

## Tata Kelola Pelabuhan di Indonesia; Studi Kota Tanjungpinang

Sayed Fauzan Riyadi<sup>1,2</sup>, Ady Muzwardy<sup>1,2</sup>, Eki Darmawan<sup>3,4</sup>

<sup>1</sup> Program Studi Ilmu Hubungan Internasional, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Maritim Raja Ali Haji, Kota Tanjungpinang, Provinsi Kepulauan Riau

<sup>2</sup> Doctoral Student, Departement of International Relations, Padjajaran University, Bandung

<sup>3</sup> Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Maritim Raja Ali Haji, Kota Tanjungpinang, Provinsi Kepulauan Riau

<sup>4</sup> Doctoral Student, Departement of Government Science, Padjajaran University, Bandung

Corresponding Author: [ady18002@mail.unpad.ac.id](mailto:ady18002@mail.unpad.ac.id)

**Keyword:**  
Tata Kelola;  
Pelabuhan;  
Kota Tanjungpinang

**Abstract:** *Kepelabuhanan merupakan salah satu bagian dari tata kelola maritim. Karena itu, dalam dokumen ini pembahasan mengenai tata Kelola kepelabuhanan diletakkan sebagai bagian dari maritime governance. ada beberapa masalah yang dihadapi tata kelola maritim dewasa ini. Penelitian Tata Kelola Pelabuhan Kota Tanjungpinang bertujuan untuk melihat kinerja Pemerintah Kota Tanjungpinang dalam mengoptimalkan potensi jasa kepelabuhanan untuk mendorong perekonomian daerah Kota Tanjungpinang. Selain karena Kota Tanjungpinang memiliki 28 buah pelabuhan yang berada di dalam wilayah administratifnya, juga karena pelabuhan memainkan peran fundamental dalam struktur perekonomian Kota Tanjungpinang sebagai kota perdagangan dan jasa. Metode yang digunakan dalam Kajian ini adalah metode kualitatif. Hasil kajian ini memperlihatkan masih lemahnya praktek Pemerintah Kota Tanjungpinang dalam mengelola pelabuhan yang ada. Lemahnya tata kelola pelabuhan tersebut akibat memiliki kekuatan dan peluang untuk merubah kelemahan dan ancaman yang hadir akibat tidak harmonisnya collaborative governance dengan melandaskan pada azas-azas pelaksanaan otonomi daerah yang disnergikan dengan tatanan kepelabuhanan nasional.*

### PENDAHULUAN

Arahan Strategi dan Arah Pengembangan Wilayah Kota Tanjungpinang dalam Perubahan RPJMD Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2016-2021 Pengembangan wilayah di Kota Tanjungpinang ditujukan sebagai pusat pemerintahan, kawasan perdagangan dan jasa, dan sentra usaha mikro kecil dan menengah, yang didukung sistem transportasi darat, laut dan udara yang terintegrasi. Pusat Pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau Istana Kota Piring, Kota Tanjungpinang menjadi salah satu kawasan strategis Provinsi berdasarkan Keputusan Walikota Tanjungpinang Nomor 30 Tahun 2007 tanggal 2 Februari 2007 tentang Penetapan Lokasi Perkantoran Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dan MoU antara DPRD Provinsi Kepulauan Riau dengan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau Nomor 01/MoU/I/2007 tanggal 6 Januari 2007.

Secara keseluruhan pengelolaan Istana Kota Piring menjadi wewenang Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, baik penggunaan lahan, bentuk fisik dan fungsi kegiatan yang ada di pulau tersebut, sebagai Pusat Pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau. Diharapkan dengan ditetapkannya Pulau Dompok sebagai Kawasan Strategis Provinsi akan dapat mendukung fungsi Kota Tanjungpinang sebagai Pusat Kegiatan Wilayah (PKW) di Provinsi Kepulauan Riau yang dapat menggerakkan pertumbuhan kawasan-kawasan sekitarnya. Strategi dan arah kebijakan pengembangan wilayah Kota Tanjungpinang diuraikan sebagai berikut:

