

# TATA KELOLA PELAYARAN DI ALUR PELAYARAN BARAT SURABAYA (APBS) GUNA Mendukung TUGAS OPERASI KOARMADA II

## GOVERNANCE OF SURABAYA WEST SHIPPING FLOW TO SUPPORT OPERATION TASK OF INDONESIAN NAVY SECOND FLEET COMMAND

Saifudin Zukhri<sup>1</sup>, Syaiful Anwar<sup>2</sup>, Agus Adriyanto<sup>3</sup>

Fakultas Strategi Pertahanan Universitas Pertahanan  
saifudinzukhri.id@gmail.com

**Abstrak** - Kelancaran pelaksanaan tugas operasi Koarmada oleh KRI sering terkendala oleh kurang optimalnya tata kelola APBS, yang dalam penelitian ini dikelompokkan sebagai tata kelola lalu lintas pelayaran di alur yang meliputi koordinasi antar para stake holder pengguna fasilitas alur; penanganan bahaya-bahaya navigasi di sepanjang alur yang berupa bangkai kapal yang belum terangkat maupun pemasangan instalasi bawah laut; dan pelaksanaan pelatihan terkait keselamatan pelayaran di APBS. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis tata kelola dan penyebab kecelakaan di APBS. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, menggunakan data yang bersumber pada wawancara, observasi, studi literatur dan studi pustaka. Proses pembahasan dan analisis menggunakan teori manajemen GR. Terry untuk menjawab rumusan masalah bagaimana implementasi teori manajemen terhadap tata kelola APBS guna mendukung tugas operasi Koarmada II saat ini. Kesimpulan penelitian menyebutkan manajemen perencanaan dan pengorganisasian telah tercapai, namun penggerakan dan pengawasan belum tercapai.

**Kata Kunci:** Implementasi, Manajemen, Tata Kelola

**Abstract** - The smooth implementation of operation task of Indonesian Second Fleet Command is often constrained by the lack of optimal governance of APBS, which in this study is classified as shipping traffic management in the channel related to inter-shareholders using shipping facilities; handling navigation hazards in the grooves consisting of unassembled shipwrecks and installation of underwater installations; and training related to shipping safety at Surabaya West Shipping Flow. The aims of this research were to analyze the governance and the cause of ship accidents took place along surabaya west shipping flow. This research uses qualitative methods, using data sourced from interviews, observations and literature studies. The discussion and analysis process use GR. Terry management theory to answer the problem formulation namely the current implementation of management theory toward Surabaya West Shipping Flow governance in order to support operation task of Indonesian Navy Second Fleet Command. The conclusion of the study states that planning and organizing management has been reached, but mobilization and control have not yet been reached.

**Keywords:** Governance, Implementation, Management

---

<sup>1</sup> Fakultas Strategi Pertahanan, UniversitasPertahanan

<sup>2</sup> Fakultas Strategi Pertahanan, UniversitasPertahanan

<sup>3</sup> ProgramStudi Damai dan Resolusi Konflik Fakultas Keamanan Nasional UniversitasPertahanan

## Pendahuluan

**K**oarmada II merupakan salah satu komando utama (kotama) TNI AL yang merupakan pusat kegiatan operasi keamanan laut di wilayah timur dan terletak di kota Surabaya, disamping kotama lainnya yaitu Koarmada I yang bermarkas di Jakarta dan Koarmada III di Sorong.

Tugas operasi Koarmada II sebagai perwujudan tugas TNI AL meliputi penyelenggaraan operasi intelijen maritim guna mendukung pelaksanaan operasi laut, penyelenggaraan operasi tempur laut dalam rangka OMP (Operasi Militer Perang) baik operasi gabungan maupun mandiri, serta OMSP (Operasi Militer Selain Perang) baik berupa operasi laut sehari-hari maupun operasi keamanan laut di wilayahnya sesuai dengan kebijakan Panglima TNI<sup>4</sup>. KRI merupakan unsur pelaksana utama yang dimiliki Koarmada II dalam menjalankan tugas-tugas operasinya. Saat ini Koarmada diperkuat oleh 65 buah KRI yang dibagi menjadi 6 satuan kapal yaitu Satkapal Eskorta, Satkapal Selam, Satkapal Amfibi, Satkapal Cepat, Satkapal Ranjau dan Satkapal Bantu. Selain itu

terdapat 7 buah kapal patroli dibawah Lantamal-lantamal yang beroperasi di sekitar wilayah laut Koarmada II.

APBS, merupakan satu-satunya akses masuknya KRI-KRI menuju dermaga Koarmada II TNI AL maupun dermaga pelabuhan Tanjung Perak. APBS terdiri dari dua macam alur yaitu alur pelayaran barat Surabaya (APBS) dan alur pelayaran timur Surabaya (APTS). Diantara dua alur pelayaran yang terdapat di Surabaya, APBS lah yang lebih sering dilintasi oleh KRI. Secara geografis APBS terletak antara 65°0'00" LS – 7°15'00" LS dan 112°35'00" BT – 112°45'00" BT di wilayah kerja pelabuhan Tanjung Perak Surabaya (Gambar 1.1). Kondisi alur ini sangat sempit dan juga dangkal bila dibandingkan dengan tingginya intensitas kapal yang melintas. Kepadatan APBS disebabkan karena posisi Koarmada II sebagai pusat operasi KRI di wilayah laut Surabaya. Selain itu, Adrianus Adhi menyebutkan bahwa pelabuhan Tanjung Perak saat ini merupakan pelabuhan yang paling sibuk di Indonesia, berdasarkan data Pelindo III tentang jumlah kegiatan bongkar muat peti kemas sebelas pelabuhan di tujuh Propinsi.

