

TANTANGAN MEMBANGUN TATA KELOLA KELEMBAGAAN KEBIJAKAN LAYANAN TOL LAUT DALAM Mendukung PEMBANGUNAN EKONOMI MARITIM

Lindiawatie

email: lindiawatie@gmail.com

Universitas Indraprasta PGRI Jakarta

ABSTRAK

Pelaksanaan kebijakan Tol Laut telah memunculkan banyak masalah antara lain *imbalance trade* kawasan Barat dan Timur Indonesia, subsidi yang tidak tepat sasaran, inefisiensi biaya-biaya pelabuhan dan infrastruktur yang tidak memadai dalam mendukung bongkar muat barang. Padahal amanat pasal 69 UU Kelautan No 32 tahun 2014 menyatakan perlunya tata kelola kelembagaan dalam menjalankan kebijakan laut. Oleh sebab itu diperlukan tata kelola kelembagaan pelayanan Tol Laut. Riset ini bertujuan untuk menganalisis kebijakan pelayanan Tol Laut yang telah berjalan selama 10 tahun (2015-2025) sebagai upaya untuk membentuk tata kelola kelembagaan layanan Tol Laut melalui pendekatan *Network Management* dan mengetahui tantangan yang muncul dalam membangun tata kelola kelembagaan layanan Tol Laut. Metodenya secara studi literatur dengan pendekatan analisis evaluasi kebijakan. Hasilnya adalah dalam membangun tata kelola kelembagaan layanan Tol Laut dengan pendekatan *Network Management*, diperlukan penataan jaringan dengan cara melibatkan aktor dalam pengambilan keputusan, membuat aturan yang terstruktur dan menjalin hubungan atau koordinasi yang stabil antara pemerintah dengan para aktor yaitu pemerintah daerah yang dapat digandeng untuk bekerjasama mengatasi *imbalance trade* dengan membuat hub pelabuhan di daerah yang memiliki aktivitas produktivitas ekonomi yang tinggi, menggandeng konsultan atau akademisi guna membuat aplikasi digital untuk pengawasan secara *real time* arus barang keluar masuk pelabuhan dan bekerjasama dengan swasta untuk pengadaan dan manajemen infrastruktur pelabuhan agar dikelola secara profesional. Rekomendasi untuk pemangku kepentingan adalah merumuskan aturan yang terstruktur dan penataan jaringan tata kelola kelembagaan layanan Tol Laut yang bersifat stabil dengan didukung oleh aktor-aktor yang berkepentingan agar dapat meminimalkan permasalahan sebelumnya.

Kata kunci: Ekonomi Maritim, Kelembagaan, Tata Kelola, Tol Laut

ABSTRACT

The implementation of the sea toll policy has given rise to many problems, including trade imbalances between western and eastern Indonesia, misdirected subsidies, inefficient port costs, and inadequate infrastructure to support the loading and unloading of goods. However, Article 69 of Maritime Law No. 32 of 2014 mandates the need for institutional governance in implementing maritime policy. Therefore, institutional governance of sea toll services is necessary. This research aims to analyse the sea toll service policy that has been in place for 10 years (2015-2025) as an effort to establish maritime institutional governance through a Network Management approach and to identify the challenges that arise in developing institutional governance of sea toll services. The method is a literature study with a policy evaluation analysis approach. The result is that through the Network Management approach in developing institutional governance of sea toll services, it is necessary to organize the network by involving actors in decision-making, creating structured rules and stable relationships or coordination between the government and these actors. These actors are local governments that can be engaged to work together to overcome trade imbalances by creating port hubs in areas characterized by high economic productivity,

engaging consultants or academics to create digital applications for real-time monitoring of the flow of goods. and collaborate with the private sector to procure and manage port infrastructure professionally. Recommendations for stakeholders include formulating structured regulations and establishing a stable institutional governance network for maritime toll services, supported by relevant stakeholders, to minimize previous problems.

Keywords: Maritime Economy, Institutions, Governance, Sea Tolls

I. PENDAHULUAN

Salah satu poin dalam kebijakan kelautan Indonesia yang digaungkan pada masa Kepemimpinan Joko Widodo (2014-2024) adalah membangun infrastruktur dan konektivitas antar wilayah kepulauan melalui jalur laut untuk mengatasi kesenjangan sosial ekonomi antar wilayah. Untuk mewujudkannya dirumuskanlah kebijakan Tol Laut. Meskipun kebijakan tersebut bertujuan mulia dalam rangka mengurangi kesenjangan harga antara kawasan Barat dan Timur Indonesia, Jawa dan Luar Jawa, tetapi berbagai persoalan muncul saat pelaksanaan di lapangan. Persoalan-persoalan tersebut menurut Sirait (2021) adalah sebagai berikut : *imbalance trade*, belum melibatkan pemerintah daerah, peraturan teknis yang mengatur perencanaan trayek Tol Laut tidak ada, persoalan fasilitas dan prasarana sarana pelabuhan yang kurang mendukung, layanan jadwal kapal laut tidak teratur, biaya gudang, penumpukan barang di gudang, tarif yang mahal yang dikenakan oleh perusahaan ekspedisi, biaya truk masuk pelabuhan, biaya tenaga bongkar muat, biaya terminal *handling charge*, biaya konsolidasi muatan, dan biaya moda transportasi lain dari dan menuju pelabuhan.

Permasalahannya juga terletak pada manajemen Tol Laut (Tempo, 2024). Kendala lain terkait sepiunya Tol Laut akibat sistem tenaga kerja bongkar muat yang tidak efisien, jadwal kapal laut yang sering terlambat dan harga barang yang tidak turun akibat dominasi pengusaha etnis tertentu di daerah yang memanfaatkan subsidi Tol Laut untuk meraih margin yang lebih besar (Kompas, 2020). Riset oleh Amin *et al* (2021) membuktikan tentang kendala pelaksanaan Tol Laut di lapangan, bahwasanya jumlah tenaga kerja pelabuhan memiliki tanda negatif dan hubungan yang signifikan terhadap *output* PDRB per kapita. Hasil ini menekankan bahwa keberadaan jumlah buruh yang banyak tidak menguntungkan. Seringkali, ketika muatan kargo dalam jumlah kecil, banyak pekerja yang menganggur. Ketidakseimbangan jumlah kargo dengan jumlah pekerja menyebabkan pendapatan yang diperoleh pekerja tidak stabil sehingga membuat organisasi buruh di pelabuhan membatasi perekrutan pekerja baru

Pelaksanaan program Tol Laut adalah suatu sistem yang terpadu dengan pelabuhan dan pelayaran. Peranan pelabuhan mendorong efektivitas pelaksanaan Tol Laut di samping tata kelola dan koordinasi pelaksanaan Tol Laut ini. Adam (2015) menyatakan bahwa konektivitas antar pulau ini memiliki beberapa masalah antara lain : 1) Ketidakseimbangan arus muatan antara arus barang dari Barat ke Timur dan sebaliknya, Dimana muatan barang dari Timur lebih sedikit dibandingkan muatan dari kawasan barat. 2) Tidak dimilikinya kapal berukuran 3000 TEUs oleh perusahaan pelayaran nasional, 3) Besarnya anggaran dana untuk membangun infrastruktur pelabuhan, Salamah, U. (2021) juga mendukung permasalahan tersebut dengan menemukan tidak adanya angkutan balik dari wilayah Timur Indonesia sehingga kapal dari Timur tidak membawa muatan barang. Sedangkan Fuady (2023) menemukan permasalahan tidak optimalnya pelaksanaan Tol Laut adalah sebagai berikut : jadwal kapal yang tidak teratur, tidak terintegrasinya layanan kapal dengan moda transportasi lain, pembatasan jumlah muatan kapal yang boleh diangkut dalam Tol Laut, dan minimnya peralatan bongkar muat modern.

