

# IMPLEMENTASI KONTRAK PEMBANGUNAN KAPAL PERANG ANGKUT TANK (AT) 1 DAN 2 OLEH PT. DOK DAN PERKAPALAN KODJA BAHARI (PERSERO) DALAM MENDUKUNG KEMANDIRIAN ALUTSISTA TNI - AL

## THE IMPLEMENTATION OF CONTRACTS FOR THE CONSTRUCTION OF TANK CARRIERS 1 AND 2 TO SUPPORT THE INDEPENDENCE OF THE NAVY'S MAIN TOOL OF WEAPONS SYSTEM

Abdul Hakim<sup>1</sup>, Suhirwan<sup>2</sup>, Edy Suhardono<sup>3</sup>

Strategi Pertahanan Laut Universitas Pertahanan  
([danafagrup@gmail.com](mailto:danafagrup@gmail.com), [shirwan@idu.ac.id](mailto:shirwan@idu.ac.id), [edi.suhardono@idu.ac.id](mailto:edi.suhardono@idu.ac.id))

**Abstrak** - Tingginya pelanggaran wilayah dan penangkapan ikan ilegal di wilayah perairan Indonesia oleh kapal nelayan asing, salah satunya disebabkan karena keterbatasan jumlah armada kapal perang Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut. Dihadapkan dengan terbatasnya anggaran dan kebutuhan transfer teknologi, perlu adanya kebijakan pembangunan alat utama sistem senjata melalui pemberdayaan industri jasa maritim dalam negeri, salah satunya melalui pemenuhan kebutuhan kapal perang untuk patroli dengan melibatkan PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) / PT. DKB Persero. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis implementasi kontrak pembangunan kapal perang angkut tank oleh PT.DKB Persero. Penelitian ini menggunakan metodologi deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus, teori untuk menganalisis implementasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya menggunakan George Edward III. Hasil penelitian menunjukkan implementasi kontrak pembangunan kapal masih kurang. Hal ini didasari oleh tidak terpenuhinya dua indikator keberhasilan menurut George Edward III, meliputi sumberdaya dan struktur birokrasi sehingga berdampak terhadap waktu dan mahal biaya produksi. Keberhasilan kebijakan pembangunan kapal perang dapat dilaksanakan melalui peningkatan manajemen yang profesional dengan melibatkan industri maritim swasta nasional dan Badan Usaha Milik Negara.

**Kata Kunci** : Implementasi Kontrak, Kapal Perang Angkut Tank, Alutsista, Industri Jasa Maritim, Kemandirian Alutsista

**Abstract** - One of the reasons which provokes the illegal border violations and illegal fishing in Indonesian waters by foreign fishing vessels is due to the limited number of Indonesian navy's battleships. Faced with a limited budget and the need for technology transfer, it takes policies to develop main tools of weapons system through the empowerment of the domestic maritime service industry, one of them is through fulfillment the needs of warships for patrol purpose by involving PT. Kodja Bahari (Persero) Doc / PT.DKB Persero. The purpose of this study was to analyze the implementation of the contract for the construction of two tank carriers by PT.DKB Persero. This research uses a descriptive qualitative methodology with a case study approach, and theories to analyse the implementation and the factors that influence it using the implementation of the policy according to George Edward III. The results of the research showed the implementation of shipbuilding policy was still lacking. This is based on not fulfilling two indicators of the successful according to

---

<sup>1</sup> Program Studi Pertahanan Laut, Fakultas Strategi Pertahanan, Universitas Pertahanan

<sup>2</sup> Program Studi Pertahanan Laut, Fakultas Strategi Pertahanan, Universitas Pertahanan

<sup>3</sup> Program Studi Pertahanan Laut, Fakultas Strategi Pertahanan, Universitas Pertahanan

George Edward III, involving resources and bureaucracy's structures so that it had an impact on time and the high cost of the production. The success of the warship development policy can be implemented through improving professional management by involving the national private maritime industry and State-Owned Enterprises, the ministry of trade and the ministry of industry.