---

<sup>4</sup> Disinfohahta Koarmada II, "Peran, Fungsi dan Tugas TNI", dalam <https://koarmada2.tnial.mil.id/peran-fungsi->

[dan-tugas-tni/2018](https://koarmada2.tnial.mil.id/peran-fungsi-dan-tugas-tni/2018), diakses pada 5 Oktober 2019

Selain KRI dibawah jajaran Koarmada II, pengguna APBS berasal dari KRI jajaran Koarmada lain, kapal militer asing yang sedang melaksanakan lintas damai maupun latihan bilateral dengan KRI, maupun kapal sipil. Kegiatan operasi pelayaran yang cenderung meningkat dari tahun ke tahun di APBS memerlukan tata kelola yang optimal, demi mendukung kelancaran pelaksanaan tugas operasi Koarmada II.

Tata kelola yang kurang optimal berpotensi menyebabkan kecelakaan kapal berupa kapal tenggelam, kapal terbakar, kapal tubrukan dan kapal kandas, yang tentu berpengaruh pada lalu lintas KRI dalam melaksanakan tugas operasi Koarmada II. Beberapa contoh kasus kecelakaan kapal di APBS yang melibatkan KRI diantaranya KRI Pulau Ratewo 702 yang tenggelam karena bertabrakan dengan MV Iris di bouy 11 perairan Gresik pada Mei 2000. Pada saat itu KRI Pulau Ratewo hendak keluar dari Tanjung Perak, sedangkan MV Iris hendak masuk.

Kelancaran pelaksanaan tugas operasi Koarmada oleh KRI sering terkendala oleh kurang optimalnya tata kelola APBS, yang dalam penelitian ini dikelompokkan sebagai tata kelola lalu lintas pelayaran di alur yang meliputi

koordinasi antar para stake holder pengguna fasilitas alur; penanganan bahaya-bahaya navigasi di sepanjang alur yang berupa bangkai kapal yang belum terangkat maupun pemasangan instalasi bawah laut; dan pelaksanaan pelatihan terkait keselamatan pelayaran di APBS. Para stake holder yang berkepentingan di APBS saat ini yaitu Koarmada II, Lantamal V, Kesyahbandaran Utama Surabaya dan PT. Pelindo III Surabaya. Oleh sebab itu, peneliti tertarik meneliti lebih lanjut implementasi Teori Manajemen dalam tata kelola pelayaran Alur Pelayaran Barat Surabaya (APBS) guna mendukung tugas operasi Koarmada II.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, menggunakan data yang bersumber pada wawancara, observasi, studi literatur dan studi pustaka. Proses pembahasan dan analisis menggunakan teori manajemen GR. Terry untuk menjawab rumusan masalah tata kelola APBS saat ini. Kesimpulan penelitian menyebutkan manajemen perencanaan dan pengorganisasian telah tercapai, namun penggerakan dan pengawasan belum tercapai.

Dari uraian latar belakang diatas, peneliti merumuskan permasalahan yaitu, bagaimana implementasi teori manajemen terhadap tata kelola APBS

guna mendukung tugas operasi Koarmada II saat ini.

### Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Penjelasan dalam penelitian kualitatif menurut Sugiyono, berlandaskan pada filsafat postpositivisme atau enterpretif, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, sehingga metode penelitian ini sering disebut sebagai metode *naturalistic*, dalam rangka untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Subjek dalam penelitian tentang tata kelola pelayaran alur pelayaran barat Surabaya dalam rangka mendukung tugas operasi Koarmada II, menggunakan 6 (enam) orang informan yang terdiri dari: 2 orang pejabat Kesyahbandaran Tanjung Perak Surabaya, 1 orang pejabat

Koarmada II, 2 orang pejabat dari Lantamal V Surabaya, 1 orang pejabat Pelindo Surabaya.

Teknik yang digunakan dalam pemilihan informan menggunakan *Purposive Sampling*, artinya teknik penentuan sumber data mempertimbangkan terlebih dahulu, bukan diacak. Penentuan informan sesuai dengan kriteria terpilih yang relevan dengan masalah penelitian<sup>5</sup>.

Dalam penelitian ini, penulis menetapkan objek penelitian yaitu; tata kelola pelayaran alur pelayaran barat Surabaya yang meliputi koordinasi antar para *stakeholder* pengguna fasilitas alur; penanganan bahaya-bahaya navigasi di sepanjang alur yang berupa bangkai kapal yang belum terangkat maupun pemasangan instalasi bawah laut; dan pelaksanaan pelatihan terkait keselamatan pelayaran di APBS.

