



# Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan **Kapal** sesuai *ISM-Code*

Dr. H. Datep Purwa Saputra, S.Sos., M.M.



**Penerapan Sistem Manajemen  
Keselamatan Kapal  
Sesuai *ISM-Code***

deepublish / publisher

## UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# **Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan Kapal Sesuai *ISM-Code***

Dr. H. Datep Purwa Saputra, S.Sos., M.M.

 deepublish

*Cerdas, Bahagia, Mulia, Lintas Generasi.*

**PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN KESELAMATAN KAPAL SESUAI *ISM-CODE***

**H. Datep Purwa Saputra**

Editor :  
**Ahmad Khanafi**

Desain Cover :  
**Syaiful Anwar**

Sumber :  
www.shutterstock.com

Tata Letak :  
**T. Yuliyanti**

Proofreader :  
**Mira Muarifah**

Ukuran :  
**x, 279 hlm, Uk: 15.5x23 cm**

ISBN :  
**978-623-02-6662-1**

Cetakan Pertama :  
**Maret 2021**

Hak Cipta 2023, Pada Penulis

---

Isi diluar tanggung jawab percetakan

---

**Copyright © 2023 by Deepublish Publisher**  
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau  
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT DEEPUBLISH**  
**(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)**  
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman  
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581  
Telp/Faks: (0274) 4533427  
Website: www.deepublish.co.id  
www.penerbitdeepublish.com  
E-mail: cs@deepublish.co.id

# Kata Pengantar

Buku ini penulis angkat dari disertasi yang penulis ajukan untuk memenuhi sebagai persyaratan mendapatkan gelar doktor di Universitas Negeri Jakarta (UNJ), yang berjudul “Evaluasi Penerapan Kebijakan Sistem Manajemen Keselamatan Berdasarkan Kode Internasional Manajemen Keselamatan (ISM-Code) pada Kapal PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) (*Evaluation of Policy Implementation of Safety Management System Based On Internasional Safety Manajemen Code (ISM-Code) On Ships of PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero)*). Lulus dengan predikat *Cum Laude*.

Banyaknya permintaan dari kandidat doktor, magister, dan strata 1 untuk lebih memahami tentang implementasi *ISM-Code* dan metode evaluasi serta tingkat keselamatan kapal di laut, maka penulis mencoba menyajikan disertasi tersebut di atas dalam bentuk buku yang bisa dijadikan sebagai referensi oleh semua dosen, mahasiswa dan praktisi maritim.

Terjadinya kecelakaan kapal di laut dapat mengakibatkan hilangnya jiwa manusia, harta benda dan pencemaran di laut 80% dikarenakan oleh kesalahan manusia dikarenakan “*management problem*”. Oleh karena itu, dalam penyelenggaraan fungsi keselamatan pengoperasian kapal yang terpadu, tertib, lancar, aman, nyaman dan efisien perlu ditingkatkan melalui jalur manajemen, sehingga pemahaman prosedur pelaksanaan kerja, sistem koordinasi dalam pelaksanaan orang-orang yang bertugas di kapal dapat dilaksanakan secara maksimal.

Kode Internasional Manajemen Keselamatan (*International Safety Management-Code*) yang disingkat dengan *ISM-Code* adalah untuk menjamin keselamatan kapal di laut, pencegahan kecelakaan manusia atau hilangnya jiwa dan menghindari dari

kerusakan lingkungan khususnya terhadap lingkungan maritim serta harta benda. Ketentuan ini ditetapkan berdasarkan resolusi IMO melalui sidang SMC yang ditetapkan No.:741 (18) 93 Amandemen SMC 104 (73) Tahun 2002 tentang *ISM-Code* dan di-*adopt* ke dalam *SOLAS 74 Chapter IX Management for the Safe Operation of Ships* yang telah diratifikasi oleh pemerintah Indonesia melalui Keppres No. 65 tahun 1980. Sesuai ketentuan ini perusahaan pelayaran harus menetapkan sistem manajemen keselamatan. Maka berdasarkan Keputusan Direksi PT. PELNI No. 117 tanggal 25 Juni 1998 *ISM-Code* diberlakukan bagi seluruh kapal-kapal PT. PELNI.

Evaluasi dilaksanakan dari kurun waktu tahun 1998 s.d. 2012 PT. PELNI mengimplementasikan penerapan kebijakan *ISM-Code* dirasakan banyak perubahan dalam meningkatkan sistem keselamatan kapal. Namun pada kenyataannya masih terdapat kendala-kendala atau ketaksesuaian bahkan masih terdapat kecelakaan kapal yang dapat merugikan perusahaan dan pengguna jasa. Berangkat dari uraian di atas, maka penulisan buku ini mengevaluasi penerapan *ISM-Code* pada kapal PT. PELNI. Dengan menggunakan metode evaluasi kebijakan yang digunakan adalah metode kualitatif di mana penelaahan akan dilaksanakan melalui kontak langsung dengan subjek di lapangan dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, telaah dokumen dan observasi dan sumber data diperoleh dari Direksi, SM, Ka. DPA, Nakhoda dan ABK Pelni. Dengan desain penelaahan evaluasi kebijakan ini menggunakan model CIPP sebagaimana yang dirumuskan oleh Daniel Stufflebeam dapat dijelaskan bahwa secara umum model ini menyangkut *Context, Input, Processes* dan *Product* (CIPP).

Berdasarkan hasil penelaahan bahwa penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan pada kapal PT. PELNI sudah sesuai dengan kode internasional manajemen keselamatan yaitu *International Safety Management Code (ISM-Code)* dengan skor penilaian sebesar 384 dan Indeks Kumulatif (IP) CIPP sebesar 3,84 dengan nilai A atau pada kategori "Sangat Sesuai".

Pencapaian hasil-hasil penerapan kebijakan *ISM-Code* pada PT. PELNI, dari aspek sertifikasi telah diperoleh yaitu DOC dan SMC dari pemerintah (BKI) sesuai dengan regulasi yang ditetapkan (*ISM-Code*), berimplikasi pada: (1) tingkat keselamatan kapal, (2) kelaikan kapal, (3) kepuasan penumpang, (4) implementasi GCG, (5) disiplin pegawai, (6) produktivitas usaha perkapalan, (7) daya saing dan citra perusahaan, (8) premi asuransi dan pada akhirnya berpengaruh pada (9) nilai kinerja korporasi (KPI).

Dari hasil penelaahan terdapat temuan yang dapat dijadikan masukan dan kajian kepada dunia akademik dan praktik untuk penyempurnaan penerapan *ISM-Code* ke depan. Temuan ini menjadi rekomendasi hasil penelaahan yang disampaikan kepada PT. PELNI yaitu: (1) Buku petunjuk kebijakan SMK perlu direvisi sesuai kebutuhan, perkembangan perusahaan, lingkungan, teknologi dan regulasi; (2) Perlu pengembangan jaringan IT yang terintegrasi; (3) Penambahan *safety equipment* (EEBD, VDR, *life boat* dan *fire protection*) sesuai SOLAS 74; (4) Pergantian BPO R22 menjadi HFCs R.407 dan *Painting System* dengan *Globic Coating* sesuai Marpol 73/78 Amandemen 2005 Anex I dan VI; (5) Kompetensi SDM DPA perlu ditingkatkan sesuai kebutuhan *ISM-Code*; (6) Kompetensi SDM kapal perlu ditingkatkan sesuai STCW 78/95 amandemen 2010 "Manila" dan pemberlakuan ECDIS; (7) Kompetensi SDM PT. PELNI perlu ditingkatkan sesuai kebutuhan *knowledge management* dan intelektual global yang berbasis IT; (8) Capaian hasil CIPP penerapan kebijakan *ISM-Code* agar dipertahankan dan ditingkatkan.

Kepada pemerintah yaitu: (1) Kementerian Tenaga Kerja, direkomendasikan perlunya kajian tentang ratifikasi Konvensi ILO 147 (MLC 2006); (2) Kementerian Perhubungan, agar lebih konsisten dalam penerapan Konvensi IMO untuk menuju Indonesia *Zero Accident*; dan (3) Kementerian BUMN, memberikan kepercayaan pada PT. PELNI mengelola terminal pelabuhan untuk maksimalisasi Pelni Layanan Prima.

Sedangkan kepada organisasi profesi yaitu KPI dan IKPPNI agar berperan lebih aktif dalam memperjuangkan hak-hak pelaut

khususnya masalah remunerasi sesuai Konvensi ILO yang bekerja di kapal berbendera Indonesia khususnya bagi yang telah memenuhi kompetensi COC dan COP sesuai STCW 78/95 amandemen 2010 Manila.

Demikian kata pengantar dari penulis, semoga buku ***Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan Kapal Sesuai ISM-Code*** dapat bermanfaat bagi pembaca.

Penulis

DPS

# Daftar Isi

Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	ix
<b>BAB 1 Urgensi Evaluasi Kebijakan Keselamatan Transportasi Laut.....</b>	<b>1</b>
<b>BAB 2 Konsep Model Evaluasi Kebijakan Keselamatan.....</b>	<b>17</b>
A. Konsep Evaluasi Kebijakan .....	17
B. Konsep Kebijakan yang Akan Dievaluasi .....	77
C. Model Evaluasi Kebijakan yang Dipilih .....	114
D. Kriteria Evaluasi .....	122
<b>BAB 3 Prosedur .....</b>	<b>131</b>
<b>BAB 4 Perolehan Evaluasi Kebijakan Keselamatan pada Kapal.....</b>	<b>166</b>
A. Tahap Evaluasi Konteks ( <i>Context</i> ) .....	166
B. Tahap Evaluasi Masukan ( <i>Input</i> ) .....	189
<b>BAB 5 Intisari.....</b>	<b>.....</b>
Daftar Pustaka .....	274

deepublish / publisher

# BAB 1



## Urgensi Evaluasi Kebijakan Keselamatan Transportasi Laut

Transportasi berperan penting sebagai strategi untuk perwujudan wawasan Nusantara, memperkuat ketahanan nasional, serta mempererat hubungan antarbangsa dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Sebagaimana menurut Adisasmita, bahwa kegiatan transportasi tidak dapat dielakkan atau tidak dapat dilepaskan dari kehidupan manusia, selalu melekat dengan kegiatan perekonomian dan pembangunan.<sup>1</sup>

Mengacu pada Peraturan Menteri Perhubungan No. KM 49 Tahun 2005 tentang Sistranas, sistem transportasi nasional perlu berperan sebagai urat nadi dalam memperlancar kehidupan masyarakat guna mendukung kegiatan ekonomi, sosial, budaya dan politik, yang efektif dan efisien, sekaligus menggerakkan dinamika pembangunan nasional, meningkatkan modalitas manusia, barang dan jasa, membantu menciptakan pola distribusi nasional yang mantap dan dinamis. Sistem transportasi juga harus mendukung pengembangan wilayah dan lebih memantapkan pembangunan kehidupan masyarakat, bangsa dan negara serta mempererat hubungan antarbangsa. Berikut perspektif yang disampaikan oleh Abas Salim.

Transportasi mempunyai pengaruh besar terhadap perorangan, masyarakat, pembangunan ekonomi, dan sosial politik suatu negara. Pengangkutan merupakan suatu

---

<sup>1</sup> Sakti Adji Adisasmita, *Jaringan Transportasi Teori dan Analisis* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), h. 2.

sarana dan prasarana bagi pembangunan ekonomi negara yang bisa mendukung lajunya pembangunan ekonomi (*rate of growth*).<sup>2</sup>

Pentingnya transportasi tercermin pada penyelenggaraannya yang mempengaruhi semua aspek kehidupan bangsa dan negara, serta semakin meningkatnya kebutuhan jasa angkutan bagi mobilitas orang dan barang dalam negeri dan luar negeri. Transportasi juga berperan sebagai penunjang, pendorong dan penggerak bagi pertumbuhan daerah dengan potensi sumber daya alam yang besar tetapi belum berkembang, dalam rangka peningkatan dan pemerataan pembangunan serta hasil-hasilnya. Menurut Yamin, transportasi merupakan kebutuhan turunan dari kegiatan ekonomi, sehingga pertumbuhan ekonomi suatu negara atau wilayah tercermin pada peningkatan intensitas transportasinya.<sup>3</sup>

Menurut Morlak (1984) yang dikutip oleh Yasmin Jinca, secara lebih khusus transportasi memiliki beberapa peran penting, antara lain peran ekonomis, peran sosial, peran politik dan peran dalam lingkungan sehingga pertambahan ekonomi suatu negara tercermin dari peningkatan intensitas transportasinya.<sup>4</sup>

Transportasi dapat dikelompokkan dalam moda transportasi menurut media atau tempat di mana pergerakan tersebut dapat dilakukan, yang meliputi:

- 1) transportasi darat (transportasi jalan dan rel)
- 2) transportasi udara
- 3) transportasi laut/perairan (transportasi laut, sungai, danau dan penyeberangan)
- 4) transportasi multimoda transportasi (gabungan antara moda transportasi laut dan udara dan atau darat)<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Abbas Salim, *Manajemen Transportasi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012), h. 6

<sup>3</sup> M. Yamin Jinca, *Transportasi Laut Indonesia, Analisis Sistem dan Studi Kasus* (Surabaya: Brilian Internasional, 2011), h. 11

<sup>4</sup> *Ibid.*, h. 8

<sup>5</sup> Adiasmita, *op. cit.*, h. 18

Masing-masing moda transportasi memiliki karakteristik sebagaimana pada Tabel 1.1 berikut:<sup>6</sup>

Tabel 1.1  
Karakteristik Moda Transportasi

Moda (Sistem)	Aksesibilitas	Mobilitas	Efisiensi
Jalan raya	Memiliki akses tinggi, langsung ke jalan, terbuka oleh <i>terrain</i> dan guna lahan	Kecepatan terbatas, kapasitas rendah, ketersediaan kendaraan/ mobil tinggi	Rendah, sisi keselamatan, bahan bakar, biaya serta tidak hemat ruang
Jalan rel	Investasi infrastruktur dan sarana/kendaraan/ lokomotif penumpang, barang tinggi	Kapasitas dan kecepatan lebih besar dibanding jalan raya	Biaya relatif tinggi aspek tenaga kerja per <i>output</i> rendah, efisiensi tinggi
Transportasi udara	Biaya infrastruktur tinggi aksesibilitas bagus untuk rute langsung	Kecepatan sangat tinggi, kapasitas kendaraan pesawat untuk barang terbatas	Relatif rendah dari sisi energi dan biaya operasi baik bagi muatan nilai tinggi
Transportasi perairan	Rute langsung, aksesibilitas dan ketersediaan jaringan pelayanan dan akses (pelabuhan) terbatas, aman	Kecepatan rendah, kapasitas dan kenyamanan penumpang terbatas kendaraan rendah	Efisiensi tinggi, biaya rendah untuk massal, hemat energi, keamanan bervariasi, cocok muatan barang

<sup>6</sup> Jinca, *op. cit.*, h. 14

Mengingat betapa pentingnya peran transportasi, transportasi laut sebagai salah satu moda transportasi nasional harus ditata dalam satu kesatuan sistem transportasi nasional yang terpadu. Termasuk juga dibangun agar mampu mewujudkan penyediaan jasa transportasi yang seimbang sesuai tingkat kebutuhan, serta menjadi pelayanan angkutan yang selamat, aksesibilitas tinggi, terpadu, kapasitas mencukupi, teratur, lancar dan cepat, mudah dicapai, tepat waktu, nyaman, tarif terjangkau, tertib, aman, polusi rendah dan efisien.

Menurut Radika Purba, berdasarkan segi pelayaran niaga (*shipping*) transportasi merupakan pengangkutan muatan melalui air dengan alat pengangkut air (kapal-tongkang dan lain-lain kecuali kapal perang atau kapal yang digunakan untuk tujuan perang).<sup>7</sup> Abbas Salim juga mendefinisikan, bahwa secara umum pengertian pelayaran niaga ialah usaha jasa dalam bidang penyediaan ruangan pada angkutan air atau angkutan laut demi kepentingan pengangkutan muatan penumpang dan barang dagangan dari satu tempat ke tempat lain.<sup>8</sup> Mengacu pada UU No. 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran, mengartikan bahwa angkutan di perairan adalah kegiatan mengangkut dan/atau memindahkan penumpang dan/atau barang dengan menggunakan kapal.<sup>9</sup>

Peran transportasi yang strategis dalam mendukung pembangunan nasional menjadikan jaringan transportasi diatur dalam sistem transportasi nasional (Sistranas) sesuai Kepmen No. 49 tahun 2005. Dalam regulasi tersebut, jaringan transportasi laut berupa trayek dibedakan menurut kegiatan dan sifatnya. Berdasarkan kegiatan, jaringan (trayek) transportasi laut terdiri dari jaringan transportasi laut dalam negeri (domestik) dan jaringan transportasi luar negeri (internasional).<sup>10</sup> Berdasarkan

---

<sup>7</sup> Radiks Purba, *Angkutan Muatan Laut* (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), h. xv

<sup>8</sup> Abbas Salim, *Manajemen Pelayaran Niaga dan Pelabuhan* (Jakarta: Pusaka Jaya, 1995), h. 2

<sup>9</sup> Undang-undang Nomor 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran Pasal 1, Ayat 3

<sup>10</sup> Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 49 Tahun 2005 Tentang Sistem Transportasi Nasional

fungsi pelayanan transportasi laut sebagai *ship follow the trade* dan *ship promote the trade*, jaringan trayek transportasi laut dibagi menjadi pelayanan komersial dan non komersial.<sup>11</sup> Sementara berdasarkan sifatnya, jaringan transportasi laut terdiri atas:

- 1) jaringan pelayanan transportasi laut tetap dan teratur (*reguler liner service*) yaitu jaringan pelayanan dengan trayek dan jadwal yang telah ditetapkan; dan
- 2) jaringan pelayanan transportasi laut tidak tetap dan tidak teratur yaitu jaringan pelayanan dengan trayek dan jadwal yang tidak ditetapkan (*Tramper*).<sup>12</sup>

Pelaksanaan operasional kapal di laut merupakan tanggung jawab pemerintah dalam melaksanakan pengawasannya sebagai regulator.<sup>13</sup>

Transportasi laut memiliki karakteristik pengangkutan secara nasional dan menjangkau seluruh wilayah. Karena itulah transportasi laut perlu ditingkatkan perannya sebagai penghubung antarwilayah, baik nasional maupun internasional termasuk lintas batas, mengingat fungsinya sebagai sarana untuk menunjang, mendorong dan menggerakkan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat serta menjadi Perikat Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Menurut Donald Waters, "*Tiap moda memiliki karakteristik berbeda dan yang paling baik dalam suatu lingkungan tertentu bergantung pada tipe barang yang diangkut, lokasi, jarak, tujuan, dan hal lainnya.*"<sup>14</sup>

Transportasi laut memiliki peran yang vital terhadap sektor lain dalam hal meningkatkan kesejahteraan masyarakat (*social welfare*), misalnya sebagai jembatan penghubung antarpulau. Hal

---

<sup>11</sup> Adisasmita, *op. cit.*, h. 23

<sup>12</sup> H.K. Martono dan Eka Budi Tjahjono, *Transportasi di Perairan Berdasarkan Undang-undang Nomor 17 Tahun 2008* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), h. 32

<sup>13</sup> *Ibid.*, h. 34

<sup>14</sup> Donald Waters, *Transportasi Dalam Logistik Indonesia* (Jakarta: PPM, 2011), h. 102

ini karena Indonesia merupakan negara kepulauan (*archipelago*) terbesar di dunia dengan jumlah pulau lebih dari 17.502 dan garis pantai lebih dari 80.000 KM. Sebab itulah transportasi laut berperan penting sebagai infrastruktur dasar untuk memenuhi kebutuhan pokok masyarakat yang tidak tergantikan (*irreplaceable*), yakni aksesibilitas, sekaligus mewujudkan pertumbuhan ekonomi yang merata di seluruh wilayah Nusantara.