1. Mengembangkan Pulau Dompok sebagai pusat pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau sesuai dengan Rencana Induk (Masterplan) Istana Kota Piring yang dibagi menjadi beberapa zona antara lain (a) Zona Perkantoran Pemerintah; (b) Zona Perdagangan (Bisnis) dan Jasa; (c) Zona Pariwisata, Rekreasi dan Olahraga dan Budaya; (d) Zona Pemukiman (Pendopo, Rumah Jabatan, Perumahan 1, 2 dan 3); (e) Zona Pelayanan Umum (Mesjid, Medical Centre, Kampus, Terminal Ferry); (f) Zona Revitalisasi Kawasan Penduduk Asli/Nelayan; (g) Zona Pelestarian Lingkungan dan Ruang Terbuka (Ruang Terbuka Hijau Publik, Jalan, Plaza Utama).
2. Mengembangkan dan meningkatkan pelayanan sarana dan prasarana transportasi massal perkotaan secara terintegrasi dan terhubung dengan jaringan transportasi laut dan udara.
3. Mengembangkan Industri automotif, Industri elektronik, Industri konveksi, Industri makanan, Industri pengolahan hasil laut, dan Industri perkapalan.
4. Menyediakan dan meningkatkan sarana prasarana ekonomi, khususnya di sektor perdagangan dan jasa yang mampu mengakomodasi pasar tradisional, termasuk kegiatan koperasi dan Usaha mikro kecil Menengah (UMKM).
5. Mengembangkan kawasan wisata sejarah, wisata budaya dan wisata kreatif Kebijakan pelabuhan nasional merupakan bagian dalam proses integrasi multimoda dan Kebijakan pelabuhan nasional merupakan bagian dalam proses integrasi multimoda dan lintas sektoral. Peran pelabuhan tidak dapat dipisahkan dari sistem transportasi nasional dan strategi pembangunan ekonomi. Oleh karena itu, kebijakan pelabuhan nasional tersebut lebih menekankan pada perencanaan jangka panjang dalam aspek kemitraan antar lembaga pemerintah dan antar sektor publik serta swasta. Munculnya model manajemen rantai pasok (*supply chain management*) sebagai model bisnis yang diunggulkan, merupakan faktor kunci dalam perubahan ekonomi global. Perkembangan teknologi informasi komunikasi dan transportasi mempengaruhi strategi bisnis yang terintegrasi antara produksi, pemasaran, transportasi, distribusi dan kluster industri dalam koridor pengembangan wilayah Indonesia. Infrastruktur transportasi merupakan faktor dominan yang berkaitan dengan kebijakan publik, peraturan, dan sistem operasi. Oleh karena itu, peran investasi swasta menjadi sangat penting dimana komitmen kebijakan.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik penelitian observasi dan studi literature. Hal ini dimaksudkan untuk menjawab tujuan penelitian yaitu untuk mendeskripsikan kinerja Pemerintah Kota Tanjungpinang dalam mengoptimalkan potensi jasa kepelabuhanan Penelitian ini berlokasi di 28 Pelabuhan di Kota Tanjungpinang.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Tata Kelola Pelabuhan eksisting di Kota Tanjungpinang berangkat dari Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor KP 432 Tahun 2017 tentang Rencana Induk Pelabuhan Nasional, sebagaimana diubah melalui Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor KM 30 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KP 432 Tahun 2017 Tentang Rencana Induk Pelabuhan Nasional. Sesuai peraturan tersebut, di dalam wilayah administratif Kota Tanjungpinang terdapat 28 buah Pelabuhan sebagai tersaji dalam Tabel 2. Keseluruhan Pelabuhan tersebut juga sudah diakomodir dalam Peraturan Daerah Kota Tanjungpinang

Nomor 3 Tahun 2018 Tentang Rencana Detail Tata Ruang Dan Peraturan Zonasi Tahun 2018-2038.

