459	0.147	0.251	0.042	0.265	0.658	0.663	1.000	0.629
B26	0.388	0.561	0.394	0.522	0.281	0.441	0.394	0.469	0.617	0.214	0.603	0.515	0.251	0.272	0.506	0.447	0.962	0.421	0.629	1.000

- Nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO)

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.629
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	497.126
	df	190
	Sig.	.000



- Nilai Measure of Sampling Adequacy(MSA)

		Anti-image Matrices																				
		B2	B3	B4	B5	B6	B8	B9	B11	B12	B13	B15	B16	B17	B18	B20	B22	B23	B24	B25	B26	
Anti-image Covariance	B2	0.104	0.002	-0.062	-0.014	-0.110	0.006	0.020	-0.038	0.024	-0.054	0.017	0.013	0.006	-0.013	0.035	0.030	0.001	0.022	-0.034	-0.013	
	B3	0.002	0.047	0.021	-0.004	0.016	0.029	-0.063	-0.017	0.018	0.012	-0.029	-0.030	0.043	-0.033	-0.035	0.029	0.017	-0.033	-0.042	-0.015	
	B4	-0.062	0.021	0.139	-0.024	0.061	0.013	-0.062	0.022	0.020	0.063	-0.036	0.003	0.043	-0.034	-0.049	-0.033	0.001	-0.056	-0.001	0.012	
	B5	-0.014	-0.004	-0.024	0.075	0.032	0.039	0.005	-0.018	-0.012	-0.025	0.005	-0.027	-0.038	0.011	-0.012	-0.002	0.010	-0.018	0.008	-0.020	
	B6	-0.110	0.016	0.061	0.032	0.264	0.014	-0.044	0.029	-0.045	0.044	-0.041	-0.032	0.010	0.001	-0.049	0.024	0.010	-0.028	0.002	0.007	
	B8	0.006	0.029	0.013	0.039	0.014	0.097	-0.057	-0.039	0.030	0.005	-0.019	-0.054	0.035	-0.051	-0.042	0.003	0.018	-0.053	-0.027	-0.020	
	B9	0.020	-0.063	-0.062	0.005	-0.044	-0.057	0.246	0.003	-0.006	-0.016	0.049	0.025	-0.038	0.039	0.027	-0.049	-0.008	0.027	0.033	-0.003	
	B11	-0.038	-0.017	0.022	-0.018	0.029	-0.039	0.003	0.045	-0.037	0.022	0.000	0.009	-0.021	0.032	0.001	-0.007	-0.009	0.019	0.025	0.019	
	B12	0.024	0.018	0.020	-0.012	-0.045	0.030	-0.006	-0.037	0.068	0.005	-0.004	0.011	0.041	-0.050	-0.002	-0.018	0.003	-0.034	-0.011	-0.013	
	B13	-0.054	0.012	0.063	-0.025	0.044	0.005	-0.016	0.022	0.005	0.100	-0.026	-0.040	0.049	-0.034	-0.057	-0.038	0.010	-0.032	-0.008	0.009	
	B15	0.017	-0.029	-0.036	0.005	-0.041	-0.019	0.049	0.000	-0.004	-0.026	0.032	0.027	-0.039	0.030	0.028	-0.028	-0.012	0.023	0.017	0.005	
	B16	0.013	-0.030	0.003	-0.027	-0.032	-0.054	0.025	0.009	0.011	-0.040	0.027	0.110	-0.033	0.027	0.067	-0.033	-0.029	0.034	0.034	0.019	
	B17	0.006	0.043	0.043	-0.038	0.010	0.035	-0.038	-0.021	0.041	0.049	-0.039	-0.033	0.117	-0.075	-0.047	0.022	0.015	-0.045	-0.036	-0.004	
	B18	-0.013	-0.033	-0.034	0.011	0.001	-0.051	0.039	0.032	-0.050	-0.034	0.030	0.027	-0.075	0.083	0.031	-0.007	-0.016	0.032	0.035	0.015	
	B20	0.035	-0.035	-0.049	-0.012	-0.049	-0.042	0.027	0.001	-0.002	-0.057	0.028	0.067	-0.047	0.031	0.099	0.011	-0.028	0.062	0.051	0.014	
	B22	0.030	0.029	-0.033	-0.002	0.024	0.003	-0.049	-0.007	-0.018	-0.038	-0.028	-0.033	0.022	-0.007	0.011	0.146	0.009	0.002	-0.002	-0.011	
	B23	0.001	0.017	0.001	0.010	0.010	0.018	-0.008	-0.009	0.003	0.010	-0.012	-0.029	0.015	-0.016	-0.028	0.009	0.018	-0.017	-0.027	-0.020	
	B24	0.022	-0.033	-0.056	-0.018	-0.028	-0.053	0.027	0.019	-0.034	-0.032	0.023	0.034	-0.045	0.032	0.062	0.002	-0.017	0.109	-0.006	0.018	
	B25	-0.034	-0.042	-0.001	0.008	0.002	-0.027	0.033	0.025	-0.011	-0.008	0.017	0.034	-0.036	0.035	0.051	-0.002	-0.027	-0.006	0.140	0.017	
	B26	-0.013	-0.015	0.012	-0.020	0.007	-0.020	-0.003	0.019	-0.013	0.009	0.005	0.019	-0.004	0.015	0.014	-0.011	-0.020	0.018	0.017	0.033	
	Anti-image Correlation	B2	0.664	0.029	-0.516	-0.154	-0.663	0.057	0.126	-0.551	0.285	-0.529	0.299	0.117	0.057	-0.144	0.344	0.247	0.020	0.210	-0.279	-0.224
		B3	0.029	0.608	0.256	-0.060	0.141	0.436	-0.583	-0.380	0.312	0.175	-0.750	-0.417	0.577	-0.530	-0.518	0.356	0.593	-0.462	-0.519	-0.382
		B4	-0.516	0.256	0.633	-0.231	0.318	0.113	-0.335	0.273	0.206	0.533	-0.538	0.020	0.335	-0.314	-0.413	-0.235	0.026	-0.454	-0.004	0.181
		B5	-0.154	-0.060	-0.231	0.820	0.230	0.458	0.035	-0.315	-0.164	-0.291	0.106	-0.294	-0.408	0.136	-0.134	-0.016	0.277	-0.203	0.077	-0.395
		B6	-0.663	0.141	0.318	0.230	0.590	0.087	-0.173	0.268	-0.338	0.272	-0.451	-0.188	0.058	0.009	-0.301	0.125	0.145	-0.166	0.011	0.076
B8		0.057	0.436	0.113	0.458	0.087	0.618	-0.371	-0.591	0.367	0.048	-0.344	-0.523	0.325	-0.572	-0.422	0.025	0.423	-0.514	-0.232	-0.361	
B9		0.126	-0.583	-0.335	0.035	-0.173	-0.371	0.702	0.026	-0.050	-0.103	0.551	0.153	-0.222	0.271	0.170	-0.257	-0.125	0.167	0.177	-0.033	
B11		-0.551	-0.380	0.273	-0.315	0.268	-0.591	0.026	0.628	-0.673	0.329	-0.005	0.131	-0.292	0.518	0.022	-0.089	-0.314	0.271	0.322	0.497	
B12		0.285	0.312	0.206	-0.164	-0.338	0.367	-0.050	-0.673	0.678	0.065	-0.090	0.126	0.459	-0.663	-0.030	-0.185	0.082	-0.391	-0.114	-0.274	
B13		-0.529	0.175	0.533	-0.291	0.272	0.048	-0.103	0.329	0.065	0.605	-0.454	-0.385	0.450	-0.374	-0.570	-0.314	0.226	-0.302	-0.069	0.148	
B15		0.299	-0.750	-0.538	0.106	-0.451	-0.344	0.551	-0.005	-0.090	-0.454	0.594	0.447	-0.641	0.580	0.506	-0.406	-0.482	0.389	0.251	0.144	
B16		0.117	-0.417	0.020	-0.294	-0.188	-0.523	0.153	0.131	0.126	-0.385	0.447	0.627	-0.291	0.283	0.640	-0.262	-0.641	0.306	0.274	0.315	
B17		0.057	0.577	0.335	-0.408	0.058	0.325	-0.222	-0.292	0.459	0.450	-0.641	-0.291	0.489	-0.762	-0.439	0.167	0.321	-0.397	-0.284	-0.069	
B18		-0.144	-0.530	-0.314	0.136	0.009	-0.572	0.271	0.518	-0.663	-0.374	0.580	0.283	-0.762	-0.427	0.340	-0.061	-0.404	0.339	0.325	0.276	
B20		0.344	-0.518	-0.413	-0.134	-0.301	-0.422	0.170	0.022	-0.030	-0.570	0.506	0.640	-0.439	0.340	0.402	0.090	-0.651	0.595	0.431	0.250	
B22		0.247	0.356	-0.235	-0.016	0.125	0.025	-0.257	-0.089	-0.185	-0.314	-0.406	-0.262	0.167	-0.061	0.090	0.832	0.180	0.019	-0.012	-0.159	
B23		0.020	0.593	0.026	0.277	0.145	0.423	-0.125	-0.314	0.082	0.226	-0.482	-0.641	0.321	-0.404	-0.651	0.180	0.606	-0.373	-0.529	-0.813	
B24		0.210	-0.462	-0.454	-0.203	-0.166	-0.514	0.167	0.271	-0.391	-0.302	0.389	0.306	-0.397	0.339	0.595	0.019	-0.373	0.680	-0.046	0.306	
B25		-0.279	-0.519	-0.004	0.077	0.011	-0.232	0.177	0.322	-0.114	-0.069	0.251	0.274	-0.284	0.325	0.431	-0.012	-0.529	-0.046	0.708	0.254	
B26		-0.224	-0.382	0.181	-0.395	0.076	-0.361	-0.033	0.497	-0.274	0.148	0.144	0.315	-0.069	0.276	0.250	-0.159	-0.813	0.306	0.254	0.704	