**Keywords:** Implementation of Contracts, Tank Carriers, Defense Equipment, Contracts, Maritime Service Industry, The Independence Main Tool of Weapons System

## Pendahuluan.

Indonesia sebagai negara maritim mempunyai kepentingan untuk turut serta membangun keamanan kawasan, terutama keamanan maritim regional yang ditopang dengan kekuatan pertahanan Angkatan Laut yang handal. Kepentingan tersebut selaras dengan misi Indonesia mewujudkan Poros Maritim Dunia (PMD) melalui pilar kelima pembangunan kekuatan pertahanan maritim<sup>4</sup>. Pembangunan kekuatan pertahanan maritim sangat erat kaitannya dengan pembangunan kekuatan Angkatan Laut yang didominasi dengan kekuatan kapal perangnya. Pola penyediaan kapal perang saat ini masih dominan mengandalkan dari produksi luar negeri, namun Pemerintah Indonesia bertekad sedapat mungkin mengurangi ketergantungan kebutuhan kapal perang melalui pengadaan dalam negeri yang utamanya dengan pemberdayaan

sumberdaya nasional. Pemberdayaan sumberdaya nasional berkaitan dengan perlunya tata kelola sumber daya buatan (SDB), salah satunya berupa tata kelola industri pertahanan nasional bidang jasa maritim<sup>5</sup>. Adapun untuk mengawal kebijakan tersebut telah ditetapkan Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP) untuk mengawasi dan mengevaluasi kinerja dari industri pertahanan.

Sebagai kesungguhan pemerintah menyiapkan industri Pertahanan Nasional menuju kemandirian produksi dalam negeri. Penyelenggaraan Industri Pertahanan bertujuan untuk<sup>6</sup>:

- a. mewujudkan industri pertahanan yang profesional, efektif, efisien, terintegrasi, dan inovatif.
- b. mewujudkan kemandirian pemenuhan alat peralatan pertahanan dan keamanan, dan

<sup>4</sup> Marsetio. (2014). *Sea Power Indonesia*. Bogor: Universitas Pertahanan.

<sup>5</sup> Achmad Bastari, T. T. (2018). Strategi Pemberdayaan Wilayah Pertahanan Laut Dalam Meningkatkan Kesadaran Bela Negara Di Kabupaten Tanggerang, Banten (Studi Di Lantamal III/JKT). *Jurnal Prodi Strategi Perang Semesta*, Volume 4, Nomor 3.

<sup>6</sup> Perpres No. 42 th 2010 ttg KKIP. Jakarta: Kemhan.

- c. meningkatkan kemampuan di dalam memproduksi alat peralatan pertahanan dan keamanan, jasa pemeliharaan yang akan digunakan dalam rangka membangun kekuatan pertahanan dan keamanan yang handal.

Dengan adanya undang-undang tersebut menjadi payung hukum bagi industri pertahanan dalam negeri untuk berperan dalam pertahanan negara yaitu dengan memproduksi alat peralatan pertahanan yang akan digunakan oleh Tentara Nasional Indonesia (TNI) sebagai penjaga kedaulatan negara dan keutuhan wilayah republik Indonesia. Selaras dengan hal tersebut, Kementerian pertahanan telah berupaya melaksanakan pembangunan pertahanan negara melalui pemberdayaan industri jasa maritim nasional dalam negeri yang mampu memproduksi alutsista kapal perang. Salah satu industri pertahanan yang mendapat kepercayaan dari pemerintah untuk membangun alat utama sistem senjata matra laut, adalah PT. Dok Kodja Bahari (DKB) dengan

program pembangunan kapal perang jenis Angkut Tank.

Pada tanggal 31 juli 2012 Wakil Menteri Pertahanan (Wamenhan) Sjafrie Sjamsoeddin dengan didampingi Irjen Kemhan Laksdya TNI Sumartono, dan Wakasal Laksdya TNI Marsetyo serta sejumlah Pejabat Mabes TNI dan Angkatan, melaksanakan peresmian pembangunan tiga kapal perang di Galangan Kapal PT Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero). Pembangunan kapal perang Angkut Tank (AT) dengan ditandai pemotongan baja pertama (*first steel cutting*) untuk pembangunan dua unit kapal jenis Angkut Tank<sup>7</sup>.