Beberapa teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu antara lain:

1. Teori Pertahanan Negara

Pertahanan negara adalah segala usaha untuk mempertahankan kedaulatan negara, keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan keselamatan segenap bangsa dari

---

<sup>5</sup> Burhan Bungin. (2011). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Predana Media. Group.

ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara<sup>6</sup>. Sistem pertahanan di Indonesia yang bersifat semesta melibatkan seluruh warga negara, wilayah, dan sumber daya nasional lainnya, serta dipersiapkan secara dini oleh pemerintah dan diselenggarakan secara total, terpadu, terarah, dan berlanjut untuk menegakkan kedaulatan negara, keutuhan wilayah, dan keselamatan segenap bangsa dari segala ancaman.

TNI merupakan komponen utama pertahanan negara, disamping komponen cadangan yaitu sumber daya nasional yang telah disiapkan untuk dikerahkan melalui mobilisasi guna memperbesar dan memperkuat kekuatan dan kemampuan komponen utama sebagai alat pertahanan negara.

Koarmada II sebagai kotama operasi TNI AL, mutlak berperan juga dalam melaksanakan fungsi pertahanan negara sesuai tugas dan wewenangnya. Dalam upaya menangkal setiap bentuk ancaman militer dan ancaman terhadap kedaulatan, keutuhan wilayah, dan keselamatan bangsa, Koarmada II berintegrasi dengan komponen

pertahanan nirmiliter demi kelancaran pelaksanaan tugas operasinya. Dalam penelitian ini, komponen pertahanan nirmiliter yang dimaksud adalah semua pihak yang terkait dengan tata kelola APBS, yaitu Kesyahbandaran Utama dan PT. Pelindo III Surabaya beserta seluruh organisasi turunannya. Integrasi yang optimal akan mewujudkan tata kelola APBS yang optimal pula, sehingga tugas operasi Koarmada II akan terpenuhi yang berpengaruh positif pada penguatan sistem pertahanan negara.

## 2. Teori Manajemen

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, yakni *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari Bahasa Italia, *maneggio*, yang diadopsi dari Bahasa Latin *managiare*, yang berasal dari kata *manus*, yang artinya tangan<sup>7</sup>. Sedangkan secara terminologi terdapat banyak definisi yang dikemukakan oleh banyak ahli. Manajemen menurut G.R. Terry adalah sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan

---

<sup>6</sup> Undang-Undang Republik Indonesia nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara Pasal 1

<sup>7</sup> Sadili Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.

pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Menurut G.R. Terry, fungsi-fungsi manajemen adalah Planning, Organizing, Actuating, Controlling. Sedangkan menurut John F. Mee fungsi manajemen diantaranya adalah Planning, Organizing, motivating dan Controlling. Berbeda lagi dengan pendapat Henry Fayol ada lima fungsi manajemen, diantaranya Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling, dan masih banyak lagi pendapat pakar-pakar manajemen yang lain tentang fungsi-fungsi manajemen. Dari fungsi-fungsi manajemen tersebut pada dasarnya memiliki kesamaan yang harus dilaksanakan oleh setiap manajer secara berurutan supaya proses manajemen itu diterapkan secara baik<sup>8</sup>.

## Hasil dan Pembahasan

### Gambaran Umum Objek Penelitian

Koarmada II sebagai kotama operasi TNI AL, mutlak berperan dalam melaksanakan fungsi pertahanan negara sesuai tugas dan wewenangnya dalam upaya

menangkal setiap bentuk ancaman militer dan ancaman terhadap kedaulatan, keutuhan wilayah, dan keselamatan bangsa. Dalam melaksanakan tugas operasinya, Koarmada II diperkuat dengan keberadaan kapal perang RI (KRI). Selama aktivitas KRI, baik saat menuju maupun keluar APBS, Koarmada II dan jajarannya selalu berupaya memastikan kelancaran pergerakan KRI dengan berkoordinasi dengan instansi lain, yaitu Kesyahbandaran Utama dan PT. Pelindo III Surabaya beserta seluruh organisasi turunannya. Dengan latar belakang diatas, peran tata kelola terhadap alur pelayaran barat Surabaya sangatlah penting.

Objek penelitian yaitu Alur Pelayaran Barat Surabaya (APBS), Secara geografis APBS terletak antara 65°0'00" LS – 7°15'00" LS dan 112°35'00" BT – 112°45'00" BT di wilayah kerja pelabuhan Tanjung Perak Surabaya. APBS merupakan pintu masuk pelayaran utama menuju Pelabuhan Tanjung Perak dan sekitarnya sebelum menuju daerah lepas jangkar kapal atau rede. Kondisi alur ini sangat sempit dan juga dangkal bila dibandingkan dengan tingginya intensitas

---

<sup>8</sup> S.P Malayu Hasibuan. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

kapal yang melintas, sehingga sering menyebabkan kecelakaan kapal baik yang melibatkan kapal militer maupun non-militer sebagai pengguna alur ini. APBS memiliki lebar 100 meter dan kedalaman minus 9 meter low water spring (LWS). Selain hanya memungkinkan terdapat satu jalur perlintasan, kondisi itu menyebabkan kapasitas APBS yang tersedia hanya 27 ribu gerakan kapal.