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Anti-image Matrices

		B2	B3	B4	B5	B6	B8	B9	B11	B12	B13	B15	B16	B17	B18	B22	B23	B24	B25	B26
Anti-image Covariance	B2	0.119	0.023	-0.062	-0.011	-0.116	0.028	0.013	-0.043	0.028	-0.057	0.011	-0.021	0.032	-0.031	0.031	0.021	0.001	-0.072	-0.022
	B3	0.023	0.064	0.006	-0.011	-0.003	0.024	-0.075	-0.023	0.023	-0.017	-0.035	-0.014	0.044	-0.034	0.046	0.018	-0.023	-0.040	-0.015
	B4	-0.062	0.006	0.168	-0.036	0.049	-0.010	-0.061	0.027	0.023	0.063	-0.035	0.072	0.029	-0.026	-0.034	-0.026	-0.048	0.036	0.025
	B5	-0.011	-0.011	-0.036	0.076	0.030	0.042	0.008	-0.018	-0.012	-0.048	0.012	-0.033	-0.055	0.016	0.000	0.012	-0.018	0.017	-0.020
	B6	-0.116	-0.003	0.049	0.030	0.290	-0.009	-0.035	0.033	-0.051	0.026	-0.040	0.002	-0.018	0.020	0.033	-0.007	0.004	0.037	0.017
	B8	0.028	0.024	-0.010	0.042	-0.009	0.118	-0.058	-0.047	0.035	-0.034	-0.012	-0.054	0.022	-0.053	0.009	0.013	-0.051	-0.009	-0.019
	B9	0.013	-0.075	-0.061	0.008	-0.035	-0.058	0.253	0.002	-0.006	-0.002	0.057	0.013	-0.032	0.035	-0.053	-0.002	0.017	0.024	-0.008
	B11	-0.043	-0.023	0.027	-0.018	0.033	-0.047	0.002	0.045	-0.037	0.034	-0.001	0.014	-0.025	0.035	-0.007	-0.015	0.028	0.030	0.020
	B12	0.028	0.023	0.023	-0.012	-0.051	0.035	-0.006	-0.037	0.068	0.006	-0.005	0.021	0.049	-0.055	-0.018	0.004	-0.050	-0.012	-0.013
	B13	-0.057	-0.017	0.063	-0.048	0.026	-0.034	-0.002	0.034	0.006	0.148	-0.019	-0.005	0.040	-0.028	-0.047	-0.016	0.009	0.038	0.026
	B15	0.011	-0.035	-0.035	0.012	-0.040	-0.012	0.057	-0.001	-0.005	-0.019	0.043	0.017	-0.042	0.032	-0.042	-0.009	0.011	0.004	0.001
	B16	-0.021	-0.014	0.072	-0.033	0.002	-0.054	0.013	0.014	0.021	-0.005	0.017	0.187	-0.002	0.012	-0.069	-0.030	-0.022	0.000	0.017
	B17	0.032	0.044	0.029	-0.055	-0.018	0.022	-0.032	-0.025	0.049	0.040	-0.042	-0.002	0.144	-0.085	0.034	0.004	-0.029	-0.018	0.003
	B18	-0.031	-0.034	-0.026	0.016	0.020	-0.053	0.035	0.035	-0.055	-0.028	0.032	0.012	-0.085	0.094	-0.011	-0.014	0.023	0.027	0.012
	B22	0.031	0.046	-0.034	0.000	0.033	0.009	-0.053	-0.007	-0.018	-0.047	-0.042	-0.069	0.034	-0.011	0.147	0.022	-0.007	-0.009	-0.014
	B23	0.021	0.018	-0.026	0.012	-0.007	0.013	-0.002	-0.015	0.004	-0.016	-0.009	-0.030	0.004	-0.014	0.022	0.032	0.002	-0.027	-0.030
	B24	0.001	-0.023	-0.048	-0.018	0.004	-0.051	0.017	0.028	-0.050	0.009	0.011	-0.022	-0.029	0.023	-0.007	0.002	0.169	-0.071	0.016
B25	-0.072	-0.040	0.036	0.017	0.037	-0.009	0.024	0.030	-0.012	0.038	0.004	0.000	-0.018	0.027	-0.009	-0.027	-0.071	0.172	0.013	
B26	-0.022	-0.015	0.025	-0.020	0.017	-0.019	-0.008	0.020	-0.013	0.026	0.001	0.017	0.003	0.012	-0.014	-0.030	0.016	0.013	0.035	
Anti-image Correlation	B2	0.639	0.259	-0.437	-0.116	-0.625	0.238	0.073	-0.596	0.315	-0.431	0.154	-0.144	0.248	-0.295	0.231	0.342	0.007	-0.504	-0.341
	B3	0.259	0.695	0.054	-0.153	-0.019	0.279	-0.588	-0.431	0.347	-0.172	-0.661	-0.129	0.454	-0.439	0.472	0.394	-0.224	-0.383	-0.305
	B4	-0.437	0.054	0.677	-0.317	0.223	-0.074	-0.295	0.310	0.212	0.398	-0.419	0.407	0.188	-0.203	-0.218	-0.352	-0.284	0.212	0.323
	B5	-0.116	-0.153	-0.317	0.781	0.201	0.447	0.060	-0.315	-0.170	-0.451	0.203	-0.273	-0.524	0.195	-0.004	0.252	-0.154	0.151	-0.377
	B6	-0.625	-0.019	0.223	0.201	0.658	-0.047	-0.130	0.288	-0.364	0.127	-0.363	0.007	-0.087	0.124	0.160	-0.071	0.017	0.164	0.163
	B8	0.238	0.279	-0.074	0.447	-0.047	0.703	-0.335	-0.642	0.391	-0.259	-0.167	-0.363	0.171	-0.503	0.070	0.215	-0.361	-0.061	-0.290
	B9	0.073	-0.588	-0.295	0.060	-0.130	-0.335	0.732	0.022	-0.046	-0.008	0.547	0.058	-0.166	0.230	-0.277	-0.020	0.084	0.117	-0.079
	B11	-0.596	-0.431	0.310	-0.315	0.288	-0.642	0.022	0.581	-0.673	0.415	-0.018	0.153	-0.315	0.543	-0.091	-0.395	0.321	0.347	0.507
	B12	0.315	0.347	0.212	-0.170	-0.364	0.391	-0.046	-0.673	0.647	0.059	-0.086	0.189	0.496	-0.694	-0.184	0.082	-0.464	-0.112	-0.275
	B13	-0.431	-0.172	0.398	-0.451	0.127	-0.259	-0.008	0.415	0.059	0.704	-0.233	-0.032	0.271	-0.234	-0.321	-0.232	0.056	0.238	0.365
	B15	0.154	-0.661	-0.419	0.203	-0.363	-0.167	0.547	-0.018	-0.086	-0.233	0.704	0.185	-0.540	0.503	-0.526	-0.234	0.127	0.042	0.021
	B16	-0.144	-0.129	0.407	-0.273	0.007	-0.363	0.058	0.153	0.189	-0.032	0.185	0.812	-0.014	0.091	-0.417	-0.385	-0.122	-0.002	0.208
	B17	0.248	0.454	0.188	-0.524	-0.087	0.171	-0.166	-0.315	0.496	0.271	-0.540	-0.014	0.569	-0.725	0.230	0.052	-0.188	-0.117	0.047
	B18	-0.295	-0.439	-0.203	0.195	0.124	-0.503	0.230	0.543	-0.694	-0.234	0.503	0.091	-0.725	-0.490	-0.097	-0.257	0.181	0.210	0.209
	B22	0.231	0.472	-0.218	-0.004	0.160	0.070	-0.277	-0.091	-0.184	-0.321	-0.526	-0.417	0.230	-0.097	0.760	0.316	-0.043	-0.056	-0.189
	B23	0.342	0.394	-0.352	0.252	-0.071	0.215	-0.020	-0.395	0.082	-0.232	-0.234	-0.385	0.052	-0.257	0.316	0.700	0.024	-0.363	-0.884
	B24	0.007	-0.224	-0.284	-0.154	0.017	-0.361	0.084	0.321	-0.464	0.056	0.127	-0.122	-0.188	0.181	-0.043	0.024	0.837	-0.416	0.202
B25	-0.504	-0.383	0.212	0.151	0.164	-0.061	0.117	0.347	-0.112	0.238	0.042	-0.002	-0.117	0.210	-0.056	-0.363	-0.416	0.758	0.167	
B26	-0.341	-0.305	0.323	-0.377	0.163	-0.290	-0.079	0.507	-0.275	0.365	0.021	0.208	0.047	0.209	-0.189	-0.884	0.202	0.167	0.688	

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Anti-image Matrices

		B2	B3	B4	B5	B6	B8	B9	B11	B12	B13	B15	B16	B17	B22	B23	B24	B25	B26
Anti-image Covariance	B2	0.130	0.015	-0.080	-0.006	-0.121	0.016	0.028	-0.049	0.021	-0.077	0.032	-0.019	0.010	0.030	0.019	0.010	-0.072	-0.021
	B3	0.015	0.080	-0.005	-0.006	0.006	0.008	-0.081	-0.018	0.007	-0.035	-0.038	-0.012	0.034	0.052	0.017	-0.019	-0.040	-0.013
	B4	-0.080	-0.005	0.175	-0.034	0.058	-0.035	-0.056	0.054	0.015	0.061	-0.037	0.079	0.014	-0.039	-0.033	-0.045	0.047	0.031
	B5	-0.006	-0.006	-0.034	0.079	0.028	0.072	0.002	-0.036	-0.005	-0.047	0.008	-0.036	-0.088	0.002	0.017	-0.023	0.014	-0.024
	B6	-0.121	0.006	0.058	0.028	0.294	0.004	-0.046	0.036	-0.076	0.035	-0.064	-0.001	0.001	0.036	-0.004	-0.001	0.033	0.015
	B8	0.016	0.008	-0.035	0.072	0.004	0.158	-0.054	-0.051	0.010	-0.071	0.011	-0.064	-0.071	0.004	0.008	-0.053	0.009	-0.017
	B9	0.028	-0.081	-0.056	0.002	-0.046	-0.054	0.267	-0.016	0.030	0.010	0.064	0.009	0.000	-0.052	0.004	0.010	0.016	-0.013
	B11	-0.049	-0.018	0.054	-0.036	0.036	-0.051	-0.016	0.063	-0.044	0.066	-0.024	0.013	0.019	-0.004	-0.015	0.028	0.030	0.023
	B12	0.021	0.007	0.015	-0.005	-0.076	0.010	0.030	-0.044	0.130	-0.021	0.036	0.055	-0.003	-0.049	-0.009	-0.072	0.007	-0.013
	B13	-0.077	-0.035	0.061	-0.047	0.035	-0.071	0.010	0.066	-0.021	0.156	-0.013	-0.002	0.033	-0.054	-0.023	0.017	0.051	0.033
	B15	0.032	-0.038	-0.037	0.008	-0.064	0.011	0.064	-0.024	0.036	-0.013	0.057	0.017	-0.039	-0.051	-0.006	0.004	-0.008	-0.005
	B16	-0.019	-0.012	0.079	-0.036	-0.001	-0.064	0.009	0.013	0.055	-0.002	0.017	0.189	0.018	-0.069	-0.030	-0.026	-0.004	0.016
	B17	0.010	0.034	0.014	-0.088	0.001	-0.071	0.000	0.019	-0.003	0.033	-0.039	0.018	0.304	0.050	-0.021	-0.019	0.012	0.031
	B22	0.030	0.052	-0.039	0.002	0.036	0.004	-0.052	-0.004	-0.049	-0.054	-0.051	-0.069	0.050	0.148	0.022	-0.004	-0.006	-0.013
	B23	0.019	0.017	-0.033	0.017	-0.004	0.008	0.004	-0.015	-0.009	-0.023	-0.006	-0.030	-0.021	0.022	0.034	0.006	-0.026	-0.031
	B24	0.010	-0.019	-0.045	-0.023	-0.001	-0.053	0.010	0.028	-0.072	0.017	0.004	-0.026	-0.019	-0.004	0.006	0.175	-0.084	0.014
	B25	-0.072	-0.040	0.047	0.014	0.033	0.009	0.016	0.030	0.007	0.051	-0.008	-0.004	0.012	-0.006	-0.026	-0.084	0.180	0.010
B26	-0.021	-0.013	0.031	-0.024	0.015	-0.017	-0.013	0.023	-0.013	0.033	-0.005	0.016	0.031	-0.013	-0.031	0.014	0.010	0.037	
Anti-image Correlation	B2	0.649	0.151	-0.531	-0.062	-0.621	0.109	0.151	-0.542	0.160	-0.538	0.366	-0.123	0.051	0.213	0.288	0.064	-0.474	-0.299
	B3	0.151	0.791	-0.040	-0.076	0.040	0.075	-0.557	-0.255	0.065	-0.314	-0.566	-0.099	0.219	0.481	0.324	-0.163	-0.331	-0.243
	B4	-0.531	-0.040	0.639	-0.289	0.256	-0.208	-0.261	0.512	0.101	0.368	-0.374	0.437	0.060	-0.244	-0.427	-0.257	0.266	0.381
	B5	-0.062	-0.076	-0.289	0.736	0.182	0.643	0.016	-0.511	-0.049	-0.425	0.124	-0.298	-0.567	0.015	0.318	-0.197	0.115	-0.436
	B6	-0.621	0.040	0.256	0.182	0.631	0.018	-0.164	0.266	-0.389	0.162	-0.496	-0.004	0.004	0.174	-0.040	-0.006	0.142	0.142
	B8	0.109	0.075	-0.208	0.643	0.018	0.734	-0.260	-0.508	0.067	-0.448	0.116	-0.368	-0.325	0.024	0.103	-0.317	0.053	-0.219
	B9	0.151	-0.557	-0.261	0.016	-0.164	-0.260	0.759	-0.126	0.162	0.048	0.513	0.039	0.000	-0.263	0.042	0.044	0.072	-0.134
	B11	-0.542	-0.255	0.512	-0.511	0.266	-0.508	-0.126	0.608	-0.489	0.664	-0.402	0.123	0.137	-0.046	-0.314	0.269	0.283	0.479
	B12	0.160	0.065	0.101	-0.049	-0.389	0.067	0.162	-0.489	0.755	-0.147	0.422	0.351	-0.013	-0.350	-0.138	-0.478	0.048	-0.184
	B13	-0.538	-0.314	0.368	-0.425	0.162	-0.448	0.048	0.664	-0.147	0.604	-0.137	-0.011	0.152	-0.355	-0.311	0.103	0.302	0.436
	B15	0.366	-0.566	-0.374	0.124	-0.496	0.116	0.513	-0.402	0.422	-0.137	0.722	0.162	-0.295	-0.555	-0.125	0.042	-0.075	-0.100
	B16	-0.123	-0.099	0.437	-0.298	-0.004	-0.368	0.039	0.123	0.351	-0.011	0.162	0.789	0.075	-0.412	-0.376	-0.141	-0.022	0.194
	B17	0.051	0.219	0.060	-0.567	0.004	-0.325	0.000	0.137	-0.013	0.152	-0.295	0.075	0.751	0.233	-0.201	-0.084	0.052	0.295
	B22	0.213	0.481	-0.244	0.015	0.174	0.024	-0.263	-0.046	-0.350	-0.355	-0.555	-0.412	0.233	0.738	0.302	-0.026	-0.037	-0.173
	B23	0.288	0.324	-0.427	0.318	-0.040	0.103	0.042	-0.314	-0.138	-0.311	-0.125	-0.376	-0.201	0.302	0.710	0.074	-0.327	-0.879
	B24	0.064	-0.163	-0.257	-0.197	-0.006	-0.317	0.044	0.269	-0.478	0.103	0.042	-0.141	-0.084	-0.026	0.074	0.843	-0.472	0.170
	B25	-0.474	-0.331	0.266	0.115	0.142	0.053	0.072	0.283	0.048	0.302	-0.075	-0.022	0.052	-0.037	-0.327	-0.472	0.775	0.128
B26	-0.299	-0.243	0.381	-0.436	0.142	-0.219	-0.134	0.479	-0.184	0.436	-0.100	0.194	0.295	-0.173	-0.879	0.170	0.128	0.685	