Di samping itu, pelaksanaan Tol Laut ini menggunakan anggaran subsidi negara. Subsidi tersebut diberikan untuk operasional kapal, subsidi kontainer dan subsidi muatan. Akan tetapi subsidi tersebut dimanfaatkan oleh pengusaha etnis tertentu yang memiliki jaringan bisnis lebih kuat dibandingkan pengusaha lokal yang kurang memahami prosedur dan tatacara pengiriman barang melalui kapal Tol Laut di Kepulauan Anambas. Hal tersebut berdampak pada keengganan pengusaha lokal memanfaatkan kapal Tol Laut. Mereka juga khawatir barang tidak tertangani, rusak ataupun hilang. Sedangkan pengusaha etnis tertentu menikmati margin yang lebih tinggi akibat selisih biaya angkut tol (Sahid *et al.*, 2019).

Terkait dengan subsidi Tol Laut, riset oleh Rivanda (2019) merekomendasikan peninjauan ulang skema subsidi tol laut yang diberikan karena penyerapan subsidi yang tidak maksimal. Sekitar 62% subsidi inefektivitas dalam bentuk peningkatan biaya. Sedangkan 38% subsidi mampu menekan disparitas harga komoditas di daerah. Untuk itu pemberian subsidi hendaknya diubah skemanya dan harus dievaluasi oleh pemerintah, karena menggunakan anggaran APBN dan diharapkan subsidi dapat tepat sasaran dan efektif mengatasi disparitas harga komoditas.

Catatan kritis yang disampaikan oleh Sirait (2021) menuliskan beberapa rekomendasi pelaksanaan kebijakan Tol Laut antara lain adalah : menyusun peraturan teknis terkait perencanaan trayek angkutan barang Tol Laut, melibatkan pemda dan pengusaha setempat dalam menyusun perencanaan, menyiapkan infrastuktur sesuai komoditas daerah, misalnya *cold storage* untuk komoditas perikanan, penguatan koordinasi dan kolaborasi lintas sektor yang melibatkan kementerian, lembaga terkait, pemda dan pengusaha di berbagai pelabuhan (pelabuhan singgah, pelabuhan pangkal maupun wilayah sekitarnya).

Meskipun program Tol Laut menghadapi banyak permasalahan, tetapi pelaksanaan Tol Laut oleh Perusahaan Pelayaran Nasional dinilai berjalan konsisten dan terdapat peningkatan volume di lapangan. Riset oleh Andilas & Yanggana (2017) menemukan bahwa pelaksanaan program Tol Laut oleh PT PELNI tidak pernah mengambil rute komersial dari pelayaran swasta. Rute dan frekuensi Tol Laut berjalan konsisten dan muatan mengalami peningkatan. Selain itu Riset oleh Iqbal Nur *et al* (2020) menyatakan Tol Laut berdampak positif dalam penurunan harga kebutuhan pokok di daerah tujuan Tol Laut dengan kisaran penurunan harga antara 11-20%.

Riset terdahulu yang terkait dengan tata kelola kelembagaan Tol Laut dilakukan oleh Mashuda *et al* (2019) yang mengusulkan perlunya implementasi strategi *Reinventing Government* di dalam birokrasi pemerintah melalui pendekatan integral dengan penggabungan antara pendekatan struktural dan kultural. Riset tersebut menghasilkan temuan bahwa Tol Laut telah menerapkan sebagian besar prinsip-prinsip *Reinventing Government* tetapi terdapat tarik-menarik antara konsepsi peraturan dan misi. Tol Laut terlihat lebih banyak digerakkan melalui peraturan dari pada oleh misi, oleh sebab itu mereka menyarankan harmonisasi antara misi dengan peraturan. agar Tol Laut berjalan semestinya, Riset oleh Santoso, S.B. dan Fadholi, A.H, (2023) menyoroti lemahnya politik hukum kelembagaan laut. Mereka menyoroti Bab X Pasal 69 UU No 32 tentang Kelautan yaitu tentang Ketentuan Kebijakan Tata Kelola dan Kelembagaan Laut yang belum ditindaklanjuti, Mereka menyatakan bahwa lemahnya politik hukum dalam mengatur bagaimana arah kelembagaan laut adalah cikal-bakal timbulnya permasalahan yang ada sehingga arah pengaturan kelembagaan laut di Indonesia menjadi tidak jelas. Bab X Pasal 69 UU No 32 tentang Kelautan mengandung 4 ayat sebagai berikut : 1) Pemerintah menetapkan kebijakan tata Kelola dan kelembagaan laut, 2) Kebijakan tata kelola dan kelembagaan Laut sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi rencana pembangunan sistem hukum dan tata pemerintahan serta sistem perencanaan, koordinasi, pemantauan, dan evaluasi Pembangunan Kelautan yang efektif

dan efisien, 3) Dalam menyusun kebijakan tata kelola dan kelembagaan Laut sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pemerintah melakukan penataan hukum laut dalam suatu sistem hukum nasional, baik melalui aspek publik maupun aspek perdata dengan memperhatikan hukum internasional, dan 4) Ketentuan lebih lanjut mengenai kebijakan tata kelola dan kelembagaan Laut sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam Peraturan Pemerintah

Pemerintah nampaknya belum membangun sistem kelembagaan yang mengatur pelaksanaan layanan Tol Laut sehingga memunculkan banyak permasalahan saat pelaksanaan berlangsung. Tujuan pemerintah untuk mengurangi disparitas harga komoditas antara kawasan Barat dan Timur Indonesia belum sepenuhnya berhasil. Perbedaan riset ini dengan kedua riset tersebut adalah bahwa riset-riset tersebut berfokus pada aspek hukum penyelenggaraan Tol Laut. Sedangkan riset ini fokus pada aspek ekonomi kelembagaan.

Tabel 1.1 Perkembangan Bongkar Muat Barang di Pelabuhan Utama (Ton)

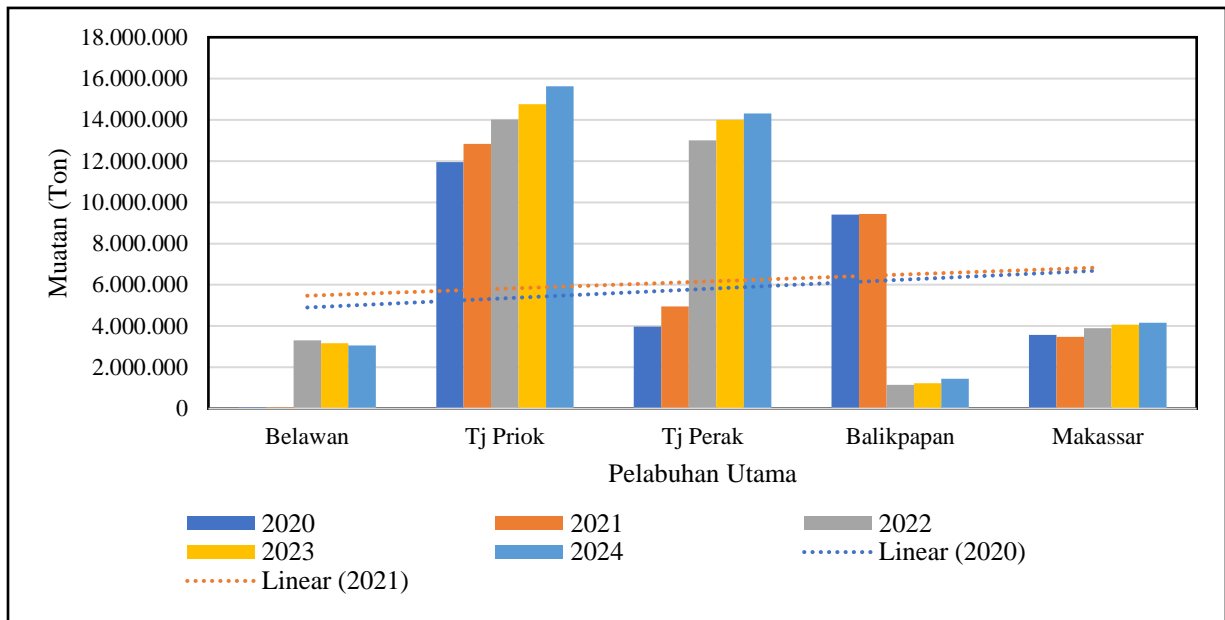
No	Pelabuhan	2020	2021	2022	2023	2024
1	Belawan	68.040	69.673	3.313.773	3.166.998	3.054.597
2	Tanjung Priok	11.950.492	12.836.765	14.011.442	14.754.923	15.618.172
3	Tanjung Perak	3.972.011	4.951.654	13.000.000	14.000.000	14.306.992
4	Balikpapan	9.403.765	9.438.519	1.145.621	1.227.500	1.453.110
5	Makassar	3.575.981	3.472.670	3.893.762	4.062.017	4.165.283