Keandalan dan kelangsungan arus perpindahan penumpang dan barang melalui laut, tidak terlepas dari peran PT Pelayaran Nasional Indonesia (PELNI) sebagai salah satu operator angkutan laut nasional. Dalam rangka melaksanakan kepentingan komersial, PT. PELNI berusaha menghasilkan keuntungan bagi perusahaan dan negara dengan mengikuti kaidah *ship follows the trade*. PT. PELNI juga memiliki fungsi sosial sebagai penyedia jasa publik yang harus melayani angkutan wilayah-wilayah terpencil untuk merangsang pertumbuhan ekonomi setempat (*ship promotes the trade*). Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PT. PELNI mengemban misi untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dalam rangka memenuhi kebutuhan pelayanan masyarakat pada sektor perhubungan pengangkutan umum sebagai tulang punggung angkutan laut nasional (PELNI, 1975).<sup>15</sup>

PT. PELNI saat ini mengoperasikan 25 unit kapal penumpang, 4 unit kapal *cargo* dan 3 unit kapal ro-ro dan menyinggahi 73 pelabuhan di 30 propinsi. Perkembangan mobilitas angkutan manusia dan barang melalui laut oleh PT. PELNI tahun 2006/2007s/d 2010/2011 dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut.

---

<sup>15</sup> Akte Pendirian PT PELNI

Tabel 1.2  
Pembangunan Pengangkutan Melalui Laut oleh PT. PELNI Tahun  
2007/2008 s.d. 2011/2012

Uraian/Satuan	2007/2008	2009/2010	2011/2012
Angkutan Penumpang (orang)	5.171.976	8.245.428	9.731.278
Angkutan Barang (T/m <sup>3</sup> )	1.281.342	4.81.336	813.592

(Laporan realisasi kegiatan PT. PELNI 2011)

Tabel di atas menunjukkan pentingnya peran transportasi melalui laut oleh PT. PELNI dalam mendukung pembangunan nasional. Meski begitu, upaya memenuhi kebutuhan transportasi laut dihadapkan pada beberapa faktor bahaya yang sangat tinggi seperti badai, topan, kabut, ombak, arus, karang laut, pendangkalan dan bahaya-bahaya navigasi lainnya. Di laut juga tidak tersedia jalur trafik yang tetap dengan jarak alur lintas yang selalu berubah-ubah sehingga menjadikan transportasi melalui laut sebagai bentuk transportasi yang berisiko tinggi.<sup>16</sup>

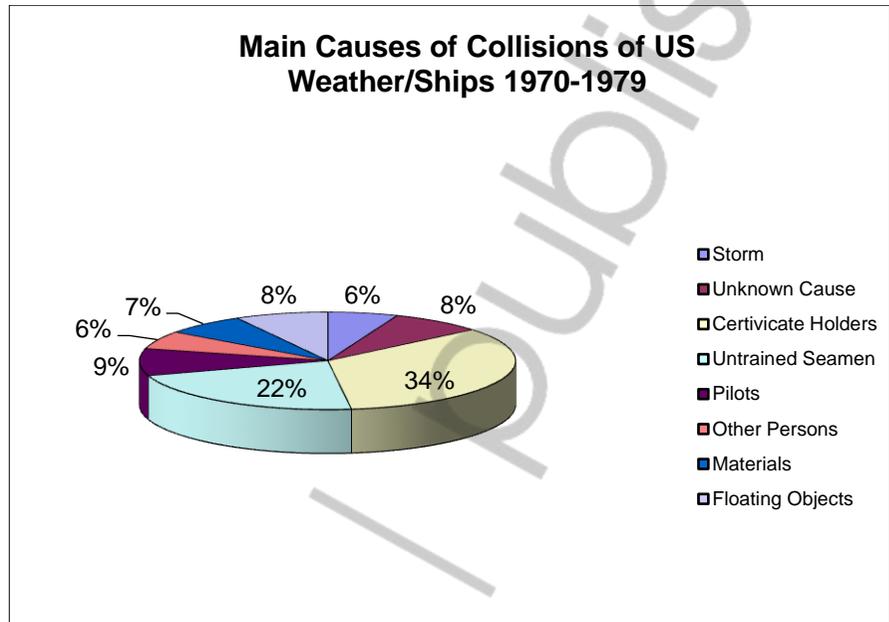
Dalam rangka mengurangi risiko kecelakaan kapal, para ahli perkapalan, pemilik kapal ataupun pemerintah berusaha meningkatkan teknologi bangunan kapal yang baik, dengan memenuhi peraturan-peraturan klasifikasi kelaikan kapal yang ditentukan Badan Klasifikasi.<sup>17</sup> Ternyata persyaratan fisik/teknis yang diterapkan berdasarkan Statutaria ataupun Badan Klasifikasi hanya mampu mencapai sebagian saja dari tujuan di bidang keselamatan kapal termasuk pencemaran di laut.

Dalam hal ini dapat kita katakan, bahwa risiko kecelakaan kapal di laut hingga sekarang masih besar walaupun peraturan-peraturan menyangkut kelaikan kapal sudah diterapkan. Data-data tentang penyebab kecelakaan di laut di Amerika tahun 1970-1979 dari International Maritime Organization (IMO) menunjukkan, bahwa 80% disebabkan oleh "*Organization and*

<sup>16</sup> Datep Purna Saputra, *Prosedur Darurat dan SAR* (Jakarta: Republish, 2012), h. 1

<sup>17</sup> *Ibid.*, h. 1

*Management Problem*” atau adanya faktor manusianya (*human error*).<sup>18</sup>



Data kecelakaan kapal di laut yang dihimpun oleh Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, Direktorat Perkapalan dan Pelayaran (DITKAPEL) juga menyimpulkan bahwa sebesar 2/3 kecelakaan terjadi karena kesalahan manusia dalam hal pengaturan, sistem dan peraturan kerja yang berarti kesalahan “manajemen sistem”.

Mahkamah Pelayaran Indonesia dalam buku *Himpunan Keputusan Sidang Kecelakaan Kapal di Laut* tahun 1988 menyimpulkan, bahwa faktor-faktor kecelakaan disebabkan oleh kesalahan personil. Pada Tabel 1.3 dan 1.4 menunjukkan data kecelakaan kapal di laut dan jumlah korban/kerugian yang timbul pada kurun waktu 1992/1993 s.d. 1994/1995 di perairan Indonesia sebelum diberlakukannya *ISM-Code*.

---

<sup>18</sup> Jinca, *op. cit.*, h. 150

Tabel 1.3  
Data Kecelakaan Kapal di Laut di Indonesia  
Tahun 1992/1993 s.d. 1994/1995  
(Sebelum *ISM-Code* Diberlakukan)

No	Jenis Kecelakaan	1992/1993		1993/1994		1994/1995	
		Kpl	% Ks	Kpl	% Ks	Kpl	% Ks
1	Tubrukan	42	9,29	24	4,03	28	6,96
2	Kandas	34	10,53	30	8,65	23	8,48
3	Tenggelam	138	42,72	158	45,53	107	39,20
4	Kebakaran	12	3,71	4	1,16	9	3,30
5	Lain-lain	109	33,75	141	40,63	115	42,12
	Jumlah	335	100	347	100	282	100

(Data DITKAPEL DITJENLA 1995)

Tabel 1.4  
Data Korban/Kerugian yang Ditimbulkan  
Akibat Kecelakaan di Laut  
Tahun 1992/1993 s.d. 1994/1995  
(Sebelum *ISM-Code* Diberlakukan)

No	Macam Kerugian	1992/1993	1993/1994	1994/1995
1	Korban jiwa (meninggal/hilang)	127 orang	304 orang	229 orang
2	Muatan/harta benda	7.218,9 ton	344.138,28 ton	23.400.747 ton
3	Kapal tenggelam	138 kapal	158 kapal	107 kapal

(Data DITKAPEL DITJENLA 1995)

Tabel di atas menunjukkan, bahwa angka kecelakaan kapal di laut secara nasional sangat tinggi. Sebanyak 80% dikarenakan oleh kesalahan manusia dalam mengoperasikan kapal yang tidak sesuai dengan prosedur kerja. Melalui buku ini, kita mencoba untuk mengevaluasi kode internasional manajemen keselamatan (*ISM-Code*) pada kapal PT. PELNI sebagai ujung tombak transportasi laut nasional. Hal ini karena pada kenyataannya walaupun kebijakan manajemen keselamatan sudah diterapkan, tetap saja masih sering terjadi kecelakaan sebagaimana data dari

PT. PELNI sebelum diterapkan sistem manajemen keselamatan (lihat Tabel 1.5 dan 1.6).

Tabel 1.5  
Data Kecelakaan pada Kapal PT. PELNI  
Tahun 1994/1995 s.d. 1998/1999  
(Sebelum Penerapan *ISM-Code*)

No	Jenis Kecelakaan	1994/1995	1996/1997	1998/1999
1	Tubrukan	4	3	1
2	Kandas	4	3	2
3	Tenggelam	3	1	-
4	Kebakaran	1	2	1
5	Lain-lain	1	3	2
	Jumlah	12	10	6

(Data Tim Khusus Kecelakaan Kapal PT. PELNI, 2000)

Tabel 1.6  
Data Kecelakaan pada Kapal PT. PELNI  
Tahun 2005/2006 s.d. 2009/2010  
(Setelah Penerapan *ISM-Code*)

No	Jenis Kecelakaan	2007/2008	2009/2010	2011/2012
1	Tubrukan	2	-	-
2	Kandas	1	1	1
3	Tenggelam	-	-	1
4	Kebakaran	1	1	-
5	Lain-lain	1	1	1
	Jumlah	5	3	3

(Data Tim Khusus Kecelakaan Kapal PT. PELNI, 2012)

Terjadinya kecelakaan kapal di laut yang menyebabkan hilangnya jiwa manusia, harta benda dan pencemaran di laut disebabkan oleh kesalahan manusia. Karena itu, penyelenggaraan fungsi keselamatan pengoperasian kapal yang terpadu, tertib, lancar, aman, nyaman dan efisien perlu ditingkatkan melalui jalur manajemen. Dengan begitu,

pemahaman prosedur pelaksanaan kerja, sistem koordinasi dalam pelaksanaan orang-orang yang bertugas di kapal dapat dilaksanakan secara maksimal. Menurut Terry dan Rul, manajemen adalah: “suatu proses untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain”.<sup>19</sup>

Kode Internasional Manajemen Keselamatan (*International Safety Management-Code*) atau *ISM-Code* diciptakan untuk menjamin keselamatan kapal di laut, pencegahan kecelakaan manusia atau hilangnya jiwa, menghindari kerusakan lingkungan maritim serta harta benda. Dalam hal ini, perusahaan harus menetapkan sistem manajemen keselamatan dengan beberapa target sebagai berikut:

- 1) Menyiapkan tata kerja praktis yang aman dalam pengoperasian kapal dan suatu lingkungan kerja yang aman.
- 2) Menetapkan tata cara pengamanan terhadap semua risiko yang mungkin terjadi.
- 3) Meningkatkan kemampuan manajemen keselamatan dan personil di darat dan di laut termasuk persiapan pengamanan keadaan darurat yang berkaitan dengan keselamatan dan perlindungan lingkungan secara terus menerus. Sebagaimana menurut Pieter Batti sebagai berikut.

Cara yang dikembangkan pada *ISM-Code* adalah membuat sistem manajemen yang mampu untuk menciptakan kerja sama yang baik dan erat antara manajemen darat dan manajemen di atas kapal untuk dapat mengoptimalkan kapal dengan aman.<sup>20</sup>

Meski begitu, efektivitas penerapan sistem manajemen keselamatan bergantung pada keaktifan perbaikan sistem

---

<sup>19</sup> George R. Terry dan Leslic W. Rul, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 1

<sup>20</sup> Pieter Batti, *Keselamatan Pelayaran dan Pencegahan Pencemaran Kapal* (Jakarta: PT Konsultasi Buana Maritim Nusantara, 2000), h. 215

manajemen keselamatan pada masing-masing perusahaan yang juga bagian dari *International Safety Management (ISM-Code)*. Hal ini karena *ISM-Code* menghendaki adanya komitmen dari manajemen tingkat puncak sampai pelaksana, baik di darat maupun di kapal.<sup>21</sup>

Sejarah tenggelamnya kapal Titanic tahun 1912 menyadarkan masyarakat maritim dunia untuk membentuk badan internasional yang bertanggung jawab dalam membuat kebijakan-kebijakan industri maritim. Sehingga pada tahun 1948 terbentuklah IMCO (Inter-Governmental Maritime Consultative Organization) kemudian pada tahun 1982 berubah menjadi International Maritime Organization (IMO). Badan ini di bawah naungan PBB yang memiliki tujuan untuk memberikan standarisasi kelaikan kapal, sehingga terbitlah konvensi IMO yang sangat terkenal yaitu SOLAS (*Safety of Life at Sea*) tahun 1948. Konvensi ini berubah pada tahun 1960 dan juga terakhir kali berubah pada tahun 1974 yakni menjadi SOLAS 74 dan diratifikasi oleh pemerintah Republik Indonesia melalui Kepres 65 tahun 1980.

Tenggelamnya kapal "*Harold of Free Enterprise*" tahun 1987 terjadi karena kelalaian manusia atau *human error*. Kejadian yang menelan korban lebih dari 500 orang mendorong negara-negara anggota IMO melalui Council merekomendasikan *International Safety Management (ISM) Code* melalui proses penerbitan *tacid* sesuai resolusi IMO No. 741 (18) tahun 1993 dan diadopsi menjadi SOLAS 74 *Chapter IX* tentang *Safety Management*.

Berdasarkan Kepres 65 tahun 1980 dan Keputusan Dirjen Perhubungan Laut No. PY671/1/6-96 tanggal 12 Juli 1996, *ISM-Code* diberlakukan pada kapal berbendera Indonesia pada tanggal 01 Juli 1998 untuk kapal penumpang. Sementara untuk seluruh kapal lainnya sudah diberlakukan terakhir tanggal 01 Juli 2006 yakni pada kapal motor di bawah 500 GT.

---

<sup>21</sup> Jinca, *op. cit.* h. 150

Berdasarkan Keputusan Direksi PT. PELNI No. 17, tanggal 25 Juni 1998 *ISM-Code* diberlakukan bagi seluruh kapal-kapal PT. PELNI dan telah memiliki sertifikasi DOC (*Document of Compliance*) sebagai bukti sertifikasi manajemen perusahaan di darat dan SMC (*Safety Management Certificate*) untuk manajemen di kapal.

Dengan ditetapkannya *ISM-Code*, sistem pengorganisasian kapal dan tanggung jawab di atas kapal berubah dari manajemen tradisional ke manajemen yang harus memperhatikan faktor keselamatan dan perlindungan lingkungan.<sup>22</sup> Dengan begitu keselamatan kapal akan lebih terjamin.<sup>23</sup> Keputusan Presiden No. 65 Tahun 1980 tentang ratifikasi SOLAS 74 *Article I* menegaskan sebagai berikut.

*The contracting governments undertake to promulgate all laws, decrees, order and regulations and to take all other steps which may be necessary to give the present convention full and complete effect, so as to ensure that, from the point of view of safety of life, a ship is fit for the service for which it is intended.*<sup>24</sup>

Demikian juga pada resolusi IMO A.443 (XI) mengamanatkan bahwa:

*The assembly adopted resolution A.443 (XI) by which it invited all government to take the necessary steps to safeguard the shipmaster in the proper discharge at his responsibilities with regard to maritime safety and the protection at the marine environment.*<sup>25</sup>

Dalam kurun waktu tahun 1998 s.d. 2012, sudah lebih dari 13 tahun PT. PELNI menerapkan kebijakan manajemen keselamatan berdasarkan *ISM-Code* dengan banyak perubahan dalam meningkatkan sistem keselamatan kapal. Namun

---

<sup>22</sup> Parlindungan Siahaan, et al., *Kompetensi dan Keterampilan Pelaut* (Jakarta: Yayasan Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran, 1999), h. 2

<sup>23</sup> Jinca, *op. cit.*, h. 150

<sup>24</sup> Keputusan Presiden No. 65 Tahun 1980 tentang Ratifikasi SOLAS 75 *Article 1* (b)

<sup>25</sup> Resolusi IMO A.403 (XI) Tahun 1993

nyatanya, masih terdapat kendala atau ketidaksesuaian bahkan masih terdapat kecelakaan kapal yang merugikan perusahaan dan pengguna jasa. Sebagaimana pada Resolusi IMO A.741 (1) 93 tentang *ISM-Code*, bahwa ketidaksesuaian besar “*Major Non-Conformity*” artinya penyimpangan diidentifikasi memiliki potensi ancaman serius bagi personil dan keselamatan kapal atau berisiko tinggi terhadap lingkungan sehingga memerlukan tindakan perbaikan yang mendasar. Selain itu, yang termasuk ketidaksesuaian besar adalah tidak dilaksanakannya persyaratan *ISM-Code*.<sup>26</sup>

Sejauh ini, evaluasi penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan kode internasional manajemen keselamatan (*ISM-Code*) pada Kapal PT. PELNI perlu dilakukan. Evaluasi difokuskan pada penjelasan terkait data dan fakta yang akurat tentang latar kebutuhan perencanaan, implementasi dan hasil penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan Kode Internasional Manajemen Keselamatan (*ISM-Code*) pada kapal PT. PELNI. Beberapa hal yang menjadi fokus utama di dalam buku ini adalah sebagai berikut.

1. Mengevaluasi kebijakan pada komponen konteks yang mencakup latar kebutuhan yang mendesak International Maritime Organization (IMO), PT. PELNI dalam menerapkan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan *International Safety Management Code (ISM-Code)*, kebijakan keselamatan, serta perlindungan lingkungan.
2. Mengevaluasi kebijakan pada komponen *input* yang mencakup perencanaan penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan kode internasional manajemen keselamatan (*ISM-Code*) pada kapal PT. PELNI terkait tanggung jawab dan wewenang perusahaan, petugas yang ditunjuk (DPA) dalam mengimplementasikan *ISM-Code*, tanggung jawab dan otoritas Nakhoda dan

---

<sup>26</sup> Resolusi IMO A.741 (18) Tahun 1993.

- kesiapan/kompetensi SDM baik di laut ataupun di darat yang dibuktikan dengan sertifikat keahlian sesuai *Standard of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW)* tahun 1978 Amandemen 1995.
3. Mengevaluasi kebijakan pada komponen proses yang mencakup implementasi penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan kode Internasional Manajemen Keselamatan (*ISM-Code*) pada kapal PT. PELNI yang meliputi manajemen pengoperasian kapal secara aman dan pencegahan pencemaran, kesiapan menghadapi keadaan darurat, sistem pelaporan dan analisis kecelakaan, sistem pemeliharaan kapal dan perlengkapannya, pendokumentasian, verifikasi tinjauan (*review*) dan evaluasi perusahaan.
  4. Mengevaluasi kebijakan pada komponen produk sebagai pencapaian hasil-hasil penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan kode Internasional Manajemen Keselamatan (*ISM-Code*) pada kapal PT. PELNI. Hal ini meliputi hasil sertifikasi sebagai bukti kelaikan dari instansi terkait, dampak hasil penerapan *ISM-Code* terhadap penerapan fungsi-fungsi GCG secara konsisten, meningkatkan keselamatan pelayaran, ketepatan waktu atau *On Time Performance (OTP)* kepuasan penumpang, *commission day*, produktivitas SDM, meningkatkan citra perusahaan dan daya saing yang unggul dan kompetitif, pencapaian KPI penerapan kebijakan *ISM-Code* pada kapal PT. PELNI

Penulis berharap buku ini dapat bermanfaat di dunia akademis sebagai bahan kajian dalam meningkatkan ilmu pengetahuan khususnya pada penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan kode Internasional Manajemen Keselamatan (*ISM-Code*). Selain itu, buku ini juga dapat dijadikan sebagai tolok ukur untuk mengetahui sejauh mana penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan kode internasional manajemen keselamatan (*ISM-*

*Code*) pada kapal PT. PELNI telah dilaksanakan, sekaligus menjadi rekomendasi bagi PT. PELNI dan instansi terkait dalam menentukan kebijakan-kebijakan tentang manajemen keselamatan kapal.