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**b. Ekstraksi jumlah faktor**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.698	48.322	48.322	8.698	48.322	48.322
2	1.968	10.933	59.254	1.968	10.933	59.254
3	1.432	7.956	67.210	1.432	7.956	67.210
4	1.158	6.434	73.644	1.158	6.434	73.644
5	1.131	6.283	79.927	1.131	6.283	79.927
6	.838	4.656	84.583			
7	.636	3.533	88.116			
8	.515	2.864	90.979			
9	.450	2.501	93.480			
10	.365	2.027	95.508			
11	.239	1.330	96.837			
12	.202	1.123	97.961			
13	.142	.788	98.748			
14	.074	.410	99.158			
15	.057	.316	99.474			
16	.051	.285	99.759			
17	.029	.159	99.918			
18	.015	.082	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Ket :  → Digunakan

### c. Komunalitas

Communalities

	Initial	Extraction
B2	1.000	.850
B3	1.000	.769
B4	1.000	.846
B5	1.000	.857
B6	1.000	.751
B8	1.000	.769
B9	1.000	.501
B11	1.000	.856
B12	1.000	.826
B13	1.000	.782
B15	1.000	.873
B16	1.000	.813
B17	1.000	.711
B22	1.000	.760
B23	1.000	.944
B24	1.000	.699
B25	1.000	.839
B26	1.000	.940

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### d. Pola matriks sesudah rotasi

Rotated Component Matrix(a)

	Component				
	1	2	3	4	5
B2	0.274	0.359	0.093	0.095	0.793
B3	0.411	0.328	0.295	0.526	0.359
B4	0.266	0.114	0.143	0.849	0.142
B5	0.299	0.780	0.170	0.276	0.232
B6	-0.060	0.232	0.127	0.126	0.813
B8	0.815	0.158	0.252	0.071	0.106
B9	0.627	0.084	0.198	0.206	0.138
B11	0.167	0.814	0.253	0.037	0.318
B12	0.214	0.639	0.480	-0.163	0.340
B13	0.820	0.165	-0.140	0.213	0.133
B15	0.241	0.430	0.358	0.695	0.139
B16	0.827	0.108	0.344	0.009	0.014
B17	0.106	0.743	-0.025	0.381	0.048
B22	0.673	0.300	0.210	0.372	-0.186
B23	0.256	0.236	0.872	0.226	0.105
B24	0.587	0.146	0.217	0.355	0.399
B25	0.276	-0.160	0.599	0.330	0.518
B26	0.224	0.251	0.884	0.178	0.115

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 8 iterations.

## Output Analisis Faktor Tahap Transaksi Proyek

### a. Uji kelayakan data untuk analisis faktor

- Matrik Korelasi

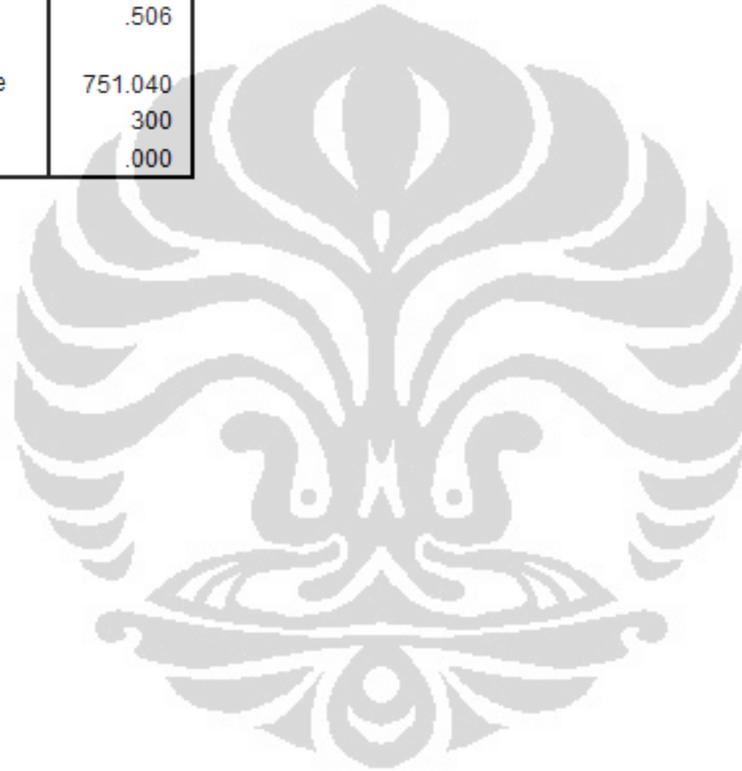
Correlation Matrix

	C1	C2	C3	C4	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28
C1	1.000	0.755	0.646	0.514	0.351	0.568	0.312	0.442	0.502	0.379	0.462	0.442	0.606	0.544	0.424	0.517	0.358	0.400	0.292	0.511	0.441	0.424	0.635	0.436	0.271
C2	0.755	1.000	0.569	0.533	0.437	0.501	0.460	0.612	0.554	0.439	0.609	0.501	0.534	0.348	0.245	0.200	0.428	0.239	0.258	0.673	0.389	0.453	0.653	0.258	0.239
C3	0.646	0.569	1.000	0.713	0.609	0.432	0.329	0.346	0.223	0.338	0.347	0.259	0.243	0.278	0.574	0.481	0.389	0.377	0.337	0.384	0.391	0.652	0.823	0.239	0.201
C4	0.514	0.533	0.713	1.000	0.493	0.475	0.509	0.317	0.215	0.406	0.379	0.317	0.175	0.201	0.473	0.324	0.345	0.392	0.296	0.499	0.504	0.435	0.547	0.206	0.069
C7	0.351	0.437	0.609	0.493	1.000	0.764	0.682	0.509	0.437	0.583	0.527	0.509	0.301	0.344	0.338	0.458	0.462	0.611	0.662	0.583	0.523	0.855	0.591	0.517	0.481
C8	0.568	0.501	0.432	0.475	0.764	1.000	0.787	0.556	0.612	0.786	0.654	0.667	0.574	0.526	0.322	0.509	0.452	0.622	0.568	0.612	0.639	0.713	0.509	0.442	0.396
C9	0.312	0.460	0.329	0.509	0.682	0.787	1.000	0.324	0.275	0.540	0.506	0.602	0.444	0.289	0.096	0.167	0.356	0.387	0.425	0.560	0.456	0.641	0.388	0.109	0.104
C10	0.442	0.612	0.346	0.317	0.509	0.556	0.324	1.000	0.835	0.577	0.755	0.333	0.344	0.263	0.322	0.382	0.226	0.509	0.442	0.501	0.639	0.396	0.509	0.316	0.396
C11	0.502	0.554	0.223	0.215	0.437	0.612	0.275	0.835	1.000	0.649	0.811	0.390	0.534	0.480	0.245	0.456	0.202	0.466	0.384	0.450	0.469	0.374	0.374	0.384	0.466
C12	0.379	0.439	0.338	0.406	0.583	0.786	0.540	0.577	0.649	1.000	0.648	0.472	0.410	0.470	0.430	0.498	0.434	0.583	0.455	0.612	0.581	0.555	0.509	0.336	0.370
C13	0.462	0.609	0.347	0.379	0.527	0.654	0.506	0.755	0.811	0.648	1.000	0.554	0.661	0.519	0.246	0.280	0.227	0.502	0.339	0.602	0.517	0.523	0.416	0.339	0.297
C14	0.442	0.501	0.259	0.317	0.509	0.667	0.602	0.333	0.390	0.472	0.554	1.000	0.574	0.526	0.193	0.255	0.339	0.283	0.189	0.501	0.399	0.634	0.324	0.316	0.283
C15	0.606	0.534	0.243	0.175	0.301	0.574	0.444	0.344	0.534	0.410	0.661	0.574	1.000	0.737	0.124	0.357	0.450	0.359	0.308	0.501	0.295	0.421	0.225	0.308	0.242
C16	0.544	0.348	0.278	0.201	0.344	0.526	0.289	0.263	0.480	0.470	0.519	0.526	0.737	1.000	0.447	0.710	0.382	0.411	0.352	0.442	0.337	0.388	0.258	0.502	0.545
C17	0.424	0.245	0.574	0.473	0.338	0.322	0.096	0.322	0.245	0.430	0.246	0.193	0.124	0.447	1.000	0.697	0.178	0.436	0.309	0.402	0.331	0.289	0.549	0.162	0.174
C18	0.517	0.200	0.481	0.324	0.458	0.509	0.167	0.382	0.456	0.498	0.280	0.255	0.357	0.710	0.697	1.000	0.314	0.556	0.496	0.310	0.484	0.415	0.470	0.496	0.556
C20	0.358	0.428	0.389	0.345	0.462	0.452	0.356	0.226	0.202	0.434	0.227	0.339	0.450	0.382	0.178	0.314	1.000	0.534	0.669	0.590	0.498	0.506	0.208	0.284	0.189
C21	0.400	0.239	0.377	0.392	0.611	0.622	0.387	0.509	0.466	0.583	0.502	0.283	0.359	0.411	0.436	0.556	0.534	1.000	0.887	0.668	0.767	0.472	0.273	0.501	0.193
C22	0.292	0.258	0.337	0.296	0.662	0.568	0.425	0.442	0.384	0.455	0.339	0.189	0.308	0.352	0.309	0.496	0.669	0.887	1.000	0.628	0.648	0.476	0.207	0.426	0.243
C23	0.511	0.673	0.384	0.499	0.583	0.612	0.560	0.501	0.450	0.612	0.602	0.501	0.501	0.442	0.402	0.310	0.590	0.668	0.628	1.000	0.491	0.419	0.368	0.375	0.101
C24	0.441	0.389	0.391	0.504	0.523	0.639	0.456	0.639	0.469	0.581	0.517	0.399	0.295	0.337	0.331	0.484	0.498	0.767	0.648	0.491	1.000	0.447	0.409	0.467	0.360
C25	0.424	0.453	0.652	0.435	0.855	0.713	0.641	0.396	0.374	0.555	0.523	0.634	0.421	0.388	0.289	0.415	0.506	0.472	0.476	0.419	0.447	1.000	0.613	0.386	0.392
C26	0.635	0.653	0.823	0.547	0.591	0.509	0.388	0.509	0.374	0.509	0.416	0.324	0.225	0.258	0.549	0.470	0.208	0.273	0.207	0.368	0.409	0.613	1.000	0.312	0.367
C27	0.436	0.258	0.239	0.206	0.517	0.442	0.109	0.316	0.384	0.336	0.339	0.316	0.308	0.502	0.162	0.496	0.284	0.501	0.426	0.375	0.467	0.386	0.312	1.000	0.758
C28	0.271	0.239	0.201	0.069	0.481	0.396	0.104	0.396	0.466	0.370	0.297	0.283	0.242	0.545	0.174	0.556	0.189	0.193	0.243	0.101	0.360	0.392	0.367	0.758	1.000

- Nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO)

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.506
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	751.040
	df	300
	Sig.	.000



- Nilai Measure of Sampling Adequacy(MSA)