Kepadatan lalu lintas di pelayaran APBS disebabkan oleh dua posisi Koarmada II sebagai pusat kegiatan operasi pertahanan laut di wilayah Surabaya dan pelabuhan Tanjung Perak Surabaya sebagai pelabuhan tersibuk di Indonesia. Maka dari itu diperlukan adanya implementasi teori manajemen terhadap tata kelola pelayaran oleh para *stakeholder* maritim yaitu Koarmada II, Lantamal V, Kantor Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak dan PT. Pelindo III, guna mendukung tugas operasi Koarmada II.

### **Implementasi Teori Manajemen**

Pembahasan dilaksanakan berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara yang dilanjutkan melalui teknik pengumpulan data lainnya yaitu observasi. Observasi dilaksanakan menurut pengetahuan penulis yang

pernah berdinasi di KRI, sehingga dapat mengamati perilaku ABK KRI yang terlibat dalam pengoperasian kapal saat melalui alur. Observasi juga dilakukan terhadap *software-software* yang ada di KRI berupa buku petunjuk umum (PUM) tentang pengoperasian kapal, peraturan dinas dalam, maupun yang mengatur pelaksanaan peran-peran dalam persiapan pengoperasian kapal.

Teknik analisis menggunakan deskriptif kualitatif berdasarkan hasil penelitian, menggunakan literatur dalam negeri maupun internasional. Literatur dalam negeri meliputi peraturan perundang-undangan yaitu UU Pertahanan, UU TNI, UU pelayaran dan peraturan kementerian perhubungan. Sedangkan literatur internasional berupa *International Safety Management (ISM) Code* dan *The International Regulations for Preventing Collisions at Sea 1972 (Collision Regulations/COLREGS)*.

Pembahasan tata kelola pelayaran APBS saat ini menggunakan teori manajemen GR. Terry. Dari fungsi dasar manajemen, kemudian dilakukan tindak lanjut setelah diketahui bahwa yang telah ditetapkan “tercapai” atau “belum

Tercapai”<sup>9</sup>. Sehingga pembahasan yang yang dilaksanakan dalam menentukan fungsi dasar merupakan jawaban dari rumusan masalah tata kelola pelayaran dan penyebab terjadinya kecelakaan kapal di APBS saat ini. Penentuan fungsi dasar tersebut akan dinilai dengan menggunakan teori manajemen untuk menentukan tata kelola saat ini telah tercapai atau belum. Hasil dari pembahasan diharapkan akan dapat direkomendasikan bagi pengambilan keputusan tata kelola pelayaran di APBS dimasa mendatang guna mendukung kelancaran pelaksanaan tugas Koarmada II.

### 3. Perencanaan

Hasil penelitian dari semua perencanaan oleh stakeholder maritim saat ini dapat dirangkum sebagai berikut:

- a. Kebijakan menjaga keamanan laut di alur oleh Pangarmada II ditindak lanjuti salah satunya dengan memasukkan APBS sebagai daerah latihan manlap (manuver lapangan) KRI dalam Gladi Tugas Tempur (Glagaspur)
- b. Kebijakan terhadap perkembangan teknologi

- c. Kebijakan menerbitkan Surat Persetujuan Berlayar
- d. Kebijakan melaksanakan tugas mengamankan teritori wilayah laut
- e. Kebijakan menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan untuk peningkatan kepuasan stakeholder.
- f. Kebijakan memberikan kenyamanan dan kemudahan bagi pengguna jasa layanan bisnis di pelabuhan melalui prinsip tata kelola yang baik.
- g. Kebijakan menciptakan solusi bisnis yang cerdas melalui integritas dan kerja sama dengan mitra strategis.
- h. Kebijakan penggunaan terobosan yang dihasilkan dari perkembangan teknologi.

Dari semua kebijakan dalam perencanaan tata kelola pelayaran di APBS tersebut diatas, memprioritaskan pada pengondisian kelancaran di alur dalam rangka mendukung keberhasilan tugas operasi Koarmada II dalam melaksanakan fungsi pertahanan negara. Hal ini sesuai dengan yang disebutkan Undang-Undang Pertahanan Negara

---

<sup>9</sup> Abdul Choliq. 2011. *Pengantar Manajemen*. Semarang: Rafi Sarana Perkasa.

Pasal 1 yang menyebutkan pengertian Pertahanan negara adalah segala usaha untuk mempertahankan kedaulatan negara, keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan keselamatan segenap bangsa dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara. Usaha yang dimaksud dalam pertahanan negara diwakili oleh perumusan kebijakan dalam penelitian ini.