Berdasarkan penilaian Kementerian Pertahanan dinyatakan bahwa penyerahan hasil pembangunan kapal AT mengalami keterlambatan dari waktu yang telah ditentukan dalam kontrak pembangunan kapal perang beserta amandemen perubahannya. Pembangunan kapal perang angkut tank 1 dan 2 oleh PT.DKB Persero dimulai pada tahun 2012 dan seharusnya selesai pada tahun 2014, tepatnya tanggal 5 oktober pada hari jadi TNI ke – 69 yang diperingati di Surabaya. Rencananya kedua kapal tersebut akan di tampilkan dan ditunjukkan kepada seluruh rakyat, bahwa

---

<sup>7</sup> <http://prokimal-online.blogspot.com/>. (2012). *Pembangunan 3 kapal perang TNI-AL diresmikan di PT Kodja Bahari*. Jakarta.

Indonesia memiliki industri pertahanan yang mampu memproduksi kapal perang sekaligus sebagai hari bangkitnya industri pertahanan Indonesia menuju kemandirian. Akan tetapi ternyata mengalami keterlambatan, sedangkan keberadaan armada kapal perang sebagai alat utama sistem senjata bagi TNI AL, untuk menjaga serta mengamankan keutuhan wilayah dan kedaulatan negara dari ancaman kekuatan militer asing lewat laut, sekaligus upaya membangun strategi pertahanan negara kepulauan seperti Indonesia. Hal ini yang menjadikan penulis ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan pembangunan kapal perang angkut tank 1 dan 2 serta bagaimana strategi program pembangunan kapal perang

### **Metode Penelitian.**

Pada penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus studi kasus merupakan salah satu bentuk pemeriksaan kualitatif, dimana pemeriksa melaksanakan penggalan secara mendetail terhadap rencana, peristiwa, prosedur, kegiatan, terhadap individu atau kelompok<sup>8</sup> menggunakan teori implementasi kebijakan George Edward III yang terdiri dari empat indikator, yaitu komunikasi,

sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi.

### **Tempat, Subjek, dan Objek Penelitian.**

Pada penelitian ini memilih Perusahaan Galangan Kapal PT. DKB Persero yang berlokasi di wilayah Jakarta Utara provinsi DKI Jakarta sebagai tempat penelitian. Pada penelitian yang dilakukan subyek penelitian adalah personel/informan yang berkompeten dibidang perkapalan dan strategi pertahanan laut, diantaranya personel dari PT. DKB Persero, Pusalpalhan Kemhan dan Disadal TNI AL. Untuk penelitian ini yang dijadikan obyek penelitian adalah permasalahan yang terjadi didalam pembangunan kapal perang angkut tank 1 dan 2 yang akan diinvestigasi dari sisi komunikasi antara penyedia barang dengan pembeli/pemesan, serta dengan user (Pemakai), Sumberdaya yang berkaitan dengan pembangunan sebuah kapal baru. Disposisi dari pejabat yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pembangunan kapal tersebut dan struktur organisasi yang dipakai

---

<sup>8</sup> J.W. Creswell, (2012). Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (4<sup>th</sup> ed.). Boston: MA: Pearson.

diperusahaan tempat pembangunan kapal.

### **Hasil Pembahasan.**

Keberadaan kapal perang di dalam organisasi TNI AL ibarat tangan dan kaki bagi tubuh manusia, tanpa tangan dan kaki kemampuan manusia untuk mempertahankan hidupnya pasti sangat terbatas. Demikian halnya tanpa ada kapal perang didalam organisasinya, maka TNI AL kehilangan kemampuannya sebagai penjaga keutuhan wilayah dan kedaulatan negara di laut. Pembangunan kapal perang yang dilakukan di dalam negeri oleh industri galangan kapal nasional merupakan upaya pemerintah untuk meningkatkan kemampuan industri jasa maritim dalam negeri menuju kemandirian dalam penyediaan alutsista matra laut, sekaligus mengurangi ketergantungan terhadap produk luar negeri. Sebagaimana pembangunan kapal perang angkut tank 1 dan 2 yang dikerjakan oleh salah satu perusahaan perkapalan milik negara yaitu PT. DKB Persero, disamping untuk peremajaan / menggantikan kapal – kapal perang yang usianya sudah tua, proyek ini juga untuk mempersiapkan perusahaan tersebut sebagai industri pertahanan nasional yang siap dan mampu untuk

memproduksi kapal – kapal perang untuk memenuhi kebutuhan alutsista tentara nasional Indonesia sekaligus mempersiapkan diri mampu bersaing ditingkat nasional, regional dan bahkan internasional sebagai industri perkapalan yang maju dan profesional.