# BAB 2



## Konsep dan Model Evaluasi Kebijakan Keselamatan

### A. Konsep Evaluasi Kebijakan

#### 1. Konsep Evaluasi

Sejarah evaluasi berawal dari Tiongkok (Cina) pada tahun 2000 SM. Evaluasi digunakan untuk mengevaluasi pegawai kerajaan, serta seleksi calon pegawai berdasarkan pengetahuan untuk melaksanakan layanan publik. Di Indonesia. Evaluasi sudah dilakukan sejak zaman penjajahan Belanda untuk mencari kualitas produk seperti rempah-rempah, kopi, teh, karet dan sebagainya dengan istilah *connoisseurship*.<sup>27</sup>

Dalam Kamus Istilah Peraturan, kata evaluasi memiliki arti penilaian atas data dan informasi hasil *monitoring* melalui pelaksanaan pengamatan dan pengumpulan data.<sup>28</sup> Menurut Evert Vedung, evaluasi memiliki definisi "*at careful retrospective assessment of the merit, worth and value of administration, output and outcome at government intervention, witch is intended to play a role in future practical action situation.*"<sup>29</sup> Dunn mendefinisikan evaluasi yang merujuk pada aplikasi beberapa skala nilai terhadap hasil kebijakan dan program.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Wirawan. *Evaluasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h. 4

<sup>28</sup> Tim Redaksi Tatabahasa. *Kamus Istilah Peraturan* (Jakarta: PT. Tata Nusa, 2010), h. 79

<sup>29</sup> Evert Vendung. *Public Policy and Program Evaluation* (Canada: Transaction Publishers, 2009), h. 3

<sup>30</sup> William N. Dunn. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, terjemahan Samudra Wibawa et.al., (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003), h. 608

Kemudian menurut Wirawan, evaluasi, riset evaluasi atau sains evaluasi merupakan ilmu atau cabang ilmu pengetahuan di mana evaluasi merupakan alat dari berbagai cabang ilmu pengetahuan dalam penerapan ilmu pengetahuan dalam praktik profesi.<sup>31</sup> Noe juga menambahkan, bahwa langkah terakhir dari proses perencanaan adalah mengevaluasi untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan suatu program.<sup>32</sup> Karena itulah alternatif strategi harus secara mendalam dievaluasi melalui identifikasi manfaat dan kelemahan utama setiap strategi termasuk asumsi yang mendasari setiap strategi.<sup>33</sup> Begitu juga dengan kebijakan yang telah dilaksanakan harus dievaluasi. Bukan untuk menyalah-nyalahkan, tetapi untuk melihat seberapa besar kesenjangan antara pencapaian dan harapan suatu kebijakan.<sup>34</sup>

Definisi mengenai evaluasi dilakukan oleh pakar dengan formulasi yang berbeda. Namun pada intinya adalah sama yang mana oleh Wirawan dan tentang definisi evaluasi disusun dalam Tabel 2.1.<sup>35</sup>

Tabel 2.1  
Definisi Evaluasi dari Literatur

Sumber	Definisi Evaluasi
The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994)	"Evaluation: The systematic investigation of the worth or merit of an object."
Ralph Tyler (Brinkerhoff et al., 1983)	"... the process of determining to what extent the educational objectives are actually being realized."
USA Office of Health Evaluation (Michael)	"Evaluation research is the systematic collection of information about the activities and

<sup>31</sup> Wirawan, *op. cit.*, h. 2

<sup>32</sup> Raymond, A. Noe., et al. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 2010), h. 264

<sup>33</sup> Mulyadi, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard* (Yogyakarta: UPPAMP YKPN, 2005), H. 130

<sup>34</sup> Rian Nugroho, *Public Policy* (Jakarta: Gramedia, 2009), h. 670

<sup>35</sup> Wirawan, *op. cit.*, h. 7

Sumber	Definisi Evaluasi
Quinn Patton, 1978)	outcomes of actual programs in order for interested persons to make judgments about specific aspects of what the program is doing and affecting."
American Evaluation Association ( <a href="http://www.evaluationwiki.org/...">http://www.evaluationwiki.org/...</a>	"... evaluation involves assessing the strengths and weakness of programs, policies, personnel, product, and organizations to improve their effectiveness."
<a href="http://www.socialresearchmentod.net/">http://www.socialresearchmentod.net/..</a>	"Evaluation is the systematic acquisition and assessment of information to provide useful feedback about some object."
Peter H. Rossi & Howard E. Freeman (1985)	"Evaluation research is a systematic application of social research procedures in assessing the conceptualization and design, implementation, and utility of social intervention programs."
Daniel L. Sufflebeam (2003)	"Evaluation is the process of delineating, obtaining, reporting, and applying descriptive and judgmental information about some object's merit, worth, probity and significance in order to guide decision making, support accountability, disseminate effective practices, and increase understanding of the involved phenomena:"
<a href="http://www.socialresearchmenthoods.net/">http://www.socialresearchmenthoods.net/</a>	Evaluation is the systematic acquisition and assessment of information to provide useful feedback about some object.
Alkin (1990)	The term evaluation refer to the activity of systematically collecting, analyzing and reporting information that can be used to change attitudes or to improve the operation of a project or program. The word systematic stipulates that the evaluation must be planned.
C.H. Weiss (1998)	"...the systematic assessment of the operation and/or the outcome of a program or policy, compared to a set of explicit standards, as a mean of contributing to the improvement of the program or policy." Inter
Evert Vendung (2004)	"Careful retrospective assessment of the merit, worth, and value of administration, <i>output</i> , and outcome of government intervention, which is intended to play a role in future, practical situations:"

Sander dan Chair mendefinisikan bahwa evaluasi:

*The systematic integration of the worth on merit at on object for the purpose of covisenses in that book the term from will be used generically to refer to the object at evaluation objects covered by these standards include educational and training program, project and material a meta evaluation is an evaluation of an evaluation.*<sup>36</sup>

Menurut Nawawi, evaluasi (*evaluation*) memiliki arti bahwa hanya manusia sebagai makhluk yang diberi kemampuan menilai apakah pelaksanaan semua kemampuan merupakan cara berpikir atau pemikiran, cara berpendapat atau pendapat, cara bersikap dan berperilaku yang baik atau buruk yang benar atau salah yang berguna atau bermanfaat atau tidak dan yang efektif/efisien atau tidak, dan sebagainya.<sup>37</sup> Stufflebeam juga menambahkan, bahwa "*Evaluation arguably is society most fundamental discipline.*"<sup>38</sup> Begitu pentingnya evaluasi dalam mengukir keberhasilan kebijakan atau program. John M. Owen juga mengemukakan sebagai berikut.

*Thus, evaluative engineers can focus on one or more aspects at policy or program delivery, development, implementation or impact consistent with hose, we take the view that evaluative enquiry should respond to questions of concern to identified clients, and that the findings should be framed to assist decision-making about the program under review.*<sup>39</sup>

Dari banyaknya definisi di atas, maka dapat disintesis bahwa evaluasi adalah proses pengumpulan, analisis dan interpretasi informasi yang dilaksanakan secara berkala untuk menentukan apakah kebijakan telah berhasil atau terjadi

---

<sup>36</sup> James R. Sondeas, Chair. *The Program Evaluasi Standards* (London: Sage Publications, 1994), h. 3

<sup>37</sup> Hadari Nawawi. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006), h. 40

<sup>38</sup> Daniel L. Stufflebeam, Anthony J. Shinkfield. *Evaluation Theory, Models & Applications* (San Francisco: Viley, 2007), h. 4

<sup>39</sup> John M. Owen. *Program Evaluation* (Singapore: Alden & Unwin, 2008), h. 17

kekurangan untuk diadakan peninjauan kembali atau perbaikan dalam rangka penyempurnaan kebijakan sebagaimana Kepres No. 65 tahun 1980 tentang ratifikasi *Safety of Life at Sea* (SOLAS).

Chapter IX tentang *International Safety Management (ISM-Code)* Elemen 12.2 menegaskan bahwa *Company Verification Review and Evaluation* “*The company should periodically evaluate the efficiency and when needed, review the SMS (Safety Manajemen System) in accordance procedures established by the company*”.<sup>40</sup> Dalam regulasi tersebut, perusahaan harus mengevaluasi secara berkala dan apabila dianggap perlu meninjau kembali SMS sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Evaluasi kebijakan yang tidak efektif membuat program atau kebijakan perlu segera dikaji ulang terhadap strategi demi mencapai tujuan atau bahkan merevisi tujuan.<sup>41</sup> Spaulding menambahkan, bahwa “*in general, program evaluation examines programs to determine their worth and to make recommendation for programmatic refinement and success*.”<sup>42</sup> Evaluasi dilakukan karena tidak semua program kebijakan meraih hasil yang diinginkan.<sup>43</sup> Artinya, evaluasi kebijakan menjadi langkah terakhir dalam proses kebijakan.<sup>44</sup> Dengan begitu, maka dapat diketahui kebijakan telah dilaksanakan dengan baik atau belum seperti pendapat Dunn sebagai berikut.

*In a more specific sense evaluation refers to the production of information about the value or worth of policy outcomes. When policy outcome do in fact have value it is because*

---

<sup>40</sup> Resolusi IMO.A.741 (18) Tahun 1993 tentang International Safety Management Code (ISM-Code) Elemen 12.(2)

<sup>41</sup> Mahmudi. *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2010), h. 73

<sup>42</sup> Dean T. Spaulding. *Program Evaluation in Practice* (San Francisco: Jossey-Bass, 2008), h. 5

<sup>43</sup> Budi Einarno. *Kebijakan Publik, teori, Proses dan Studi Kasus* (Yogyakarta: CAPS, 2912), h. 228

<sup>44</sup> Said Zainal Abidin. *Kebijakan Publik* (Jakarta: Salemba Humanika, 2012), h. 165

*they contribute to goals and objectives in the case we say that a policy or program has attained some significant level of performance which means that policy problems have been clarified or elevated.*<sup>45</sup>

Dunn menegaskan bahwa evaluasi digunakan untuk mengetahui nilai atau manfaat hasil kebijakan demi mencapai tujuan dan sasaran, serta konteks-konteks lainnya sesuai evaluasi yang dilaksanakan.

## **2. Tujuan Evaluasi**

Evaluasi dilaksanakan untuk mencapai objek evaluasi yang menurut Stufflebeam ialah bukan untuk membuktikan (kesalahan/keuntungan), melainkan memperbaiki sebagaimana tertulis *“The most important purpose of evaluation is not to prove, but to improve it is a move agents the views that evaluation should be inquisitions, one short investigation, activities solely conducted by evaluators, or only instruments funded projects.”*<sup>46</sup>

Menurut Wirawan, tujuan utama dari tindakan evaluasi ialah menentukan kelayakan atau nilai sesuatu dalam evaluasi.<sup>47</sup> Evaluasi merupakan kegiatan *monitoring* rutin atau permanen mengenai aktualisasi, intervensi perbaikan atau peningkatan pengetahuan dasar tentang kebijakan sebagaimana pendapat Vendung:

*“Evaluation as qualified monitoring is usually a routine zed, continuous feature at public decision-making system, as impact assessment, evaluation is frequently commissioned on specific accession, whether permanent of periodic monitoring or impact assessing, however evaluation is performed for either accountability, intervention improvement of basic knowledge advancement.”*<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> William N. Nunn. *Public Policy Analysis* (New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 1994), h. 404

<sup>46</sup> Daniel C. Stufflebeam, Anthony S. Shinkfield. *Evaluation Theory, Models, & Application*, *op. cit.*, h. 4

<sup>47</sup> Wirawan, *op. cit.*, h. 81

<sup>48</sup> Vendung, *op. cit.*, h. 101

Arvidsson dalam Vendung juga mengatakan bahwa evaluasi dilakukan untuk tujuan *accountability, management, dan knowledge*<sup>49</sup>. Begitu juga Chelimsky, Jose Hudson, Jhon Mayne dan Ray Thomlison (1992: 5) yang menyebutkan empat tujuan evaluasi yakni *to increase knowledge, to improve program delivery, reconsider program, dan to provide for accountability*.<sup>50</sup>

Wirawan menegaskan bahwa tujuan evaluasi adalah sebagai berikut:<sup>51</sup>

- 1) mengatur pengaruh program terhadap masyarakat
- 2) menilai apakah program telah dilaksanakan sesuai dengan rencana
- 3) mengukur kesesuaian pelaksanaan program dengan rencana
- 4) evaluasi program dapat mengidentifikasi dan menemukan mana dimensi program yang jalan mana yang tidak jalan
- 5) pengembangan staf program
- 6) memenuhi ketentuan undang-undang
- 7) akreditasi program
- 8) mengukur *cost effectiveness* dan *cost efficiency*
- 9) mengambil keputusan mengenai program
- 10) akuntabilitas
- 11) memberikan balikan pada pimpinan dan staf program
- 12) memperkuat posisi politik
- 13) mengembangkan teori evaluasi atau riset evaluasi.

Menurut Dunn, evaluasi memiliki sejumlah fungsi utama dalam analisis kebijakan.<sup>52</sup> Pertama, evaluasi memberi informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan. Kedua, evaluasi memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target.

Stufflebeam, Madous dan Kellaghan menjelaskan tentang *people expect evaluation to accomplish many different purposes,*

---

<sup>49</sup> *Ibid.*, h. 101

<sup>50</sup> *Ibid.*, h. 101

<sup>51</sup> Wirawan, *op. cit.*, h. 22

<sup>52</sup> Dunn, *op. cit.*, h. 609

yang meliputi: *to document event; to record student change; to detect institutional vitality; to place the blame for trouble; to aid administration decision making; to facilitate corrective action; and to increase and understanding at teaching and learning.*<sup>53</sup>

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Mattenson, tujuan dasar dari evaluasi ialah menyediakan informasi mengenai kinerja pekerjaan dengan lebih spesifik untuk memenuhi berbagai tujuan utama antara lain:<sup>54</sup> remunerasi, prestasi pegawai, efektivitas prosedur penilaian pegawai, program diklat, menstimulasi perbaikan kinerja, mengatasi hambatan kinerja, kesempatan pengembangan pelatihan, membentuk kesepakatan supervisor-karyawan mengenai eksekusi kinerja. Abidin menambahkan bahwa dari hasil evaluasi terhadap perubahan-perubahan tersebut dirumuskan kebijakan lanjutan sebagai tindak lanjut dari evaluasi.<sup>55</sup>

Sementara menurut Makmur, pencapaian tujuan dan sasaran dalam suatu kebijakan memerlukan upaya untuk mengatasi perasaan bosan, lemah dan lesu pasca kesuksesan yang telah diraih itu.<sup>56</sup>

Peristiwa terjadinya kepuasan yang dialami setiap manusia sebagaimana yang telah dituangkan dalam bentuk kebijakan, merupakan suatu peristiwa yang sangat berani bagi yang bersangkutan. Kita sadari bahwa sesungguhnya banyak tujuan dan sasaran yang telah direncanakan namun untuk mencapainya, kita tidak dapat melakukan untuk mencapainya dalam waktu bersamaan.<sup>57</sup>

---

<sup>53</sup> Daniel C. Stufflebeam, George F. Madous, Thomas Kellason. *Evaluasi Models* (New York: Kluwer Academic Publishers, 2002), h. 348

<sup>54</sup> John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson. *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 216

<sup>55</sup> Said Zainal Abidin. *Kebijakan Kelembagaan Pengawasan* (Bandung: Aditama, 2011), h. 34

<sup>56</sup> Makmur. *Efektivitas Kebijakan Kelembagaan Pengawasan* (Bandung: Aditama, 2011), h. 34

<sup>57</sup> *Ibid.*, h. 34

Faried dan Alam menjelaskan bahwa unsur tujuan begitu penting,<sup>58</sup> dengan mengutip Hoogewenf (1983), bahwa tujuan ini secara umum ialah memelihara ketertiban umum, melancarkan kegiatan, memperuntukkan dan membagi berbagai materi.<sup>59</sup> Pada hakikatnya, evaluasi kebijakan ditujukan untuk mengetahui sejauh mana program-program kebijakan mampu menyelesaikan masalah-masalah publik. Artinya, evaluasi ditujukan untuk melihat tingkat efektivitas suatu program kebijakan dapat dijalankan guna memecahkan masalah-masalah yang ada.<sup>60</sup>

Dari uraian di atas, maka dapat kita katakan bahwa tujuan dan manfaat evaluasi ialah mengetahui efektivitas sasaran yang telah dicapai, efisiensi, keuntungan (*profitability*), keadilan (*equity*), *detriment* dan manfaat tambahan dari kebijakan jika ditemukan kekurangan-kekurangan untuk perbaikan. Hal ini sejalan dengan Resolusi IMO No. A.741 (18) 93 tentang *ISM-Code* di mana perusahaan dan semua kapal dalam *Safety Management System* (SMS) harus diaudit intern dan dievaluasi paling sedikit setahun sekali. Upaya ini dilakukan untuk menentukan keterlaksanaan berbagai elemen di dalam SMS perusahaan secara efektif dalam mencapai sasaran yang ditentukan. Dalam hal ini, rencana audit harus disusun oleh perusahaan,<sup>61</sup> lalu dilaksanakan secara berkesinambungan agar SMS terus terjaga sesuai kebutuhan untuk meningkatkan keselamatan dan pencegahan pencemaran.

### **3. Konsep Kebijakan**

#### **a. Pengertian Kebijakan**

Sekitar tahun 1970-an, konsep kebijakan publik (*public policy*) mulai berkembang dalam ilmu administrasi negara.<sup>62</sup>

Thomas Age dalam Abidin mengemukakan, bahwa

---

<sup>58</sup> Faried Ali, Andi Syamsu Alam. *Studi Kebijakan Pemerintah* (Bandung: Aditama, 2012), h. 15

<sup>59</sup> *Ibid.*, h. 16

<sup>60</sup> Budi Winarno, *Kebijakan Publik* (Yogyakarta: CAPS, 2012), h. 250

<sup>61</sup> Resolusi IMO.A.741 (18) 93 Tentang ISM-Code Elemen 12(1) Penjelasan

<sup>62</sup> Mukhlis Madani, *Kebijakan Publik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), h. 13

kebijakan merupakan pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu (*whatever government choose to do or not to do*).<sup>63</sup> Abidin juga mengutip tulisan Heglo mengenai kebijakan sebagai “*a course of action intended to accomplish some and*” atau tindakan yang termaksud untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>64</sup> Pernyataan-pernyataan kebijakan sering kali memuat kata-kata “*to ensure, to follows, to maintain, to promote, to be, to accept*” dan kata-kata kerja serupa itu.

Kebijakan juga dapat didefinisikan sebagai keterangan yang memuat prinsip-prinsip untuk mengarahkan cara-cara bertindak yang dibuat secara terencana dan konsisten untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini sejalan dengan Edi Suharto, bahwa kebijakan merupakan prinsip atau cara bertindak yang dipilih untuk mengarahkan pengambilan keputusan.<sup>65</sup> Ealou dan Pnewitt (1973) dalam Suharto juga mendefinisikan kebijakan sebagai suatu ketetapan yang berlaku yang dicirikan oleh perilaku yang konsisten dan berulang, baik dari yang membuatnya maupun yang menaatinya.<sup>66</sup>

Dalam penerapannya, pengertian kebijakan sering dibingungkan dengan istilah kebijaksanaan. Kosakata ini dapat dijelaskan sebagaimana pendapat Abidin, bahwa perbedaan makna antara kata kebijaksanaan dan kebijakan tidak menjadi persoalan selama diartikan sebagai keputusan pemerintah yang relatif umum dan ditujukan kepada masyarakat umum.<sup>67</sup> Budiarjo (1972) dalam Faried dan Alam juga menambahkan, bahwa konsep kebijakan secara konseptual sering dikonsepsikan dan berkaitan dengan terminologi “kebijaksanaan” sebagai konsep filsafat yang terminologinya dengan “*wisdom*” yang berarti “cerita

---

<sup>63</sup> Abidin, *op. cit.*, h. 6

<sup>64</sup> *Ibid.*, h. 6

<sup>65</sup> Edisuharto, *Analisis Kebijakan Publik* (Bandung: Alfabeth, 2010), h., 27

<sup>66</sup> *Ibid.*, h. 7

<sup>67</sup> Abidin, *op. cit.*, h. 3

kebenaran” konsep “kebijaksanaan” diartikan sebagai suatu “pernyataan kehendak” yang dalam bahasa politik diistilahkan sebagai “*statement of intents*” atau perumusan keinginan.<sup>68</sup>

Thomas R. Dye (1975) dalam Wibawa juga mendefinisikan kebijakan sebagai segala sesuatu yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan.<sup>69</sup> Menurut Aibidin, kebijakan merupakan keputusan yang dibuat pemerintah atau lembaga yang berwenang untuk memecahkan masalah atau mewujudkan tujuan masyarakat.<sup>70</sup> Resolusi IMO No. 741 (18) 1993 tentang *ISM-Code* elemen 2 juga menegaskan tentang *Safety and Environmental Protection Policy* atau kebijakan keselamatan dan perlindungan lingkungan.<sup>71</sup> “*The company should establish a safety and environmental protection policy which describes how the objective given in paragraph 1, 2 will be achieved*”. Ketentuan tersebut mengatur bahwa “Perusahaan harus membuat suatu kebijakan tentang keselamatan dan perlindungan lingkungan yang menggambarkan bagaimana sasaran dapat tercapai,” dan “Perusahaan harus memberikan jaminan bahwa kebijakan dilaksanakan dan dipertahankan di seluruh jajaran organisasi/perusahaan baik di darat maupun di laut.”