Anti-image Matrices																											
		C1	C2	C3	C4	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28	
Anti-image Covariance	C1	0.012	-0.008	-0.009	0.013	0.009	-0.006	-0.007	-0.010	-0.010	0.002	0.008	0.015	-0.011	-0.012	-0.015	0.012	0.006	-0.003	0.009	0.002	-0.005	-0.003	0.010	-0.009	0.011	
	C2	-0.008	0.014	0.005	-0.016	0.000	0.001	0.008	0.006	0.002	0.005	-0.002	-0.001	-0.005	0.003	0.008	0.017	0.000	0.007	0.008	-0.011	-0.009	-0.006	-0.007	-0.011	0.008	-0.008
	C3	-0.009	0.005	0.010	-0.017	-0.008	-0.002	0.009	0.012	0.009	0.008	-0.006	-0.006	0.007	0.008	0.016	-0.011	-0.005	0.001	-0.006	-0.002	0.003	0.000	-0.013	0.010	-0.010	
	C4	0.013	-0.016	-0.017	0.043	0.007	0.010	-0.022	-0.017	-0.011	-0.018	0.007	0.001	0.004	-0.006	-0.039	0.008	-0.008	-0.007	0.016	0.012	0.003	0.011	0.027	-0.019	0.019	
	C7	0.009	0.000	-0.008	0.007	0.022	-0.008	-0.005	-0.008	-0.009	0.007	0.006	0.011	-0.008	-0.006	-0.007	0.011	0.011	0.001	0.001	0.001	-0.005	-0.004	-0.010	0.005	-0.006	0.003
	C8	-0.006	0.001	-0.002	0.010	-0.008	0.033	-0.009	-0.006	0.001	-0.029	-0.002	-0.024	0.003	0.007	-0.010	-0.003	-0.008	0.002	-0.004	0.007	0.004	0.011	0.008	-0.005	0.004	
	C9	-0.007	0.006	0.009	-0.022	-0.005	-0.009	0.014	0.013	0.006	0.011	-0.004	0.004	-0.004	0.003	0.022	-0.005	0.007	0.005	-0.009	-0.008	-0.005	-0.007	-0.014	0.011	-0.009	
	C10	-0.010	0.006	0.012	-0.017	-0.008	-0.006	0.013	0.053	0.007	0.020	-0.010	-0.005	0.009	0.020	0.018	-0.019	-0.004	0.001	-0.007	-0.006	-0.002	-0.001	-0.017	0.015	-0.019	
	C11	-0.010	0.002	0.009	-0.011	-0.009	0.001	0.006	0.007	0.014	-0.002	-0.009	-0.019	0.015	0.019	0.013	-0.017	-0.011	-0.002	-0.006	0.003	0.011	0.007	-0.008	0.008	-0.011	
	C12	0.002	0.005	0.008	-0.018	0.007	-0.023	0.011	0.020	-0.002	0.051	-0.001	0.023	0.003	-0.002	0.018	-0.002	0.001	-0.004	0.006	-0.011	-0.004	-0.013	-0.019	0.011	-0.013	
	C13	0.008	-0.002	-0.006	0.007	0.006	-0.002	-0.004	-0.010	-0.009	-0.001	0.007	0.015	-0.014	-0.011	-0.008	0.013	0.010	0.005	-0.001	-0.008	-0.006	0.006	-0.006	0.006	0.008	
	C14	0.015	-0.001	-0.006	0.001	0.011	-0.024	0.004	-0.005	-0.019	0.023	0.015	0.063	-0.035	-0.030	-0.006	0.030	0.031	0.006	0.011	-0.014	-0.031	-0.029	0.004	-0.005	0.013	
	C15	-0.011	-0.005	0.007	0.004	-0.008	-0.003	-0.004	0.009	0.015	0.003	-0.014	-0.035	0.064	0.015	0.005	-0.027	-0.037	-0.011	0.003	0.012	0.028	0.020	-0.004	0.005	-0.010	
	C16	-0.012	0.003	0.008	-0.006	-0.006	0.007	0.003	0.020	0.013	-0.002	-0.011	-0.030	0.015	0.028	0.007	-0.025	-0.016	-0.002	-0.007	0.003	0.014	0.010	-0.006	0.009	-0.016	
	C17	-0.015	0.017	0.016	-0.039	-0.007	-0.010	0.022	0.018	0.013	-0.018	-0.008	-0.006	0.005	0.007	0.054	-0.016	0.007	0.006	-0.015	-0.014	-0.002	-0.009	-0.028	0.021	-0.020	
	C18	0.012	0.000	-0.011	0.008	0.011	-0.003	-0.005	-0.019	-0.017	-0.002	0.013	0.030	-0.027	-0.025	-0.016	0.036	0.021	0.004	0.004	-0.005	-0.017	-0.013	0.009	-0.010	0.014	
	C20	0.006	0.007	-0.005	-0.008	0.011	-0.008	0.007	-0.004	-0.011	0.001	0.010	0.031	-0.037	-0.016	0.007	0.021	0.038	0.013	-0.009	-0.014	-0.025	-0.022	0.000	-0.001	0.005	
	C21	-0.003	0.008	0.001	-0.007	0.001	0.002	0.005	0.001	-0.002	-0.004	0.001	0.006	-0.011	-0.002	0.006	0.004	0.013	0.011	-0.011	-0.007	-0.011	-0.008	-0.003	0.001	0.001	
	C22	0.009	-0.011	-0.006	0.016	0.001	-0.004	-0.009	-0.007	-0.006	0.006	0.005	0.011	0.003	-0.007	-0.015	0.004	-0.009	-0.011	0.019	0.006	0.004	0.004	0.009	-0.007	0.006	
	C23	0.002	-0.009	-0.002	0.012	-0.005	0.007	-0.008	-0.006	0.003	-0.011	-0.001	-0.014	0.012	0.003	-0.014	-0.005	-0.014	-0.007	0.006	0.011	0.011	0.013	0.008	-0.006	0.005	
	C24	-0.005	-0.006	0.003	0.003	-0.004	0.004	-0.005	-0.002	0.011	-0.004	-0.008	-0.031	0.028	0.014	-0.002	-0.017	-0.025	-0.011	0.004	0.011	0.025	0.017	0.000	0.001	-0.007	
	C25	-0.003	-0.007	0.000	0.011	-0.010	0.011	-0.007	-0.001	0.007	-0.013	-0.006	-0.029	0.020	0.010	-0.009	-0.013	-0.022	-0.008	0.004	0.013	0.017	0.021	0.005	-0.003	0.000	
	C26	0.010	-0.011	-0.013	0.027	0.005	0.008	-0.014	-0.017	-0.008	-0.019	0.006	0.004	-0.004	-0.004	-0.006	0.000	0.000	-0.003	0.009	0.008	0.000	0.005	0.023	-0.014	0.014	
	C27	-0.003	0.008	0.010	-0.019	-0.006	-0.005	0.011	0.015	0.008	0.011	-0.006	-0.005	0.005	0.009	0.021	-0.010	-0.001	0.001	-0.007	-0.006	0.001	-0.003	-0.014	0.013	-0.014	
	C28	0.011	-0.008	-0.010	0.019	0.003	0.004	-0.009	-0.019	-0.011	-0.013	0.008	0.013	-0.010	-0.016	-0.020	0.014	0.005	0.001	0.006	0.005	-0.007	0.000	0.014	-0.014	0.020	
	Anti-image Correlation	C1	<b>0.448</b>	-0.616	-0.786	0.572	0.540	-0.313	-0.518	-0.409	-0.772	0.069	0.824	0.472	-0.378	-0.650	-0.575	0.570	0.288	-0.226	0.594	0.146	-0.273	-0.195	0.570	-0.750	0.698
		C2	-0.616	<b>0.523</b>	0.453	-0.662	0.000	0.071	0.610	0.218	0.164	0.175	-0.250	-0.233	-0.169	0.172	0.650	0.009	0.317	0.682	-0.699	-0.762	-0.339	-0.440	-0.645	0.604	-0.489
		C3	-0.786	0.453	<b>0.405</b>	-0.803	-0.547	-0.121	0.762	0.538	0.745	0.336	-0.745	-0.206	0.293	0.477	0.681	-0.575	-0.237	0.051	-0.411	-0.223	0.218	0.005	-0.826	0.871	-0.705
C4		0.572	-0.662	-0.803	<b>0.395</b>	0.212	0.273	-0.877	-0.346	-0.452	-0.388	0.396	0.009	0.078	-0.183	-0.805	0.215	-0.201	-0.305	0.547	0.565	0.080	0.375	0.839	-0.820	0.629	
C7		0.540	0.000	-0.547	0.212	<b>0.740</b>	-0.311	-0.286	-0.242	-0.531	0.219	0.476	0.256	-0.209	-0.244	-0.192	0.399	0.368	0.063	0.040	-0.299	-0.190	-0.484	0.206	-0.355	0.131	
C8		-0.313	0.071	-0.121	0.273	-0.311	<b>0.611</b>	-0.424	-0.155	0.069	-0.716	-0.136	-0.451	0.066	0.234	-0.244	-0.086	-0.214	0.117	-0.169	0.343	0.143	0.407	0.293	-0.222	0.142	
C9		-0.518	0.610	0.762	-0.877	-0.286	-0.424	<b>0.419</b>	0.467	0.424	0.407	-0.359	0.114	-0.138	0.133	0.810	-0.206	0.325	0.400	-0.538	-0.647	-0.274	-0.441	-0.790	0.833	-0.562	
C10		-0.409	0.218	0.538	-0.346	-0.242	-0.155	0.467	<b>0.641</b>	0.260	0.386	-0.514	-0.075	0.163	0.517	0.330	-0.443	-0.083	0.049	-0.235	-0.257	-0.063	-0.027	-0.482	0.595	-0.567	
C11		-0.772	0.164	0.745	-0.452	-0.531	0.069	0.424	0.260	<b>0.454</b>	-0.074	-0.898	-0.562	0.915	0.676	0.478	-0.774	-0.486	-0.150	-0.366	0.206	0.603	0.437	-0.445	0.628	-0.632	
C12		0.069	0.175	0.336	-0.388	0.219	-0.716	0.407	0.386	-0.074	<b>0.716</b>	-0.042	0.354	0.058	-0.043	0.336	-0.045	0.013	-0.171	<b>0.194</b>	-0.462	-0.105	-0.395	-0.545	0.436	-0.393	
C13		0.824	-0.250	-0.746	0.396	0.476	-0.136	-0.359	-0.514	-0.898	-0.042	<b>0.497</b>	0.613	-0.639	-0.815	-0.432	0.845	0.598	0.104	0.396	-0.167	-0.587	-0.470	0.495	-0.641	0.689	
C14		0.472	-0.033	-0.206	0.009	0.256	-0.451	0.114	-0.075	-0.562	0.354	0.613	<b>0.531</b>	-0.485	-0.627	-0.094	0.544	0.546	0.198	0.290	-0.447	-0.667	-0.698	0.039	-0.152	0.314	
C15		-0.378	-0.169	0.293	0.078	-0.209	0.066	-0.138	0.163	0.515	0.058	-0.639	-0.485	<b>0.558</b>	0.363	0.092	-0.571	-0.749	-0.431	0.086	0.450	0.690	0.554	-0.113	0.168	-0.268	
C16		-0.650	0.172	0.477	-0.183	-0.244	0.234	0.133	0.517	0.676	-0.043	-0.815	-0.627	0.363	<b>0.433</b>	0.185	-0.792	-0.499	-0.121	-0.306	0.151	0.526	0.435	-0.240	0.458	-0.668	
C17		-0.575	0.650	0.681	-0.805	0.192	-0.244	0.610	0.390	0.478	0.336	-0.492	-0.094	0.092	0.185	<b>0.954</b>	-0.360	<b>0.477</b>	0.583	0.228	0.164	-0.251	-0.582	-0.483	0.299	-0.456	0.503
C18		0.570	0.009	-0.575	0.215	0.399	-0.086	-0.206	-0.443	-0.774	-0.045	0.845	0.544	-0.571	-0.792	-0.360	<b>0.477</b>	0.583	0.228	0.164	-0.251	-0.582	-0.483	0.299	-0.456	0.503	
C20		0.288	0.317	-0.237	-0.201	0.368	-0.214	0.325	-0.083	-0.486	0.019	0.598	0.546	-0.749	-0.499	0.161	0.583	<b>0.433</b>	0.628	-0.322	-0.689	-0.820	-0.802	0.016	-0.032	0.195	
C21		-0.226	0.682	0.051	-0.305	0.083	0.117	0.400	0.049	-0.150	-0.171	0.104	0.196	-0.431	-0.121	0.261	0.228	<b>0.640</b>	-0.756	-0.634	-0.696	-0.535	-0.180	0.100	0.098		
C22		0.594	-0.699	-0.411	0.547	0.040	-0.169	-0.538	-0.235	-0.366	0.194	0.396	0.290	0.086	-0.306	-0.454	0.164	-0.322	-0.756	<b>0.568</b>	0.422	0.186	0.222	0.451	-0.429	0.333	
C23		0.146	-0.762	-0.223	0.565	-0.299	0.343	-0.647	-0.257	0.206	-0.462	-0.167	-0.447	0.450	0.151	-0.576	-0.251	-0.689	-0.634	0.422	<b>0.526</b>	0.677	0.831	0.507	-0.481	0.332	
C24		-0.273	-0.339	0.218																							