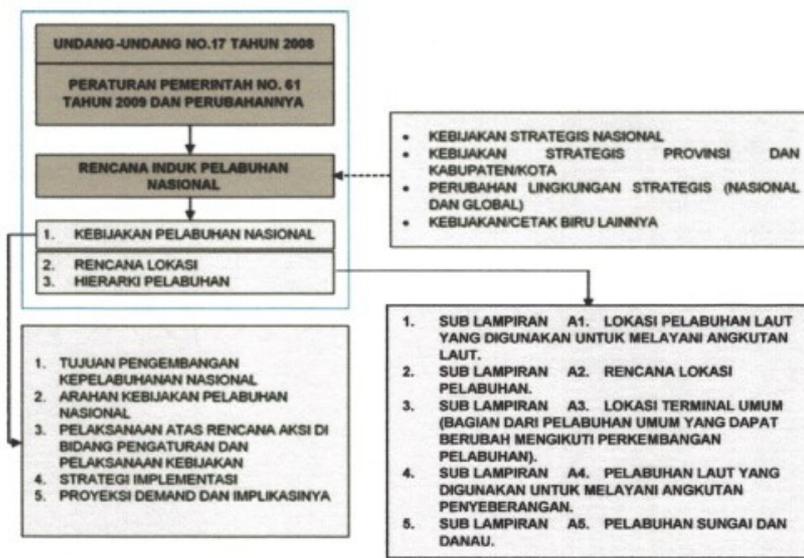
No	Nama Pelabuhan	Lokasi Kecamatan	Hierarki				Keterangan	
			2017	2022	2027	2037		
<b>A. Pelabuhan Laut yang Digunakan untuk Melayani Angkutan Laut</b>								
1	Tanjung Pinang	Tanjungpinang Kota	Pengumpul	Pengumpul	Pengumpul	Pengumpul	Kantor Pelabuhan	
2	Dompok	Bukit Bestari	Pengumpan Regional	Pengumpan Regional	Pengumpan Regional	Pengumpan Regional		
3	Tanjung Mochoh	Bukit Bestari	Pengumpul	Pengumpul	Pengumpul	Pengumpul		
<b>B. Rencana Lokasi Pelabuhan</b>								
4	Daeng Celak	Tanjungpinang Kota	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal		
5	Daeng Marewa	Tanjungpinang Kota	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal		
6	Dompok Sebrang	Bukit Bestari	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal		
7	Kampung Bugis	Tanjungpinang Kota	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal		
8	Kampung Lama Dompok	Bukit Bestari	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal		
9	Kelam Pagi	Bukit Bestari	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal		
10	Madong	Tanjungpinang Kota	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal		
11	P. Penyengat	Tanjungpinang Kota	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal		
12	Pelantar Asam	Tanjungpinang Kota	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal		
13	Pelantar	Tanjungpinang Kota	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal		
14	Sei Jang	Bukit Bestari	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal		
15	Sei Ladi	Bukit Bestari	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal		
16	Sekatap Darat	Tanjungpinang Kota	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal		
17	Senggarang	Tanjungpinang Kota	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal		
18	Tanjung Ayun	Bukit Bestari	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal		
19	Tanjung Duku	Tanjungpinang Kota	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal		
20	Tanjung Geliga	Tanjungpinang Kota	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal		
21	Tanjung Lanjut	Tanjungpinang Kota	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal		
22	Tanjung Sebauk	Tanjungpinang Kota	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal		
23	Tanjung Siambang	Bukit Bestari	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal		
24	Tanjung Unggat	Bukit Bestari	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal		
25	Wisata Penyengat	Tanjungpinang Kota	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal	Pengumpan Lokal		
<b>C. Lokasi Terminal Umum (Bagian Dari Pelabuhan yang Dapat Berubah Mengikuti Perkembangan Pelabuhan)</b>								
26	Balai Adat Indra Sakti	Tanjungpinang Kota	Terminal umum bagian dari Pelabuhan Tanjung Pinang					
27	Batu Anam	Bukit Bestari	Terminal umum bagian dari Pelabuhan Tanjung Pinang					
<b>D. Pelabuhan Laut yang Digunakan Untuk Melayani Angkutan Penyeberangan</b>								
28	Dompok/Tanjung Pinang		Kelas II				Operasi	

Tabel 2. Pelabuhan yang Berada di Wilayah Administratif Kota Tanjungpinang  
Sumber : Sumber: RDTR & Peraturan Zonasi Kota Tanjungpinang, 2018.