*ISM-Code* Elemen 2 juga menjelaskan, bahwa kebijakan harus ditandatangani oleh pimpinan atau pengambil keputusan yang menunjukkan komitmen manajemen.<sup>72</sup> Termasuk menjadi tanggung jawab perusahaan untuk menguraikan dan mendokumentasikan (dalam penyediaan kebijakan perusahaan).<sup>73</sup> Sasaran manajemen keselamatan dan yang merupakan bagian dari *Safety Management*

---

<sup>68</sup> Farid Ali dan Andi Syamsu Alam, *Studi Kebijakan Pemerintah* (Bandung: Aditama, 2012), h. 11

<sup>69</sup> Samodra Wibawa, *Kebijakan Publik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), h. 2

<sup>70</sup> Aibidin, *op. cit.*, h. 19

<sup>71</sup> Resolusi IMO A.741 (18) 93 tentang *ISM-Code* Elemen 2

<sup>72</sup> *ISM-Code* Elemen 2

<sup>73</sup> *ISM-Code* Elemen 2

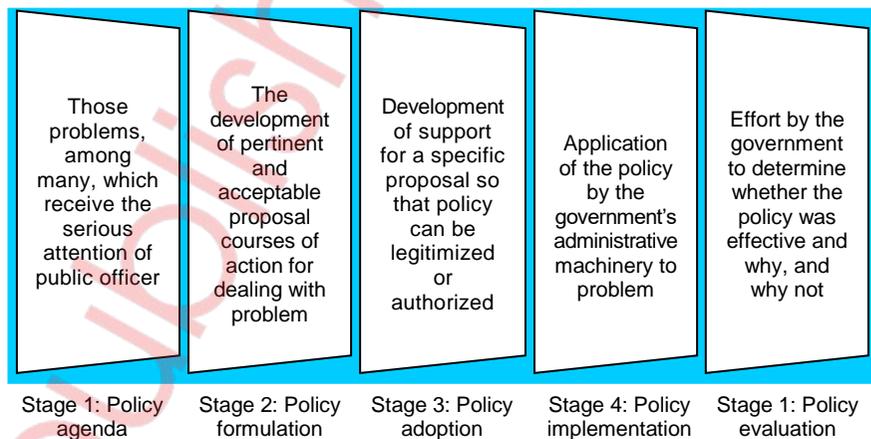
*System* (SMS). Sedangkan sasaran keselamatan dari perusahaan boleh ditempatkan lebih tinggi dari pada *ISM-Code*.<sup>74</sup>

Pada intinya, kebijakan adalah langkah-langkah yang diambil pemerintah atau pimpinan perusahaan/organisasi dalam melaksanakan program kerja/kegiatan untuk mencapai tujuan yang disepakati. Hal ini sejalan dengan penerapan *ISM-Code* sebagai kebijakan manajemen keselamatan dan perlindungan di laut sehingga dapat memperkecil bahkan meniadakan risiko kecelakaan (*zero accident*).

### b. Proses Kebijakan

Sistem politik terdiri dari *input*, *throughput*, dan *output*. Kebijakan publik berada dalam sistem politik dengan mengandalkan masukan (*input*) yang terdiri dari tuntutan dan dukungan. Andersen dalam Nugroho membuat skema proses kebijakan sebagai berikut:<sup>75</sup>

Gambar 2.1. Proses Kebijakan Menurut Andersen

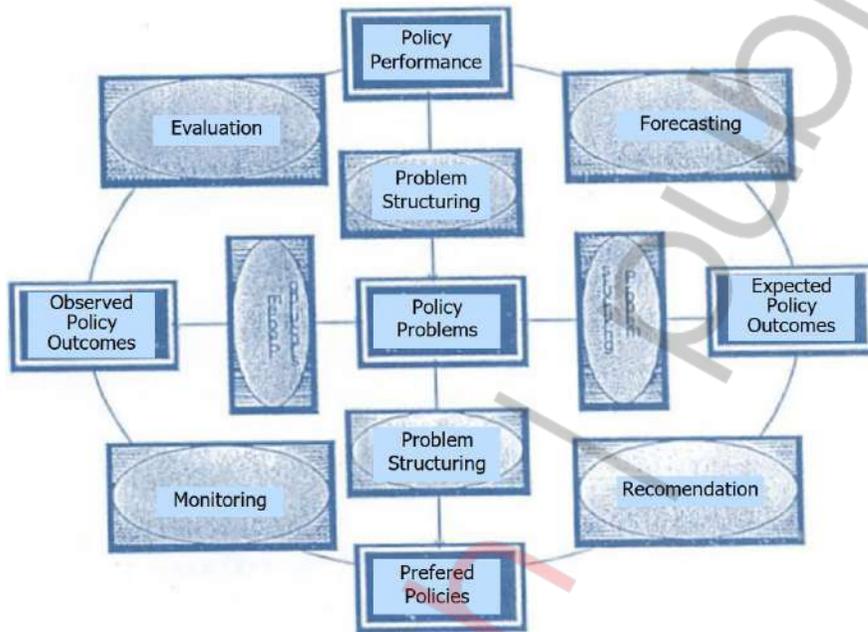


<sup>74</sup> Resolusi IMO.A.741(18) tentang ISM-Code Elemen 1

<sup>75</sup> Nugroho, *op. cit.*, h. 493

Selanjutnya model tersebut dibandingkan dengan proses kebijakan yang dikembangkan William N. Dunn sebagai berikut:<sup>76</sup>

Gambar 2.2. Proses Kebijakan Menurut Dunn

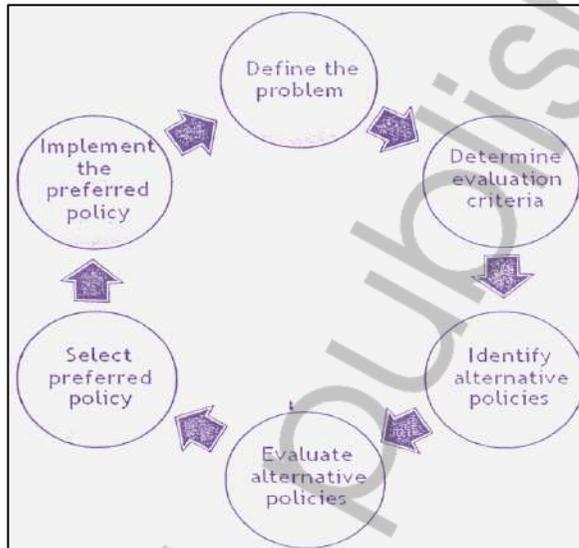


Selanjutnya model proses kebijakan dari Patton dan Sawicki dalam Nugroho sebagai berikut:<sup>77</sup>

<sup>76</sup> Dunn, *op. cit.*, h. 15

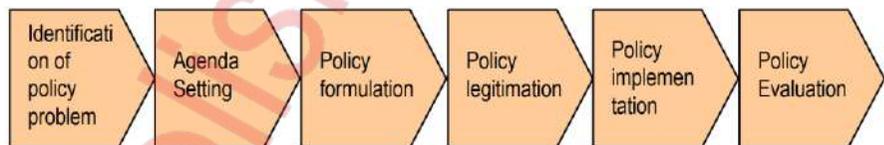
<sup>77</sup> *Ibid.*, h. 494

Gambar 2.3 Proses Kebijakan Menurut Patton & Saicki



Sementara model proses kebijakan yang dikembangkan Thomas R. Dye dalam Nugroho adalah sebagai berikut:<sup>78</sup>

Gambar 2.4. Proses Kebijakan Menurut Dye Menurut Tilaar dan Nugroho<sup>79</sup>



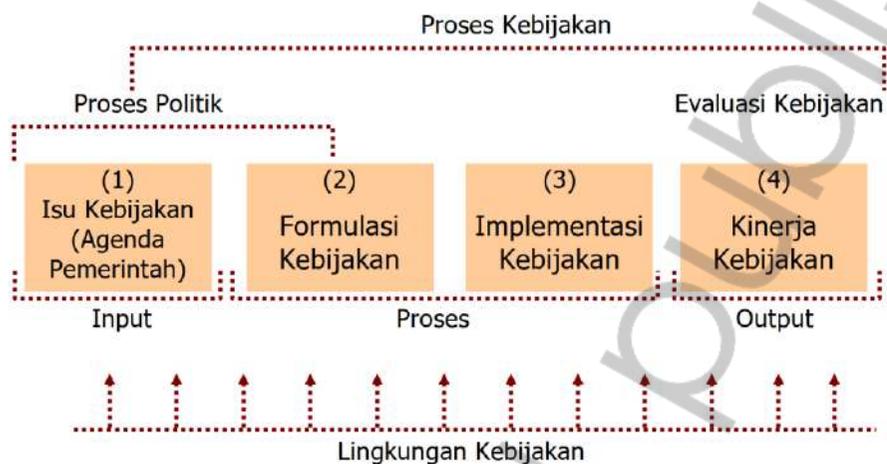
Terdapat satu pola yang sama, bahwa model formal dari proses kebijakan ialah berawal dari “gagasan kebijakan”, “formalisasi dan legalisasi kebijakan”, “implementasi”, kemudian menuju kepada kinerja atau mencapai prestasi

<sup>78</sup> Nugroho. *op. cit.*, h. 495

<sup>79</sup> Tilaar dan Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), h. 189

yang diharapkan—yang didapatkan setelah dilakukan evaluasi kinerja kebijakan—seperti pada gambar berikut.

Gambar 2.5 Proses Kebijakan Disarankan



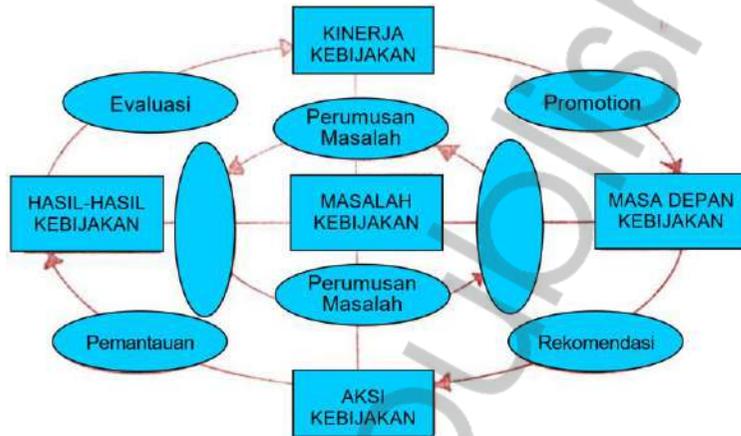
Dari model-model di atas, maka dapat kita pahami bahwa sebagai proses, kebijakan publik memiliki proses “saling mengembangkan” dalam bentuk kontribusi “value” antar-subsistem.

### c. Analisis Kebijakan

Menurut Dunn, analisis kebijakan dapat dipandang sebagai proses pengkajian yang meliputi lima komponen informasi kebijakan (*policy informational components*)<sup>80</sup> yang ditransformasikan satu sama lain menggunakan lima prosedur analisis kebijakan (*policy analytic procedure*) seperti Gambar 2.2 berikut.

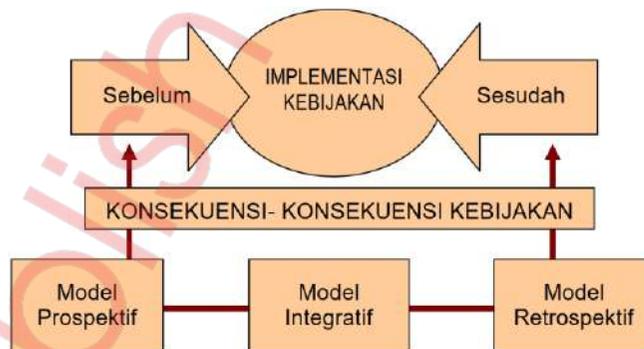
<sup>80</sup> Dunn. *op. cit.*, h. 111

Gambar 2.6. Analisis Kebijakan yang Berorientasi pada Masalah



Dunn (1991) dalam Suharto juga menjelaskan adanya tiga bentuk model analisis kebijakan, yakni model prospektif, model retrospektif dan model integratif.<sup>81</sup>

Gambar 2.7. Model Analisis Kebijakan



Dari ketiga model analisis kebijakan di atas, maka dapat dijelaskan bahwa pertama, model prospektif merupakan bentuk analisis kebijakan yang merujuk pada konsekuensi-konsekuensi kebijakan 'sebelum' suatu kebijakan

<sup>81</sup> Edo Sijartp, *Analisis Kebijakan Publik* (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 86

diterapkan. Model ini dapat disebut model prediktif, karena seringkali melibatkan teknik-teknik peramalan (*forecasting*) dalam rangka memprediksi kemungkinan-kemungkinan timbul dari suatu kebijakan yang diusulkan. Kedua, model retrospektif merupakan analisis kebijakan yang dilakukan terhadap akibat-akibat kebijakan 'setelah' kebijakan implementasikan. Model ini disebut model evaluatif, karena banyak melibatkan pendekatan evaluasi terhadap dampak-dampak kebijakan yang sedang atau telah diterapkan. Ketiga adalah model integratif, yakni model perpaduan antara kedua model di atas. Model ini sering disebut sebagai model komprehensif atau model holistik, sebab analisis dilakukan terhadap konsekuensi-konsekuensi kebijakan yang mungkin timbul, baik 'sebelum' maupun 'sesudah' suatu kebijakan dioperasikan. Model analisis kebijakan ini biasanya melibatkan teknik-teknik peramalan dan evaluasi secara terintegrasi.

Edi Suharto mendefinisikan analisis kebijakan sebagaimana pada Tabel 2.2 berikut.<sup>82</sup>

Tabel 2.2  
Kerangka Analisis Kebijakan

Fokus	Parameter		
	Penelitian & Rasionalisasi	Nilai-Nilai	Politik
DEFINISI KEBIJAKAN SOSIAL <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apa masalah sosialnya?</li> <li>• Faktor apa yang mempengaruhi masalah tersebut</li> <li>• Siapa yang terpengaruh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apakah definisi masalah rasional dan konsisten dengan penelitian yang ada?</li> <li>• Apakah definisi kelompok sasaran pada tingkat generalisasi tertentu sudah sesuai dengan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apakah ini merupakan masalah sosial yang penting?</li> <li>• Nilai-nilai apa yang penting dalam melakukan seleksi kelompok sasaran?</li> <li>• Apakah nilai-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apakah definisi masalah secara politik dapat diterima?</li> <li>• Individu atau kelompok mana yang mendukung dan menentang pendefinisian kelompok sasaran? Apa</li> </ul>

<sup>82</sup> *Ibid.*, h. 89

Fokus	Parameter		
	Penelitian & Rasionalisasi	Nilai-Nilai	Politik
secara langsung olah masalah tersebut	<p>penelitian?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apakah kriteria yang digunakan untuk menyeleksi kelompok sasaran didukung oleh rasionalisasi dan penelitian?</li> <li>• Apakah penelitian yang ada mendukung penyebab masalah?</li> </ul>	<p>nilai tersebut sudah sesuai/tepat?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai-nilai apa yang penting dalam menentukan penyebab masalah? Apakah nilai-nilai tersebut sudah tepat?</li> </ul>	<p>akibatnya terhadap pendefinisian masalah sosial?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apa akibat penentuan masalah tersebut terhadap individu atau kelompok sasaran?</li> </ul>
<p><b>IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SOSIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apa tujuan kebijakan sosial?</li> <li>• Program dan pelayanan sosial apa yang diberikan?</li> <li>• Bagaimana kebijakan tersebut didanai?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apakah tujuan kebijakan konsisten dengan Penelitian dan pendefinisian masalah?</li> <li>• Apa bentuk pelayanan sosial yang diberikan? Apakah penelitian mendukung pelayanan sosial yang dipilih?</li> <li>• Apakah struktur organisasi sudah sesuai dengan kebijakannya?</li> <li>• Apakah pendanaan memadai, teramalkan, dan tersedia sesuai dengan penelitian dan rasionalisasi?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai-nilai apa yang mempengaruhi tujuan kebijakan? Apakah nilai-nilai tersebut sudah tepat?</li> <li>• Apakah kebijakan memperlakukan klien secara tepat sesuai dengan kesamaan, kesetaraan, kelayakan dan penentuan nasib sendiri klien?</li> <li>• Apakah struktur organisasi mendukung efektivitas dan efisiensi pemberian pelayanan?</li> <li>• Apakah pendanaan memadai, teramalkan, dan tersedia sejalan dengan nilai?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seberapa besar tingkat kekuasaan yang menentang kebijakan? Bagaimana hal ini mempengaruhi kebijakan?</li> <li>• Adakah dukungan yang memadai yang dapat memungkinkan kebijakan diterapkan?</li> <li>• Individu dan kelompok mana yang akan diuntungkan oleh kebijakan ini? Apa dampaknya bagi implementasi kebijakan?</li> <li>• Apakah pendanaan memadai, teramalkan, dan tersedia sejalan dengan politik</li> </ul>

Fokus	Parameter		
	Penelitian & Rasionalisasi	Nilai-Nilai	Politik
<b>KONSEKUENSI KEBIJAKAN SOSIAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apa keuntungan dan kerugian kebijakan?</li> <li>• Apa konsekuensi kebijakan bagi klien, sistem sosial, dan sistem pelayanan sosial?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apakah keuntungan dan kerugian sejalan dengan penelitian dan rasionalisasi?</li> <li>• Apa konsekuensi yang diharapkan dan tidak diharapkan dari kebijakan dalam kaitannya dengan penelitian dan rasionalisasi?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apakah keuntungan dan kerugian sejalan dengan nilai-nilai?</li> <li>• Apa konsekuensi yang diharapkan dan tidak diharapkan dari kebijakan dalam kaitannya dengan nilai?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apakah keuntungan dan kerugian sejalan dengan politik?</li> <li>• Bagaimana dukungan dan penentangan terhadap kebijakan pada tingkat masyarakat mempengaruhi pemberian layanan?</li> </ul>

Sumber: Dikembangkan dari Quide 1995: 172-173)

Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam analisis kebijakan publik. *Pertama* adalah penjelasan kebijakan tentang anjuran kebijakan yang “penting”. *Kedua*, sebab dan konsekuensi dari kebijakan-kebijakan publik yang diselidiki menggunakan metodologi ilmiah. *Ketiga*, analisis untuk mengembangkan teori-teori umum yang dapat diandalkan tentang kebijakan-kebijakan publik dan pembentukannya, sehingga dapat diterapkan terhadap lembaga-lembaga dalam bidang-bidang kebijakan yang berbeda.<sup>83</sup>

Macrae (1976) dalam Dunn menjelaskan bahwa analisis kebijakan diambil dari beberapa disiplin ilmu dan profesi yang tujuannya bersifat deskriptif, evaluatif, dan preskriptif.<sup>84</sup> Sebagai disiplin ilmu terapan, analisis kebijakan tidak hanya meninjau ilmu sosial dan perilaku tetapi juga administrasi publik, hukum, etika dan berbagai cabang analisis sistem dan matematika terapan. Analisis kebijakan diharapkan dapat menghasilkan informasi dan

<sup>83</sup> Budi Winarno, *Kebijakan Publik* (Yogyakarta: CAPS, 2012), h. 165

<sup>84</sup> Dunn, *op. cit.*, h. 510

argumen-argumen yang masuk akal tentang tiga macam pertanyaan sebagai berikut:

- 1) nilai yang pencapaiannya merupakan tolok ukur utama untuk melihat apakah masalah telah teratasi;
- 2) fakta yang keberadaannya dapat membatasi atau meningkatkan pencapaian nilai-nilai; dan
- 3) teori dalam penerapannya dapat menghasilkan pencapaian nilai-nilai.