Anti-image Matrices

		C1	C2	C3	C4	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C28	
Anti-image Covariance	C1	0.028	-0.008	-0.014	-0.007	0.012	-0.023	0.010	0.003	-0.015	0.028	0.013	0.027	-0.017	-0.016	0.006	0.014	0.013	-0.004	0.012	-0.008	-0.009	-0.012	-0.006	0.006	
	C2	-0.008	0.021	-0.006	-0.019	0.007	0.007	0.008	-0.009	-0.008	-0.005	0.004	0.003	-0.013	-0.004	0.020	0.012	0.012	0.012	-0.013	-0.012	-0.011	-0.009	-0.013	0.005	
	C3	-0.014	-0.006	0.041	-0.023	-0.017	0.006	0.006	0.003	0.016	-0.005	-0.011	-0.009	0.016	0.007	-0.008	-0.018	-0.017	-0.002	-0.003	0.011	0.010	0.009	-0.022	0.016	
	C4	-0.007	-0.019	-0.023	0.132	-0.008	0.011	-0.047	0.032	0.008	-0.005	-0.012	-0.022	0.036	0.026	-0.060	-0.024	-0.028	-0.015	0.021	0.015	0.014	0.023	0.049	-0.037	
	C7	0.012	0.007	-0.017	-0.008	0.025	-0.013	0.001	-0.002	-0.010	0.018	0.006	0.010	-0.007	-0.003	0.011	0.010	0.012	0.002	-0.003	-0.011	-0.004	-0.013	-0.007	-0.019	
	C8	-0.023	0.007	0.006	0.011	-0.013	0.035	-0.018	-0.002	0.008	-0.033	-0.008	-0.027	0.005	0.014	-0.008	-0.009	-0.008	0.003	-0.008	0.006	0.005	0.010	0.010	-0.006	
	C9	0.010	0.008	0.006	-0.047	0.001	-0.018	0.045	-0.004	-0.008	0.005	0.010	0.027	-0.028	-0.020	0.035	0.016	0.026	0.013	-0.012	-0.013	-0.021	-0.018	-0.019	0.042	
	C10	0.003	-0.009	0.003	0.032	-0.002	-0.002	-0.004	0.082	-0.008	0.013	-0.007	0.002	0.006	0.018	-0.037	-0.015	-0.004	0.000	0.001	0.001	-0.006	0.003	0.001	-0.010	
	C11	-0.015	-0.008	0.016	0.008	-0.010	0.008	-0.008	-0.008	0.023	-0.019	-0.014	-0.027	0.021	0.016	-0.004	-0.023	-0.018	-0.004	-0.003	0.014	0.017	0.015	0.007	-0.010	
	C12	0.028	-0.005	-0.005	-0.005	0.018	-0.033	0.005	0.013	-0.019	0.063	0.009	0.035	-0.001	-0.014	-0.003	0.010	0.001	-0.006	0.018	-0.010	-0.006	-0.013	-0.025	-0.002	
	C13	0.013	0.004	-0.011	-0.012	0.006	-0.008	0.010	-0.007	-0.014	0.009	0.012	0.022	-0.020	-0.016	0.009	0.019	0.016	0.002	0.003	-0.009	-0.012	-0.012	-0.002	0.011	
	C14	0.027	0.003	-0.009	-0.022	0.010	-0.027	0.027	0.002	-0.027	0.035	0.022	0.085	-0.035	-0.035	0.006	0.033	0.031	0.007	0.011	-0.021	-0.031	-0.031	-0.004	0.034	
	C15	-0.017	-0.013	0.016	0.036	-0.007	0.005	-0.028	0.006	0.021	-0.001	-0.020	-0.035	0.066	0.016	-0.008	-0.031	-0.038	-0.012	0.007	0.019	0.028	0.022	0.003	-0.020	
	C16	-0.016	-0.004	0.007	0.026	-0.003	0.014	-0.020	0.018	0.016	-0.014	-0.016	-0.035	0.016	0.035	-0.027	-0.029	-0.020	-0.004	-0.004	0.011	0.017	0.016	0.014	-0.035	
	C17	0.006	0.020	-0.008	-0.060	0.011	-0.008	0.035	-0.037	-0.004	-0.003	0.009	0.006	-0.008	-0.027	0.158	0.002	0.025	0.013	-0.015	-0.017	-0.012	-0.015	-0.040	0.043	
	C18	0.014	0.012	-0.018	-0.024	0.010	-0.009	0.016	-0.015	-0.023	0.010	0.019	0.033	-0.031	-0.029	0.002	0.045	0.026	0.007	-0.001	-0.015	-0.021	-0.019	-0.009	0.015	
	C20	0.013	0.012	-0.017	-0.028	0.012	-0.008	0.026	-0.004	-0.018	0.001	0.016	0.031	-0.038	-0.020	0.025	0.026	0.038	0.013	-0.011	-0.019	-0.025	-0.023	-0.001	0.021	
	C21	-0.004	0.012	-0.002	-0.015	0.002	0.003	0.013	0.000	-0.004	-0.006	0.002	0.007	-0.012	-0.004	0.013	0.007	0.013	0.011	-0.012	-0.008	-0.012	-0.008	-0.005	0.012	
	C22	0.012	-0.013	-0.003	0.021	-0.003	-0.008	-0.012	0.001	-0.003	0.018	0.003	0.011	0.007	-0.004	-0.015	-0.001	-0.011	-0.012	0.023	0.005	0.006	0.004	0.008	-0.005	
	C23	-0.008	-0.012	0.011	0.015	-0.011	0.006	-0.013	0.001	0.014	-0.010	-0.009	-0.021	0.019	0.011	-0.017	-0.015	-0.019	-0.008	0.005	0.014	0.016	0.015	0.007	-0.008	
	C24	-0.009	-0.011	0.010	0.014	-0.004	0.005	-0.021	-0.006	0.017	-0.006	-0.012	-0.031	0.028	0.017	-0.012	-0.021	-0.025	-0.012	0.006	0.016	0.025	0.018	0.004	-0.025	
	C25	-0.012	-0.009	0.009	0.023	-0.013	0.010	-0.018	0.003	0.015	-0.013	-0.012	-0.031	0.022	0.016	-0.015	-0.019	-0.023	-0.008	0.004	0.015	0.018	0.021	0.007	-0.012	
	C26	-0.006	-0.013	-0.022	0.043	-0.007	0.010	-0.019	0.001	0.007	-0.025	-0.002	-0.004	0.003	0.014	-0.040	-0.009	-0.001	-0.005	0.008	0.007	0.004	0.007	0.073	-0.022	
	C28	0.006	0.005	0.016	-0.037	-0.019	-0.006	0.042	-0.010	-0.010	-0.002	0.011	0.034	-0.020	-0.035	0.043	0.015	0.021	0.012	-0.005	-0.008	-0.025	-0.012	-0.022	0.090	
	Anti-image Correlation	C1	0.565	-0.310	-0.409	-0.112	0.442	-0.744	0.292	0.069	-0.585	0.666	0.677	0.547	-0.386	-0.521	0.090	0.386	0.399	-0.229	0.456	-0.370	-0.325	-0.478	-0.124	0.120
		C2	-0.310	0.622	-0.186	-0.365	0.288	0.264	0.243	-0.221	-0.348	-0.124	0.224	0.075	-0.344	-0.147	0.342	0.401	0.422	0.784	-0.611	-0.675	-0.486	-0.439	-0.327	0.111
		C3	-0.409	-0.186	0.686	-0.315	-0.517	0.152	0.134	0.050	0.518	-0.099	-0.498	-0.152	0.302	0.180	-0.093	-0.406	-0.427	-0.073	-0.084	0.454	0.307	0.290	-0.393	0.264
		C4	-0.112	-0.365	-0.315	0.606	-0.147	0.162	-0.611	0.306	0.141	-0.058	-0.294	-0.204	0.383	0.377	-0.415	-0.312	-0.396	-0.392	0.376	0.341	0.250	0.437	0.504	-0.340
C7		0.442	0.288	-0.517	-0.147	0.729	-0.428	0.018	-0.041	-0.424	0.444	0.346	0.218	-0.162	-0.099	0.177	0.285	0.382	0.128	-0.133	-0.573	-0.175	-0.584	-0.162	-0.409	
C8		-0.744	0.264	0.152	0.162	-0.428	0.746	-0.443	-0.029	0.276	-0.706	-0.372	-0.503	0.107	0.387	-0.111	-0.216	-0.226	0.144	-0.301	0.276	0.165	0.387	0.198	-0.116	
C9		0.292	0.243	0.134	-0.611	0.018	-0.443	0.522	-0.063	-0.230	0.087	0.412	0.440	-0.510	-0.505	0.413	0.354	0.635	0.575	-0.362	-0.508	-0.614	-0.569	-0.331	0.650	
C10		0.069	-0.221	0.050	0.306	-0.041	-0.029	-0.063	0.839	-0.182	0.175	-0.215	0.019	0.079	0.342	-0.326	-0.240	-0.080	-0.013	0.028	0.041	-0.135	0.082	0.015	-0.113	
C11		-0.585	-0.348	0.518	0.141	-0.424	0.276	-0.230	-0.182	0.489	-0.498	-0.829	-0.606	0.534	0.561	-0.072	-0.705	-0.600	-0.275	-0.138	0.745	0.715	0.696	0.164	-0.215	
C12		0.666	-0.124	-0.099	-0.058	0.444	-0.706	0.087	0.175	-0.498	0.705	0.344	0.472	-0.017	-0.303	-0.035	0.192	0.030	-0.239	0.470	-0.319	-0.154	-0.368	-0.364	-0.021	
C13		0.677	0.224	-0.498	-0.294	0.346	-0.372	0.412	-0.215	-0.829	0.344	0.481	0.680	-0.702	-0.765	0.198	0.809	0.753	0.220	0.175	-0.707	-0.703	-0.752	-0.074	0.343	
C14		0.547	0.075	-0.152	-0.204	0.218	-0.503	0.440	0.019	-0.606	0.472	0.680	-0.482	-0.472	-0.635	0.050	0.540	0.548	0.217	0.252	-0.601	-0.665	-0.739	-0.057	0.384	
C15		-0.386	-0.344	0.302	0.383	-0.162	0.107	-0.510	0.079	0.534	-0.017	-0.702	-0.472	0.506	0.326	-0.078	-0.563	-0.755	-0.457	0.178	0.614	0.689	0.596	0.046	-0.255	
C16		-0.521	-0.147	0.180	0.377	-0.099	0.387	-0.505	0.342	0.561	-0.303	-0.765	-0.635	0.326	0.486	-0.360	-0.738	-0.545	-0.189	-0.136	0.476	0.553	0.576	0.270	-0.628	
C17		0.090	0.342	-0.093	-0.415	0.177	-0.111	0.413	-0.326	-0.072	-0.035	0.198	0.050	-0.078	-0.360	0.688	0.020	0.320	0.310	-0.257	-0.362	-0.193	-0.258	-0.374	0.359	
C18		0.386	0.401	-0.406	-0.312	0.285	-0.216	0.354	-0.240	-0.705	0.192	0.809	0.540	-0.563	-0.738	0.020	0.435	0.640	0.309	-0.040	-0.603	-0.617	-0.631	-0.151	0.240	
C20		0.399	0.422	-0.427	-0.396	0.382	-0.226	0.635	-0.080	-0.600	0.030	0.753	0.548	-0.755	-0.545	0.320	0.362	0.634	-0.372	-0.804	-0.820	-0.817	-0.018	0.352		
C21		-0.229	0.784	-0.073	-0.392	0.128	0.144	0.575	-0.013	-0.275	-0.239	0.220	0.217	-0.457	-0.189	0.310	0.309	0.634	0.574	-0.793	-0.672	-0.710	-0.529	-0.174	0.393	
C22		0.456	-0.611	-0.084	0.376	-0.133	-0.301	-0.362	0.028	-0.138	0.470	0.175	0.252	0.178	-0.136	-0.257	-0.040	-0.372	-0.793	0.673	0.272	0.243	0.173	0.190	-0.105	
C23		-0.370	-0.675	0.454	0.341	-0.573	0.276	-0.508	0.																	