Menurut G.R. Terry, *Planning* atau perencanaan adalah tindakan memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sebelum manajer dapat mengorganisasikan, mengarahkan atau mengawasi, mereka harus membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi. Yang dimaksud manajer dalam penelitian ini adalah Pangarmada II, Komandan Lantamal V, Syahbandar/Kepala Kantor Kesyahbandaran Utama dan Dirut PT. Pelindo III. Masing-masing manajer telah menentukan kebijakan tata kelola pelayaran APBS untuk mengarahkan tujuan organisasi. Pembahasan peren-

canaan menggunakan teori manajemen dirumuskan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan hasil data wawancara, semua *stakeholders* di APBS, baik Koarmada II Surabaya, Lantamal V Surabaya, Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak Surabaya maupun Pelindo III, mempunyai tugas pokok atau fungsi asasi yang mengandung perencanaan terkait tata kelola pelayaran dalam rangka mendukung tugas operasi Koarmada II Surabaya.
- b. Perencanaan oleh Koarmada II berupa kebijakan yang diambil oleh Panglima Koarmada II merumuskan pada aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan yaitu tercapainya tugas operasi Koarmada II. Perencanaan ini diikuti oleh Lantamal V sebagai organisasi dibawah Koarmada II.
- c. Perencanaan oleh Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak Surabaya dalam tata kelola pelayaran di APBS sebagai regulator, berupa kebijakan penerbitan Surat Persetujuan Berlayar dan peran

aktif dalam pengamanan laut teritorial pelabuhan, dalam implementasinya mengand-ung perumusan aktivitas-aktivitas dalam rangka mendukung tujuan operasi Koarmada II.

- d. Perencanaan oleh PT. Pelindo III dalam pelaksanaan tata kelola pelayaran di APBS sebagai operator, seirama dengan visinya sebagai perwakilan BUMN yang telah merumuskan aktivitasnya untuk suatu tujuan, salah satunya adalah mendukung tugas operasi Koarmada II. PT. Pelindo III menjadi pemimpin bisnis di pelabuhan dengan jalan mengakomodir dan mewujudkan aspirasi *stakeholder* yang ditetapkan dalam misi perusahaan. Visi yang tertuang di dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan Tahun 2015-2019 tersebut telah disesuaikan dan sejalan dengan UU No. 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran, dimana status dan posisi Perseroan selaku Badan Usaha Pelabuhan (BUP) telah mengalami perubahan fungsi dari yang sebelumnya sebagai

penyelenggara usaha kepelabuhanan menjadi hanya penyelenggara usaha terminal pelabuhan. Pelindo III kemudian juga melakukan penyesuaian sesuai hak konsesi pengelolaan APBS yang diterima dari Kementerian Perhubungan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang perencanaan diatas, dapat disimpulkan bahwa:

- a. Kebijakan-kebijakan yang diambil oleh *stakeholder* maritim di lingkungan APBS mengand-ung perencanaan dalam merumuskan pada aktivitas-aktivitas perencanaan, penerbitan Surat Persetujuan Berlayar, dan mewujudkan aspirasi *stakeholder* yang ditetapkan dalam misi perusahaan. Perencanaan yang dilaksanakan telah sesuai dengan teori keselamatan pelayaran dalam rangka mendukung kelancaran tugas operasi Koarmada II.
- b. Kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh unsur pimpinan setiap *stakeholder* maritim di atas sesuai dengan fungsi dasar perencanaan dalam

teori manajemen. Sehingga dinyatakan bahwa perencanaan terhadap tata kelola pelayaran di APBS dalam rangka mendukung tugas operasi Koarmada II, telah tercapai.

#### 4. Pengorganisasian

Menurut UU Pertahanan, TNI merupakan komponen utama pertahanan negara, disamping komponen cadangan yaitu sumber daya nasional yang telah disiapkan untuk dikerahkan melalui mobilisasi guna memperbesar dan memperkuat kekuatan dan kemampuan komponen utama sebagai alat pertahanan negara.

Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa organisasi TNI yang merupakan komponen utama pertahanan negara dalam penelitian ini diwakili oleh operasional KRI dan Lantamal V yang berada dibawah kendali Koarmada II, sedangkan komponen cadangan diwakili oleh Kesyahbandaran Utama dan PT. Pelindo III sebagai organisasi non militer. Pelaksanaan tugas operasi Koarmada II sebagai salah satu bentuk Pertahanan negara guna memperbesar dan memperkuat kekuatan dan kemampuan komponen utama sebagai alat pertahanan negara dimobilisasi oleh

saling keterkaitan kedua komponen tersebut.

Pengorganisasian oleh masing-masing *stakeholder* dalam rangka tata kelola pelayaran di APBS saat ini sesuai dengan teori tata kelola teratas, yakni melaksanakan pengaturan sumber-sumber organisasi secara sistematis dalam melaksanakan perencanaan berupa kebijakan pimpinan yang ditentukan sebelumnya. Pengorganisasian yang efektif dalam penelitian ini terletak pada pelaksanaan kebijakan oleh Kantor Kesyahbandaran Utama dan PT. Pelindo III, dengan alasan bahwa dalam tata kelola pelayaran di APBS kedua *stakeholder* tersebut merupakan regulator dan operator pelabuhan yang berperan aktif pada kegiatan pelayaran di alur. Namun peran Koarmada II dan Lantamal V terbatas pada pengamanan alur serta lebih berperan sebagai pengguna alur.