Dengan pendekatan empiris, valuatif dan naratif maka dapat dilihat pada Tabel 2.3 sebagai berikut.<sup>85</sup>

Tabel 2.3  
Tiga Pendekatan dalam Analisis Kebijakan

Pendekatan	Pertanyaan Utama	
Empiris	Adakah dan akankah ada (fakta)	Deskriptif dan prediktif
Valuatif	Apa manfaatnya (nilai)	Valuatif
Naratif	Apakah yang harus diperbuat (aksi)	Preskriptif

Menurut Tilaar dan Nugroho, ada perbedaan antara analisis kebijakan, penelitian kebijakan, *monitoring* kebijakan dan evaluasi kebijakan, yang secara sederhana dapat dibedakan sebagai berikut:<sup>86</sup>

Tabel 2.4  
Perbedaan Analisis, *Monitoring*, Evaluasi, dan Penelitian Kebijakan

	Analisis Kebijakan	<i>Monitoring</i> Kebijakan	Evaluasi Kebijakan	Penelitian Kebijakan
Produk ( <i>output</i> )	Nasihat, advis, dan/atau rekomendasi kebijakan	Laporan perkembangan ( <i>progress report</i> )	Penilaian terhadap sebagian ataupun seluruh dimensi dari proses kebijakan	Pemahaman yang mendalam akan suatu kebijakan

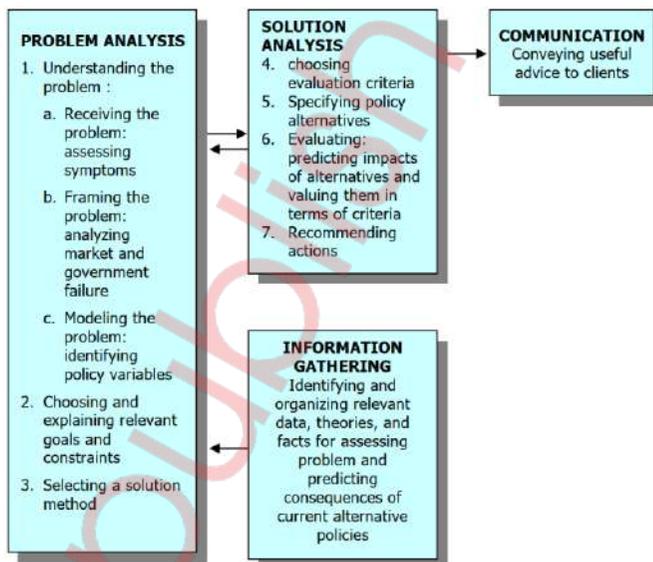
<sup>85</sup> Dunn, *loc. cit.*, h. 465

<sup>86</sup> Tilaar, *op. cit.* h. 252

	Analisis Kebijakan	Monitoring Kebijakan	Evaluasi Kebijakan	Penelitian Kebijakan
Pendekatan (kecenderungan)	Ilmu kebijakan	Pragmatis/praktis	Strategis	Metodologis
Waktu pelaksanaan ( <i>timing</i> )	Prakebijakan	Pada saat kebijakan diimplementasikan	pasca implementasi (kebijakan)	Praimplementasi ataupun pasca (implementasi)
Pelaksana	Analisis kebijakan	Pengawas program	Tim evaluasi kebijakan	Lembaga keilmuan (universitas dan lain-lain)
Lama (durasi)	Sangat pendek hingga pendek	Sepanjang implementasi	Menengah	Pendek hingga panjang

Weimer dan Vening dalam Nugroho saat proses analisis, secara paralel juga dilakukan pengumpulan informasi yang disebut *“identifying and organizing relevant data, theories, and facts for assessing problem and predicting consequences of current and alternative policies”*<sup>87</sup> dengan gambaran sebagai berikut.

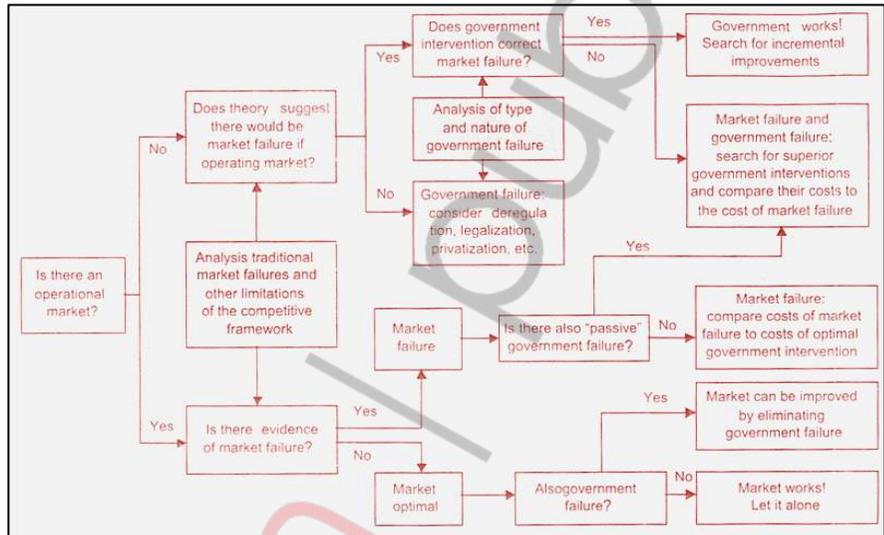
Gambar 2.8. Model Analisis Kebijakan Weimer-Wining



<sup>87</sup> Nugroho, *op. cit.*, h. 309

Dari langkah-langkah di atas, maka yang perlu menjadi perhatian adalah *framing*, yang fokus pada dua kemungkinan yakni masalah “Government ataukah “market failure”<sup>88</sup> dengan gambaran sebagai berikut.

Gambar 2.9. Model “Pohon Keputusan” Analisis Kebijakan.<sup>89</sup>



Patton dan Savicky dalam Nugroho mengemukakan 19 karakteristik analisis kebijakan yang berhasil sebagai berikut:<sup>90</sup>

- 1) *a substantial effort devote to formulating the problem;*
- 2) *an exhaustive search for alternative;*
- 3) *explicit recognition and careful treatment of uncertainties;*
- 4) *substantial testing for sensitivity;*
- 5) *clear statements of assumptions, boundaries, and constraints;*

<sup>88</sup> Nugroyo, *op. cit.*, h. 309

<sup>89</sup> *Ibid.*, h. 310

<sup>90</sup> *Ibid.*, h. 343

- 6) *data scrutinized for accuracy and relevance before being transformed into information and evidence;*
- 7) *appropriate models selected and developed;*
- 8) *models verified and tested for validity;*
- 9) *subjective judgments made explicit and justified;*
- 10) *adequate attention to the interests of others, including the general public, in recommendation;*
- 11) *report written so the findings can be used in further thinking about the problem;*
- 12) *at least a preliminary implementation plan;*
- 13) *explicit recognition of the environment, future generations, and interest groups that might be negatively affected;*
- 14) *attention to questions of equity and ways to compensate losers;*
- 15) *consistency with moral standards and the public welfare;*
- 16) *alternatives investigated for political and organizational feasibility;*
- 17) *an effort to discover hidden costs that might later plague the implementers;*
- 18) *frequent communication between the analysis team and the client/sponsor and staffs; dan*
- 19) *extensive documentation and justification of the work.*

Patton dan Savicky dalam Nugroho kemudian menyederhanakan pemikiran mereka tentang analisis kebijakan dengan istilah "*Basic Methods in the Policy Analysis Process*"<sup>91</sup> sebagai berikut.

---

<sup>91</sup> *Ibid.*, hh. 348-349

Tabel 2.5  
Tahapan Analisis Kebijakan

Step in Process		Method
All Steps		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifying and gathering data</li> <li>▪ Library search methods</li> <li>▪ Interviewing for policy data</li> <li>▪ Basic data analysis</li> <li>▪ Communicating the analysis</li> </ul>
1	Verifying, defining, and detailing the problem	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Back of the envelope calculations</li> <li>▪ Quick decision analysis</li> <li>▪ Creation on valid operational definitions</li> <li>▪ Political analysis</li> <li>▪ The issue paper/first cut analysis</li> </ul>
2	Establishing evaluation criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Technical feasibility</li> <li>▪ Economic and financial possibility</li> <li>▪ Political viability</li> <li>▪ Administrative operability</li> </ul>
3	Identifying alternatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Research analysis</li> <li>▪ No action analysis</li> <li>▪ Quick surveys</li> <li>▪ Literature review</li> <li>▪ Comparison of real world experiences</li> <li>▪ Passive collection and classification</li> <li>▪ Development of typologies</li> <li>▪ Analogy, metaphor, and sunectics</li> <li>▪ Brainstorming</li> <li>▪ Comparison with an ideas</li> <li>▪ Feasible manipulations</li> <li>▪ Modifying existing solutions</li> </ul>
4	Evaluating alternative policies	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extrapolations</li> <li>▪ Theoretical forecasting</li> <li>▪ Intuitive forecasting</li> <li>▪ Discounting</li> <li>▪ Sensitivity analysis</li> <li>▪ Allocation formulas</li> <li>▪ Quick decision analysis</li> </ul>
5	Displaying alternative and selecting among them	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paired comparison</li> <li>▪ Satisficing</li> <li>▪ Lexicographic ordering</li> <li>▪ Non dominated alternative method</li> <li>▪ Standard alternative method</li> <li>▪ Matrix display systems</li> </ul>

	Step in Process	Method
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Political analysis</li> <li>▪ Implementation analysis</li> <li>▪ Scenario writing</li> </ul>
6	<i>Monitoring and evaluating policy outcome</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Before and after comparisons</li> <li>▪ With and without comparisons</li> <li>▪ Actual versus planned performance</li> <li>▪ Experimental models</li> <li>▪ Quasi experimental models</li> <li>▪ Cost oriented approaches</li> </ul>

Dalam Resolusi IMO.A 741 (18) 93 tentang *ISM-Code* Elemen 9.2 menjelaskan sebagai berikut.

*The company should have procedures for responding to non conformities identified from internal audit and during routine operation of the ship and to ensure that all non conformities are properly investigated and the necessary corrective*

Sementara pada Elemen 12.1 tentang verifikasi, tinjauan dan evaluasi perusahaan menegaskan bahwa: “*The company should carry out internal safety audits to verify whether safety and pollution prevention activities comply with the Safety Management System (SMS)*”. Artinya, perusahaan harus melaksanakan audit intern untuk memverifikasi apakah kegiatan keselamatan dan pencegahan pencemaran telah dilaksanakan sesuai SMS. Evaluasi dilakukan untuk mengukur sampai di mana kekurangan sistem agar dilaksanakan revisi atau perbaikan sehingga keselamatan dan pencegahan pencemaran tetap terjamin.

#### 4. Metode dan Pendekatan Evaluasi

##### a. Metode Evaluasi Kebijakan

Metodologi analisis kebijakan merupakan sistem, aturan dan prosedur untuk menghasilkan pengetahuan yang bermanfaat atau relevan dengan kebijakan.<sup>92</sup> Evaluasi saat

---

<sup>92</sup> Dunn, *op. cit.*, h. 208

pelaksanaan disebut dengan evaluasi proses. Evaluasi setelah kebijakan disebut evaluasi konsekuensi (*output*), kebijakan dan/atau evaluasi impak/pengaruh (*outcome*) kebijakan atau sebagai evaluasi sumatif.<sup>93</sup>

Menurut Tilaar dan Nugraha, evaluasi kebijakan biasanya ditujukan untuk menilai sejauh mana keefektifan kebijakan publik agar dipertanggungjawabkan kepada konstituennya.<sup>94</sup>

Evaluasi memberikan informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan, yaitu seberapa jauh kebutuhan nilai dan kesempatan telah dapat dicapai melalui tindakan publik evaluasi memberikan sumbangan pada klasifikasi dan karakteristik terhadap nilai-nilai yang mendasari. Pemilihan tujuan dan target; dan evaluasi memberi sumbangan pada aplikasi metode-metode analisis kebijakan lainnya termasuk rumusan masalah dan rekomendasi.<sup>95</sup>

Evaluasi kinerja suatu kebijakan merupakan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau kelompok orang atau unit kerja organisasi atau perusahaan. Menurut Nawawi, evaluasi kinerja dilakukan terhadap pelaksanaan pekerjaan/jabatan oleh seorang pekerja/karyawan atau tim (*team*) kerja selama satu periode tertentu.<sup>96</sup> Ditambahkan pula, bahwa tujuan evaluasi kinerja ialah untuk mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi atau tingkat keberhasilan atau kegagalan seseorang pekerja/karyawan atau tim kerja dalam melaksanakan tugas/jabatan sebagai tanggung jawabnya.<sup>97</sup>

Wibowo menjelaskan tentang metode evaluasi kinerja yang pada dasarnya sama dengan metode untuk mendapatkan umpan balik, melakukan penilaian dan

---

<sup>93</sup> Nugroho, *op. cit.*, h. 671

<sup>94</sup> Tilaar dan Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), h. 226

<sup>95</sup> *Ibid.*, h. 226

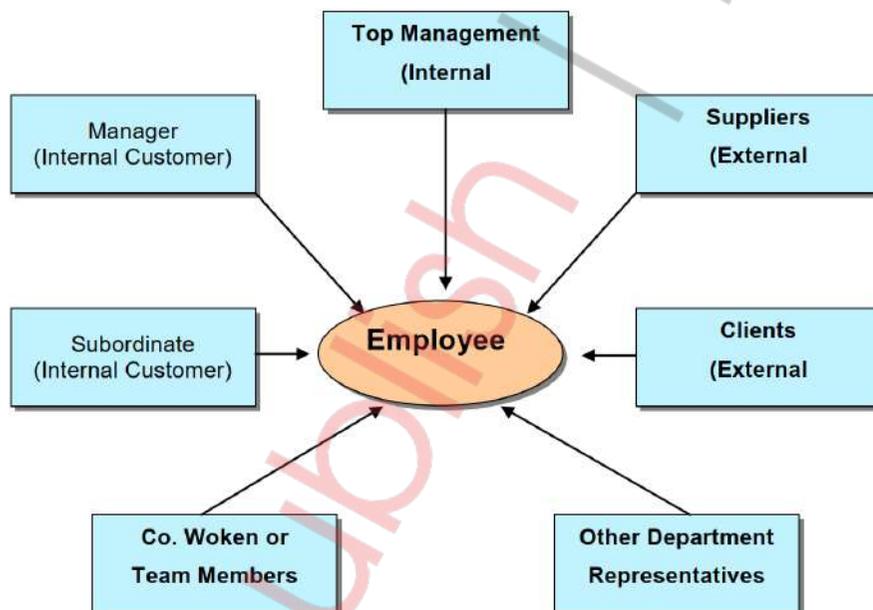
<sup>96</sup> Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006, h. 71

<sup>97</sup> *Ibid.*, h. 73

review.<sup>98</sup> Menurutnya, pandangan Veccho, Robbins, Kreitner dan Kincki pada dasarnya sama dan bersifat saling melengkapi,<sup>99</sup> di mana metode yang dapat digunakan meliputi penilaian dari diri sendiri dan pekerja yang bersangkutan, dari atasan langsung, dari rekan sekerja, dari bawahan langsung, dari sumber lain seperti pelanggan, pemasok, komite para manajer, konsultan eksternal, dan evaluasi 360 derajat.

Sejalan dengan Wibowo, bahwa di antara banyak metode evaluasi tersebut, paling lengkap adalah metode evaluasi 360 derajat sebab mencakup kelima metode lainnya di atas. Hal ini sesuai juga dengan pandangan Stephen P. Robbin sebagaimana gambar berikut.<sup>100</sup>

Gambar 2.10. Evaluasi 360 Derajat



<sup>98</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Press, 2011), h. 269

<sup>99</sup> *Ibid.*, h. 269

<sup>100</sup> *Ibid.*, h. 269

Artinya, sebuah kebijakan tidak boleh dilepas begitu saja, tetapi perlu diawasi. Salah satu cara yang efektif ialah evaluasi kebijakan, dengan cara efektif yakni metode evaluasi 360 derajat sebab meliputi semua komponen kebijakan yang akan dievaluasi. Evaluasi ini diharapkan dapat memberikan informasi yang valid mengenai kinerja kebijakan yang telah dicapai.

#### **b. Pendekatan Evaluasi Kebijakan**

Winarno dalam bukunya yang berjudul Kebijakan Publik mengutip pendapat Jones (1975), bahwa apabila kebijakan dipandang sebagai pola kegiatan yang berurutan, maka evaluasi kebijakan merupakan tahap akhir dalam proses kebijakan.<sup>101</sup> Evaluasi dapat dilakukan untuk berbagai tahap dalam proses kebijakan.<sup>102</sup> Setiap tahap memiliki tekanan dan tujuan yang berbeda dari evaluasi-evaluasi tersebut. Evaluasi awal melakukan penelitian atas konsep rencana ditujukan untuk menyempurnakan konsep. *Monitoring* atas implementasi atau pelaksanaan dilakukan sebagai koneksi guna penyempurnaan pelaksanaan, sedangkan evaluasi kinerja dilakukan sebagai penilaian secara menyeluruh untuk waktu yang akan datang.<sup>103</sup>

Evaluasi kebijakan menempatkan kebijakan dalam penilaian atas pelaksanaan dalam rangka memberikan pemahaman bahwa ada model yang dapat dijadikan penilaian baik dalam pelaksanaannya maupun akibat-akibat yang akan terjadi. Akibat ini disebut *effect* yang dapat dipahami dalam waktu lama sebagai hasil akhir atau *impact* dan harus diketahui melalui evaluasi kebijakan.<sup>104</sup>

James Anderson (1975) dalam Winarno membagi bahwa evaluasi kebijakan ke dalam tiga tipe. Pertama, evaluasi

---

<sup>101</sup> Winarno, *op. cit.*, h. 229

<sup>102</sup> *Ibid.*, h. 229

<sup>103</sup> *Ibid.*, h. 230

<sup>104</sup> Farid Ali dan Andiysmsu Alam, *Studi Kebijakan Pemerintah* (Bandung: Aditama, 2012), h. 25

kebijakan dipahami sebagai kegiatan fungsional. Kedua, evaluasi tipe yang memfokuskan diri pada bekerjanya kebijakan atau program-program tertentu. Dan ketiga adalah tipe evaluasi kebijakan sistematis yang tergolong baru, di mana tipe ini diarahkan untuk menjawab kebutuhan masyarakat apakah kebijakan telah dilaksanakan dan sejauh mana tujuan-tujuan di dalamnya telah tercapai.<sup>105</sup> Winarno juga menambahkan, bahwa evaluasi dengan tipe sistematis atau evaluasi ilmiah merupakan evaluasi dengan kemampuan lebih baik untuk menjalankan evaluasi kebijakan dibanding dengan evaluasi-evaluasi lainnya.<sup>106</sup>

Menurut Dunn, ada 3 (tiga) pendekatan evaluasi sebagai pendekatan untuk evaluasi kebijakan yakni pendekatan evaluasi semu, evaluasi formal, dan evaluasi keputusan teoretis sebagaimana tabel berikut.<sup>107</sup>

Tabel 2.6  
Tiga Pendekatan Evaluasi Kebijakan

Pendekatan	Tujuan	Asumsi	Bentuk-Bentuk Utama
Evaluasi semu	Menggunakan metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang valid tentang hasil kebijakan	Ukuran manfaat atau nilai terbukti dengan sendirinya atau tidak kontroversial	Eksperimentasi sosial Akuntansi sistem sosial Pemeriksaan sosial Sintesis riset dan praktik
Evaluasi formal	Menggunakan metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang terpercaya dan valid mengenai hasil kebijakan secara formal	Tujuan dan sasaran dari pengambil kebijakan dan administrator yang secara resmi diumumkan merupakan ukuran yang tepat	Evaluasi perkembangan Evaluasi eksperimental Evaluasi proses retrospektif Evaluasi hasil retrospektif

<sup>105</sup> Winarno, *op. cit.*, hh. 230-232

<sup>106</sup> *Ibid.*, h. 233

<sup>107</sup> Dunn, *op. cit.*, h. 613

Pendekatan	Tujuan	Asumsi	Bentuk-Bentuk Utama
	diumumkan sebagai tujuan program kebijakan	dari manfaat atau nilai	
Evaluasi keputusan teori	Menggunakan metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang terpercaya dan valid mengenai hasil kebijakan yang secara eksplisit diinginkan oleh berbagai pelaku kebijakan	Tujuan dan sasaran dari berbagai pelaku yang diumumkan secara formal ataupun diam-diam merupakan ukuran yang tepat dari manfaat atau nilai	Penilaian tentang dapat tidaknya dievaluasi Analisis utilitas multi atribut

Menurut Rosidan Freeman dalam Winarno, evaluasi berkaitan dengan penelitian sosial mengenai konseptualisasi dan pendesainan, implementasi dan manfaat program intervensi sosial yang dilakukan oleh pemerintah.<sup>108</sup> Dalam hal ini Winarno berpendapat bahwa evaluasi kebijakan mampu menjelaskan keluaran-keluaran kebijakan seperti pekerjaan, uang, materi yang diproduksi dan pelayanan, menangani masalah-masalah sosial seperti kemacetan, serta menyangkut konsekuensi-konsekuensi kebijakan dalam bentuk *policy feed back*.<sup>109</sup>

Sementara itu, Door dalam Abidin melihat bahwa pendekatan evaluasi kebijakan merupakan sebuah proses yang meliputi elemen *output*, input, kriteria dan standar, serta memiliki hubungan variabel bebas dan terikat yang saling berkorelasi.<sup>110</sup> Wibawa dalam Tilaar dan Nugroho membagi evaluasi kebijakan publik ke dalam empat fungsi yakni ekspansi, kepatuhan, audit, dan akunting.<sup>111</sup> Bingham

<sup>108</sup> Winarno, *op. cit.*, h. 16

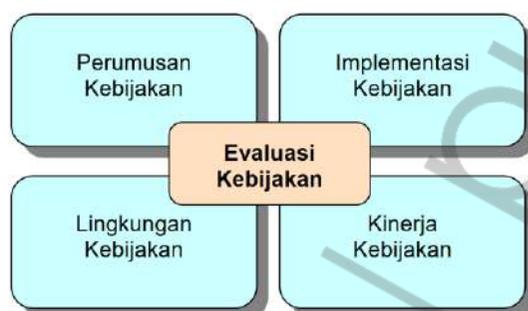
<sup>109</sup> Winarno, *op. cit.*, h. 234-236

<sup>110</sup> Abidin, *op. cit.*, h. 169

<sup>111</sup> Tilaar dan Nugroho, *op. cit.*, h. 229

dan Felbinger dalam Tilaar dan Nugroho membagi evaluasi kebijakan menjadi empat jenis yakni proses, *impact*, kebijakan, dan meta-evaluasi.<sup>112</sup> Sedangkan Evaluasi kebijakan menurut Tilaar dan Nugroho adalah evaluasi perumusan kebijakan, implementasi kebijakan, kinerja kebijakan, dan lingkungan kebijakan.<sup>113</sup>

Gambar 2.11. Dimensi Kebijakan Publik sebagai Fokus Evaluasi Kebijakan



Keempat komponen kebijakan di atas menentukan apakah kebijakan akan berhasil guna atau tidak. Meski begitu, konsep “evaluasi” sendiri selalu terikut konsep “kinerja”, sehingga evaluasi kebijakan publik pada ketiga wilayah bermakna “kegiatan pasca”. Perbedaan ini penting untuk memilahkannya dengan analisis kebijakan.