Anti-image Matrices																											
	C1	C2	C3	C4	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C28				
Anti-image Covariance	C1	0.034	-0.017	-0.012	0.004	0.011	-0.026	0.003	0.006	-0.017	0.033	0.019	0.027	-0.010	-0.016	-0.003	0.009	-0.017	0.021	-0.003	0.000	-0.013	-0.006	-0.001			
	C2	-0.017	0.026	0.000	-0.015	0.004	0.012	-0.002	-0.010	-0.004	-0.006	-0.004	-0.012	-0.003	0.004	0.016	0.008	0.016	-0.014	-0.020	-0.012	-0.007	-0.015	-0.002			
	C3	-0.012	0.000	0.051	-0.052	-0.016	0.003	0.036	0.001	0.016	-0.005	-0.011	0.009	-0.003	-0.004	0.005	-0.012	0.008	-0.011	0.009	-0.005	-0.006	-0.027	0.035			
	C4	0.004	-0.015	-0.052	0.157	0.000	0.006	-0.055	0.034	-0.010	-0.005	0.000	0.002	0.021	0.019	-0.055	-0.009	-0.010	0.017	0.003	-0.016	0.021	0.058	-0.030			
	C7	0.011	0.004	-0.016	0.000	0.029	-0.012	-0.015	-0.001	-0.009	0.020	0.003	0.001	0.014	0.005	0.004	0.003	-0.004	0.000	-0.017	0.012	-0.022	-0.008	-0.034			
	C8	-0.026	0.012	0.003	0.006	-0.012	0.036	-0.021	-0.003	0.007	-0.034	-0.010	-0.031	-0.007	0.014	-0.003	-0.005	0.010	-0.013	0.006	-0.002	0.017	0.010	-0.002			
	C9	0.003	-0.002	0.036	-0.055	-0.015	-0.021	0.076	-0.001	0.013	0.006	-0.006	0.014	-0.007	-0.015	0.033	-0.007	0.011	-0.008	0.000	-0.016	-0.008	-0.031	0.052			
	C10	0.006	-0.010	0.001	0.034	-0.001	-0.003	-0.001	0.082	-0.016	0.013	-0.011	0.008	0.003	0.023	-0.038	-0.019	0.002	0.000	-0.002	-0.028	0.002	0.001	-0.008			
	C11	-0.017	-0.004	0.016	-0.010	-0.009	0.007	0.013	-0.016	0.037	-0.029	-0.023	-0.028	0.012	0.015	0.013	-0.028	0.004	-0.015	0.021	0.026	0.022	0.010	0.000			
	C12	0.033	-0.006	-0.005	-0.005	0.020	-0.034	0.006	0.013	-0.029	0.063	0.020	0.048	0.001	-0.019	-0.005	0.016	-0.011	0.021	-0.025	-0.016	-0.038	-0.025	-0.003			
	C13	0.019	-0.004	-0.011	0.000	0.003	-0.010	-0.006	-0.011	-0.023	0.020	0.028	0.028	-0.020	-0.024	-0.005	0.030	-0.011	0.020	-0.009	-0.010	-0.015	-0.004	0.007			
	C14	0.027	-0.012	0.009	0.002	0.001	-0.031	0.014	0.008	-0.028	0.048	0.028	0.122	-0.014	-0.037	-0.023	0.028	-0.009	0.033	-0.023	-0.044	-0.053	-0.005	0.027			
	C15	-0.010	-0.003	-0.003	0.021	0.014	-0.007	-0.007	0.003	0.012	0.001	-0.020	-0.014	0.152	-0.014	0.043	-0.017	0.002	-0.011	0.002	0.020	-0.006	0.005	0.002			
	C16	-0.016	0.004	-0.004	0.019	0.005	0.014	-0.015	0.023	0.015	-0.019	-0.024	-0.037	-0.014	0.050	-0.022	-0.037	0.007	-0.016	0.003	0.014	0.015	0.019	-0.040			
	C17	-0.003	0.016	0.005	-0.055	0.004	-0.003	0.033	-0.038	0.013	-0.005	-0.005	-0.023	0.043	-0.022	0.176	-0.029	0.008	-0.011	-0.016	0.015	0.001	-0.044	0.037			
	C18	0.009	0.008	-0.012	-0.009	0.003	-0.005	-0.007	-0.019	-0.028	0.016	0.030	0.028	-0.017	-0.037	-0.029	0.076	-0.006	0.013	-0.011	-0.016	-0.017	-0.014	0.002			
	C21	-0.017	0.016	0.008	-0.010	-0.004	0.010	0.011	0.002	0.004	-0.011	-0.011	-0.009	0.002	0.007	0.008	-0.006	0.018	-0.017	-0.009	-0.016	-0.001	-0.008	0.010			
	C22	0.021	-0.014	-0.011	0.017	0.000	-0.013	-0.008	0.000	-0.015	0.021	0.020	0.033	-0.011	-0.016	-0.011	0.013	-0.017	0.027	-0.002	-0.005	-0.010	0.008	0.002			
	C23	-0.003	-0.020	0.009	0.003	-0.017	0.006	0.000	-0.002	0.021	-0.025	-0.009	-0.023	0.002	0.003	-0.016	-0.011	-0.009	-0.002	0.041	0.026	0.032	0.019	0.007			
	C24	0.000	-0.012	-0.005	-0.016	0.012	-0.002	-0.016	-0.028	0.028	-0.016	-0.010	-0.044	0.020	0.014	0.015	-0.016	-0.016	-0.005	0.026	0.077	0.021	0.010	-0.039			
	C25	-0.013	-0.007	-0.006	0.021	-0.022	0.017	-0.008	0.002	0.022	-0.038	-0.015	-0.053	-0.006	0.015	0.001	-0.017	-0.001	-0.010	0.032	0.021	0.064	0.019	0.000			
	C26	-0.006	-0.015	-0.027	0.058	-0.008	0.010	-0.031	0.001	0.010	-0.025	-0.004	-0.005	0.005	0.019	-0.044	-0.014	-0.008	0.009	0.019	0.010	0.019	0.073	-0.025			
	C28	-0.001	-0.002	0.035	-0.030	-0.034	-0.002	0.052	-0.008	0.000	-0.003	0.007	0.027	0.002	-0.040	0.037	0.002	0.010	0.002	0.007	-0.039	0.000	-0.025	0.103			
	Anti-image Correlation	C1	0.589	-0.576	-0.288	0.055	0.342	-0.732	0.055	0.110	-0.470	0.713	0.623	0.428	-0.141	-0.395	-0.044	0.185	-0.681	0.710	-0.091	0.004	-0.287	-0.128	-0.024		
		C2	-0.576	0.637	-0.008	-0.238	0.151	0.407	-0.036	-0.207	-0.130	-0.151	-0.156	-0.206	-0.043	0.109	0.241	0.188	0.737	-0.539	-0.622	-0.269	-0.180	-0.353	-0.044		
		C3	-0.288	-0.008	0.717	-0.583	-0.424	0.063	0.580	0.017	0.362	-0.096	-0.297	0.109	-0.034	-0.070	0.051	-0.191	0.283	-0.289	0.207	-0.082	-0.113	-0.443	0.489		
		C4	0.055	-0.238	-0.583	0.729	0.005	0.081	-0.507	0.300	-0.132	-0.050	0.007	0.017	0.139	0.209	-0.531	-0.063	-0.198	0.269	0.040	-0.143	0.213	0.541	-0.233		
		C7	0.342	0.151	-0.424	0.005	0.772	-0.379	-0.315	-0.012	-0.269	0.468	0.096	0.012	0.209	0.141	0.063	0.057	-0.161	0.011	-0.483	0.262	-0.511	-0.167	-0.628		
C8		-0.732	0.407	0.063	0.081	-0.379	0.754	-0.398	-0.049	0.179	-0.718	-0.314	-0.465	-0.100	0.323	-0.042	-0.095	0.382	-0.426	0.162	-0.037	0.359	0.199	-0.039			
C9		0.055	-0.036	0.580	-0.507	-0.315	-0.398	0.718	-0.017	0.244	0.088	-0.130	0.141	-0.061	-0.246	0.286	-0.087	0.288	-0.175	0.006	-0.210	-0.112	-0.414	0.590			
C10		0.110	-0.207	0.017	0.300	-0.012	-0.049	0.718	0.876	-0.289	0.178	-0.235	0.075	0.029	0.357	-0.318	-0.246	0.043	-0.002	-0.040	-0.353	0.030	0.014	-0.091			
C11		-0.470	-0.130	0.362	-0.132	-0.263	0.179	0.244	-0.289	0.626	-0.600	-0.717	-0.415	0.155	0.349	0.158	-0.522	0.171	-0.486	0.553	0.486	0.446	0.192	-0.005			
C12		0.713	-0.151	-0.096	-0.050	0.468	-0.718	0.088	0.178	-0.600	0.630	0.488	0.545	0.009	-0.342	-0.047	0.225	-0.335	0.516	-0.496	-0.226	-0.596	-0.363	-0.034			
C13		0.623	-0.156	-0.297	0.007	0.096	-0.314	-0.130	-0.235	-0.717	0.488	0.625	0.485	-0.310	-0.643	-0.069	0.647	-0.506	0.745	-0.253	-0.226	-0.361	-0.092	0.127			
C14		0.428	-0.206	0.109	0.017	0.012	-0.465	0.141	0.075	-0.415	0.545	0.485	0.618	-0.106	-0.479	-0.158	0.294	-0.202	0.587	-0.321	-0.449	-0.604	-0.056	0.244			
C15		-0.141	-0.043	-0.034	0.139	0.209	-0.100	-0.061	0.029	0.155	0.009	-0.310	-0.106	0.303	-0.155	0.263	-0.153	0.043	-0.170	0.020	0.187	-0.056	0.050	0.017			
C16		-0.395	0.109	-0.070	0.209	0.141	0.323	-0.246	0.357	0.349	-0.342	-0.643	-0.479	-0.155	0.628	-0.234	-0.604	0.242	-0.436	0.076	0.222	0.271	0.310	-0.556			
C17		-0.044	0.241	0.051	-0.331	0.063	-0.042	0.286	-0.318	0.158	-0.047	-0.069	-0.158	0.263	-0.234	0.771	-0.253	0.146	-0.156	-0.186	0.130	0.007	-0.389	0.277			
C18		0.185	0.188	-0.191	-0.083	0.057	-0.095	-0.087	-0.246	-0.522	0.225	0.647	0.294	-0.159	-0.604	-0.253	0.723	-0.162	0.278	-0.194	-0.209	-0.243	-0.182	0.020			
C21		-0.681	0.737	0.283	-0.198	-0.161	0.382	0.288	0.049	0.171	-0.335	-0.506	-0.202	0.043	0.242	0.146	-0.162	0.653	-0.776	-0.352	-0.428	-0.023	-0.210	0.235			
C22		0.710	-0.539	-0.289	0.269	0.011	-0.426	-0.175	-0.002	-0.486	0.518	0.745	0.587	-0.170	-0.436	-0.156	0.278	-0.776	0.554	-0.049	-0.118	-0.245	0.198	0.031			
C23		-0.091	-0.622	0.207	0.040	-0.483	0.162	0.006	-0.040	0.553	-0.496	-0.259	-0.321	0.020	0.076	-0.186	-0.194	-0.352	-0.049	0.705	0.464	0.631	0.350	0.114			
C24		0.004	-0.269	-0.082	-0.143	0.262	-0.037	-0.110	-0.353	0.486	-0.226	-0.226	-0.449	0.187	0.222	0.130	-0.209	-0.428	-0.118	0.464	0.755	0.296	0.130	-0.432			
C25		-0.287	-0.180	-0.113	0.213	-0.511	0.359	-0.112	0.030	0.446	-0.596	-0.361	-0.604	-0.056	0.271	0.007	-0.243	-0.023	-0.245	0.631	0.296	0.711	0.276	0.004			
C26		-0.128	-0.353	-0.443	0.541	-0.167	0.199	-0.414	0.014	0.192	-0.363	-0.092	-0.056	0.050	0.310	-0.389	-0.182	-0.210	0.198	0.350	0.130	0.276	0.747	-0.287			
C28		-0.024	-0.044	0.489	-0.233	-0.628	-0.039	0.590	-0.091	-0.005	-0.034	0.127	0.244	0.017	-0.556	0.277	0.020	0.235	0.031	0.114	-0.432	0.004	-0.287	0.572			

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**b. Ekstraksi jumlah faktor**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11.120	48.349	48.349	11.120	48.349	48.349	3.807	16.550	16.550
2	2.015	8.762	57.110	2.015	8.762	57.110	3.679	15.996	32.546
3	1.818	7.906	65.017	1.818	7.906	65.017	3.629	15.779	48.325
4	1.749	7.606	72.623	1.749	7.606	72.623	3.451	15.003	63.328
5	1.356	5.895	78.518	1.356	5.895	78.518	2.744	11.930	75.258
6	1.232	5.356	83.874	1.232	5.356	83.874	1.982	8.616	83.874
7	.741	3.223	87.097						
8	.587	2.552	89.649						
9	.485	2.107	91.756						
10	.428	1.859	93.615						
11	.398	1.728	95.344						
12	.278	1.208	96.552						
13	.248	1.078	97.630						
14	.145	.633	98.263						
15	.096	.416	98.679						
16	.087	.380	99.058						
17	.066	.289	99.347						
18	.063	.273	99.620						
19	.033	.144	99.764						
20	.021	.091	99.855						
21	.017	.074	99.929						
22	.010	.046	99.975						
23	.006	.025	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Ket :  → Digunakan