Kapal perang angkut tank merupakan alutsista TNI AL yang sesuai dengan bentuk geografis Indonesia yaitu negara kepulauan, dimana ribuan pulau yang dihubungkan oleh lautan. Karena selain sebagai alat perang, dalam situasi damai kapal tersebut dapat digunakan sebagai sarana transportasi barang dan manusia atau operasi militer selain perang (OMSP) khususnya pada saat terjadi bencana alam di wilayah Indonesia. Pembangunan kapal tersebut tentunya sudah menggunakan teknologi yang lebih maju dibanding dengan kapal angkut tank yang lama. Pada proyek pembangunan kapal ini anggaran yang digunakan berasal dari Pinjaman Dalam Negeri (PDN) TA. 2011 s/d 2013, bahwa Pengadaan PDN merupakan pinjaman oleh Pemerintah berupa mata uang rupiah yang bersumber dari Pemerintah Daerah, Badan Usaha Milik Negara, dan Perusahaan Daerah untuk membiayai proyek – proyek tertentu milik pemerintah. Sedangkan dalam

pembangunan ini menggunakan pinjaman dari perusahaan perbankan milik negara (BUMN) yaitu Bank Mandiri cabang tawes tanjung Priok sesuai isi kontrak pasal 4 (syarat – syarat pembayaran)<sup>9</sup>.

Proses pengadaan kapal perang angkut tank (AT) ini menggunakan mekanisme lelang yang diselenggarakan pemerintah melalui kementerian pertahanan selaku pihak pembeli / pemesan. Pada saat pelaksanaan lelang diikuti oleh 4 (empat) perusahaan galangan kapal nasional, diantaranya tiga perusahaan milik swasta dan satu milik negara. Berdasarkan hasil penilaian, seperti: desain kapal, waktu pembangunan serta biaya pembangunan yang diajukan oleh seluruh perusahaan peserta lelang, PT. DKB Persero dinyatakan sebagai pemenang. Selanjutnya dilakukan penyusunan dan penandatanganan kontrak jual beli antara PT.DKB Persero selaku pihak penjual yang di wakili oleh direktur pembangunan kapal baru, dengan Kementerian pertahanan selaku pihak pembeli yang diwakili oleh Kepala Badan Sarana Pertahanan. Kemudian dilanjutkan pada

tahap pelaksanaan pembangunan, dimana seharusnya proyek pembangunan ini membutuhkan waktu ± 22 (dua puluh dua) bulan sesuai dengan jadwal waktu yang dibuat pihak penjual (PT. DKB Persero), akan tetapi ternyata mengalami kendala ditengah perjalanan proses pembangunan. Hal ini menandakan bahwa implementasi pembangunan kapal perang AT tidak baik. Selanjutnya peneliti mencoba untuk membahas indikator keberhasilan kebijakan yang berpedoman pada teori George Edward III, antara lain:

a. Komunikasi.

Komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian dan penerimaan informasi yang menjadi salah satu sumber daya untuk menjaga, memelihara, memajukan dan mengembangkan organisasi secara dinamis sesuai dengan tujuannya. Di samping itu komunikasi dapat juga diartikan sebagai proses penyampaian informasi berupa gagasan, pendapat, penjelasan, saran-saran dan lain-lain dari sumbernya kepada dan untuk memperoleh, mempengaruhi atau merubah respon sesuai dengan yang diinginkan sumber informasi<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Perpres no. 54 th 2008 tentang pengadaan barang dan jasa. Indonesia.

<sup>10</sup> H. Nawawi, (2000). *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintah*

*dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan. Gadjah Mada Univer-sitas Press. Yogyakarta. 1985. Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas. . Jakarta: Gunung Agung.*

Komunikasi juga sebagai transfer informasi, ide/gagasan, pengertian atau perasaan di antara orang-orang<sup>11</sup>

Komunikasi yang terjalin dalam pembangunan kapal perang AT 1 dan 2 telah memenuhi kriteria transmisi, kejelasan dan konsistensi sehingga memudahkan para pelaksana kontrak untuk menjalankan tugasnya. PT. DKB Persero telah menetapkan dan menerapkan mekanisme komunikasi perusahaan yang meliputi komunikasi ke dalam dan ke luar yang sesuai dengan sistem manajemen mutu. Bentuk komunikasi dijabarkan dalam bentuk matrik komunikasi yang diantaranya berisi<sup>12</sup>:

- 1) Apa yang akan dikomunikasikan.
- 2) Kapan berkomunikasi.
- 3) Dengan siapa berkomunikasi.
- 4) Bagaimana berkomunikasi
- 5) Siapa yang berkomunikasi.