**Dinamika Tata Kelola Pelabuhan di Kota Tanjungpinang; Ketidakharmisan Rencana Induk Pelabuhan Nasional**

Rencana Induk Pelabuhan Nasional sebagai bentuk pengaturan ruang kepelabuhanan nasional yang memuat tentang kebijakan pelabuhan, rencana lokasi dan

hierarki pelabuhan secara nasional menjadi dasar dan pedoman dalam penetapan lokasi, pembangunan, pengoperasian dan pengembangan pelabuhan. Kebijakan pelabuhan nasional memuat arah pengembangan pelabuhan, baik pelabuhan yang sudah ada maupun arah pembangunan pelabuhan yang baru dengan tujuan agar penyelenggaraan pelabuhan dapat saling bersinergi dan saling menunjang antara satu dan lainnya. Selain itu, kebijakan pelabuhan nasional juga menjadi dasar atau pedoman dalam menetapkan rencana lokasi pelabuhan yang akan dibangun. Alur Pikir dan Substansi Rencana Induk Pelabuhan Nasional dapat dilihat pada Gambar di bawah ini:



Gambar 1. Alur Pikir dan Substansi Rencana Induk Pelabuhan Nasional  
 Sumber: Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 6 Tahun 2010

Posisi strategis Negara Kesatuan Republik Indonesia harus dimanfaatkan secara maksimal sebagai modal dasar pembangunan nasional berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 untuk mewujudkan Indonesia yang aman, damai, adil, dan demokratis, serta meningkatkan kesejahteraan rakyat. Dalam rangka pelaksanaan pembangunan nasional dan perwujudan Wawasan Nusantara, perlu disusun sistem transportasi nasional yang efektif dan efisien, dalam menunjang dan sekaligus menggerakkan dinamika pembangunan, meningkatkan mobilitas manusia, barang, dan jasa, membantu terciptanya pola distribusi nasional yang mantap dan dinamis, serta mendukung pengembangan wilayah dan lebih memantapkan perkembangan kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, turut mendukung pertahanan dan keamanan, serta peningkatan hubungan internasional.

Transportasi merupakan sarana untuk memperlancar roda perekonomian, memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa, dalam rangka memantapkan perwujudan Wawasan Nusantara, meningkatkan serta mendukung pertahanan dan keamanan negara, yang selanjutnya dapat mempererat hubungan antarbangsa. Pentingnya transportasi tersebut tercermin pada penyelenggaraannya yang mempengaruhi semua aspek kehidupan bangsa dan negara serta semakin meningkatnya kebutuhan jasa angkutan bagi mobilitas orang dan barang dalam negeri serta ke dan dari luar negeri. Di samping itu, transportasi juga berperan sebagai penunjang, pendorong, dan penggerak bagi pertumbuhan daerah yang memiliki potensi sumber daya alam yang besar tetapi belum berkembang, dalam upaya peningkatan dan pemerataan pembangunan serta hasil-

hasilnya. Perkembangan tata ruang, pemekaran otonomi daerah, pengembangan jaringan jalan dan jalan rel maupun perkembangan informasi kebijakan lain yang lebih rinci terkait kebutuhan pengembangan transportasi penyeberangan di daerah menjadikan optimisme atas strategi pengembangan saat ini. Optimisme tersebut mengakibatkan pelaksanaan atas strategi pengembangan tersebut menjadi lebih cepat dari yang dijadwalkan, sebagaimana perubahan lokasi pelabuhan maupun lintas penyeberangan, serta peningkatan ukuran armada kapal penyeberangan lebih cepat dari yang direncanakan dalam dokumen Cetak Biru Transportasi Penyeberangan. Berdasarkan Lampiran Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor KP

432 Tahun 2017 tentang Rencana Induk Pelabuhan Nasional yang diakui sebagai Pelabuhan atau terminal yang telah beroperasi hanya ada lima:

1. Pelabuhan Tanjung Pinang (Sri Bintang Pura) berstatus sebagai Pelabuhan Pengumpul;
2. Pelabuhan Dompok berstatus sebagai Pelabuhan Pengumpulan Regional;
3. Pelabuhan Tanjung Moco berstatus sebagai Pelabuhan Pengumpul;
4. Terminal Batu Anam (Sri Payung) dan Balai Adat Penyengat sebagai Terminal Umum bagian dari Pelabuhan Tanjung Pinang; dan
5. Pelabuhan Penyeberangan Dompok/Tanjung Pinang berstatus Pelabuhan Penyeberangan Kelas II yang dikelola oleh ASDP.