### c. Komunalitas

Communalities

	Initial	Extraction
C1	1.000	.811
C2	1.000	.870
C3	1.000	.896
C4	1.000	.727
C7	1.000	.904
C8	1.000	.864
C9	1.000	.845
C10	1.000	.922
C11	1.000	.907
C12	1.000	.662
C13	1.000	.833
C14	1.000	.742
C15	1.000	.864
C16	1.000	.937
C17	1.000	.745
C18	1.000	.917
C21	1.000	.936
C22	1.000	.848
C23	1.000	.798
C24	1.000	.697
C25	1.000	.858
C26	1.000	.892
C28	1.000	.817

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### d. Pola matriks sesudah rotasi

Rotated Component Matrix(a)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
C1	0.634	0.087	0.099	0.320	0.536	0.044
C2	0.544	0.279	-0.041	0.589	0.342	-0.176
C3	0.883	0.274	0.145	0.070	0.033	0.115
C4	0.717	0.306	0.269	0.108	0.046	-0.183
C7	0.316	0.718	0.412	0.202	-0.036	0.277
C8	0.198	0.645	0.405	0.337	0.315	0.176
C9	0.141	0.824	0.250	0.139	0.193	-0.165
C10	0.218	0.124	0.309	0.859	0.002	0.159
C11	0.060	0.099	0.230	0.829	0.282	0.273
C12	0.187	0.390	0.429	0.451	0.196	0.220
C13	0.123	0.340	0.213	0.721	0.369	0.025
C14	0.101	0.649	0.019	0.198	0.518	0.063
C15	0.039	0.272	0.102	0.301	0.829	0.025
C16	0.132	0.118	0.242	0.087	0.797	0.452
C17	0.664	-0.145	0.407	-0.023	0.191	0.282
C18	0.400	-0.027	0.470	0.031	0.340	0.647
C21	0.154	0.181	0.899	0.209	0.149	0.068
C22	0.081	0.253	0.865	0.128	0.068	0.088
C23	0.288	0.307	0.540	0.332	0.389	-0.261
C24	0.227	0.258	0.639	0.392	0.035	0.126
C25	0.352	0.770	0.192	0.127	0.105	0.279
C26	0.796	0.309	-0.003	0.315	-0.018	0.251
C28	0.049	0.210	0.027	0.290	0.107	0.821

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 13 iterations.

## Output Analisis Faktor Tahap Build

### a. Uji kelayakan data untuk analisis faktor

- Matrik Korelasi

Correlation Matrix

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14
D1	1.000	0.572	0.653	0.484	0.492	0.412	0.491	0.262	0.348	0.575	0.383	0.383	0.306	0.269
D2	0.572	1.000	0.673	0.496	0.359	0.602	0.676	0.573	0.464	0.744	0.295	0.388	0.295	0.451
D3	0.653	0.673	1.000	0.732	0.543	0.237	0.512	0.415	0.334	0.380	0.507	0.507	0.405	0.616
D4	0.484	0.496	0.732	1.000	0.718	0.368	0.419	0.438	0.337	0.427	0.524	0.626	0.422	0.682
D5	0.492	0.359	0.543	0.718	1.000	0.631	0.175	0.126	0.100	0.337	0.415	0.415	0.294	0.615
D6	0.412	0.602	0.237	0.368	0.631	1.000	0.331	0.382	0.305	0.680	0.332	0.332	0.226	0.435
D7	0.491	0.676	0.512	0.419	0.175	0.331	1.000	0.585	0.471	0.649	0.413	0.326	0.326	0.449
D8	0.262	0.573	0.415	0.438	0.126	0.382	0.585	1.000	0.806	0.629	0.132	0.235	0.029	0.340
D9	0.348	0.464	0.334	0.337	0.100	0.305	0.471	0.806	1.000	0.700	0.093	0.373	0.186	0.305
D10	0.575	0.744	0.380	0.427	0.337	0.680	0.649	0.629	0.700	1.000	0.375	0.460	0.206	0.351
D11	0.383	0.295	0.507	0.524	0.415	0.332	0.413	0.132	0.093	0.375	1.000	0.661	0.548	0.619
D12	0.383	0.388	0.507	0.626	0.415	0.332	0.326	0.235	0.373	0.460	0.661	1.000	0.774	0.619
D13	0.306	0.295	0.405	0.422	0.294	0.226	0.326	0.029	0.186	0.206	0.548	0.774	1.000	0.513
D14	0.269	0.451	0.616	0.682	0.615	0.435	0.449	0.340	0.305	0.351	0.619	0.619	0.513	1.000

- Nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.636
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	311.264
	df	91
	Sig.	.000

- Nilai Measure of Sampling Adequacy (MSA)

		Anti-image Matrices													
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14
Anti-image Covariance	D1	0.259	0.032	-0.079	-0.010	-0.004	-0.040	-0.071	0.057	-0.029	-0.020	0.009	0.005	-0.001	0.106
	D2	0.032	0.089	-0.068	-0.011	0.048	-0.045	-0.018	0.000	0.034	-0.042	0.087	0.012	-0.029	-0.017
	D3	-0.079	-0.068	0.087	0.004	-0.046	0.053	0.021	-0.023	-0.013	0.029	-0.068	-0.007	0.010	-0.018
	D4	-0.010	-0.011	0.004	0.158	-0.083	0.059	0.021	-0.067	0.038	-0.016	-0.002	-0.042	-0.019	-0.019
	D5	-0.004	0.048	-0.046	-0.083	0.110	-0.077	-0.006	0.044	-0.004	-0.005	0.049	0.017	0.014	-0.032
	D6	-0.040	-0.045	0.053	0.059	-0.077	0.101	0.064	-0.060	0.034	-0.022	-0.031	0.014	-0.045	-0.033
	D7	-0.071	-0.018	0.021	0.021	-0.006	0.064	0.222	-0.076	0.060	-0.054	-0.014	0.079	-0.104	-0.091
	D8	0.057	0.000	-0.023	-0.067	0.044	-0.060	-0.076	0.108	-0.078	0.030	-0.014	-0.004	0.067	0.039
	D9	-0.029	0.034	-0.013	0.038	-0.004	0.034	0.060	-0.078	0.101	-0.058	0.074	0.009	-0.068	-0.059
	D10	-0.020	-0.042	0.029	-0.016	-0.005	-0.022	-0.054	0.030	-0.058	0.065	-0.060	-0.040	0.068	0.043
	D11	0.009	0.087	-0.068	-0.002	0.049	-0.031	-0.014	-0.014	0.074	-0.060	0.230	-0.027	-0.043	-0.075
	D12	0.005	0.012	-0.007	-0.042	0.017	0.014	0.079	-0.004	0.009	-0.040	-0.027	0.166	-0.122	-0.042
	D13	-0.001	-0.029	0.010	-0.019	0.014	-0.045	-0.104	0.067	-0.068	0.068	-0.043	-0.122	0.204	0.038
	D14	0.106	-0.017	-0.018	-0.019	-0.032	-0.033	-0.091	0.039	-0.059	0.043	-0.075	-0.042	0.038	0.218
Anti-image Correlation	D1	0.756	0.210	-0.527	-0.048	-0.023	-0.248	-0.295	0.341	-0.177	-0.156	0.036	0.026	-0.006	0.447
	D2	0.210	0.642	-0.778	-0.093	0.484	-0.471	-0.127	0.004	0.363	-0.547	0.609	0.101	-0.215	-0.122
	D3	-0.527	-0.778	0.645	0.033	-0.474	0.567	0.152	-0.241	-0.136	0.390	-0.479	-0.056	0.076	-0.129
	D4	-0.048	-0.093	0.033	0.766	-0.631	0.470	0.112	-0.514	0.303	-0.156	-0.009	-0.258	-0.105	-0.103
	D5	-0.023	0.484	-0.474	-0.631	0.598	-0.728	-0.040	0.406	-0.038	-0.063	0.308	0.123	0.091	-0.208
	D6	-0.248	-0.471	0.567	0.470	-0.728	0.514	0.431	-0.577	0.339	-0.276	-0.204	0.110	-0.310	-0.226
	D7	-0.295	-0.127	0.152	0.112	-0.040	0.431	0.652	-0.491	0.403	-0.451	-0.063	0.413	-0.487	-0.413
	D8	0.341	0.004	-0.241	-0.514	0.406	-0.577	-0.491	0.539	-0.745	0.360	-0.090	-0.031	0.453	0.253
	D9	-0.177	0.363	-0.136	0.303	-0.038	0.339	0.403	-0.745	0.505	-0.720	0.486	0.066	-0.478	-0.399
	D10	-0.156	-0.547	0.390	-0.156	-0.063	-0.276	-0.451	0.360	-0.720	0.611	-0.487	-0.384	0.589	0.362
	D11	0.036	0.609	-0.479	-0.009	0.308	-0.204	-0.063	-0.090	0.486	-0.487	0.643	-0.136	-0.199	-0.335
	D12	0.026	0.101	-0.056	-0.258	0.123	0.110	0.413	-0.031	0.066	-0.384	-0.136	0.771	-0.663	-0.221
	D13	-0.006	-0.215	0.076	-0.105	0.091	-0.310	-0.487	0.453	-0.478	0.589	-0.199	-0.663	0.542	0.178
	D14	0.447	-0.122	-0.129	-0.103	-0.208	-0.226	-0.413	0.253	-0.399	0.362	-0.335	-0.221	0.178	0.755

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

## b. Ekstraksi jumlah faktor

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.805	48.609	48.609	6.805	48.609	48.609
2	2.086	14.897	63.507	2.086	14.897	63.507
3	1.182	8.444	71.950	1.182	8.444	71.950
4	.919	6.566	78.517			
5	.861	6.148	84.665			
6	.637	4.548	89.213			
7	.471	3.366	92.579			
8	.313	2.237	94.816			
9	.267	1.906	96.722			
10	.208	1.486	98.208			
11	.108	.774	98.983			
12	.086	.613	99.595			
13	.030	.211	99.807			
14	.027	.193	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Ket :  → Digunakan

## c. Komunalitas

Communalities

	Initial	Extraction
D1	1.000	.532
D2	1.000	.738
D3	1.000	.637
D4	1.000	.706
D5	1.000	.885
D6	1.000	.677
D7	1.000	.643
D8	1.000	.791
D9	1.000	.771
D10	1.000	.807
D11	1.000	.661
D12	1.000	.804
D13	1.000	.744
D14	1.000	.678

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**d. Pola matriks sesudah rotasi**

Rotated Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
D1	0.368	0.264	0.571
D2	0.669	0.212	0.496
D3	0.342	0.554	0.461
D4	0.250	0.593	0.540
D5	-0.066	0.341	0.874
D6	0.333	0.061	0.750
D7	0.712	0.327	0.168
D8	0.880	0.047	0.122
D9	0.868	0.134	0.005
D10	0.780	0.143	0.422
D11	0.076	0.765	0.265
D12	0.230	0.854	0.148
D13	0.071	0.859	0.006
D14	0.198	0.689	0.405

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 5 iterations.

**Output Analisis Faktor**  
**Tahap Operate**

**a. Uji kelayakan data untuk analisis faktor**

- Matrik Korelasi

Correlation Matrix

	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
E2	1.000	0.501	0.652	0.641	0.602	0.458	0.382	0.582	0.402	0.457	0.291	0.607	0.428
E3	0.501	1.000	0.611	0.486	0.562	0.453	0.428	0.697	0.666	0.657	0.554	0.716	0.748
E4	0.652	0.611	1.000	0.734	0.711	0.391	0.615	0.772	0.586	0.549	0.573	0.664	0.624
E5	0.641	0.486	0.734	1.000	0.501	0.544	0.548	0.593	0.430	0.476	0.507	0.603	0.372
E6	0.602	0.562	0.711	0.501	1.000	0.506	0.515	0.776	0.625	0.449	0.565	0.654	0.644
E7	0.458	0.453	0.391	0.544	0.506	1.000	0.463	0.571	0.481	0.538	0.507	0.602	0.367
E8	0.382	0.428	0.615	0.548	0.515	0.463	1.000	0.798	0.775	0.663	0.772	0.519	0.686
E9	0.582	0.697	0.772	0.593	0.776	0.571	0.798	1.000	0.762	0.674	0.644	0.733	0.803
E10	0.402	0.666	0.586	0.430	0.625	0.481	0.775	0.762	1.000	0.822	0.844	0.713	0.829
E11	0.457	0.657	0.549	0.476	0.449	0.538	0.663	0.674	0.822	1.000	0.771	0.614	0.742
E12	0.291	0.554	0.573	0.507	0.565	0.507	0.772	0.644	0.844	0.771	1.000	0.560	0.640
E13	0.607	0.716	0.664	0.603	0.654	0.602	0.519	0.733	0.713	0.614	0.560	1.000	0.740
E14	0.428	0.748	0.624	0.372	0.644	0.367	0.686	0.803	0.829	0.742	0.640	0.740	1.000

- Nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.776
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	320.670
	df	78
	Sig.	.000