Sumber : Bps.go.id (2025)

Kehadiran Tol Laut telah memberi dampak positif terhadap kegiatan pembangunan ekonomi maritim. Beberapa sektor dalam bidang ekonomi maritim diantaranya jasa kelautan yang meliputi perdagangan selain mobil dan sepeda motor, jasa penunjang angkutan, jasa persewaan dan penunjang usaha memberikan kontribusi terhadap pembangunan kelautan sebagai dampak dari hadirnya kebijakan Tol Laut (Tabel 1.1). Pada Gambar 1.1 diketahui perkembangan bongkar muat barang mengikuti tren linier peningkatan mulai dari tahun 2020, demikian pula tahun 2021. Dengan demikian Tol Laut harus tetap dipertahankan, agar dapat mengatasi hambatan di lapangan sehingga pelaksanaannya dapat berjalan lancar berkesinambungan dan tepat sasaran.

Pelaksanaan layanan Tol Laut patut dievaluasi agar dapat diperbaiki tata kelolanya menjadi lebih baik dan tercapai tujuan utamanya yakni menekan harga komoditas di kawasan Timur dan luar Jawa dengan layanan Tol Laut yang memuaskan. Tetapi yang menjadi persoalan dalam layanan Tol Laut adalah belum terwujudnya tata kelola kelembagaan Tol Laut yang semestinya sehingga ketidakhadiran tata kelola kelembagaan Tol Laut diduga menimbulkan masalah-masalah dalam pelaksanaan Tol Laut di Lapangan.

Dengan demikian, maka rumusan masalah dalam riset ini adalah sebagai berikut: 1) Bagaimanakah tata kelola kelembagaan layanan Tol Laut yang telah berlangsung selama 10 tahun (2015-2025)? 2) Apa saja tantangan yang muncul dalam membangun tata kelola layanan Tol Laut? Dari perumusan masalah tersebut, maka riset ini memiliki tujuan; 1) Untuk menganalisis kebijakan layanan Tol Laut yang telah berjalan selama 10 tahun (2015-2025) sebagai upaya membangun tata kelola kelembagaan layanan Tol Laut dengan pendekatan Teori *Network Governance*, 2) Mengetahui tantangan yang muncul dalam membangun tata kelola kelembagaan kebijakan layanan Tol Laut. Hasil riset ini bermanfaat dan ditujukan untuk pemangku kebijakan yang berkepentingan terhadap kebijakan layanan tol laut yang lebih baik untuk publik.



Gambar 1.1 Grafik Perkembangan Bongkar Muat Barang di Pelabuhan Utama

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kebijakan Tol Laut

Pelaksanaan Tol Laut adalah bagian dari program Nawacita dari Kepemimpinan Presiden Joko Widodo (2014-2024). Gagasan tersebut disampaikan pada Forum *East Asia Summit IX* di Myanmar, pada tanggal 12-13 November 2014 bahwa agenda pembangunan Indonesia sebagai poros maritim global yang mengusung 5 pilar utama yaitu : 1) Membangkitkan kembali budaya maritim yang dulu pernah hadir dan berjaya pada masa lampau, 2) Membangun kedaulatan pangan melalui industri perikanan dengan nelayan sebagai pilar utama sambil menjaga serta mengelola laut, 3) Membangun infrastruktur dan konektivitas laut antar pulau melalui pelaksanaan tol laut, logistik, industri perkapalan, deep seaport dan pariwisata maritim, 4) Aktif melakukan diplomasi maritim dengan bersama-sama menghilangkan konflik dan 5) Pertahanan dan kekuatan maritim (Adam, 2015).

Selanjutnya Pelaksanaan Tol Laut ditegaskan dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia (Perpres) No 106 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Kewajiban Pelayanan Publik Untuk Angkutan Barang di Laut. Pada Bab II Pasal 2 dinyatakan : 1) Untuk menyediakan komoditas barang dan mengurangi disparitas harga bagi masyarakat, Pemerintah menyelenggarakan kewajiban pelayanan publik untuk angkutan barang di laut, 2) Barang yang dimaksud adalah barang kebutuhan pokok atau barang penting sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pada Pasal 3 dimuat tentang prinsip-prinsip penyelenggaraan kewajiban pelayanan public diantaranya adalah prinsip melaksanakan pelayaran angkutan barang berdasarkan tarif dan jaringan trayek yang ditetapkan oleh Menteri, memberikan perlakuan dan pelayanan bagi semua pengguna jasa sesuai standar pelayanan yang ditetapkan oleh Menteri dan menjaga keselamatan dan keamanan angkutan barang.

Peraturan lain yang terkait penyelenggaraan kewajiban pelayanan angkutan barang adalah Perpres No 27 tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Kewajiban Pelayanan Publik untuk Angkutan Barang dari dan ke Daerah Tertinggal, Terpencil, Terluar dan Perbatasan. Pada Bab II tentang

Kewajiban Pelayanan Publik Pasal 2 ayat 3 dan 4 dinyatakan bahwa barang yang diangkut adalah barang kebutuhan pokok, barang penting, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan jenis barang lain sesuai dengan kebutuhan masyarakat daerah tertinggal, terpencil, terluar, dan perbatasan. Barang yang diangkut termasuk ternak dan ikan serta muatan balik yang berasal dari daerah yang disinggahi oleh angkutan barang di laut, darat, dan udara. Pada Pasal 5 ayat 1 ditambahkan 2 prinsip-prinsip penyelenggaraan kewajiban pelayanan angkutan barang di laut yaitu memenuhi sarana dan prasarana Pelabuhan yang ditetapkan oleh Menteri dan mempertimbangkan efisiensi dan kelancaran angkutan barang. Sedangkan dalam ayat 2 dalam Pasal 5 dinyatakan jaringan trayek yaitu trayek utama, trayek pendukung dan *feeder* ke pelabuhan lainnya. Adapun pada ayat 3 Pasal 5 dinyatakan tentang pemberian subsidi angkutan barang di laut.

Dalam mendukung kebijakan Tol Laut, pemerintah mempersiapkan instrumen pendukung. Beberapa instrumen yang mendukung pelaksanaan kebijakan Tol Laut adalah infrastruktur pelabuhan untuk bongkar muat seperti *forklift*, *reachstaker*, *rigid truck container*, pengadaan kapal baru, subsidi, penetapan trayek atau rute dari pelabuhan pangkal ke berbagai kota dan wilayah 3T dan kawasan Timur Indonesia, penetapan pelabuhan (*pilot project*) dan platform yang memuat informasi muatan ruang kapal mulai dari reservasi *booking container*, *shipping instruction* online *sampai delivery order online* serta integrasi dengan sistem pengawasan perdagangan milik Kementerian perdagangan *Inaportnet* (Handoko, W dan Fofid, 2020).