Sedangkan 28 buah Pelabuhan lainnya yang ada di wilayah Kota Tanjungpinang, hanya dianggap sebagai Rencana Lokasi Pelabuhan. Rencana Lokasi Pelabuhan adalah usulan lokasi pelabuhan yang masih memerlukan dokumen perencanaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini tentunya bertentangan dengan kondisi eksisting sebagaimana yang disajikan dalam Bagian sebelumnya. Dengan kata lain ada pembinaan kepelabuhanan sesuai amanat Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran dan Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009 tentang Kepelabuhanan yang tidak dijalankan oleh KSOP Kelas II Tanjungpinang sebagai instansi vertikal Dirjen Perhubungan Laut, Kementerian Perhubungan.

Ketiadaan pembinaan ini juga ditegaskan melalui rencana pengembangan kepelabuhan di Kota Tanjungpinang yang mengacu kepada Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2019 tentang Rencana Induk Pelabuhan Tanjungpinang. Dalam peraturan tersebut, rencana pengembangan Pelabuhan Tanjungpinang hanya terbatas pada Terminal Sri Bintang Pura, Batu Anam, Tanjung Moco dan Dompok. Padahal dalam konsideran yang melekat pada keputusan Menteri tersebut dijelaskan bahwa:

1. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran dan Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009 tentang Kepelabuhanan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 64 Tahun 2015, setiap pelabuhan wajib memiliki Rencana Induk Pelabuhan;
2. Rencana Induk Pelabuhan untuk Pelabuhan Utama dan Pelabuhan Pengumpul ditetapkan oleh Menteri Perhubungan setelah terlebih dahulu mendapat rekomendasi dari Gubernur dan Bupati/Walikota mengenai kesesuaian dengan Tata Ruang Wilayah Provinsi dan Kabupaten/Kota;
3. Rencana Induk Pelabuhan Tanjungpinang Provinsi Kepulauan Riau disusun dengan telah memperhatikan Rencana Induk Pelabuhan Nasional, Rencana Tata Ruang Wilayah Provinsi Kepulauan Riau dan Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Tanjungpinang, keserasian dan keseimbangan dengan kegiatan lain terkait di lokasi Pelabuhan Tanjungpinang, kelayakan teknis, ekonomis dan lingkungan serta keamanan dan keselamatan lalu lintas kapal;

4. Untuk memberikan pedoman bagi pembangunan dan pengembangan Pelabuhan Tanjungpinang perlu menetapkan Keputusan Menteri Perhubungan tentang Rencana Induk Pelabuhan Tanjungpinang;
5. Rencana Induk Pelabuhan Tanjungpinang, Provinsi Kepulauan Riau, sebagai pedoman dalam pembangunan, pengoperasian, pengembangan pelabuhan dan penentuan batas-batas Daerah Lingkungan Kerja (DLKr) dan Daerah Lingkungan Kepentingan (DLKp) Pelabuhan Tanjungpinang; dan
6. Untuk menyelenggarakan kegiatan kepelabuhanan pada Pelabuhan Tanjungpinang yang meliputi pelayanan jasa kepelabuhanan, pelaksanaan kegiatan ekonomi dan pemerintahan lainnya, serta pengembangannya sesuai Rencana Induk Pelabuhan Tanjungpinang, dibutuhkan areal daratan total seluas 12.29 Ha serta areal perairan terdiri atas: (a) areal tempat sandar seluas 2,68 Ha; (b) areal kolam putar seluas 7.02 Ha; (c) areal tempat labuh seluas 12,86 Ha; (d) areal alur pelayaran seluas 23,05 Ha; (e) areal barang berbahaya dan beracun seluas 5,9 Ha; (f) areal keperluan kapal darurat seluas 6,48 Ha; (g) areal penunjang keselamatan pelayaran seluas 16.919,48 Ha;

Dari beberapa poin di atas maka dapat disimpulkan kebijakan Rencana Induk Pelabuhan Tanjung Pinang ini memiliki beberapa kelemahan, yaitu:

1. Dinas Perhubungan Kota Tanjungpinang, dan Dinas Perhubungan Provinsi Kepulauan Riau menolak keberadaan dokumen tersebut, karena kurangnya koordinasi dan konsultasi dengan Konsultan penyusun dokumen tersebut. Menurut informasi bahkan konsultan tidak melakukan studi lapangan ke Kota Tanjungpinang, melainkan hanya melakukan FGD di Kota Batam;
2. Telaah terhadap isi dokumen menunjukkan klaim sepihak penetapan luas areal perairan, tanpa menyesuaikan dengan Rencana Zonasi Wilayah Pesisir dan Pulau- Pulau Kecil (RZWP3K) yang tengah disusun oleh Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau;
3. Tidak memasukkan 28 buah pelabuhan lainnya sebagai pelabuhan eksisting, sehingga secara tidak langsung mengurangi beban pengawasan keselamatan pelayaran yang wajib dijalankan oleh KSOP Kelas II Tanjungpinang. Padahal dalam status pelabuhan Pengumpan Regional dan Pengumpan Lokal menginduk ke Pelabuhan Pengumpul dalam suatu tatanan hierarki yang tidak dapat dibeda-bedakan.
4. Dalam kaitannya dengan konsep *Maritime Governance* hierarki kepelabuhanan yang secara ideal dimaksudkan sebagai konsep pembinaan malah dalam implementasinya menjadi pemisah.

Selanjutnya kaidah pengembangan pelabuhan juga dijalankan secara diskriminatif. Dalam Hasil Kajian Konsultan, dari hasil perhitungan dan analisis kelayakan secara finansial, maka pengembangan Pelabuhan Tanjungpinang sampai dengan jangka panjang masih belum layak secara investasi dan finansial. Berikut disajikan hasil perhitungan kelayakan finansial pengembangan Pelabuhan Tanjung Pinang sampai tahun 2034. Perhitungan kelayakan finansial dilakukan dengan menggunakan asumsi jangka waktu proyek adalah 20 tahun dengan perolehan parameter, yakni:

Parameter kelayakan hingga tahun 2034		
FIRR =	-6,34%	FIRR < 0, nilai investasi belum kembali
NPV =	(Rp. 23.629,63 juta)	Nilai NPV < 0, proyek tidak layak
BCR =	0,72	Nilai BCR < 1, proyek tidak layak
BEP =	24 tahun	

Tahun	1	2	3	4	5
	2015	2016	2017	2018	2019
Total pendapatan	1.329,86	1.362,01	1.562,77	1.628,23	1.857,58
Operasi dan Pemeliharaan	265,97	272,40	312,55	325,65	371,52
Arus Kas Operasi	1.063,89	1.089,61	1.250,22	1.302,58	1.486,07
Biaya Pengembangan	6.112,65	9.168,98	9.168,98	6.112,65	0,00
Arus Kas	(5.048,76)	(8.079,37)	(7.918,76)	(4.810,07)	1.486,07
Kumulatif	(5.048,76)	(13.128,13)	(21.046,89)	(25.856,96)	(24.370,89)
Tahun	6	7	8	9	10
	2020	2021	2022	2023	2024
Total pendapatan	1.845,63	2.103,38	2.173,53	2.469,46	2.539,92
Operasi dan Pemeliharaan	369,13	420,68	434,71	493,89	507,98
Arus Kas Operasi	1.476,50	1.682,71	1.738,82	1.975,57	2.031,94
Biaya Pengembangan	3.258,72	4.888,09	4.888,09	3.258,72	0,00
Arus Kas	(1.782,22)	(3.205,38)	(3.149,26)	(1.283,16)	2.031,94
Kumulatif	(26.153,11)	(29.358,49)	(32.507,76)	(33.790,91)	(31.758,98)
Tahun	11	12	13	14	15
	2025	2026	2027	2028	2029
Total pendapatan	2.893,81	2.986,40	3.370,09	3.471,94	3.921,57
Operasi dan Pemeliharaan	578,76	597,28	674,02	694,39	784,31
Arus Kas Operasi	2.315,05	2.389,12	2.696,07	2.777,55	3.137,26
Biaya Pengembangan	4.898,56	7.347,84	7.347,84	4.898,56	0,00
Arus Kas	(2.583,51)	(4.958,72)	(4.651,77)	(2.121,01)	3.137,26
Kumulatif	(34.342,48)	(39.301,20)	(43.952,97)	(46.073,98)	(42.936,72)
Tahun	16	17	18	19	20
	2030	2031	2032	2033	2034
Total pendapatan	4.084,76	4.607,82	4.734,14	5.341,91	5.468,37
Operasi dan Pemeliharaan	816,95	921,56	946,83	1.068,38	1.093,67
Arus Kas Operasi	3.267,81	3.686,25	3.787,31	4.273,53	4.374,70
Biaya Pengembangan	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Arus Kas	3.267,81	3.686,25	3.787,31	4.273,53	4.374,70
Kumulatif	(39.668,91)	(35.982,66)	(32.195,35)	(27.921,82)	(23.547,12)