Pola komunikasi dilakukan dalam bentuk rapat-rapat, telepon dan dokumentasi tertulis berupa surat dan media elektronik perseroan. Perusahaan juga menentukan aturan komunikasi dengan pelanggan yang mengatur cara menghadapi calon pelanggan hingga mendapatkan umpan balik dari

pelanggan, pelayanan pelanggan dan menerima klaim dari pelanggan.

Demikian halnya pada implementasi kontrak pembangunan kapal perang angkut tank 1 dan 2 oleh PT. DKB Persero, dimana komunikasi yang dibangun oleh para implementor dan para pekerja lapangan sangat menentukan keberhasilan pembangunan proyek tersebut. Kemudian komunikasi yang dilakukan diinternal perusahaan juga tidak kalah penting, terutama antara unsur pimpinan dengan unsur pelaksana pembangunan. Sementara kebijakan pimpinan perusahaan yang diterapkan pada pembangunan kapal baru berlaku juga pada pembangunan kapal perang angkut tank, dimana peran pimpinan proyek sebagai penanggung jawab pembangunan dilapangan sangat penting karena selain sebagai koordinator pembangunan dia juga sebagai penerus perintah dari pimpinan perusahaan kepada para pelaksana pembangunan maupun sebaliknya sebagai penyambung lidah dari pekerja / unsur pelaksana berkaitan dengan permintaan perlengkapan yang dibutuhkan dalam proyek pembangunan kapal tersebut.

---

<sup>11</sup> R. W Mondy (1995). *Management*. New Jersey: Prentice (p.375)

<sup>12</sup> Quality manual PT. DKB 7.4 Komunikasi (klausal 7.4)

Penyaluran komunikasi antara unsur pimpinan perusahaan dengan pelaksana pembangunan kapal berjalan lancar, berupa laporan rutin pimpinan proyek kepada jajaran direksi baik menghadap langsung secara pribadi kepada direktur utama maupun melalui rapat internal perusahaan terkait perkembangan pembangunan. Kemudian kejelasan dan konsistensi jajaran pimpinan terhadap pelaksanaan pembangunan di terapkan oleh PT.DKB Persero, hal itu dapat dilihat dari hampir setiap hari sebelum jam kerja dimulai pimpinan proyek selalu singgah terlebih dahulu ke kantor pusat untuk menerima instruksi terbaru dari pimpinan. Selanjutnya segala informasi terkait proyek pembangunan kapal AT 1 dan 2 yang diperoleh dari pusat disebarkan kepada unsur bawahannya untuk ditindak lanjuti.

Selain komunikasi dengan pihak pemesan dan internal perusahaan, komunikasi dengan pihak pengguna (TNI AL) juga sangat diperlukan, karena ada beberapa keinginan dari pemakai yang harus di wadahi. Hal tersebut untuk membantu pihak pemakai didalam mengoperasikan kapal tersebut nantinya. Seperti koordinasi dengan puspenerbal terkait dengan pengoperasian heliped di

kapal, sehingga didapat peralatan dan kelengkapan apa saja yang dibutuhkan untuk mendukung kemudahan pendaratan helikopter. komunikasi yang digunakan oleh PT. DKB Persero dengan pihak kementerian pertahanan (pembeli) dan TNI AL (pengguna) didalam pembangunan kapal perang angkut tank 1 dan 2 adalah melalui rapat (lihat lampiran 4) dan laporan perkembangan secara tertulis lewat satgas. Meskipun PT. DKB Persero memiliki pengalaman lebih di dalam membangun kapal dengan berbagai macam tipe dan ukuran namun tetap saja membutuhkan informasi dalam setiap melakukan proyek pembangunan kapal baru. Karena setiap kapal dengan tipe berbeda memiliki spesifikasi yang berbeda pula, apalagi kapal perang meskipun jenis yang sama ada yang memiliki spesifikasi berbeda sehingga dibutuhkan informasi tentang spesifikasi kapal dari pembelinya. Sedangkan informasi akan mudah di dapat jika antara pembuat dengan pemesan terjalin komunikasi dengan baik dan lancar, serta adanya keterbukaan dari pihak pemesan untuk memberikan informasi secara lengkap tentang kapal yang di pesannya.

b. Sumberdaya.