Setelah berjalan beberapa tahun, Sirait (2021) melaporkan perkembangan pelaksanaan program Tol Laut yang mengalami peningkatan dari berbagai aspek yaitu 1) Aspek rute/trayek. Pada awal pelaksanaan tahun 2015, tol laut hanya memiliki 3 trayek, 2020 bertambah menjadi 26 trayek, 2) Aspek pelabuhan. Jumlah pelabuhan singgah yang semula 10 pelabuhan di tahun 2015 menjadi 100 pelabuhan di tahun 2020. Kemudian pada tahun 2021 terdapat penambahan dua pelabuhan singgah berdasarkan Keputusan Dirjen Perhubungan Laut No KP. 79/DJPL/2021 tanggal 14 Juli 2021 tentang perubahan kedua atas Keputusan Dirjen Perhubungan Laut No AL. 869/DJPL/2020 tentang Penetapan Jaringan Trayek Penyelenggaran Kewajiban Pelayanan Publik untuk Angkutan Barang di Laut tahun 2021. Tambah kedua pelabuhan yang dimaksud adalah pelabuhan Patimban dan pelabuhan Pomako. Mayoritas trayek tol laut dilayani oleh BUMN dan minim swasta yang terlibat. 3) Aspek volume muatan. Terjadi peningkatan volume dari tahun ke tahun. Tahun 2016 81,40 ribu ton, 2017 sebesar 233, 13 ribu ton, 2018 sebesar 239, 87 ribu ton, 2019 245,37 ribu ton dan 2020 362,56 ribu ton. 4) Aspek realisasi anggaran. Anggaran subsidi pada 2016-2020 senilai Rp 1,161 Triliun dengan realisasi Rp 1,41 triliun. Pada 2016-2027 mekanisme subsidi melalui operasional kapal dan subsidi kontainer. Pada tahun 2020, mekanisme subsidi melalui operasional kapal, kontaner dan muatan kapal.

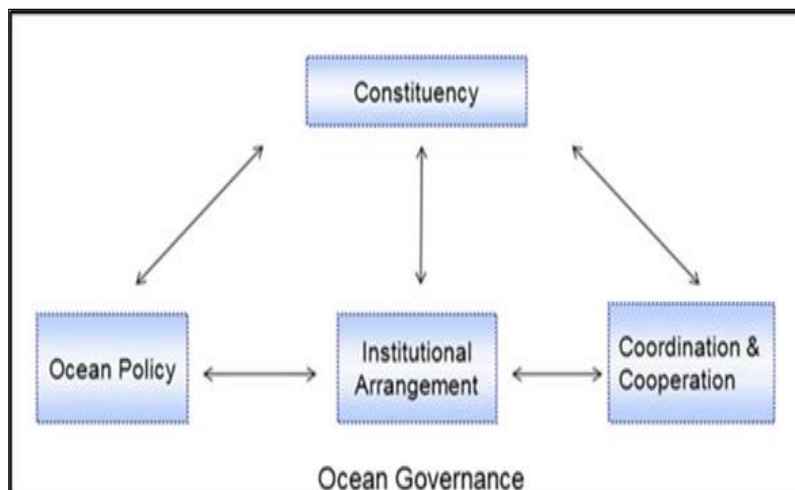
2.2. Tata Kelola Kelembagaan

Tata Kelola dalam istilah Bahasa Inggris diterjemahkan dengan *Governance*. *Governance* menurut *World Bank* dalam Kharisma (2014) diartikan dengan proses pengambilan keputusan dan proses dimana keputusan dilaksanakan atau tidak. Tata kelola dapat didefinisikan dalam istilah yang sangat luas, terkait dengan upaya pencapaian tujuan-tujuan mendasar melalui proses-proses kelembagaan dan struktur kelembagaan yang menjadi dasar perencanaan dan pengambilan keputusan (Olsen *et al.*, 1999 dalam Kim, 2012)). Tata kelola juga memusatkan perhatian pada upaya mencari cara dan proses baru yang bisa mengkoordinasikan kegiatan pemerintah dan terkait

dengan kapasitas kelembagaan untuk mewujudkan implementasi kebijakan yang efektif dan efisien.

Sedangkan kelembagaan atau institusi terkait dengan organisasi. Institusi menjadi penting bagi pembangunan ketika banyak pihak berinteraksi atau bertransaksi dalam memainkan perannya masing-masing. Institusi hadir untuk mengurangi ketidakpastian dalam pertukaran (transaksi) dan dengan penggunaan. Institusi yang baik akan mendorong transaksi dilakukan secara efektif dan efisien sehingga bisa mengurangi biaya transaksi dengan memperbaiki akses dan kualitas informasi dan mendorong penegakan aturan. Di dalam masyarakat, peranan institusi adalah mengurangi ketidakpastian dengan cara membentuk struktur interaksi masyarakat yang stabil. Tetapi kestabilan itu bukanlah hal yang mutlak, karena institusi dapat berubah. Perubahan institusi merupakan proses yang kompleks karena akan menimbulkan konsekuensi terhadap perubahan aturan (Kharisma, 2014).

Terkait dengan kewajiban pelayanan angkutan barang terhadap publik maka penting dipahami tentang tata kelola publik (*public governance*). Secara umum, tata kelola publik berarti kemampuan pemerintah untuk berfungsi, dengan atau tanpa sektor swasta, dalam rangka menggerakkan perekonomian dan masyarakat menuju tujuan bersama. Tata kelola publik dikatakan baik jika memungkinkan pengalokasian dan pengelolaan sumber daya untuk memenuhi kebutuhan kolektif (menyelesaikan masalah kolektif) atau, dengan kata lain, jika pemerintah secara efektif menyediakan barang dan jasa untuk publik dengan kualitas dan standar pelayanan yang sesuai. Tata kelola publik melibatkan sejumlah besar aktor yang berpartisipasi, badan publik, Tata Kelola kelembagaan yang baik memiliki hubungan yang positif terhadap pertumbuhan ekonomi. Riset oleh Nikzad (2021) menunjukkan sebagian besar indikator tata kelola memiliki dampak positif dan signifikan secara statistik terhadap pertumbuhan ekonomi, tetapi kepentingannya bervariasi tergantung pada tingkat pendapatan suatu negara. Riset oleh Poniatowicz *et al* (2020) juga memverifikasi adanya hubungan positif antara dimensi kualitas tata kelola dan laju pertumbuhan ekonomi di Uni Eropa.



Sumber : Kim (2012)

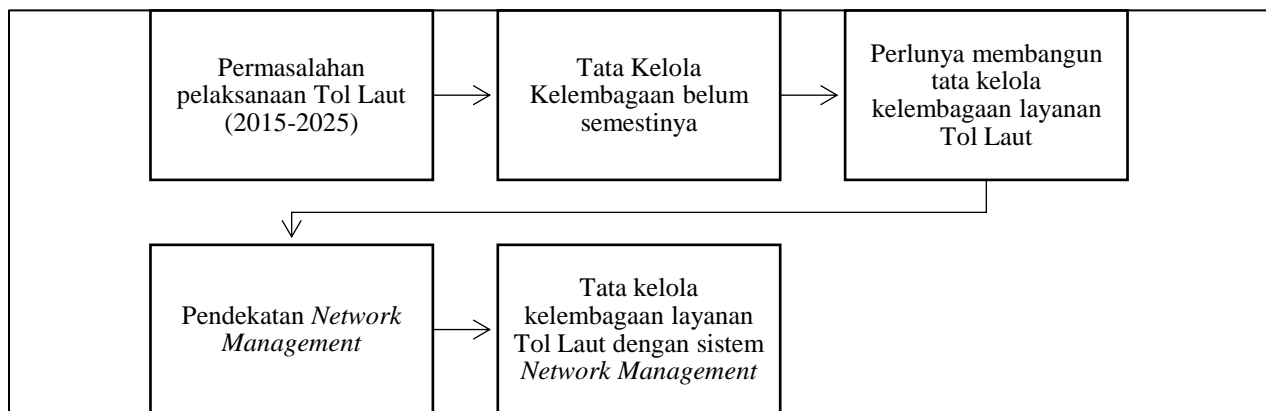
Gambar 2.1 Empat Unsur Tata Kelola Kelembagaan Laut dan Hubungannya