Kehadiran Kesyahbandaran Utama dan PT. Pelindo III sebagai representasi pemerintah dengan pengerahan sumber daya organisasinya sesuai dengan teori aturan Keselamatan Pelayaran. Peraturan yang menjelaskan tentang Keselamatan Pelayaran di Indonesia yaitu “Keselamatan dan keamanan pelayaran meliputi keselamatan dan keamanan

angkutan di perairan, pelabuhan, serta perlindungan lingkungan maritim” dan “Penyelenggaraan keselamatan dan keamanan pelayaran dilaksanakan oleh Pemerintah”.

Sesuai dengan teori manajemen, tahapan penerapan pengorganisasian (*organizing*) dalam tata kelola pelayaran APBS saat ini dilaksanakan dengan:

- a. Menentukan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dari hasil penelitian telah diketahui bahwa setelah kebijakan dirumuskan, dilaksanakan penentuan sumber daya organisasi yang ada di tiap *stakeholder* untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut.
- b. Merancang dan mengembangkan organisasi kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut kearah tujuan. Dengan dasar kebijakan tentang tata kelola pelayaran di APBS, organisasi yang telah ditentukan akan mengembangkan bidang

profesinya dalam mencapai tujuan dukungan pelaksanaan tugas operasi Koarmada <sup>10</sup>II.

- c. Menugaskan tanggung jawab tertentu dan kemudian. Hal ini berarti bahwa semua aktivitas yang dilaksanakan oleh organisasi yang terkait kebijakan, mengandung beban tanggung jawab yang bersifat kontinyu, baik saat ini maupun masa mendatang.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang pengorganisasian diatas, dapat disimpulkan bahwa:

- a. Pengorganisasian dalam rangka mewujudkan perencanaan tata kelola APBS telah diupayakan dengan baik oleh komponen utama maupun cadangan pertahanan di alur guna mendukung tugas operasi Koarmada II. Kehadiran pemerintah telah terwakili oleh keberadaan Kesyahbandaran dan PT. Pelindo III.
- b. Pengorganisasian yang didasari kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh unsur pimpinan setiap *stakeholder*

---

<sup>10</sup> UU No. 17 Tahun 2008 Tentang Pelayaran pada Pasal 116 Ayat (1)

maritim di atas sesuai dengan fungsi dasar pengorganisasian dalam teori manajemen. Sehingga dinyatakan bahwa pengorganisasian terhadap tata kelola pelayaran di APBS dalam rangka mendukung tugas operasi Koarmada II, telah tercapai.

#### 5. Penggerakan

Menurut UU Pertahanan, sistem pertahanan di Indonesia yang bersifat semesta melibatkan seluruh warga negara, wilayah, dan sumber daya nasional lainnya, serta dipersiapkan secara dini oleh pemerintah dan diselenggarakan secara total, terpadu, terarah, dan berlanjut untuk menegakkan kedaulatan negara, keutuhan wilayah, dan keselamatan segenap bangsa dari segala ancaman. Sistem yang dimaksud telah mencakup segala kebijakan dalam perencanaan dalam tata kelola pelayaran di APBS yang dilaksanakan dengan penggerakan segala sumber daya organisasi yang dimiliki oleh setiap *stakeholder*. Sedangkan yang dimaksud pelibatan seluruh warga negara, wilayah, dan sumber daya nasional lainnya yang dipersiapkan secara dini adalah pergerakan oleh organisasi *stakeholder*

yang berdasarkan kebijakan tata kelola pelayaran.

Penggerakan oleh Koarmada II dalam rangka melaksanakan kebijakan pengamanan laut di APBS melalui latihan Glagaspur saat ini sebagai:

- a. Penangkal terhadap setiap bentuk ancaman militer dan ancaman bersenjata dari luar dan dalam negeri terhadap kedaulatan, keutuhan wilayah, dan keselamatan bangsa;
- b. Penindak terhadap setiap bentuk ancaman dan
- c. Pemulih terhadap kondisi keamanan negara yang terganggu akibat kekacauan keamanan.

Pengertian menurut teori manajemen GR. Terry, penggerakan merupakan kegiatan menggerakkan dan mengendalikan semua sumberdaya organisasi dalam usaha pencapaian sasaran. Dalam penggerakan (*actuating*) dilakukan penyatuan semua kegiatan dan penciptaan kerjasama dari seluruh lini, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan lancar dan efisien. Namun apabila dihadapkan dengan fungsi dasar penggerakan dalam teori manajemen tersebut, ditemukan beberapa keterbatasan penggerakan oleh

Kesyahbandaran Utama dan PT. Pelindo III dalam tata kelola pelayaran di APBS yang dapat menghambat pencapaian sasaran, diidentifikasi sebagai berikut:

a. Keterbatasan peng-gerakan oleh Koarmada II

Keterbatasan peng-gerakan di Koarmada II saat ini terletak pada penyiapan personel dan materiil KRI. Seperti diketahui, walaupun akhir-akhir ini TNI AL mendatangkan berbagai KRI dengan jenis dan teknologi terbaru, namun masih terdapat KRI yang berusia tua dalam kondisi teknis tidak siap (TS) atau maksimal siap terbatas (ST). Sehingga apalagi dipaksakan tetap beroperasi, keadaan ini berpotensi menimbulkan ancaman keselamatan pelayaran, termasuk saat melalui APBS yang masih banyak terdapat bahaya navigasi. Dalam upaya mengatasi permasalahan ini, Koarmada II telah memiliki organisasi yang tepat yaitu Disharkap dan Dislambair untuk perawatan badan kapal (*platform*), Diskomlek untuk perawat sewaco dan Dismatbek untuk pengadaan material dan suku cadang kapal.