## 5. Model-model Evaluasi Kebijakan

Dalam mengevaluasi kebijakan memerlukan pemahaman teori model evaluasi kebijakan, agar tujuan evaluasi dapat tercapai sesuai dengan landasan teori yang diacunya. Menurut Wirawan, kata model berarti pula rencana atau contoh dan suatu yang akan dibuat atau dilakukan atau dihasilkan. Model evaluasi merupakan penjabaran teori evaluasi dalam melaksanakan

<sup>112</sup> *Ibid.*, h. 230

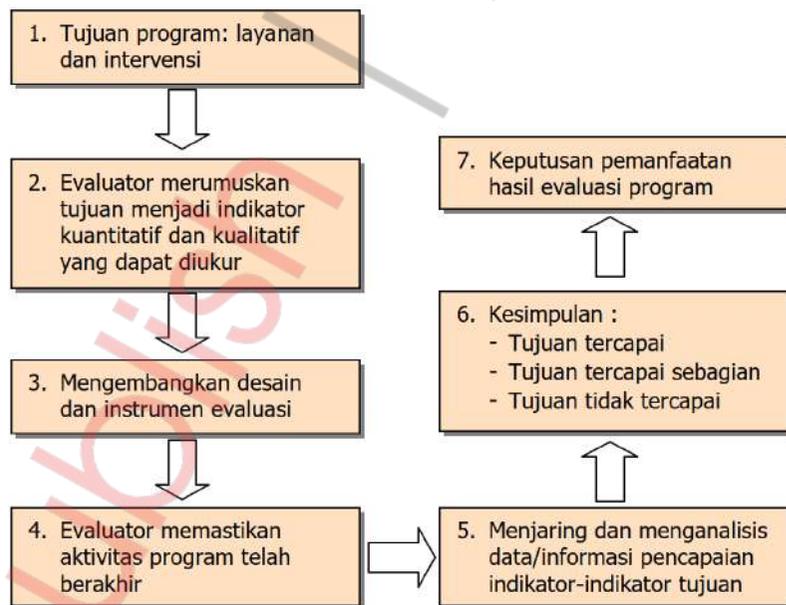
<sup>113</sup> *Ibid.*, h. 231

evaluasi secara praktis.<sup>114</sup> Suatu model evaluasi mengemukakan pengertian suatu teori evaluasi dan proses bagaimana melaksanakannya.<sup>115</sup> Model-model evaluasi kebijakan pendapat para pakar dalam Wirawan dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### a. Model Evaluasi Berbasis Tujuan

Model evaluasi ini secara umum mengukur apakah tujuan yang ditetapkan oleh kebijakan, program atau proyek dapat dicapai atau tidak. Model ini menjelaskan tentang pengumpulan informasi untuk mengukur pencapaian tujuan kebijakan, serta program dan proyek untuk pertanggungjawaban dan pengambilan keputusan. Model evaluasi berbasis tujuan dirancang dan dilaksanakan sebagaimana Gambar 2.12.

Gambar 2.12. Proses Model Evaluasi Berbasis Tujuan



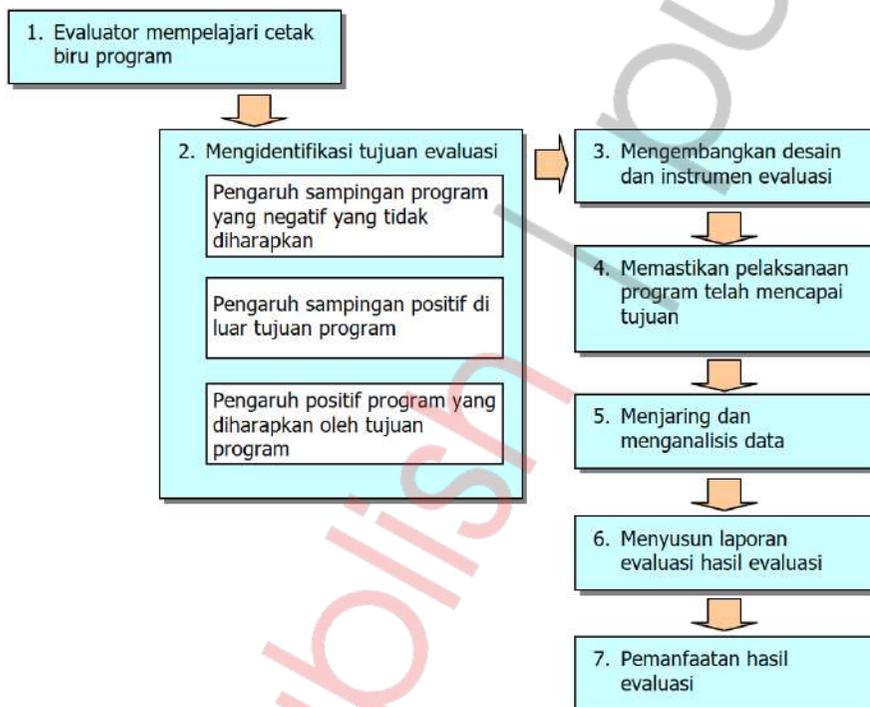
<sup>114</sup> Wirawan, *op. cit.*, h. 79

<sup>115</sup> Wirawan, *op. cit.*, hh. 80-124

## b. Model Evaluasi Bebas Tujuan

Model evaluasi bebas tujuan merupakan model evaluasi sebagaimana dikemukakan oleh Michael Scriven (1973) dalam Wirawan, yakni mengenai pengaruh yang sesungguhnya, dan objektif yang ingin dicapai oleh program.<sup>116</sup> Proses evaluasi dengan model evaluasi berbasis tujuan dapat dilihat pada Gambar 2.13 sebagai berikut:

Gambar 2.13. Proses Model Evaluasi Bebas Tujuan



Model ini akan sangat meluas dan menimbulkan masalah bagi evaluatur berkaitan dengan beban kerja, biaya, dan waktu evaluasi.<sup>117</sup> Oleh karena itu, sebelum merancang

<sup>116</sup> Wirawan, *op. cit.*, h. 82

<sup>117</sup> *Ibid.*, h. 86

evaluasi, evaluator harus memprediksi, mengidentifikasi dan mendefinisikan hal-hal yang termasuk efek negatif dari program; hal-hal yang termasuk pengaruh positif sesuai dengan tujuan program; dan hal-hal yang termasuk pengaruh positif di luar tujuan program.<sup>118</sup> Dengan demikian, dapat diperhitungkan beban kerja, biaya dan waktu yang diperlukan untuk merancang dan melaksanakan evaluasi.

### c. Model Evaluasi Formatif dan Sumatif

Model evaluasi formatif dan sumatif mulai dilakukan ketika kebijakan, program atau proyek dilaksanakan (evaluasi formatif) hingga tahap akhir pelaksanaan program (evaluasi sumatif). Model ini menurut Michael Scriven (1967) dalam Wirawan sebelumnya menggunakan istilah *outcome evaluation of an intermediate stage in development of the teaching instrument*. Evaluasi formatif merupakan umpan balik dalam memperbaiki produk.<sup>119</sup> Model evaluasi sumatif dilaksanakan di akhir pelaksanaan program yang fungsinya untuk mengatur kinerja akhir objek evaluasi dengan mengukur indikator-indikator sebagai berikut:<sup>120</sup>

- 1) Hasil pengaruh layanan atau intervensi program
- 2) Mengukur persepsi klien mengenai layanan dan intervensi program
- 3) Menentukan *cost effectiveness, cost efficiency dan cost benefit*

Program evaluasi sumatif dilakukan dengan tujuan antara lain:

- 1) Menentukan sukses keseluruhan pelaksanaan program
- 2) Menentukan apakah tujuan umum dan tujuan khusus program telah tercapai

---

<sup>118</sup> *Ibid.*, h. 86

<sup>119</sup> *Ibid.*, h. 86

<sup>120</sup> *Ibid.*, h. 89

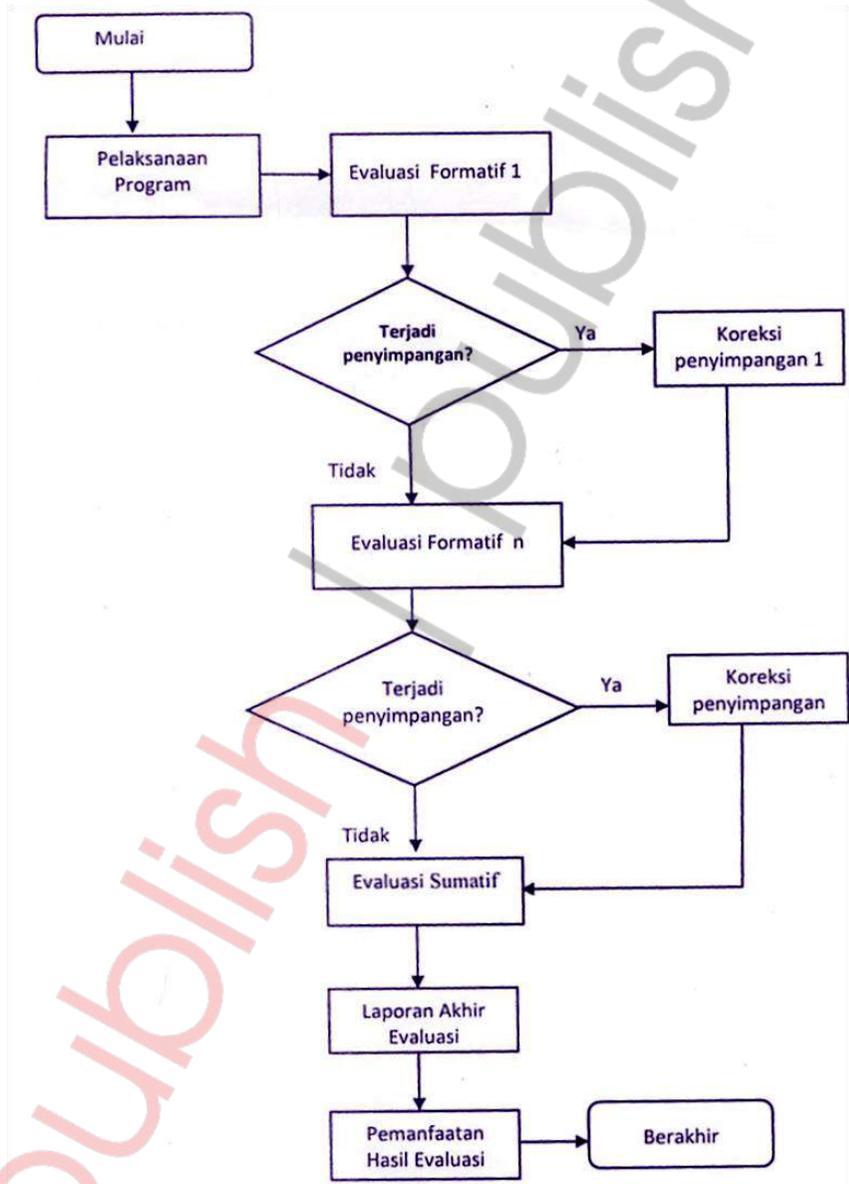
- 3) Menentukan apakah klien mendapatkan manfaat dari program
- 4) Menentukan komponen yang mana yang paling efektif dalam program
- 5) Menentukan keluaran yang tidak diantisipasi dari program
- 6) Menentukan *cost* dan *benefit* program
- 7) Mengomunikasikan temuan evaluasi kepada para pemangku kepentingan
- 8) Mengambil keputusan apakah program harus dihentikan, dikembangkan, dihentikan atau dilaksanakan di tempat lain

Diagram alir proses evaluasi formatif dan sumatif menurut Wirawan dapat dilihat pada Gambar 2.14 sebagai berikut.<sup>121</sup>

---

<sup>121</sup> *Ibid.*, h. 88

Gambar 2.14. Diagram Alir Proses Evaluasi Formatif dan Sumatif



#### d. Model Evaluasi Responsif

Model evaluasi responsif (*responsive evaluation model*) dikembangkan pada tahun 1975 oleh Robert Stake (1975). Sebelumnya Stake menamai model evaluasi ini dengan *Countenance of Educational Evaluation*. Daniel L. Stufflebeam dan Anthony J. Shinfield (1985) dalam Wirawan menamai model ini dengan *Client-centered Evaluation* atau evaluasi yang berpusat pada klien. Menurut Stake, evaluasi ini memenuhi tiga kriteria, antara lain:

- 1) lebih berorientasi secara langsung kepada aktivitas program daripada tujuan program;
- 2) merespons kepada persyaratan kebutuhan informasi audiens; dan
- 3) perspektif nilai-nilai yang berbeda dari orang-orang dilayani dilaporkan terkait kesuksesan dan kegagalan dari program.<sup>122</sup>

Berikut penjelasan lebih lanjut dari Daniel L. Stufflebeam dan Anthony J. Shinfield:<sup>123</sup>

- a) Evaluasi harus membantu audiens melihat dan memperbaiki apa yang mereka lakukan mengingat artinya adalah evaluasi berpusat pada klien.
- b) Para evaluator harus melukiskan program-program terkait faktor-faktor yang mendahului, transaksi, dan manfaat evaluasi.
- c) Hal-hal yang harus diteliti dalam evaluasi antara lain efek sampingan, pencapaian insidental, dan manfaat dari program.
- d) Para evaluator harus menghindari membuat kesimpulan akhir sumatif, yakni mengumpulkan, menganalisis, dan merefleksikan penilaian berbagai pemangku kepentingan yang mempunyai minat terhadap objek evaluasi

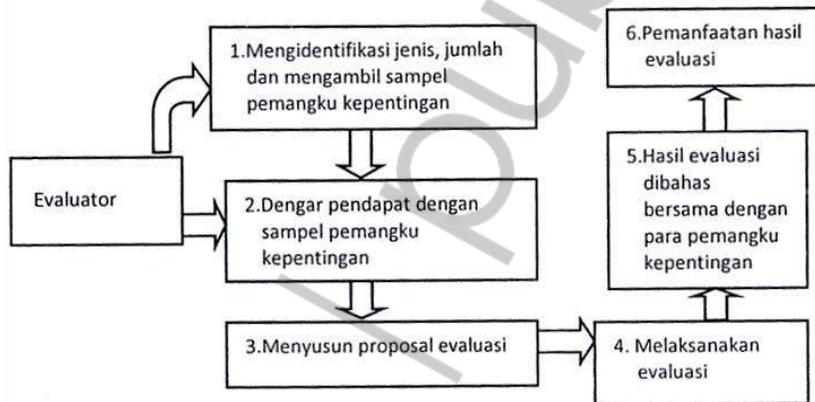
---

<sup>122</sup> *Ibid.*, h. 90

<sup>123</sup> Stufflebeam dan Shinkfield, *op. cit.*, h. 370

Ekspresimen dan tes terstandar sering tidak tepat dan tidak mencukupi untuk memenuhi tujuan evaluasi, karena itulah harus dilengkapi dengan berbagai metode termasuk pendekatan subjektif lunak. Gambar berikut merupakan visualisasi dari proses pelaksanaan Model Evaluasi Responsif.<sup>124</sup>

Gambar 2.15 Proses Model Evaluasi Responsif



#### e. Model Evaluasi *Context, Input, Process, dan Product* (CIPP)

Model evaluasi CIPP mulai dikembangkan oleh Daniel Stufflebeam pada tahun 1966. Menurut J. Stufflebeam, evaluasi merupakan proses melukiskan (*delineating*), memperoleh, dan menyediakan informasi untuk menilai alternatif-alternatif pengambilan keputusan. Melukiskan artinya menspesifikasi, mendefinisikan, dan menjelaskan untuk memfokuskan informasi yang diperlukan para pengambil keputusan. Memperoleh artinya menggunakan pengukuran dan statistik untuk mengumpulkan, mengorganisasi dan menganalisis informasi. Menyediakan artinya menyintesis informasi sehingga akan melayani

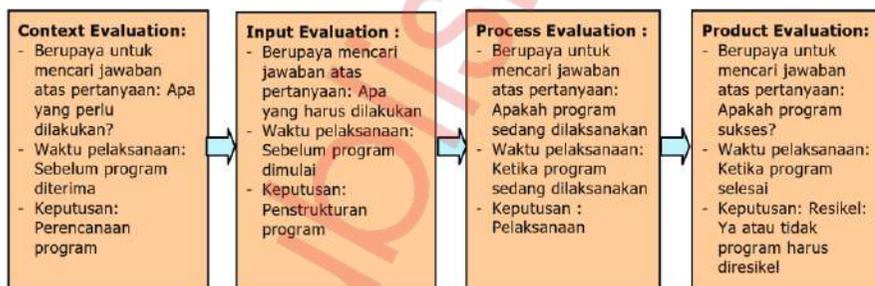
<sup>124</sup> Wirawan, *op. cit.*, h. 91

kebutuhan evaluasi para pemangku kepentingan dengan baik.

Stufflebeam menyatakan, bahwa model evaluasi CIPP merupakan kerangka komprehensif untuk mengarahkan pelaksanaan evaluasi formatif dan evaluasi sumatif terhadap objek program, proyek, personalia, produk, institusi, dan sistem. Model ini dikonfigurasi untuk digunakan evaluator internal yakni organisasi evaluator, evaluasi diri dari tim proyek atau penyedia layanan individual yang dikontrak atau evaluator eksternal. Model ini dipakai secara meluas di seluruh dunia untuk mengevaluasi berbagai disiplin dan layanan misalnya pendidikan, perumahan, pengembangan masyarakat, transportasi, dan sistem evaluasi personalia militer.

Model CIPP terdiri dari empat jenis evaluasi, yakni Evaluasi Konteks (*Context Evaluation*), Evaluasi Masukan (*Input Evaluation*), Evaluasi Proses (*Process Evaluation*), dan Evaluasi Produk (*Product Evaluation*) dengan visualisasi sebagai berikut.