Sumber : analisis konsultan

Tabel 3. Kelayakan Finansial Pengembangan Pelabuhan Tanjungpinang

Dari hasil perhitungan dan analisis kelayakan secara finansial, maka pengembangan Pelabuhan Tanjungpinang sampai dengan jangka panjang masih belum layak secara investasi dan finansial. Padahal perhitungan kelayakan tersebut sudah memasukkan Pelabuhan Sri Bintan Pura dan Pelabuhan Sri Payung/Terminal Batu Anam yang telah dikelola secara komersil oleh PT Pelindo I (Persero) Cabang Tanjungpinang. Dalam keputusan Menteri ini disebutkan bahwa Penyelenggara Pelabuhan Tanjungpinang (KSOP Kelas II Tanjungpinang) menyusun dokumen desain teknis untuk pelaksanaan pembangunan dan pengembangan fasilitas Pelabuhan Tanjungpinang. Kemudian, fasilitas Pelabuhan Tanjungpinang yang direncanakan untuk dibangun dan dikembangkan, dilaksanakan dengan mempertimbangkan prioritas kebutuhan, tingkat penggunaan fasilitas pelabuhan yang sudah terbangun dan kemampuan pendanaan sesuai peraturan perundang-undangan serta wajib dilakukan dengan memperhatikan aspek lingkungan, didahului dengan studi lingkungan.

Padahal pada saat keputusan Menteri ini ditandatangani, Pembangunan Pelabuhan Dompok sudah selesai sampai dengan bangunan terminal penunpan, sedangkan Pelabuhan Tanjung Mochok sudah selesai pembangunan trestle dan dermaga. Sehingga Keputusan pembangunan Pelabuhan Tanjung Mochok dan Dompok bertentangan dengan Tatanan Kepelabuhanan Nasional, dan tidak memenuhi syarat Pembangunan pelabuhan laut dalam PP Nomor 61 Tahun 2009 Tentang Kepelabuhanan (Pasal 80 s.d. Pasal 86).

Selain tidak mempertimbangkan keberadaan pelabuhan-pelabuhan lainnya di wilayah Kota Tanjungpinang, rencana pengembangan hanya mempertimbangkan

konsesi kepada Pelindo I (Persero) Cabang Tanjungpinang. Sehingga Pengembangan Terminal Tanjung Moco dan Dompok hanya layak dilakukan dalam kerangka usaha BUP eksisting yaitu PT Pelindo I cabang Tanjungpinang. Sehingga walaupun misalnya Pelabuhan Dompok berstatus Pelabuhan Pengumpan Regional, tidak memberikan kesempatan yang layak secara finansial kepada Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau secara kewenangan langsung atau kepada Pemerintah Kota Tanjungpinang secara tugas pembantuan. Diskriminasi kedua terlihat jika dilakukan perbandingan status pelabuhan yang ada di wilayah Kota Tanjungpinang antara dokumen Rencana Induk Pelabuhan Nasional 2013 sesuai Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KP 414 Tahun 2013 tentang Penetapan Rencana Induk Pelabuhan Nasional dengan Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor KP 432 Tahun 2017 tentang Rencana Induk Pelabuhan Nasional. Dalam RIPN 2013 Pelabuhan Tanjungpinang, Tanjung Moco dan Dompok berstatus Pelabuhan Pengumpul (2015-2030) sedangkan dalam RIPN 2017 Pelabuhan Dompok berubah (turun status) menjadi Pelabuhan Pengumpan Regional (2017-2037). Kemudian dalam RIPN 2013 Pelabuhan Pelantar II, Seijang, Tanjung Unggat dan Tanjung Geliga berstatus Pelabuhan Pengumpan Regional (2015-2030), namun dalam RIPN 2017 keempat Pelabuhan tersebut berubah (turun status) menjadi Pelabuhan Pengumpan Lokal (2017-2037).