- Nilai Measure of Sampling Adequacy(MSA)

**Anti-image Matrices**

		E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
Anti-image Covariance	E2	0.311	-0.055	-0.033	-0.050	-0.103	0.028	-0.047	0.034	0.009	-0.093	0.094	-0.062	0.054
	E3	-0.055	0.224	-0.010	-0.050	0.071	-0.035	0.087	-0.060	-0.021	0.030	-0.057	0.021	-0.072
	E4	-0.033	-0.010	0.208	-0.096	-0.037	0.105	-0.001	-0.030	0.024	-0.013	-0.020	-0.022	0.000
	E5	-0.050	-0.050	-0.096	0.259	-0.001	-0.036	-0.047	0.019	0.039	-0.019	-0.009	-0.067	0.051
	E6	-0.103	0.071	-0.037	-0.001	0.156	-0.071	0.072	-0.063	-0.030	0.090	-0.071	0.045	-0.053
	E7	0.028	-0.035	0.105	-0.036	-0.071	0.345	-0.031	-0.021	0.040	-0.086	0.001	-0.110	0.080
	E8	-0.047	0.087	-0.001	-0.047	0.072	-0.031	0.092	-0.060	-0.031	0.048	-0.058	0.053	-0.046
	E9	0.034	-0.060	-0.030	0.019	-0.063	-0.021	-0.060	0.082	0.007	-0.029	0.048	-0.021	0.007
	E10	0.009	-0.021	0.024	0.039	-0.030	0.040	-0.031	0.007	0.104	-0.045	-0.031	-0.055	-0.005
	E11	-0.093	0.030	-0.013	-0.019	0.090	-0.086	0.048	-0.029	-0.045	0.146	-0.063	0.060	-0.061
	E12	0.094	-0.057	-0.020	-0.009	-0.071	0.001	-0.058	0.048	-0.031	-0.063	0.119	-0.015	0.042
	E13	-0.062	0.021	-0.022	-0.067	0.045	-0.110	0.053	-0.021	-0.055	0.060	-0.015	0.184	-0.068
	E14	0.054	-0.072	0.000	0.051	-0.053	0.080	-0.046	0.007	-0.005	-0.061	0.042	-0.068	0.111
	Anti-image Correlation	E2	0.754	-0.207	-0.131	-0.177	-0.468	0.086	-0.281	0.212	0.052	-0.438	0.490	-0.258
E3		-0.207	0.781	-0.045	-0.206	0.380	-0.126	0.608	-0.443	-0.138	0.168	-0.351	0.103	-0.460
E4		-0.131	-0.045	0.905	-0.414	-0.204	0.393	-0.007	-0.229	0.163	-0.074	-0.129	-0.110	0.002
E5		-0.177	-0.206	-0.414	0.850	-0.005	-0.119	-0.307	0.131	0.240	-0.097	-0.053	-0.307	0.302
E6		-0.468	0.380	-0.204	-0.005	0.673	-0.306	0.599	-0.558	-0.238	0.596	-0.526	0.265	-0.405
E7		0.086	-0.126	0.393	-0.119	-0.306	0.769	-0.173	-0.123	0.212	-0.384	0.007	-0.437	0.409
E8		-0.281	0.608	-0.007	-0.307	0.599	-0.173	0.655	-0.694	-0.315	0.412	-0.558	0.409	-0.452
E9		0.212	-0.443	-0.229	0.131	-0.558	-0.123	-0.694	0.803	0.075	-0.264	0.484	-0.168	0.074
E10		0.052	-0.138	0.163	0.240	-0.238	0.212	-0.315	0.075	0.890	-0.363	-0.276	-0.398	-0.043
E11		-0.438	0.168	-0.074	-0.097	0.596	-0.384	0.412	-0.264	-0.363	0.736	-0.476	0.368	-0.479
E12		0.490	-0.351	-0.129	-0.053	-0.526	0.007	-0.558	0.484	-0.276	-0.476	0.735	-0.104	0.369
E13		-0.258	0.103	-0.110	-0.307	0.265	-0.437	0.409	-0.168	-0.398	0.368	-0.104	0.811	-0.474
E14		0.290	-0.460	0.002	0.302	-0.405	0.409	-0.452	0.074	-0.043	-0.479	0.369	-0.474	0.771

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**b. Ekstraksi jumlah faktor**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.256	63.510	63.510	8.256	63.510	63.510	5.222	40.173	40.173
2	1.255	9.655	73.165	1.255	9.655	73.165	4.289	32.992	73.165
3	.799	6.150	79.315						
4	.691	5.318	84.633						
5	.530	4.075	88.708						
6	.378	2.904	91.613						
7	.330	2.535	94.148						
8	.268	2.060	96.208						
9	.176	1.355	97.563						
10	.128	.987	98.550						
11	.088	.678	99.227						
12	.071	.549	99.776						
13	.029	.224	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Ket :  → Digunakan

### c. Komunalitas

Communalities

	Initial	Extraction
E2	1.000	.773
E3	1.000	.617
E4	1.000	.755
E5	1.000	.704
E6	1.000	.660
E7	1.000	.459
E8	1.000	.709
E9	1.000	.837
E10	1.000	.913
E11	1.000	.765
E12	1.000	.787
E13	1.000	.735
E14	1.000	.795

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### d. Pola matriks sesudah rotasi

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
E2	0.122	0.871
E3	0.594	0.513
E4	0.429	0.756
E5	0.235	0.806
E6	0.453	0.675
E7	0.373	0.566
E8	0.780	0.318
E9	0.681	0.611
E10	0.912	0.286
E11	0.819	0.307
E12	0.853	0.243
E13	0.541	0.665
E14	0.822	0.347

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

## Output Analisis Faktor Tahap Transfer

### a. Uji kelayakan data untuk analisis faktor

- Matrik Korelasi

Correlation Matrix

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
F1	1.000	0.615	0.644	0.644	0.428	0.353	0.440	0.525	0.278
F2	0.615	1.000	0.536	0.520	0.709	0.616	0.708	0.695	0.500
F3	0.644	0.536	1.000	0.644	0.698	0.118	0.272	0.160	0.278
F4	0.644	0.520	0.644	1.000	0.357	0.298	0.592	0.346	0.262
F5	0.428	0.709	0.698	0.357	1.000	0.267	0.415	0.380	0.524
F6	0.353	0.616	0.118	0.298	0.267	1.000	0.671	0.558	0.440
F7	0.440	0.708	0.272	0.592	0.415	0.671	1.000	0.801	0.603
F8	0.525	0.695	0.160	0.346	0.380	0.558	0.801	1.000	0.694
F9	0.278	0.500	0.278	0.262	0.524	0.440	0.603	0.694	1.000

- Nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.671
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	179.970
	df	36
	Sig.	.000

- Nilai *Measure of Sampling Adequacy* (MSA)

**Anti-image Matrices**

		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
Anti-image Covariance	F1	0.248	0.003	-0.103	-0.095	0.015	-0.087	0.081	-0.107	0.093
	F2	0.003	0.169	-0.019	-0.028	-0.111	-0.115	0.003	-0.061	0.090
	F3	-0.103	-0.019	0.197	-0.080	-0.102	0.045	0.005	0.054	-0.053
	F4	-0.095	-0.028	-0.080	0.249	0.079	0.080	-0.122	0.064	-0.028
	F5	0.015	-0.111	-0.102	0.079	0.226	0.073	-0.026	0.034	-0.102
	F6	-0.087	-0.115	0.045	0.080	0.073	0.385	-0.108	0.080	-0.103
	F7	0.081	0.003	0.005	-0.122	-0.026	-0.108	0.143	-0.081	0.020
	F8	-0.107	-0.061	0.054	0.064	0.034	0.080	-0.081	0.122	-0.118
	F9	0.093	0.090	-0.053	-0.028	-0.102	-0.103	0.020	-0.118	0.323
Anti-image Correlation	F1	0.648	0.016	-0.468	-0.382	0.065	-0.281	0.431	-0.614	0.329
	F2	0.016	0.775	-0.106	-0.134	-0.566	-0.452	0.016	-0.428	0.386
	F3	-0.468	-0.106	0.695	-0.361	-0.484	0.165	0.032	0.345	-0.209
	F4	-0.382	-0.134	-0.361	0.641	0.333	0.259	-0.647	0.370	-0.100
	F5	0.065	-0.566	-0.484	0.333	0.676	0.247	-0.147	0.205	-0.379
	F6	-0.281	-0.452	0.165	0.259	0.247	0.652	-0.459	0.368	-0.292
	F7	0.431	0.016	0.032	-0.647	-0.147	-0.459	0.693	-0.609	0.093
	F8	-0.614	-0.428	0.345	0.370	0.205	0.368	-0.609	0.591	-0.597
	F9	0.329	0.386	-0.209	-0.100	-0.379	-0.292	0.093	-0.597	0.664

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**b. Ekstraksi jumlah faktor**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.964	55.153	55.153	4.964	55.153	55.153	3.390	37.672	37.672
2	1.516	16.848	72.001	1.516	16.848	72.001	3.090	34.329	72.001
3	.880	9.782	81.783						
4	.555	6.172	87.955						
5	.462	5.137	93.092						
6	.333	3.705	96.797						
7	.124	1.373	98.171						
8	.110	1.219	99.389						
9	.055	.611	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Ket :  → Digunakan

### c. Komunalitas

Communalities

	Initial	Extraction
F1	1.000	.665
F2	1.000	.802
F3	1.000	.905
F4	1.000	.627
F5	1.000	.601
F6	1.000	.639
F7	1.000	.825
F8	1.000	.829
F9	1.000	.588

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### d. Pola matriks sesudah rotasi

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
F1	0.306	0.756
F2	0.665	0.599
F3	-0.009	0.951
F4	0.253	0.750
F5	0.319	0.707
F6	0.793	0.102
F7	0.854	0.309
F8	0.888	0.202
F9	0.737	0.214

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 3 iterations.

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

Nama : Andria Dewi Shinta  
NPM : 0906644335  
Judul Tesis : Analisis Faktor Penentu Keberhasilan Kerjasama Pemerintah dan Swasta pada Pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran

Nama Dosen Penguji : Ir. Adi Hendriono, DESS

No	Pertanyaan/Saran	Keterangan
1	Bagaimana mendapatkan variabel pada tabel 6.2 sampai dengan tabel 6.7?	Sudah dijelaskan pada Sub-sub Bab 6.2.5 tentang metode pengumpulan data.
2	Bagaimana mendapatkan variabel pada tabel 6.2 sampai dengan tabel 6.7 menjadi tabel 6.12 sampai dengan tabel 6.17?	Sudah dijelaskan pada Sub-sub Bab 6.3 tentang pengumpulan data.
3	Perbaiki tabel hasil validasi pakar pada lampiran, ganti keterangan P1 sampai dengan P5 menjadi nama pakarnya.	Sudah dilakukan.
4	Perbaiki penulisan kesimpulan.	Sudah dilakukan.

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

No	Pertanyaan/Saran	Keterangan
1	Apa hasil dari penelitian ini untuk rumusan masalah pertama dan kedua?	Sudah dijelaskan pada Sub-sub Bab 6.5 dan 6.6 tentang pembahasan hasil penelitian.

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

No	Pertanyaan/Saran	Keterangan
1	Apa yang membuat pihak swasta tertarik untuk melakukan investasi pada proyek ini?	Adanya jaminan pasar dari kegiatan perusahaan bongkar muat Peti Kemas pada Pelabuhan Samarinda yang akan dipindahkan ke Terminal Peti Kemas Palaran. Sudah dilengkapi pada Sub-sub Bab 6.5 tentang pembahasan faktor penentu keberhasilan.
2	Perbaiki penjelasan mengenai perubahan tarif.	Sudah dilakukan.
3	Apakah peran dari masing-masing pihak yang terkait pada proyek ini?	Sudah dilengkapi pada Sub-sub Bab 5.4.3.3 tentang peran para pihak.

Nama Dosen Penguji : Ir. Suwandi Saputro, MSc.

No	Pertanyaan/Saran	Keterangan
1	Apakah tercantum dalam kontrak perjanjian kerjasama mengenai tindakan yang perlu dilakukan jika terjadi perubahan perundang-undangan?	Sudah ditambahkan pada Sub-sub Bab 6.6 tentang pembahasan penyesuaian perjanjian kerjasama.
2	Bagaimana skema pengembalian hak pengelolaan lahan dari PT Pelabuhan Indonesia IV kepada Otoritas Pelabuhan?	Perlu dilakukan penelitian lebih mendalam mengenai pengembalian hak pengelolaan lahan dari BUMN kepada negara. Sudah dijelaskan pada Sub-sub Bab 6.6. dan sudah dimasukkan kedalam Sub-bab Bab 7.2 tentang saran.