Gambar 2.16 Model Evaluasi *Context, Input, Process, dan Product (CIPP)*<sup>125</sup>



Evaluasi Model CIPP bersifat linier. Artinya, Evaluasi Input harus didahului oleh Evaluasi *Context*; Evaluasi Proses harus didahului oleh Evaluasi Input; Model Evaluasi

<sup>125</sup> Stufflebeam dan Shinkfield, *op. cit.*, h. 335

CIPP juga dikenal evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Evaluasi ini dilakukan untuk mencari jawaban atas pertanyaan: *Apa yang perlu dilakukan? Bagaimana melakukannya? Apakah hal tersebut sedang dilakukan? Apakah berhasil?* Evaluator subunit memberikan informasi tentang temuan kepada para pemangku kepentingan, membantu mengarahkan pengambilan keputusan, dan memperkuat kerja staf.

Pada saat evaluasi formatif dilaksanakan, ada penyesuaian dan pengembangan yang direncanakan jika tidak berjalan dengan baik. Karena itulah perlu diterapkan evaluasi model CIPP untuk mengakurasi latar kebutuhan (*contexts*), perencanaan (*input*), implementasi (*process*) dan hasil-hasil yang telah dicapai (*product*).

#### **f. Model Evaluasi Adversari**

Salah satu model evaluasi yang menyerupai proses pengadilan atau proses yudisial ialah Model Evaluasi Adversari (*Adversary Evaluation Model*) atau Model Evaluasi Yudisial (*Judicial Evaluation Model*). Pada tahun 1965 Egon E. Guba dalam Wirawan menjelaskan, bahwa evaluasi pendidikan dapat menggunakan paradigma legal seperti di pengadilan.<sup>126</sup> Pada tahun 1971, model evaluasi adversari pertama kali dilakukan oleh T R. Owen di bidang pendidikan. Setelah itu, mulai banyak evaluasi yang dilakukan menggunakan model ini.

Pembahasan secara teoretis mengenai model evaluasi ini mulai banyak dikemukakan oleh para pakar, di antaranya ialah Robert L. Wolf (1975) dan T R. Owen. Keduanya mengemukakan Model Evaluasi Adversari secara terpisah. Wolf dalam Wirawan pertama kali mengemukakan konsep ini dalam disertasinya pada tahun 1973 dengan judul "*The Application of Legal Concepts to Educational Evaluation*". Wolf mengemukakan suatu judicial model sama dengan

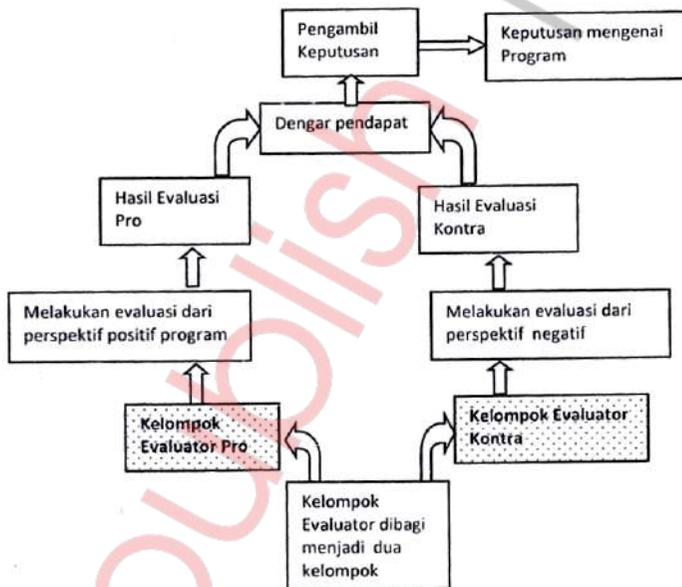
---

<sup>126</sup> Wirawan, *op. cit.*, h. 104

suatu proses pengadilan dengan menggunakan juri lengkap dengan jaksa, pembela, dan hakim.<sup>127</sup> Model ini merupakan cara terbaik untuk menjangring dan menilai data secara objektif melalui testimoni seperti yang terjadi di pengadilan.

Tujuan utama dari Model Evaluasi Adversari ialah mengurangi potensi bias dengan membentuk dua evaluator yang berbeda. Keduanya adalah evaluator pro dan evaluator kontra berkaitan dengan isu yang akan diselesaikan. Mereka menyiapkan pangkalan data umum mengenai isu tersebut kemudian melakukan pengumpulan data khusus sesuai dengan tugas keduanya. Keduanya kemudian mendiskusikan data umum dan data khusus, terutama hasil wawancara untuk mendukung argumentasi mereka masing-masing. Secara umum Model Evaluasi Adversari dilakukan melalui aktivitas sebagai berikut.

Gambar 2.17. Proses Model Evaluasi Adversari.<sup>128</sup>



<sup>127</sup> Wirawan, *op. cit.*, h. 104

<sup>128</sup> *Ibid.*, h. 104

Model Evaluasi Adversari memerlukan waktu dan biaya yang lebih sebab ada dua proses evaluasi. Terlebih jika kemampuan dan pengalaman kedua kelompok tidak sama, maka akan dikuasai oleh kelompok yang lebih unggul. Untuk menghindari dominasi salah satu kelompok, pengambil keputusan harus melakukan dialog dengan kedua kelompok secara mendalam berdasarkan standar proses pengambilan keputusan dan melakukan penilaian hasil evaluasi ke dua kelompok evaluator.

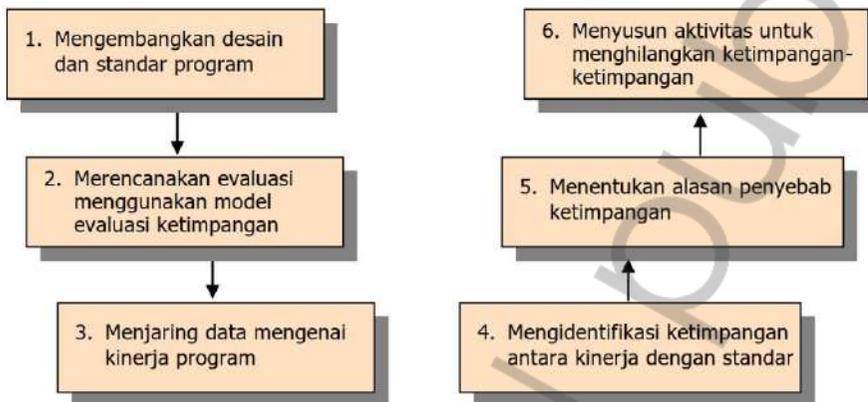
#### **g. Model Evaluasi Ketimpangan**

Model Evaluasi Ketimpangan—*The Discrepancy Evaluation Model*—dikembangkan oleh Malcolm M. Provus (1971). Dalam Wirawan dijelaskan, bahwa evaluasi merupakan suatu seni (*arts*) melukiskan ketimpangan antara standar kinerja dengan kinerja yang terjadi. Konsep evaluasi ketimpangan sama dengan konsep *Goal Based Evaluation Model* dari Ralph Tyler. Menurut model evaluasi ketimpangan, evaluasi memerlukan enam langkah sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan desain dan standar-standar yang menspesifikasi karakteristik-karakteristik implementasi ideal dari *evalualand* (objek evaluasi) seperti kebijakan, program atau proyek.
- 2) Merencanakan evaluasi dengan model evaluasi diskrepansi.
- 3) Menentukan informasi untuk membandingkan implementasi yang sesungguhnya dengan standar kinerja objek evaluasi.
- 4) Menjaring kinerja objek evaluasi mencakup pelaksanaan program, hasil-hasil kuantitatif dan kualitatif.
- 5) Mengidentifikasi ketimpangan-ketimpangan (*discrepancies*) antara standar-standar pelaksanaan dengan hasil-hasil pelaksanaan objek evaluasi yang sesungguhnya sekaligus menentukan rasio ketimpangan.

- 6) Menentukan penyebab ketimpangan antara standar dengan kinerja objek evaluasi.
- 7) Menghilangkan ketimpangan melalui perubahan-perubahan implementasi objek evaluasi.

Gambar 2.18. Proses Model Evaluasi Ketimpangan



Ketimpangan-ketimpangan ditentukan melalui tiga aspek program, yakni masukan, proses, dan keluaran pada tingkat-tingkat pengembangan program yang mencakup:

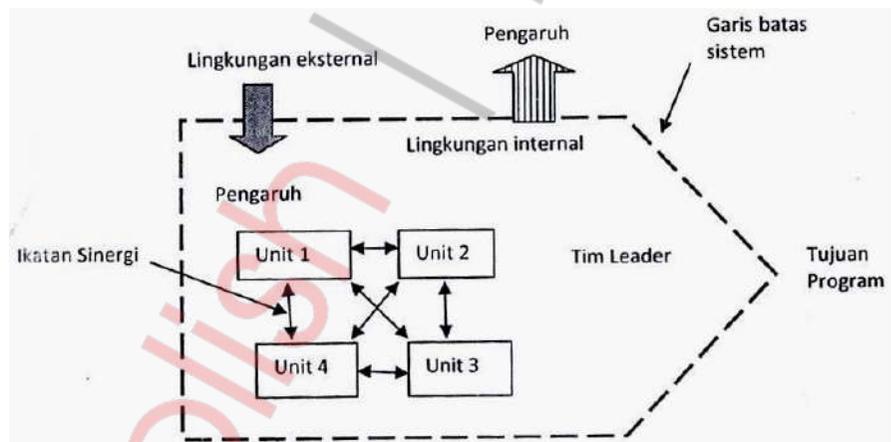
- a) Definisi program yang memfokuskan pada desain dan sifat daripada proyek, termasuk objektif, siswa, staf, aktivitas, dan sebagainya.
- b) Implementasi program.
- c) Proses program, difokuskan pada tingkat formatif di mana objektif sedang dicapai.
- d) Produk program atau pertandingan *final outcome* dengan standar atau objektif.

#### h. Model Evaluasi Sistem Analisis

Model evaluasi lainnya yang banyak digunakan ialah Model Evaluasi Sistem Analisis (*System Analysis Evaluation Model*) atau sering disebut dengan *Management Evaluation Model*. Sebelum itu kita perlu memahami teori sistem.

Gambar 2.19 merupakan sistem suatu program, yang sederhana, yang beroperasi dalam wilayah garis batas sistem. Sebagai sistem terbuka, garis batas sistem program bercelah memungkinkan terjadinya pengaruh lingkungan eksternal terhadap sistem. Pengaruh ini meliputi *man, money, material, method, technology* dan masyarakat di lingkungan eksternal (pemerintah, masyarakat, lembaga swadaya masyarakat, klien dan pemangku kepentingan lainnya). Sebagai sistem terbuka, program juga dapat mempengaruhi lingkungan eksternalnya yang mencakup layanan, perlakuan, aktivitas program yang dapat menimbulkan bentuk keluaran (*output*), pengaruh (*outcomes*), dan akibat (*impacts*) dari program.

Gambar 2.19. Anatomi Sistem Program.<sup>129</sup>



Setiap program memiliki tujuan program. Program memiliki tujuan untuk menciptakan perubahan sosial dengan melakukan intervensi sosial.

<sup>129</sup> *Ibid.*, h. 108

**i. Model Evaluasi *Benchmarking* (Bangku Ukur)**

Istilah *benchmarking* atau bangku ukur, pertama kali digunakan oleh para tukang sepatu untuk mengukur ukuran kaki seseorang sebelum membuat sepatu. Mereka menaruh kaki orang tersebut di bangku (*bench*) untuk kemudian dibuatkan garis sekeliling kaki sebagai ukuran untuk membuat sepatunya. Dewasa ini *benchmarking* digunakan oleh organisasi bisnis dan pemerintah untuk membandingkan satu sama lain suatu organisasi.<sup>130</sup> *Benchmarking* merupakan proses mengevaluasi dan membandingkan objek *benchmarking*—produk, biaya, siklus waktu produktivitas, kualitas proses khusus, tenaga, atau metode—suatu organisasi dengan organisasi lainnya sebagai standar industri atau praktik yang terbaik suatu industri. *Benchmarking* pada dasarnya menyediakan potret kinerja organisasi dan posisinya dalam hubungan standar tertentu. Suatu organisasi yang melakukan *benchmarking* mengukur kinerjanya dengan standar kinerja tertentu. Hal ini dapat berupa kinerja standar dalam jenis industri tertentu atau kinerja organisasi yang lainnya yang dianggap terbaik lalu berupaya menyamakan kinerjanya dengan kinerja standar tersebut.

**j. Model Evaluasi Kotak Hitam (*Black Box Evaluation Model*)**

Abad ke-20 lahir merupakan momen lahirnya gerakan konsumerisme di seluruh dunia. Konsumerisme merupakan gerakan untuk melindungi hak-hak para konsumen yang selama ini telah dilanggar para produsen dan pelaku usaha. Di berbagai negara telah dibentuk undang-undang dan peraturan pemerintah untuk melindungi hak-hak para konsumen. Karena itulah pemerintah mendirikan lembaga pemerintah khusus untuk melindungi hak-hak konsumen. Di Indonesia, lembaga ini bernama Lembaga Perlindungan

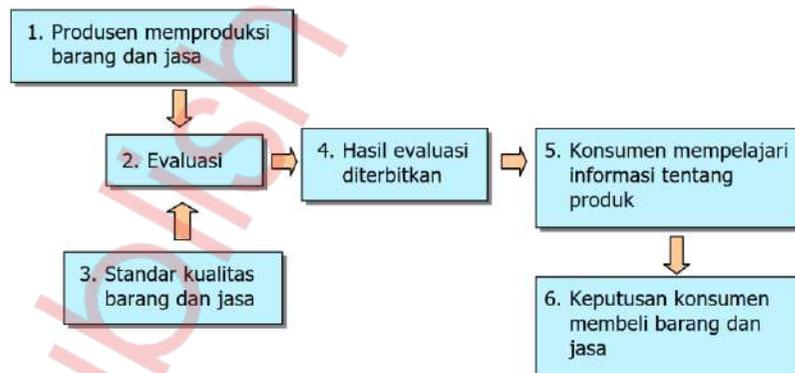
---

<sup>130</sup> *Ibid.*, h. 110

Konsumen. Demikian juga masyarakat mendirikan lembaga perlindungan konsumen.

Salah satu aktivitas lembaga-lembaga ini ialah mengevaluasi produk-produk pabrik yang akan dibeli dan digunakan atau dikonsumsi oleh para konsumen, misalnya mengevaluasi mobil, televisi, radio, alat-alat rumah tangga dan kasur. Di negara-negara maju, sejumlah pabrik memproduksi piring, mangkuk, sendok, dan sebagainya yang bahannya atau hiasannya terbuat dari emas 12 karat. Produk ini dievaluasi untuk mengetahui ketepatan bahan, serta daya tahan pecahnya. Hasilnya diterbitkan dan disebarakan kepada konsumen yang akan membeli produk tersebut. Dengan begitu, konsumen mempunyai informasi lebih tentang produk tersebut sebagai pertimbangan untuk mengambil keputusan untuk membeli atau tidak membeli produk tersebut. Gambar 2.20 menunjukkan proses pelaksanaan *Black Box Evaluation Model*.<sup>131</sup>

Gambar 2.20. Proses Black Box Evaluation Model



#### k. Model Evaluasi Konosursip dan Kritikisme

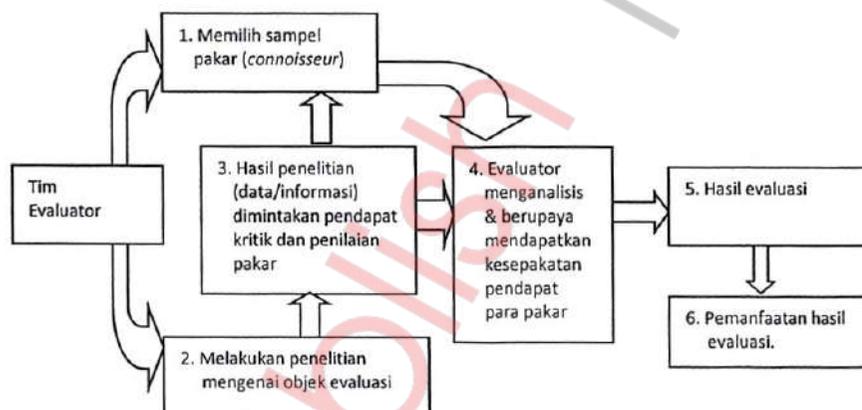
Isilah Konosursip berasal dari kata Bahasa Inggris *connoisseurship* (kata benda) (baca *kon'a-sursip*) yang

<sup>131</sup> *Ibid.*, h. 114

berasal dari kata *connoisseur* (kata benda) (baca *kon'asur*)— Bahasa Prancis yang berasal dari Bahasa Latin *cognoscere* yang artinya mengetahui. Dalam Bahasa Inggris, *connoisseur* (*konoser*) artinya orang dengan keahlian atau terlatih terutama dalam bidang seni dan mampu bertindak sebagai kritikus atau penilai seni.

Menurut Robbins dalam Winarno, konosersif berkaitan dengan penilaian keahlian berdasarkan rujukan nilai dari seseorang yang dikenal mempunyai pengetahuan dan pengalaman untuk melakukan hal tersebut. Kredibilitas penilaian yang dibuat bergantung pada status dan posisi konoser, baik dalam hubungannya dengan praktik masyarakat hingga seberapa jauh praktik masyarakat khusus tersebut diakui dan dihargai sampai membentuk konteks sosial di mana hal tersebut beroperasi.<sup>132</sup>

Gambar 2.21. Proses Model Evaluasi Konosersif



### I. Model Evaluasi Terfokus Utilisasi

Michael Quinn Patton dalam Wirawan mengemukakan model evaluasi alternatif yang dinamakan *Utilization focused evaluation* (U-FE) atau Model Evaluasi Berfokus Utilisasi.

<sup>132</sup> *Ibid.*, h. 117

Utilisasi evaluasi artinya pemakaian evaluasi untuk pengambilan keputusan oleh orang atau lembaga evaluasi.<sup>133</sup> Evaluator yang aktif, reaktif, dan adaptif memilih pilihan-pilihan ketika bekerja dengan pengambil keputusan dan para pemakai informasi sepanjang proses evaluasi.

Tabel 2.7  
Utilisasi Hasil Evaluasi oleh Para Pemangku Kepentingan

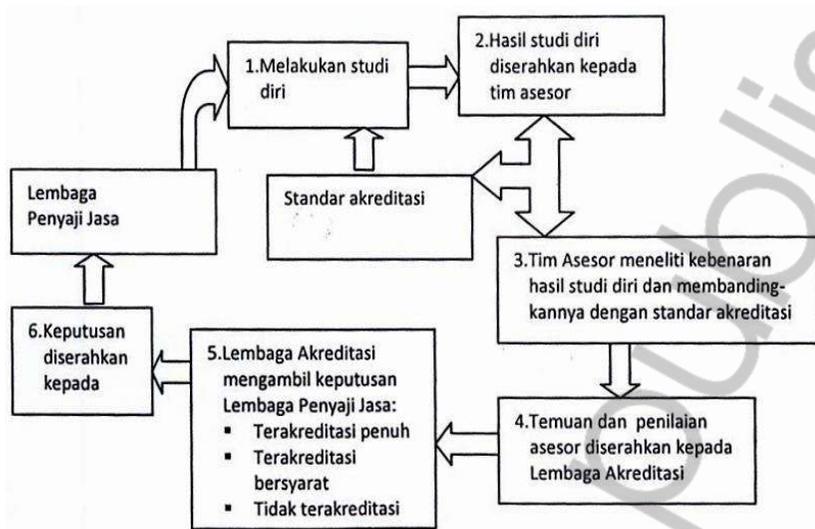
Temuan Evaluasi	Membantu	Membuat Keputusan Mengenal
Data/informasi	Penyandang Dana	Melanjutkan, memperluas, mempromosikan program
	Pimpinan dan Staf Program	Perbaiki, mempercepat, layanan-layanan baru
	Masyarakat	Dukungan, menemukan sumber-sumber, kemitraan
	Para Administrator	Pensetapan, pengembangan program di kemudian hari, koordinasi, kemitraan

#### m. Akreditasi

Akreditasi merupakan evaluasi proses menilai lembaga yang menyajikan jasa tentang penilaian kesesuaian dengan standar yang telah ditentukan. Contoh dari lembaga penyaji jasa yakni sekolah, perguruan tinggi, hotel, rumah sakit, pusat kesehatan masyarakat, *travel* biro, perbankan, dan perusahaan angkutan. Tujuan akreditasi ialah melindungi pemakai jasa agar memperoleh layanan jasa yang dibutuhkannya dengan baik. Karena itulah lembaga penyaji jasa harus memenuhi standar tertentu: standar fasilitas layanan; standar tenaga yang melayani jasa; standar proses layanan; dan standar kualitas dan kuantitas layanan. Dengan memenuhi kriteria standar-standar tersebut, maka tidak akan terjadi malfungsi dalam melayani klien.