Sumberdaya merupakan aset untuk memenuhi kepuasan manusia<sup>13</sup>. sumberdaya jika memiliki dua kriteria yang harus ada, yaitu:

- 1) Harus ada pengetahuan, teknologi dan ketrampilan (*skill*) untuk memanfaatkannya.
- 2) Harus ada permintaan (*demand*) terhadap sumberdaya tersebut.

Apabila kriteria – kriteria tersebut tidak terpenuhi, maka sesuatu itu kita sebut sebagai barang netral, sumberdaya juga berkaitan dengan dua aspek, antara lain:

- 1) Aspek teknis yang berkaitan dengan cara memanfaatkan sumberdaya dimanfaatkan, dan
- 2) Aspek kelembagaan yang berkaitan dengan siapa pengendali sumberdaya dan bagaimana cara menggunakan teknologi<sup>14</sup>,

Sedangkan dari sumber daya manusia dibagian produksi usianya rata – rata masuk dalam kategori kurang produktif untuk pekerja lapangan, bahkan sebagian ada yang sudah pensiun, sehingga untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam pembangunan dan

perbaikan kapal, perusahaan menggunakan jasa dari pihak kedua yaitu vendor / subkontraktor. Sementara kemampuan dan loyalitas para pekerja dari subkontraktor tidak sama dengan pekerja dari internal PT. DKB Persero, sehingga dibutuhkan pengawasan dalam setiap kegiatan produksi. Jika terjadi keterlambatan pihak perusahaan membayarkan jasa kepada subkontraktor, maka akan terjadi pemogokan kerja oleh pekerja dari subkontraktor. Sementara untuk seluruh karyawan perusahaan sendiri pembayaran gaji di berikan secara bertahap / diangsur sebanyak tiga kali dalam satu bulan.

#### c. Disposisi.

Pada sebuah implementasi kebijakan disposisi sebagai suatu kecenderungan, kemauan dan kesepakatan para pelaksana untuk melaksanakan kebijakan. Disposisi adalah sebagai kecenderungan untuk berperilaku secara sadar (*consciously*), teratur (*frequently*), dan sukarela (*voluntary*) untuk mencapai tujuan tertentu”<sup>15</sup>. Keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh

---

<sup>13</sup> G. d. Berkes, (1989.). *Common Property*. London.: Belhaven.

<sup>14</sup> Rees (1990) dalam Fauzi, A. 2006

<sup>15</sup> Widyasari Nurbaiti 1), J. A. (2016). Meningkatkan Kemampuan Disposisi Matematis Siswa. *Jurnal Pendidikan Matematika & Matematika*, 31.

sejauhmana para pelaku kebijakan mengetahui apa yang harus dilakukan dan mampu melakukannya tetapi juga ditentukan oleh kemauan para pelaksana untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Disposisi adalah sebagai kecenderungan untuk berperilaku secara sadar (*consciously*), teratur (*frequently*), dan sukarela (*voluntary*) untuk mencapai tujuan tertentu<sup>16</sup>. Disposisi mengandung tiga kelompok elemen yang saling berkaitan, antara lain:

- 1) Kecenderungan (*inclination*), yang merupakan bagaimana sikap pekerja terhadap tugas.
- 2) Kepekaan (*sensitivity*), yang merupakan sikap pekerja terhadap kesempatan atau kesiapan dalam menghadapi tugas.
- 3) Kemampuan (*ability*), yang merupakan kemampuan siswa untuk melewati dan melengkapi terhadap tugas yang sesungguhnya<sup>17</sup>.

Disposisi akan muncul manakala menguntungkan organisasi, hal ini

berkaitan dengan selesainya misi pembangunan kapal perang AT, dimana akan mengangkat citra/nama baik PT. DKB Persero, sehingga mendorong para pelaku kebijakan (dari Pimpro sampai dengan pekerja) untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Interpretasi dari kemauan para implementor diwujudkan melalui disposisi/sikap pelaksana yang sudah baik dengan pendelegasian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidang dan keahliannya masing – masing. Dimana setiap pekerja dikelompokkan sesuai dengan keahlian dengan bagian – bagian yang membutuhkannya, seperti contoh: pada bagian pipa saluran membutuhkan tenaga pengelasan, maka akan diambilkan tenaga yang memiliki keahlian pengelasan pipa, demikian pula pada bagian yang lain.