b. Keterbatasan peng-gerakan oleh Kesyah-bandaran Utama

Selain melaksa-nakan kegiatan penga-wasan, Kesyahbandaran juga

melaksanakan pelatihan kepanduan dan disertai dengan pemberian Sertifikasi Pandu. Permasalahan terdapat pada keterbatasan dalam pelatihan pandu semacam ini jarang sekali melibatkan personel TNI AL sehingga berpengaruh pada kualitas SDM personel pandu TNI AL yang berasal dari Lantamal V dalam memandu pergerakan KRI di alur.

c. Keterbatasan peng-gerakan oleh PT. Pelindo III

Keterbatasan oleh PT. Pelindo III saat ini terdiri dari keterbatasan penanganan bahaya navigasi dan penerapan perkembangan teknologi. Penggerakan terhadap tata kelola APBS oleh PT. Pelindo III diimplementasikan pada penanganan bahaya navigasi di sepanjang APBS terdiri dari kedangkalan, alur sempit, bangkai kapal yang belum terangkat, pemasangan instalasi bawah laut, dan aktifitas pelayan kapal yang kurang terkontrol di alur.

Dalam penanganan bahaya-bahaya navigasi tersebut, pemerintah melalui Kementerian Perhubungan telah memberikan hak konsesi pengelolaan APBS kepada PT. Pelindo III pada tahun 2014. Semenjak itu telah dilaksanakan pengerukan dan perluasan alur oleh PT. APBS yang merupakan perusahaan turunan PT. Pelindo III. Beberapa bangkai

kapal telah diangkat, namun masih tersisa sekitar 25 bangkai kapal yang masih terkendala biaya pengangkatannya.

Keterbatasan ke-dua yang dimiliki oleh PT. Pelindo III sebagai operator pelabuhan yaitu belum adanya ide kreatif hasil dari produk kemajuan teknologi dalam kompetisi *Transhub Challenge* pada tahun 2018 yang diaplikasikan di lapangan. Dalam kompetisi tersebut, terdapat beberapa ide mode transportasi laut yang salah satunya menjadi juara kedua kompetisi, yaitu *Concecare*, aplikasi informatif yang membantu pengurusan izin pelayaran kapal yang dilatar belakangi proses penerbitan **surat** ijin berlayar yang susah.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang penggerakan diatas, dapat disimpulkan bahwa:

- a. Penggerakan oleh Koarmada II dalam rangka melaksanakan kebijakan pengamanan laut di APBS melalui latihan Glagaspur saat ini telah sesuai dengan fungsi TNI menurut UU TNI Nomor 34 tahun 2004.
- b. Penggerakan oleh masing-masing *stake-holder* telah sesuai dengan teori tata kelola, karena penggerakan yang dilakukan dalam tata kelola kelola APBS

saat ini telah tahap pengorganisasian terlebih dahulu.

- c. Kesyahbandaran Utama berpedoman pada ISM Code dalam penerbitan sertifikat *Document of Compliance (DOC)* dan *Safety Management Certificate (SMC)*.
- d. Penggerakan yang dilaksanakan oleh tiap-tiap organisasi dan didasari kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh unsur pimpinan setiap *stakeholder* maritim di atas belum sepenuhnya sesuai dengan fungsi dasar penggerakan dalam teori manajemen. Sehingga dinyatakan bahwa pengorganisasian terhadap tata kelola pelayaran di APBS dalam rangka mendukung tugas operasi Koarmada II, belum tercapai.

## 6. Pengawasan

Pengintegrasian kompo-nen pertahanan negara dalam pengertian UU Pertahanan, dilaksanakan melalui keterpaduan semua komponen pertahanan baik yang ada pada pertahanan militer (komponen utama, komponen cadangan dan komponen

pendukung), maupun pertahanan nirmiliter (unsur utama dan unsur-unsur lainnya), melalui mekanisme kontekstual ancaman yang dihadapi. Makna pertahanan sebagai bagian dari fungsi pemerintah yang harus disiapkan sejak dini, maka sinergitas pengelolaan dan pembinaan komponen pertahanan negara dilakukan oleh Kementerian Pertahanan dan Kementerian Lainnya serta Lembaga Non Kementerian, oleh karena itu perlu menetapkan kebijakan pengintegrasian komponen pertahanan negara.

Sinergitas pengelolaan dan pembinaan komponen pertahanan negara dalam tata kelola pelayaran di APBS dilaksanakan melalui pengawasan terhadap pengambilan keputusan mulai dari perencanaan, pengorganisasian dan penggerakan. Contoh pengawasan terhadap tata kelola APBS yang sesuai dengan sinergitas antar komponen pertahanan tersebut, dilaksanakan oleh organisasi dibawah Koarmada II saat ini dalam pengecekan kesiapan kapal telah dilaksanakan dengan semestinya. Evaluasi program ISM Code yang telah diterapkan baik dalam bentuk tindakan yang sudah konkrit berupa perbuatan atau *action*.