Layanan Tol Laut merupakan bagian dari tata kelola laut. Tata kelola laut mencakup kapasitas kelembagaan dan dapat dikaitkan dengan efektivitas keikutsertaan organisasi publik

dalam sektor pemerintah untuk mendukung dan mengelola kegiatan laut dan pesisir. Akan tetapi cakupannya sangat beragam dan luas, sehingga kinerjanya dapat dinilai dengan membaginya menjadi beberapa komponen. Tata kelola laut mencakup 4 elemen penting seperti 1) kebijakan laut, 2) kelembagaan untuk mengatur dan menerapkan kebijakan laut, 3) koordinasi dan kerja sama antar sektor, dan 4) pelaku atau aktor dalam kebijakan (Gambar 2.1). Pelaku dalam tata kelola laut sangat penting dalam mendukung keberhasilan perumusan, perencanaan dan implementasi kebijakan kelautan. Kebijakan kelautan yang dilakukan oleh pemerintah, sebagai kebijakan publik membutuhkan dukungan yang kuat dari masyarakat, lembaga swadaya masyarakat, dan lain-lain, dan sangat penting untuk keberhasilannya dalam jangka panjang. Jika pengaturan kelembagaan memungkinkan untuk membangun kebijakan laut terpadu dan mengimplementasikannya secara efisien melalui koordinasi, hal ini dapat menjamin keterlibatan pelaku dalam jangka panjang (Kim, 2012).

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kajian literatur dengan pendekatan analisis evaluasi kebijakan. Metode studi literatur merupakan metode yang ditempuh dengan mengumpulkan berbagai sumber yang kredibel meliputi dokumen laporan pelaksanaan kebijakan Tol Laut, artikel jurnal dalam dan luar negeri, hasil riset Tol Laut dan berita di media elektronik. Sedangkan pendekatan evaluatif dipilih karena pendekatan evaluatif tepat dijadikan pilihan untuk menganalisis kebijakan yang telah berlangsung lama. Pendekatan evaluatif sebagaimana ditegaskan oleh Warman, Komariyah, L dan Umi Kaltsum (2023) adalah upaya menganalisis suatu kebijakan yang telah berjalan dengan maksud untuk mencari kebenaran terhadap program yang berasal dari pihak berwenang yaitu pemerintah sebagai pembuat kebijakan (*policy maker*). Analisis evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan Tol Laut fokus pada substansi atau isi program, pelaksanaannya dan dampak kebijakan terhadap masyarakat. Skema kerangka berpikir dalam riset disajikan pada Gambar 3.1



Gambar 3.1 Skema Kerangka Berpikir

Penelusuran secara literatur dimungkinkan karena kebijakan pelaksanaan Tol Laut telah berjalan selama 10 tahun sejak diluncurkan pada tahun 2015 dan masih terlaksana sampai 2025. Laporan terkait pelaksanaan, riset-riset dan informasi dari media elektronik pun sudah banyak yang mengevaluasi jalannya kebijakan Tol Laut. Berbagai literatur tersebut dianalisis untuk dicari dimana letak permasalahannya dan solusi yang akan menjadi kebaruan.

IV. PEMBAHASAN

4.1 Membangun Tata Kelola Kelembagaan Layanan Tol Laut

Kebijakan layanan Tol Laut telah berjalan selama 10 tahun (2015-2025) tetapi baru terlaksana 40-50% (Tempo, 2024). Dari hasil beberapa riset mengindikasikan bahwa pelaksanaan kebijakan layanan Tol Laut oleh pemerintah selama ini berjalan tanpa melibatkan aktor yang berkepentingan sehingga pelaksanaannya tidak berjalan lancar. Para pelaku yang berkepentingan seperti pemda, pengusaha lokal, pihak pelabuhan, akademisi dan masyarakat tidak dilibatkan dalam perumusan dan perencanaan awal kebijakan Tol Laut, sehingga tidak diketahui masalah-masalah yang obyektif di lapangan. Dalam perumusan kebijakan kelautan, Pemerintah Indonesia perlu meniru cara Pemerintah USA dalam proses penyusunan kebijakan kelautan, dimana kebijakan kelautan USA dibuat berdasarkan pendapat seluruh *stakeholder* di seluruh negara bagian sehingga menghasilkan informasi yang berimbang dan berbasis data riil dari seluruh khalayak masyarakat. Tata cara penyusunan kebijakan kelautan yang ditempuh USA dapat menjadi acuan bagi negara kepulauan Indonesia dengan cara menyaring informasi secara riil dari berbagai pihak yang berkepentingan terhadap transportasi laut dan pengelolaannya.

Chhotray, V and Stoker (2009) menjabarkan cara membuat tata kelola kelembagaan melalui beberapa pendekatan teori yaitu :1) *Network management theory*, 2) *Theories of delegation*, 3) *Social interpretive theories*, 4) *The bounded rationality school* dan 5) *Cultural institutional theory*. Penjelasan secara ringkas kelima teori disajikan pada Tabel 4.1.

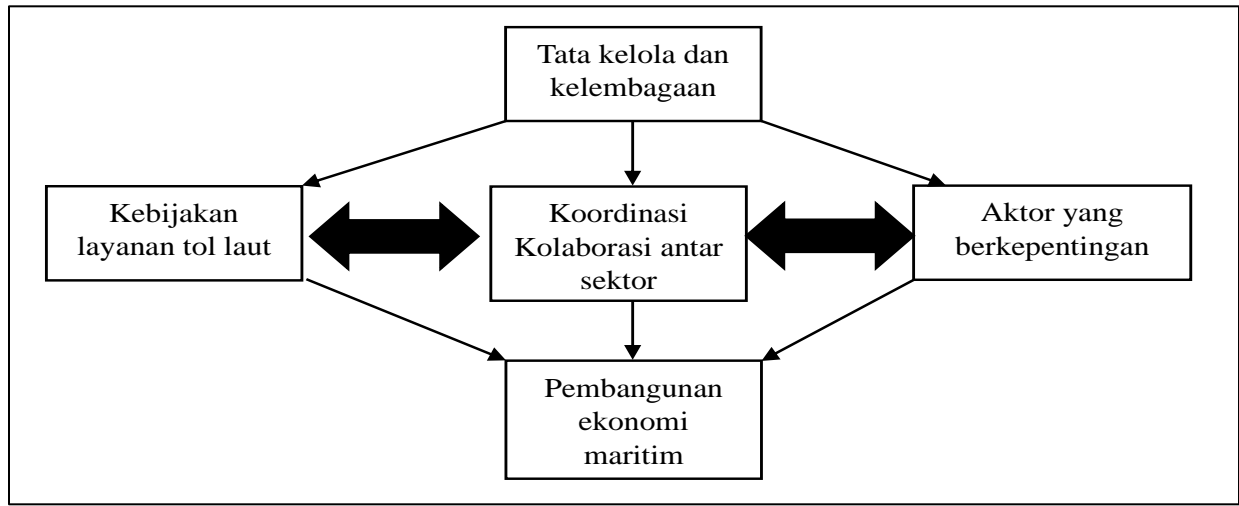
Tabel 4.1 Penjelasan Ringkas Teori-teori Tata Kelola Kelembagaan

No	Teori	Penjelasan
1	<i>Network management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pengoperasian jejaring berasal dari kompleksitas campuran yang berasal dari berbagai aktor dan organisasi. • Terdapat 2 jenis strategi yaitu : 1) Permainan manajemen dengan cara kompromi dalam pengambilan keputusan dan 2) Penataan jaringan bersifat langsung dan melibatkan perubahan antar aktor, melibatkan pelaku baru yang diberi legitimasi dan diberi kesempatan dalam pengambilan keputusan • Kata kuncinya adalah mengelola jejaring (<i>network management</i>)
2	<i>Delegation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kunci dari tata kelola yang efektif adalah mendapatkan struktur delegasi yang tepat • Asumsi dasarnya adalah ketika insentif diselaraskan dengan tepat, maka hasil yang diinginkan dapat tercapai • Delegasi merupakan inti dari reformasi tata kelola baru' karena wewenang dan tanggung jawab dibagi di antara berbagai lembaga. • Teori delegasi dimulai dari premis yang sama dengan teori <i>principal-agent</i>
3	<i>Social interpretive</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tata kelola diperlukan penekanan pada 'cara di mana tatanan sosial dikonstruksi sebagai hasil dari produksi makna dan represi, subordinasi, atau koordinasi makna Alternatif. • tata kelola sebagai 'hubungan komunikatif'. Tata kelola, khususnya, menunjukkan hubungan yang tidak diartikulasikan melalui otoritas formal.