#### d. Struktur Birokrasi.

Birokrasi adalah suatu model organisasi dengan tujuan memperoleh tugas – tugas administratif yang besar, yaitu secara sistematis mengkoordinir pekerjaan yang dilakukan oleh banyak

---

<sup>16</sup> A. Mahmudi, (2010). Tinjauan Asosiasi antara Kemampuan Pemecahan Masalah Matematis dan Disposisi Matematis. Disajikan pada Seminar Nasional Pendidikan UNY, 17 April 2010. Yogyakarta: FMIPA UNY

<sup>17</sup> K. Maxwell, (2001). Positive Learning Dispositions in Mathematics. [Online] Tersedia: [http://www.education.auckland.ac.nz/uoa/fms/default/education/docs/word/research/foed\\_paper/issue11/ACE\\_Paper\\_3\\_Issue\\_11.doc](http://www.education.auckland.ac.nz/uoa/fms/default/education/docs/word/research/foed_paper/issue11/ACE_Paper_3_Issue_11.doc). [28 Januari 2013].

orang. Birokrasi yang digunakan oleh pelaksana kebijakan untuk mendukung kebijakan yang telah diputuskan, yaitu dengan cara koordinasi antar unsur – unsur pelaksana<sup>18</sup>. Struktur birokrasi PT. DKB Persero dalam melaksanakan pembangunan kapal belum optimal, hal ini disebabkan adanya perubahan sistem birokrasi dari desentralisasi menjadi sentralisasi yang mempengaruhi SOP. Dimana setiap pimpinan galangan (*manager/general manager*) dibawah PT. DKB Persero diberi kewenangan untuk melakukan kontrak Harkan kapal dengan konsumen tanpa meminta persetujuan dari pusat. Segala keperluan yang dibutuhkan dalam proses harkan diadakan sendiri ataupun menggunakan jasa vendor. Kemudian setelah berubah sentralisasi semua proyek harus dilaksanakan dipusat dan semua keperluan dalam proyek tersebut juga harus minta persetujuan dari pusat.

Menurut Farel Heady (1989), birokrasi adalah suatu struktur organisasi dengan karakteristik khusus, seperti; hierarki (berkaitan struktur jabatan), diferensiasi dan kualifikasi / kompetensi

yang membedakan tugas dan wewenang antar anggota organisasi<sup>19</sup>.

Demikian halnya pada pembangunan kapal angkut tank 1 dan 2 harus semua kebutuhan pembangunan harus melalui kantor pusat dan harus menggunakan prosedur pengajuan kebutuhan barang. Khusus untuk pengajuan anggaran harus mendapatkan persetujuan minimal dari dua direksi. Sehingga setiap pengajuan kebutuhan perlengkapan yang diperlukan dalam pembangunan kapal perang angkut tank harus diajukan dua atau tiga hari sebelum barang tersebut dipakai atau sebelum persediaan barang yang diperlukan habis, sehingga tidak akan mengganggu jalannya pekerjaan pembangunan.

### **Kesimpulan dan Rekomendasi.**

Berdasar hasil penelitian yang dilakukan terkait dengan implementasi kontrak pembangunan kapal perang angkut tank 1 dan 2 jadi dapat disimpulkan, bahwa:

- a. Pelaksanaan pembangunan kapal perang angkut tank 1 dan 2 belum berjalan dengan baik yang diindikasikan dari empat indikator keberhasilan

---

<sup>18</sup> Peter A. Blau dan Charles H. Page

<sup>19</sup> A. F. Aldita, (2018). Pengaruh Perencanaan Anggaran, kualitas SDM, *Jurnal Ilmiah*

*Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 82-95

implementasi kebijakan hanya terpenuhi dua, yaitu komunikasi dan disposisi. Sedangkan dua indikator lainnya yaitu sumberdaya dan struktur birokrasi masih belum terpenuhi dan menjadi faktor penghambat implementasi kebijakan pembangunan kapal perang angkut tank 1 dan 2.

- b. Strategi yang dapat diterapkan untuk menjamin penyelesaian pembangunan kapal perang angkut tank 1 dan 2 serta kapal perang lainnya, adalah melalui keterlibatan industri jasa maritim swasta pada sistem manajerial dengan pengangkatan manajer profesional serta pengawasan yang melibatkan auditor independen.