Pengawasan berfungsi untuk mengawasi dan memastikan pelaksanaan sistem manajemen yang telah direncanakan telah berjalan dengan baik sesuai aturan dan ketentuan yang berlaku. Menurut G.R. Terry, pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana atau selaras dengan standar. Pengawasan dalam tata kelola pelayaran di APBS merupakan bentuk pengawasan menuju standar terdukungnya tugas operasi Koarmada II yang diharapkan dengan melalui tahap evaluasi dan kemudian perbaikan untuk menjamin penggerakan yang lebih baik dimasa mendatang.

Pengawasan tata kelola pelayaran di APBS saat ini telah diupayakan terhadap penggerakan yang telah dilaksanakan sebelumnya. Sehingga pengawasan dapat dikatakan berhasil apabila penggerakan berikutnya dilaksanakan dengan lebih baik, karena disertai pertimbangan kekurangan yang muncul saat evaluasi dalam pengawasan. Keterbatasan pengawasan dalam tata kelola pelayaran di APBS saat ini

dikarenakan oleh masih adanya bahaya navigasi berupa bangkai kapal dan instalasi kabel atau pipa bawah laut yang menjadi tanggung jawab Kesyahbandaran Utama dan PT. Pelindo III serta perusahaan kapal. Kendala yang berasal dari Koarmada II Lantamal V tentang belum terpenuhinya kebutuhan personel pengawak KRI maupun kapal tunda sesuai dengan daftar personel yang semestinya. Kendala lain berupa pelatihan tentang keselamatan kapal yang masih sektoral per *stakeholder*. Langkah perbaikan sesuai teori manajemen dalam pengawasan ini akan lebih menjamin penggerakan tata kelola pelayaran APBS selanjutnya.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang pengawasan diatas, dapat disimpulkan bahwa:

- a. Pengawasan terhadap tata kelola APBS saat ini telah sesuai dengan sinergitas antar komponen pertahanan tersebut yang diatur dalam UU Pertahanan, sebagai contoh yaitu dalam pengecekan kesiapan kapal dan pelaksanaan evaluasi program ISM Code.
- b. Pengawasan yang dilaksanakan setelah penggerakan oleh tiap-tiap organisasi yang didasari

kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh unsur pimpinan setiap *stakeholder* maritim di atas, belum sepenuhnya sesuai dengan fungsi dasar pengawasan dalam teori manajemen, karena masih ditemukan beberapa keterbatasan. Sehingga dinyatakan bahwa pengawasan terhadap tata kelola pelayaran di APBS dalam rangka mendukung tugas operasi Koarmada II, belum tercapai.

### **Kesimpulan Rekomendasi dan Pembatasan**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi teori manajemen dalam tata kelola pelayaran di APBS saat ini telah melalui empat tahapan sesuai dengan teori manajemen yaitu; perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.
2. Kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh unsur pimpinan setiap *stakeholder* maritim sesuai dengan fungsi

dasar perencanaan dalam teori manajemen, sehingga dinyatakan bahwa perencanaan terhadap tata kelola pelayaran di APBS dalam rangka mendukung tugas operasi Koarmada II, telah tercapai.

3. Pengorganisasian yang didasari kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh unsur pimpinan setiap stakeholder maritim sesuai dengan fungsi dasar pengorganisasian dalam teori manajemen. Sehingga dinyatakan bahwa pengorganisasian terhadap tata kelola pelayaran di APBS dalam rangka mendukung tugas operasi Koarmada II, telah tercapai.
4. Penggerakan yang dilaksanakan oleh tiap-tiap organisasi dan didasari kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh unsur pimpinan setiap stakeholder maritim di atas belum sepenuhnya sesuai dengan fungsi dasar penggerakan dalam teori manajemen. Sehingga dinyatakan bahwa pengorganisasian terhadap tata kelola pelayaran di APBS dalam

rangka mendukung tugas operasi Koarmada II belum tercapai.

5. Pengawasan yang dilaksanakan setelah penggerakan oleh tiap-tiap organisasi yang didasari kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh unsur pimpinan setiap stakeholder maritim di atas belum sepenuhnya sesuai dengan fungsi dasar pengendalian dalam teori manajemen, karena masih ditemukan beberapa keterbatasan. Sehingga dinyatakan bahwa pengendalian terhadap tata kelola pelayaran di APBS dalam rangka mendukung tugas operasi Koarmada II belum tercapai.

## **Daftar Pustaka**

### **Buku**

- Bungin, B. (2011). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Predana Media Group.
- Cholih, A. 2011. *Pengantar Manajemen*. Semarang: Rafi Sarana Perkasa.
- Hasibuan, S.P Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

Samsudin, S.2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.

### **Websites**

Disinfotha Koarmada II, “Peran, Fungsi dan Tugas TNI”, dalam <https://koarmada2.tnial.mil.id/peran-fungsi-dan-tugas-tni/2018>, diakses pada 5 Oktober 2019

### **Undang-Undang**

Undang-Undang No. 17 Tahun 2008 Tentang Pelayaran pada Pasal 116 Ayat (1)

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara Pasal 1.