No	Teori	Penjelasan
		<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan tata kelola dalam konteks ini dipandang didorong oleh proses pertukaran antara yang diperintah dan yang mengelola yang harus terbuka, berkembang, dan reflektif.
4	<i>The bounded rationality school</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Asumsi yang sama dengan pilihan rasional – bahwa manusia berorientasi pada tujuan, namun hanya bisa menerima, seperti halnya para penganut institusionalisasi sosial • Rasionalitas manusia terbatas yang menunjukkan bahwa dalam proses memilih lebih kompleks karena terdapat permasalahan mendasar manusia dalam memproses informasi, memahami situasi, dan menentukan konsekuensi mengingat keterbatasan kapasitas kognitif • Tantangan teori ini adalah 1) Komunikasi 2) Praktik pemrosesan informasi dan heuristik perlu ditangani, dan 3) Individu dapat diarahkan untuk bekerja sama dengan orang lain daripada secara otomatis berperilaku dengan cara yang mementingkan diri sendiri dan egois.
5	<i>Cultural institutional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Individu adalah pemikir yang aktif dan kreatif, tetapi teori ini melihat mereka lebih dipengaruhi oleh konteks sosial mereka daripada yang dimungkinkan oleh pilihan rasional • Kepentingan orang-orang merupakan produk dari hubungan sosial dan ‘asal-usul preferensi mereka dapat ditemukan dalam keinginan terdalam setiap orang

Sumber : Chhotray, V and Stoker (2009)

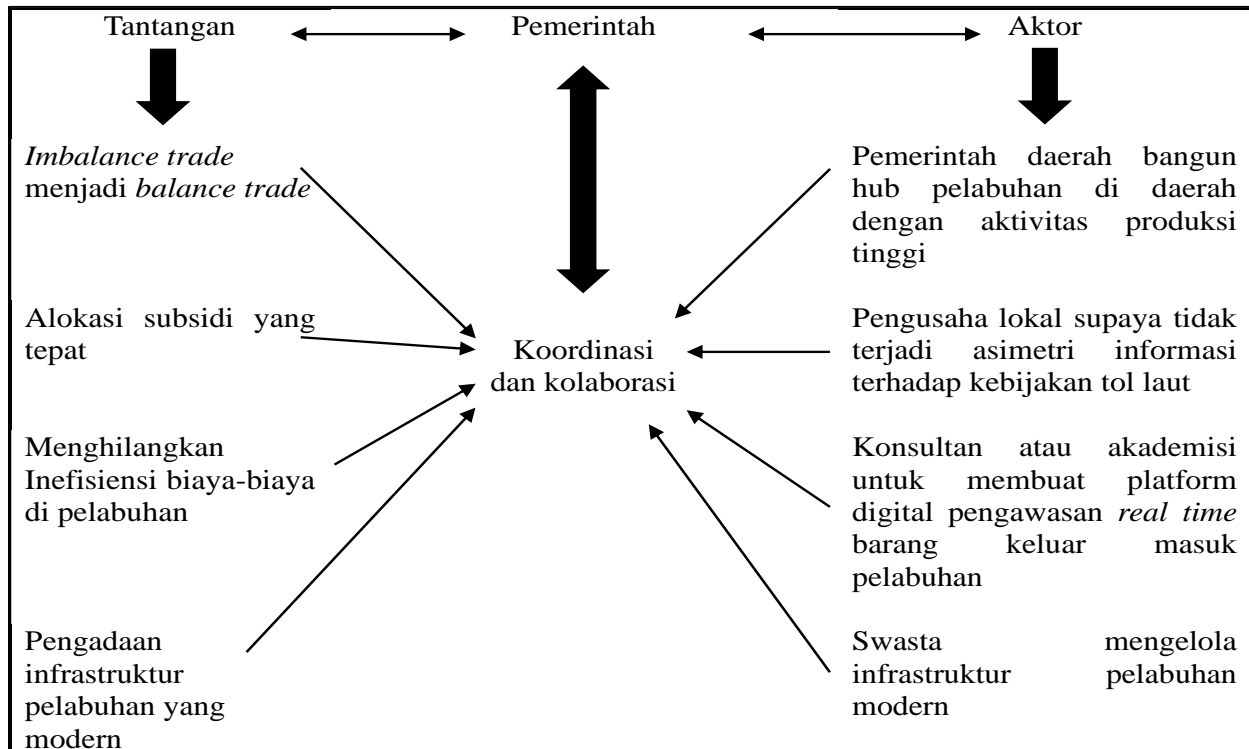
Berdasarkan kelima teori tersebut maka dalam membangun tata kelola kelembagaan layanan Tol Laut, pemerintah tidak bisa bekerja sendiri melainkan harus mengajak pelaku dan organisasi yang lain. Oleh sebab itu membangun tata kelola kelembagaan layanan Tol Laut menggunakan pendekatan Teori *Network Management*. Selanjutnya untuk membangun tata kelola kelembagaan layanan Tol Laut memerlukan empat unsur sebagai berikut: 1) Kebijakan kelautan yaitu kebijakan Tol Laut yang bertujuan untuk menekan kesenjangan harga komoditas antar wilayah, 2) Konstituen atau pelaku yang berkepentingan yaitu pemerintah pusat, pemerintah daerah, BUMN, pengusaha lokal, pihak pelabuhan, perusahaan pelayaran, masyarakat, akademisi, 3) Pengaturan atau koordinasi dan kolaborasi antar sektor, 4) Adanya kelembagaan yang mengatur ketiganya agar bersinergi yaitu sinergi antara pelaksanaan kebijakan Tol Laut dengan pelaku yang berkepentingan dan saling terkoordinasi secara efektif dalam teknis pelaksanaan layanan Tol Laut di lapangan. Sinergi ketiganya penting diwujudkan untuk mewujudkan tata kelola dan kelembagaan laut khususnya pelaksanaan kebijakan Tol Laut dalam rangka pembangunan ekonomi maritim (Gambar 4.1).



Gambar 4.1 Sinergi Penataan Tata Kelola Kelembagaan Layanan Tol Laut

Dalam pembangunan ekonomi maritim terdapat empat kegiatan yang saling terkait satu sama lain yaitu transportasi laut, pelayaran, pelabuhan dan logistik. Guna mendukung pembangunan ekonomi maritim keempat aktivitas tersebut memegang peranan sangat penting. Kebijakan tol laut terlaksana atas sinergi keempat aktivitas ekonomi maritim tersebut. Dari keempat aktivitas tersebut, aktivitas transportasi dan pelabuhan merupakan elemen kunci dalam aktivitas tol laut. Aktivitas transportasi laut menyangkut biaya-biaya transportasi. Selanjutnya kegiatan dan infrastruktur serta layanan pelabuhan menjadi fokus utama yang penting dibahas dalam mendukung kebijakan tol laut dan pembangunan ekonomi maritim di Indonesia.