Berdasarkan uraian dari hasil penelitian tentang implementasi kebijakan pembangunan kapal perang angkut tank 1 dan 2 yang dilaksanakan oleh PT. DKB Persero sehingga berdampak pada strategi pertahanan laut, maka dapat direkomendasikan:

- a. Untuk memenuhi manfaat teoritis dari penelitian ini agar dimanfaatkan sebagai kajian

akademis sehingga dapat berguna untuk penelitian selanjutnya.

- b. Untuk memenuhi manfaat praktis sebagai masukan untuk terlaksananya kebijakan yang lebih baik kedepan, yaitu Hendaknya dalam pembangunan alutsista, pihak Kemhan bekerjasama dengan kementerian BUMN, Kementerian Perindustrian dan Kementerian Perdagangan dalam rangka menyiapkan industri jasa maritim nasional milik pemerintah yang profesional yaitu dengan terpenuhinya sistem manajemen dan pengawasan.

Dengan melibatkan personel dari industri galangan kapal swasta nasional untuk ikut dalam pemilihan pejabat/jajaran direksi disebuah perusahaan galangan kapal milik pemerintah (lelang jabatan didalam perusahaan BUMN). Kemudian untuk pengawasan keuangan selain dari auditor milik pemerintah seperti BPK dan KPK, perlu adanya pengawas dari luar pemerintah (auditor independen) untuk mengaudit keuangan perusahaan – perusahaan galangan kapal di bawah

BUMN supaya kondisi keuangan perusahaan tersebut lebih termonitor.

## Daftar Pustaka

### Buku

Berkes, G. d. (1989.). *Common Property*. London.: Belhaven.

Blau, P. M. (1956.). *Bureaucracy in modern society / by Peter M. Blau ; with a foreword by Charles H. Page*. New York : Random House,.

Creswell, J.W. (2012). *Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (4<sup>th</sup> ed.)*. Boston: MA: Pearson.

Marsetio. (2014). *Sea Power Indonesia*. Bogor: Universitas Pertahanan.

Maxwell, K. (2001). *Positive Learning Dispositions in Mathematics*. [Online]  
Tersedia:[http://www.education.auckland.ac.nz/uoafms/default/education/docs/word/research/foed\\_paper/issue11/ACE\\_Paper\\_3\\_Issue\\_11.doc](http://www.education.auckland.ac.nz/uoafms/default/education/docs/word/research/foed_paper/issue11/ACE_Paper_3_Issue_11.doc). [28 Januari 2013].

Mondy, R. W. (1995). *Management*. New Jersey: Prentice.

Rees (1990) dalam Fauzi, A. 2006

### Jurnal

Aldita, A. F. (2018). Pengaruh Perencanaan Anggaran, kualitas SDM, *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*,

Bastari Achmad 1, T. T. (2018). Strategi Pemberdayaan Wilayah Pertahanan Laut Dalam Meningkatkan Kesadaran Bela Negara Di Kabupaten Tanggerang,

Banten(Studi Di Lantamal III/JKT). *Jurnal Prodi Strategi Perang Semesta*, Volume 4, Nomor 3.

Mahmudi, A. (2010). *Tinjauan Asosiasi antara Kemampuan Pemecahan Masalah Matematis*. Yogyakarta: FMIPA UNY: Seminar Nasional Pendidikan UNY, 17 April.

Nawawi, H. (2000). *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintah dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Gadjah Mada Univer-sitas Press. Yogyakarta. 1985.

Nurbaiti Widyasari 1), J. A. (2016). Meningkatkan Kemampuan Disposisi Matematis Siswa. *Jurnal Pendidikan Matematika & Matematika*, 31.

### Peraturan

Indonesia. (2008). *Perpres no. 54 tentang pengadaan barang dan jasa*.

Indonesia. (2010). *Perpres No. 42 th 2010 ttg KKIP*. Jakarta: Kemhan.

Quality manual PT. DKB 7.4 Komunikasi (klausal 7.4)

### Website

prokimal-online.blogspoto. (2012). *Pembangunan 3 kapal perang TNI-AL diresmikan di PT Kodja Bahari* <http://prokimal-online.blogspotopembangunan-3-kapal-perang-tni-al-diresmikan-di-pt-kodja-bahari.html>. Jakarta: <http://prokimal-online.blogspoto>.