Dengan kata lain, menurut pemerintah pusat, khususnya Dirjen Perhubungan Laut, pelabuhan-pelabuhan yang ada di Kota Tanjungpinang, selain empat pelabuhan yang masuk dalam Rencana Induk Pelabuhan Tanjung Pinang justru tidak akan berkembang. Kenyataannya selain Pelabuhan eksisting seperti Pelantar II (Kuala Riau), Sei Jang dan Tanjung Unggat yang nyatanya semakin meningkat volume dan trafiknya, muncul pula pelabuhan Kampung Dompok Lama (Merbau) yang melayani trayek pelayaran rakyat. Keseluruhan poin dalam sub bagian ini menunjukkan ketidakharmonisan antara dokumen perencanaan dan tata kelola pelabuhan pemerintah pusat dengan kondisi nyata di daerah.

## **KESIMPULAN**

Karakteristik sosio-ekonomi dan sejarah Kota Tanjungpinang adalah bandar perdagangan maritim dunia pada masa kejayaan Kerajaan Melayu Johor-Riau-Lingga. Oleh karena itu karakter yang sama harus diwarisi kedalam visi dan misi Pemerintah Kota Tanjungpinang untuk dapat meningkatkan perekonomian dan menjalankan pembangunan Kota Tanjungpinang sebagai “Kota yang Maju, Berbudaya dan Sejahtera dalam Harmoni Kebhinekaan Masyarakat Madani”. Penelitian ini menganalisis kebijakan- kebijakan tata kelola kepelabuhanan dari level nasional sampai ke level lokal. Ditemukan banyak aspek ketidakharmonisan antar peraturan perundang-undangan dengan kondisi eksisting di lapangan. Demikian pula pelaksanaan tata kelola belum mengedepankan semangat integrasi yang dihadirkan konsep *maritime governance*.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Ansell, C. (2007). Fostering innovation and collaboration. *Medical device technology, 18*(1), 52-53.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory, 18*(4), 543-571.
- Bungin, B. (2011). Metodologi Penelitian Kuantitatif (Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya).
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing, 56*(3), 55-68.

- Cullen, F. T., & Gendreau, P. (2000). Assessing correctional rehabilitation: Policy, practice, and prospects. *Criminal justice*, 3(1), 299-370.
- Dwiyanto, A. (2018). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli Inklusif Dan Kolaborasi*. UGM PRESS.
- Imperial, M. T. (2005). Using collaboration as a governance strategy: Lessons from six watershed management programs. *Administration & Society*, 37(3), 281-320.
- Mimicopoulos, M., Kyj, L., Sormani, N., Bertucci, G., & Qian, H. (2007). Public governance indicators: A literature review. *New York, NY: United Nations Department of Economic and Social Affairs*.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- O'Flynn, J., & Wanna, J. (2008). *Collaborative Governance: A new era of public policy in Australia?* (p. 201). ANU Press.
- Olsson, P., Folke, C., & Hahn, T. (2004). Social-ecological transformation for ecosystem management: the development of adaptive co-management of a wetland landscape in southern Sweden. *Ecology and society*, 9(4).
- Pasolong, H. (2010). *Teori Administrasi Publik, cetakan kedua*. Bandung: Alfabeta, CV. Roe, M. (2012). *Maritime governance and policy-making*. Springer Science & Business Media.
- Sinambela, L. (2011). *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan dan Implementasi (Cetakan Keenam)*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *International social science journal*, 50(155), 17-28.
- Tjiptono, F. (2015). *Strategi Pemasaran (Cetakan Keempat ed.)*. Yogyakarta: Penerbit CV. Andi Offset.
- Villanueva, L. F. A. (2015). The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. *Journal of Public Governance and Policy: Latin American Review*, 1(1), 126-134.