Gambar 4.2 menunjukkan ilustrasi tata kelola kelembagaan layanan Tol Laut dengan pendekatan Teori *Network Management*. Strategi yang perlu dilakukan oleh pemerintah untuk mengelola jejaring agar berjalan semestinya melalui cara penataan jaringan yang bersifat langsung dengan melibatkan pelaku baru yang diberi legitimasi dan diberi kesempatan dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks penataan jaringan karakteristik kelembagaan yang baik dan semestinya dicirikan pada dua aspek, yaitu (1) Memiliki seperangkat aturan yang dilembagakan yang terstruktur dan membatasi perilaku para aktor dalam jaringan dan (2) Memiliki pola hubungan sosial antar aktor yang stabil. Hasil dari proses interaksi dalam jaringan tata kelola dapat berupa kebijakan publik, solusi atas permasalahan, dan penyediaan layanan publik. Hasil itu berkembang di bawah pengaruh berbagai strategi dan peristiwa yang terwujud dalam berbagai putaran. Hasil-hasil tersebut dapat merupakan hasil yang tidak diinginkan dari berbagai strategi dan peristiwa yang tidak terkoordinasi. Lebih lanjut, hasil tidak hanya terwujud di akhir proses tetapi dapat juga dihasilkan selama proses sebagai produk antara dari putaran-putaran tersebut. Hasil dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok: yaitu hasil substantif, hasil dari proses, dan hasil kelembagaan (Klijn, *et al*, 2025).



Gambar 4.2. Skema Ilustrasi Tata Kelola Kelembagaan Tol Laut

4.2. Tantangan Tata Kelola Kelembagaan Layanan Tol Laut

Pembangunan ekonomi maritim dapat berkelanjutan dengan syarat kebijakan Tol Laut berjalan efektif dimana kesenjangan harga dapat diminimalkan secara merata pada seluruh wilayah NKRI. Tetapi dari beberapa riset dan catatan kritis pelaksanaan kebijakan Tol Laut diperoleh kesamaan permasalahan yaitu *imbalance trade* antara muatan Kawasan Barat dengan Kawasan Timut Indonesia, dimana muatan dari kawasan Timur Indonesia cenderung sedikit dibandingkan dengan muatan yang dibawa dari Kawasan Indonesia Barat yang penuh, sehingga kapal relatif membawa muatan sedikit bahkan kosong. Riset oleh Iskandar (2019) menemukan permasalahan *imbalance trade* yang berasal dari Biak-Numfor Tanjung Perak (Tabel 4.2).

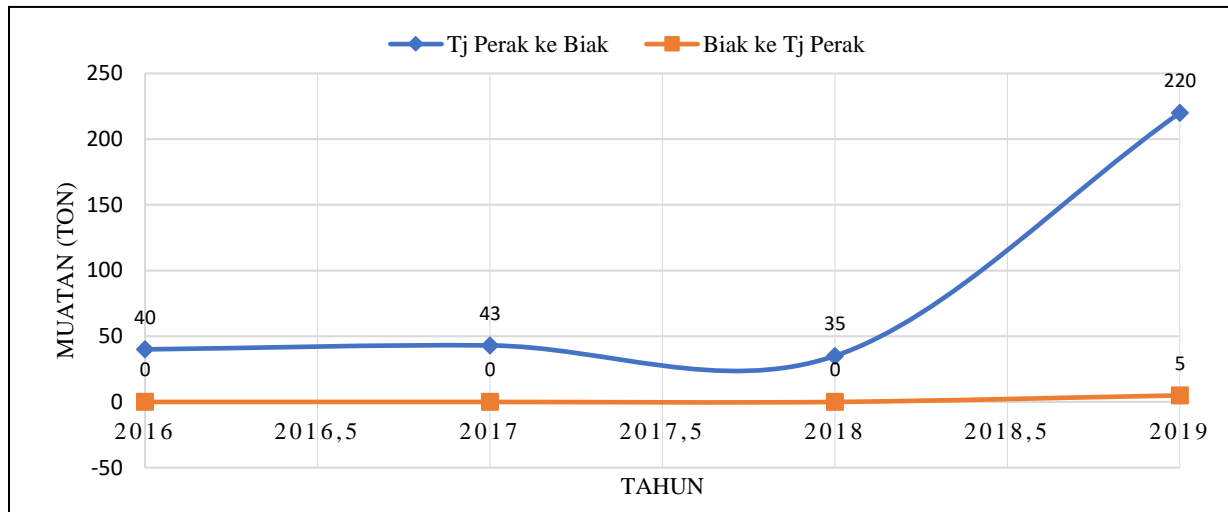
Tabel 4.2 *Imbalance Trade* Angkutan Barang

Rute	2016	2017	2018	2019 (sd Mei)
Biak-Tanjung Perak	-	-	-	5 Ton
Tanjung Perak-Biak	40 Ton	43 Ton	35 Ton	220 Ton

Sumber : Iskandar (2019)

Tabel 4.2 dan Gambar 4.3 menunjukkan *imbalance trade* antara pelabuhan Biak di Provinsi Papua dengan Pelabuhan Tanjung Perak Jawa Timur. Iskandar (2019) menyatakan kosongnya muatan disebabkan kurangnya partisipasi pemerintah daerah, minimnya peti kemas berpendingin, dan terbatasnya industri. Mayoritas produk yang dihasilkan adalah hasil laut yang membutuhkan

pendingin. Penyebab lain adalah ketidakpastian jadwal pelayaran cenderung membuat produsen menggunakan operator swasta untuk mengangkut produk mereka.



Gambar 4.3 Grafik *Imbalance Trade* Tanjung Perak Menuju Biak dan Sebaliknya

Dengan demikian **tantangan pertama** yang harus dihadapi adalah bagaimana menentukan dan memetakan lokasi pelabuhan yang tepat di wilayah dengan kegiatan ekonomi yang tinggi. Artinya untuk menghindari *imbalance trade* maka rute Tol Laut hendaknya ditujukan ke daerah yang juga memiliki barang yang diperlukan di wilayah kawasan Barat. Konsepnya adalah *balance trade*. Hendaknya dibangun beberapa pelabuhan yang menjadi hub di wilayah Indonesia Timur tetapi dengan produktivitas ekonomi yang tinggi. Riset oleh Adam & Dwiastuti (2015) menegaskan perlu kerjasama dengan pemda untuk pembebasan lahan dalam membangun pelabuhan. **Tantangan kedua** adalah pemberian subsidi yang tepat dan efektif agar tujuan menurunkan disparitas harga dapat terlaksana dengan semestinya. Untuk itu pemerintah harus menggandeng pengusaha lokal lalu menyampaikan sosialisasi dan edukasi agar terdapat kesamaan cara pandang dan mencegah asimetris informasi yang salah tentang kebijakan tol laut. **Tantangan ketiga**, mengurangi inefisiensi biaya-biaya di pelabuhan. Untuk mengatasinya pemerintah perlu membuat aplikasi digital yang tidak hanya berisi informasi tetapi juga memantau secara *real time* arus barang keluar masuk pelabuhan. Untuk itu, pemerintah harus mengajak konsultan atau akademisi untuk mengatasi inefisiensi biaya pelabuhan dengan jalan bekerjasama membuat aplikasi digital pemantau barang keluar masuk secara *real time*. **Tantangan keempat** adalah pengadaan infrastruktur yang modern terhadap bongkar muat barang. Pemerintah harus bekerjasama dengan swasta untuk pengadaan, mengelola infrastruktur modern dan manajemen pelabuhan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Membangun tata kelola kelembagaan kebijakan layanan Tol Laut memerlukan penataan jaringan dengan melibatkan berbagai aktor dalam pengambilan keputusan. Penataan dan pengelolaan jejaring tersebut merupakan upaya untuk dapat mengatasi permasalahan pelaksanaan Tol Laut selama ini dan juga untuk menindaklanjuti amanat Pasal 69 UU Kelautan No 32 tahun 2014 dalam membangun tata kelola kelembagaan yang semestinya. Pendekatan *Network Management* membutuhkan keterlibatan aktor dan kolaborasi serta kerjasama antara pemerintah pusat dengan

aktor-aktor antara lain aktor pemerintah daerah. Kerjasama dengan pemerintah daerah diperlukan untuk membangun hub pelabuhan di wilayah dengan aktivitas produktivitas ekonomi yang tinggi dimana kedua wilayah tersebut saling membutuhkan barang satu sama lain, sehingga tidak terjadi *imbalance trade* melainkan *balance trade*. Untuk mengatasi subsidi yang tidak tepat sasaran, pemerintah perlu sosialisasi dan edukasi kebijakan tol laut kepada pengusaha lokal agar tidak terjadi asimetris informasi. Agar inefisiensi biaya-biaya pelabuhan dapat diatasi, pemerintah hendaknya menggandeng konsultan atau akademisi guna membuat aplikasi yang mampu memantau pergerakan arus barang masuk dan keluar secara *real time*. Sedangkan untuk pengadaan infrastruktur dan manajemen pelabuhan, pemerintah perlu menggandeng swasta agar pelabuhan memiliki infrastruktur modern dengan manajemen pelayanan pelabuhan yang memuaskan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, L. (2015). Kebijakan Konektivitas Maritim di Indonesia. *Politica*, 6(1), 20–41. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22212/jp.v6i1.302>
- Adam, L., & Dwiastuti, I. (2015). Membangun Poros Maritim Melalui Pelabuhan. *Masyarakat Indonesia*, 41(2), 1–9. <http://ejournal.lipi.go.id/index.php/jmiipks/article/view/343/214>
- Amin, C., Mulyati, H., Anggraini, E., & Kusumastanto, T. (2021). Impact of maritime logistics on archipelagic economic development in eastern Indonesia. *Asian Journal of Shipping and Logistics*, 37(2), 157–164. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2021.01.004>
- Andilas, D. D., & Yanggana, L. A. (2017). Pelaksanaan program tol laut PT Pelayaran Nasional Indonesia (Implementation of marine tol at PT Pelayaran Nasional Indonesia). *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik*, 4(1), 1–8.
- Chhotray, V and Stoker, G. (2009). *Governance Theory and Practice A Cross-Disciplinary Approach* (1st editio). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/DOI 10.1057/9780230583344>
- Fuady, M. (2023). Evaluasi Kebijakan Tol Laut. *Journal of Law, Administration, and Social Science*, 3(2a), 284–293. <https://doi.org/10.54957/jolas.v3i2a.628>
- Handoko, W dan Fofid, W. . (2020). *Konektivitas Logistik Melalui Program Tol laut; Sebuah Tantangan Sinergi Antar Moda*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31219/osf.io/5nrbq>
- Iqbal Nur, H., Achmadi, T., & Verdifauzi, A. (2020). Optimalisasi Program Tol Laut Terhadap Penurunan Disparitas Harga: Suatu Tinjauan Analisis. *Jurnal Penelitian Transportasi Laut*, 22(1), 1–12. <https://doi.org/10.25104/transla.v22i1.1315>
- Iskandar, M. G. R. (2019). *The Economic and Maritime Impact of Indonesia ' s Sea-Toll Road Program By Muhammad Gavin Rio Iskandar*.
- Kharisma, B. (2014). Good Governance Sebagai Suatu Konsep Dan Mengapa Penting Dalam Sektor Publik Dan Swasta (Suatu Pendekatan Ekonomi Kelembagaan). *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, 19(1), 9–30.
- Kim, S. G. (2012). The impact of institutional arrangement on ocean governance: International trends and the case of Korea. *Ocean and Coastal Management*, 64, 47–55. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2012.04.011>
- Klijn, E.H; Koppenjan, J; Spekkink, W and Warsen, R. (2025). *Governance Networks in The Public Sector* (Second Edi). Routledge.

<https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003402138>

- Kompas. (2020). Riset Karut Marut Pelayaran Tol Laut. *Www.Kompas.Id*.
<https://www.kompas.id/baca/riset/2020/08/23/karut-marut-pelayaran-tol-laut>
- Mashuda, A., Taufik, A. I., & Ihsan, R. N. (2019). Tinjauan Regulasi Tol Laut Berdasarkan Teori Reinventing Government. *Jurnal Rechts Vinding: Media Pembinaan Hukum Nasional*, 8(2), 225. <https://doi.org/10.33331/rechtsvinding.v8i2.321>
- Nikzad, R. (2021). Governance, Institutions, and Economic Development. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 7(4), 7–22. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.74.2001>
- Peraturan Presiden Republik Indonesia No 27 Tahun 2021 Tentang Penyelenggaraan Kewajiban Pelayanan Publik Untuk Angkutan Barang Dari Dan Ke Daerah Tertinggal, Terpencil, Terluar Dan Perbatasan.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia No 106 Tahun 2015 Tentang Penyelenggaraan Kewajiban Pelayanan Publik Untuk Angkutan Barang Di Laut.
- Poniatowicz, M., Dziemianowicz, R., & Kargol-Wasiluk, A. (2020). Good Governance and Institutional Quality of Public Sector: Theoretical and Empirical Implications. *European Research Studies Journal*, XXIII(Issue 2), 529–556. <https://doi.org/10.35808/ersj/1608>
- Rivanda, D. (2019). Perancangan Model Evaluasi Efektivitas Subsidi Tol Laut. *Tugas Akhir Sarjana*. <https://digilib.itb.ac.id/assets/files/>
- Sahid, A., Hamid, E. S., & Armawi, A. (2019). Dampak Implementasi Asas Cabotage dan Program Tol Laut Terhadap Ketahanan Wilayah (Studi di Kabupaten Kepulauan Anambas, Provinsi Kepulauan Riau). *Jurnal Ketahanan Nasional*, 25(2), 131. <https://doi.org/10.22146/jkn.47766>
- Santoso, S.B. dan Fadholi, A.H, (2023). Politik Hukum Kelembagaan Laut Yang Ideal Dalam Rangka Mewujudkan Indonesia Sebagai Poros Maritim Dunia., *Jurnal Rechts Vinding: Media Pembinaan Hukum Nasional*. 12(3), <https://dx.doi.org/10.33331/rechtsvinding.v12i3.1410>
- Salamah, U. (2021). Perlunya Optimalisasi Tol Laut Sebagai Sarana Penunjang Peningkatan Pembangunan Ekonomi Indonesia. *Jurnal Pena Wimaya*, 1(1), 59–77. <https://doi.org/10.31315/jpw.v1i1.4649>
- Sirait, R. A. (2021). *Perkembangan dan Catatan Kritis Pelaksanaan Penyediaan Layanan Tol Laut Bersubsidi*. <https://berkas.dpr.go.id/pa3kn/analisis-apbn/public-file/analisis-apbn-public-69.pdf>
- Tempo. (2024). Cita-cita Jokowi Perkuat Poros Maritim, KKP: Pelaksanaannya Baru 40-50 Persen. *Www.Tempo.Co*. <https://www.tempo.co/ekonomi/cita-cita-jokowi-perkuat-poros-maritim-kkp-pelaksanaannya-baru-40-50-persen-1287>.
- Undang-Undang No 32 Tahun 2014 Tentang Kelautan.
- Warman, Komariyah, L dan Umi Kaltsum, K. . (2023). Konsep Umum Evaluasi Kebijakan. *Jurnal Impian*, 3(SE), 25–32. <https://doi.org/https://doi.org/10.30872/jimpian.v3iSE.2912>