<sup>133</sup> *Ibid.*, h. 118

Gambar: 2.22. Proses Akreditasi<sup>134</sup>



#### n. Theory-driven Evaluation Model

Konsep *theory-driven evaluation*—evaluasi berbasis teori—dipelopori oleh Peter Rossi, Huey Tsyh Chen, C. Weiss, dan Stewart I. Menurut Donaldson dalam Wirawan, teori ini disusun berdasarkan asumsi bahwa intervensi program harus diekspresikan berdasarkan hubungan kausal atau teori program.

Gambar 2.23. Proses Theory-driven Evaluation<sup>135</sup>



<sup>134</sup> *Ibid.*, h. 120

<sup>135</sup> *Ibid.*, h. 121

#### o. Model Evaluasi Semu

Salah satu model evaluasi yang sering memperoleh citra negatif adalah Model Evaluasi Semu atau *pseudoevaluation*. Citra negatif datang dari berbagai aspek yang tidak memenuhi standar profesi evaluasi, hasilnya yang tidak objektif dan saintifik, serta penuh manipulasi. Evaluasi semu didorong oleh tujuan politik baik berdasarkan politik organisasi (*organizational politic*) atau politik pemegang kekuasaan suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki tujuan yang dicapai melalui kekuasaan dan kebijakan tertentu. Politisi yang sedang mengincar posisi tertentu mengevaluasi diri sendiri dan membandingkannya dengan evaluasi lawan politiknya untuk menyesatkan para konstituennya. Mereka menyembunyikan informasi negatif mengenai diri sendiri untuk menutupi kelemahannya dan mengemukakan keburukan dan kelemahan lawannya serta menyembunyikan keunggulan dan kebajikannya.<sup>136</sup>

Model evaluasi menurut Tilaar & Nugroho yang digunakan secara praktis setidaknya memuat 13 modul evaluasi formulasi kebijakan, antara lain model kelembagaan (*institusional*), model proses (*process*), model kelompok (*group*), model elite (*elite*), model inkremental (*incremental*), model rasional (*rational*), model teori permainan (*game theory*), model pilihan publik (*public choice*), model sistem (*system*), model demokratis, model strategi, model deliberatif.<sup>137</sup>

Dari beberapa pendapat pakar, model evaluasi masing-masing memiliki kelemahan dan kelebihan. Manfaat model bergantung pada kebijakan yang akan dievaluasi, sehingga dalam hal evaluasi penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan, model yang paling cocok digunakan adalah model evaluasi CIPP dari Stufflebeam dan Shinkfield. Model tersebut dinilai tepat untuk mengevaluasi:

---

<sup>136</sup> Dunn, *op. cit.*, h. 613

<sup>137</sup> Tilaar & Nugroho, *op. cit.*, h. 233

- (1)komponen konteks tentang latar kebutuhan penerapan sistem manajemen keselamatan berdasarkan *ISM-Code*;
- (2)komponen input meliputi evaluasi perencanaan penyusunan penerapan kebijakan *ISM-Code* pada PT. PELNI;
- (3)komponen proses yang meliputi implementasi penerapan kebijakan *ISM-Code*; dan
- (4)komponen produk merupakan dampak atau hasil-hasil penerapan kebijakan *ISM-Code* pada kapal PT. PELNI

## **6. Pengertian Kebijakan Sistem Manajemen Keselamatan (*ISM-Code*)**

### **a. Pengertian Sistem (*System*)**

Kata sistem berasal dari bahasa Yunani "*system*" yang artinya serangkaian dari objek-objek yang digabungkan oleh rangkaian interaksi yang teratur atau saling bergantung. Menurut *Oxford English Dictionary*, pengertian sistem ialah suatu set atau rangkaian dari benda-benda yang saling ketergantungan satu sama lain sehingga membentuk kesatuan yang kompak.<sup>138</sup>

Dari uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa sistem yang mengatur tentang kebijakan tata kerja akan saling bergantung dan menentukan.<sup>139</sup> Menurut Pamudji, sistem dapat dibatasi (didefinisikan) sebagai upaya dengan mana pegawai-pegawai perusahaan bekerja untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan.<sup>140</sup> Sistem menyediakan sarana bagi pelaksana kebijakan-kebijakan manajerial.<sup>141</sup>

Pendapat di atas sejalan Kadarman, bahwa sistem merupakan sekumpulan bagian yang saling berhubungan dan bergantung yang diatur sedemikian rupa. Masyarakat

---

<sup>138</sup> Billy Tunas, *Pendekatan Sistem* (Jakarta: PT Nimas Multima, 2010), h. 17

<sup>139</sup> George R. Terry., Leslie W. Kul, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksra, 2005), h. 6

<sup>140</sup> Prajudi Atmosudirjo, *Dasar-dasar Ilmu Administrasi* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1986), h. 5

<sup>141</sup> Terry, *op. cit.*, h. 67

adalah suatu sistem, begitu pula mobil dan tubuh manusia. Suatu sistem akan menerima masukan (inputs) yang kemudian diubah atau diproses untuk menghasilkan keluaran (outputs).<sup>142</sup> Jadi, sistem sangat penting untuk mengatur organisasi baik formal ataupun informal dalam melaksanakan fungsi kontrol operasional organisasi sebagaimana Matthei, bahwa *"The system is greater than the sum of the formal and the informal management controls upon the operational of the organization"*.<sup>143</sup>

Robbins mendefinisikan secara konkrit tentang sistem sebagai berikut: *"Sistem adalah kumpulan dari bagian-bagian yang saling berhubungan dan saling bergantung yang diatur sedemikian rupa sehingga menghasilkan suatu kesatuan."*<sup>144</sup>

Menurut Alkaff dalam Tunas, sistem merupakan suatu set dari dua atau lebih elemen yang memenuhi tiga kondisi antara lain:

- a) perilaku dari setiap elemen mempunyai pengaruh kepada perilaku dari keseluruhan;
- b) perilaku dari elemen-elemennya dan pengaruh dari elemen-elemen itu terhadap keseluruhannya mempunyai kesalingbergantungan; dan
- c) elemen-elemen yang ada berkaitan satu dengan yang lainnya, sehingga tidak mungkin ada sekelompok elemen bebas sepenuhnya dari pengaruh keseluruhannya.<sup>145</sup>

Demikian pentingnya sistem mengatur organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah disepakati. Stephen P. Robbins memandang sistem sebagai kerangka kerja yang berguna bagi manajemen agar dapat mengkonseptualisasikan organisasi. Pada intinya adalah perspektif sistem yang

---

<sup>142</sup> Kadarman, *Pengantar Ilmu Manajemen* (Jakarta: Gramedia, 1996), h. 8

<sup>143</sup> Wesley G. Matthei, *Managing The System* (Kuala Lumpur: SAM Publishing Sdn, Bhd., 2000), h. 1

<sup>144</sup> Stephen P. Robbin, *Teori Organisasi* (Jakarta: Arcan, 1995), h. 11

<sup>145</sup> Tunas, *op. cit.*, h. 17

mengarahkan perhatian manajer kepada alternatif masukan dan proses untuk mencapai tujuan mereka.<sup>146</sup> Sejalan dengan Siagian, bahwa sistem yang melandasi penyusunan prosedur tetap adalah landasan yang mantap, relatif permanen dan didasarkan atas pemikiran yang matang demi kelanggengan prosedur tetap yang berhasil disusun.<sup>147</sup>

Dari definisi-definisi di atas, maka dapat dikatakan bahwa sistem adalah suatu kumpulan yang saling bergantung satu sama lain. Maka untuk mengetahui satu sistem, termasuk untuk memprediksi perilaku suatu sistem, maka perlu dikaji secara keseluruhan.

#### **b. Pengertian Manajemen (*Management*)**

Beberapa pakar mendefinisikan manajemen dari bahasa Latin, yaitu *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* dalam bahasa Inggris menjadi kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan manajemen. Pada akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau mengelola.<sup>148</sup> Seperti halnya Kadarman, manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* dengan kata kerja *to manage* yang umumnya berarti mengawasi. Dalam arti khusus, manajemen digunakan bagi pemimpin dan kepemimpinan, yaitu orang-orang yang melakukan kegiatan memimpin. Artinya, manajer ialah orang yang memimpin atau pemimpin.<sup>149</sup>

Mangkuprawira dan Hubeis menguraikan sejarah manajemen, yakni tentang penerapan prinsip-prinsip dan

---

<sup>146</sup> Robbin, *op. cit.*, h. 20

<sup>147</sup> Sondang P. Siagian, *Bunga Rampai Manajemen Modern* (Jakarta: Gunung Agung, 1986), h. 53

<sup>148</sup> Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 5

<sup>149</sup> Kadarman, *op. cit.*, h. 10

fungsi-fungsi manajemen yang sebenarnya telah ada sejak dulu seperti membangun piramida (Rusia) tembok besar (China) dan candi Borobudur (Indonesia) di mana semua itu dibangun dengan prinsip-prinsip dan fungsi-fungsi manajemen.<sup>150</sup>

Manajemen berperan penting untuk mengelola manusia sebagaimana pendapat Husrini Usman yang mengutip Stone & Freeman (2000), bahwa manajemen ialah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*the art of getting things done through people*). Begitu pula Bernard (1938), Tanry (1960), Gray (1982), Manulang (1983), Gitosu Darma (1984), Sukiswo (1986), Siregar & Samadhi (1997), Hittelal (1989), Schermenhon (1996), Wright & Noe (1996), Fattah (1996), Metteson & Ivancevich (1996), Handoko (2003), yang secara esensial memandang manajemen sebagai proses (fungsi) maupun tugas (task).<sup>151</sup>

Pandangan para pakar di atas juga didefinisikan oleh Stoner & Wankel, bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan berbagai sumber organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi sebagaimana yang telah ditetapkan.<sup>152</sup> Haiman dalam Manulang juga mendefinisikan manajemen sebagai fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain sekaligus mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama.<sup>153</sup>

Menurut Atmosudirjo, manajemen merupakan pengendalian dan pemanfaatan dari semua faktor dan sumber daya, yang menurut perencanaan (*planning*) diperlukan untuk menyelesaikan suatu prapta (*objective*) atau

---

<sup>150</sup> Sjafriz Mangkuprawira dan Aida Vitayala Helbeis, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2007), h. 1

<sup>151</sup> Usman, *op. cit.*, h. 5

<sup>152</sup> James AF. Stoner, *Charles Wankel* (Jakarta: Rineka Cipta, .....), h. 5

<sup>153</sup> Manulang, *Dasar-dasar Manajemen* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006), h. 3

tujuan kerja tertentu.<sup>154</sup> Manulang juga menambahkan, bahwa “manajemen adalah proses dengan mana pelaksanaan daripada suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi.<sup>155</sup> Artinya, manajemen merupakan proses untuk menggunakan orang-orang dalam kerja sama dengan menggunakan fasilitas yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan organisasi.<sup>156</sup>

Beberapa pendapat pakar di atas menunjukkan bahwa peran manajemen sangat bergantung pada kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM). Karena itulah konteks manajemen tidak dapat dipisahkan dari sumber daya manusia, satu-satunya alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan adalah manusia.<sup>157</sup> Hal ini sejalan dengan pendapat Yusuf Suit sebagai berikut.

Teori manajemen dalam mencapai tujuan organisasi tidak akan banyak membantu bila kualitas sumber daya manusia tidak memadai. Apa artinya teori manajemen dan studi kelayakan perusahaan yang dibuat dengan bersusah payah bila kualitas sumber daya manusianya yang akan memimpin dan yang akan melaksanakan berbeda kondisi yang tidak dapat dipertanggungjawabkan.<sup>158</sup>

Teori manajemen tidak terlepas dari pembahasan tentang kualitas sumber daya manusia.<sup>159</sup> Dalam pandangannya, teori manajemen neoklasik mempelajari proses interaksi manusia di organisasi sejak zaman teori manajemen neoklasik (*neoclassical management theory*) di awal abad 20 hingga akhir tahun 1920. Teori manajemen klasik mengabaikan interaksi manusia. Teori neoklasik mulai mengamalkan ilmu-

---

<sup>154</sup> Prajudi Atmosudirdjo, *Dasar-dasar Ilmu Administrasi* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1986), h. 158

<sup>155</sup> Manulang, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994), h. 10

<sup>156</sup> Muchneri, *Manajemen Perkantoran* (Jakarta: UNJ Press, 2008) h. 2

<sup>157</sup> Manulang, *op. cit.*, h. 5

<sup>158</sup> Yusuf Suit dan Almasdi, *Aspek-aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), h. 26

<sup>159</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Aditama, 2007), h. 29

ilmu keperilakuan (*behavioral sciences*) ke dalam pemikiran manajemen.<sup>160</sup> Artinya, manajemen sumber daya manusia yang baik ditujukan kepada peningkatan kontribusi dari para pekerja dalam organisasi ke arah pencapaian tujuan organisasi.<sup>161</sup>

Pada intinya, manajemen merupakan pengelolaan organisasi melalui unsur terpenting yaitu sumbernya manusia dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan bersama. Menurut Mattei, "*Organization are made up groups of people the generally share a culture of similar aspiration, common goals, and personal values.*"<sup>162</sup> Maka dari itu jelas bahwa manajemen yang paling utama adalah pencapaian tujuan "*performance management begins with goals.*"<sup>163</sup>

### c. Pengertian Keselamatan (Safety)

Keselamatan dalam jasa transportasi merupakan faktor utama di mana dalam proses memindahkan orang (penumpang) dan barang dari satu tempat ke tempat lain (transportasi). Faktor keselamatan pada sistem transportasi laut mutlak diperhitungkan karena sektor ini dihadapkan pada masalah bahaya (risiko) yang sangat tinggi sebagaimana pendapat Yamin Jinca sebagai berikut.

Peran keselamatan pelayaran dalam sistem transportasi laut merupakan hal yang mutlak diperhatikan, karena menyangkut transportasi barang dan orang menyeberangi lautan penuh bahaya dan ancaman badai, kabut, dan gerakan-gerakan dari laut seperti ombak, arus, karang laut, pendangkalan serta jalur pelayaran yang tetap dan berubah, menjadikan transportasi laut dan pelayaran

---

<sup>160</sup> Jogyanto, *Sistem Informasi Keperilakuan* (Yogyakarta: Andi Offset, 2008), h. 12

<sup>161</sup> Abdurrahman Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Rineka Cipta, 2006), h. 92

<sup>162</sup> Metthei, *op. cit.*, h. 9

<sup>163</sup> Harvard Business Essentials, *Performance Management* (Boston: Harvard Business Press, 2006), h. 2

berisiko tinggi, oleh karena itu keselamatan harus benar dijamin.<sup>164</sup>

Selain sebagai jaminan bagi pengguna jasa transportasi laut, faktor keselamatan juga penting bagi setiap orang yang bekerja di atas kapal. Di Indonesia, masalah keselamatan diatur dalam Undang-Undang No. 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja, yang pelaksanaannya dijabarkan melalui Keputusan Menteri Tenaga Kerja No. 05 Tahun 1986 tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3). Tujuan inti dari SMK3 ialah “*memberikan perlindungan pada pekerja. Bagaimanapun pekerja adalah aset perusahaan yang harus dipelihara keselamatannya.*”<sup>165</sup> Di mana “*setiap pekerjaan atau usaha selalu mengandung potensi risiko bahaya dalam bentuk kecelakaan kerja atau penyakit kerja.*”<sup>166</sup>

Undang-undang Dasar tahun 1945 menyatakan, bahwa “*tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan perlindungan yang layak bagi kemanusiaan.*”<sup>167</sup> Pasal ini memiliki makna yang sangat luas termasuk dapat diartikan, bahwa “*setiap warga negara juga berhak mendapatkan perlindungan terhadap keselamatan dan kesehatan kerja.*”<sup>168</sup> Menurut Rijanto, “*setiap tempat di mana pekerjaan dilakukan harus aman dan bebas dari risiko keselamatan dan kesehatan, agar dalam melaksanakan pekerjaan tercipta kondisi kerja yang kondusif, nyaman, sehat dan aman.*”<sup>169</sup> Penggalakan kebijakan keselamatan kerja menurut John Ridley adalah sebagai berikut.

---

<sup>164</sup> Jinca, *op. cit.*, h. 145

<sup>165</sup> Sudarmayanti, *op. cit.*, h. 211

<sup>166</sup> Payaman Simanjuntak, *Manajemen Hubungan Industrial* (Jakarta: FE UI, 2011), h. 163

<sup>167</sup> Undang-undang Dasar Tahun 1945 Pasal 27 Ayat 2

<sup>168</sup> M. Adam Jerusalem, *Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Lingkungan Hidup* (Yogyakarta: KTPS, 2011) h. 7

<sup>169</sup> *Ibid.*, h. 7

Agar kebijakan keselamatan kerja beserta tertib pendukungnya itu efektif, kita harus memiliki beberapa sarana untuk pemeriksaan bahwa prosedur-prosedur dan metode-metode yang disetujui tersebut telah diikuti, bahwa prosedur dan metode tersebut telah efektif, dan untuk mengimplementasikan setiap perubahan, pemeriksaan-pemeriksaan tersebut akan berguna.<sup>170</sup>

Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menegaskan, bahwa setiap pekerja mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas “keselamatan dan kesehatan kerja”.<sup>171</sup> Upaya keselamatan dan kesehatan kerja dimaksudkan untuk memberikan jaminan keselamatan,<sup>172</sup> sebab risiko sudah menjadi bagian dari kehidupan manusia.<sup>173</sup> Termasuk juga setiap kegiatan organisasi yang mempunyai risiko,<sup>174</sup> sehingga diperlukan organisasi dan perencanaan.<sup>175</sup> Di Amerika, undang-undang keselamatan dan kesehatan kerja diatur dalam “*Occupation Safety and Healthy Act* (OSHA) tahun 1970<sup>176</sup> yang diadopsi menjadi *Standard International Organizational (ISO) Series 18000*. “OSHA memberikan hak kepada pemerintah untuk menetapkan dan menegakkan standar-standar keselamatan”, hanya saja penerapannya lebih ke sukarela, namun akan bernilai besar bagi perusahaan yang menerapkannya.<sup>177</sup>

Pada intinya, faktor keselamatan (*safety*) dianggap faktor yang penting dalam kehidupan manusia sebab setiap

---

<sup>170</sup> John Ridley, *Keselamatan dan Kesehatan Kerja* (Jakarta: Erlangga, 2008), h. 45.

<sup>171</sup> Undang-undang No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, Pasal 86 (a)

<sup>172</sup> Sjafril Mangkuprawira dan Aida Vitayala Hubeis, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2007), h. 130

<sup>173</sup> Soehatman Ramli, *Manajemen Resiko* (Jakarta: Dian Rakyat, 2010), h. 1

<sup>174</sup> Leo J. Susilo dan Viktor Riwukayu, *Manajemen Resiko Berbasis ISO.31000* (Jakarta: PPM, 2011), h. 1

<sup>175</sup> Boedi Rijanto, *Pedoman Praktis Keselamatan, Kesehatan, dan Lingkungan (K3L)* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2010), h. 4

<sup>176</sup> Raymond A. Woe et al. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 2010), h. 169

<sup>177</sup> *Ibid.*, h. 169

kegiatan baik individu ataupun organisasi memiliki risiko. Masalah keselamatan perlu dikelola melalui sistem manajemen yang terencana sehingga faktor risiko dapat diperkecil atau dihindari dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

#### d. Pengertian Sistem Manajemen Keselamatan (*ISM-Code*)

Ketentuan pengelolaan keselamatan industri maritim dan orang bekerja di atas kapal diatur pada Konvensi IMO berdasarkan “*Safe of Life at Sea*” (SOLAS) 74 yang penjabarannya diatur dalam *Chapter IX* tentang *ISM-Code (International Safety Management)* sebagai berikut.

*International Safety Management (ISM) Code means the international management code for the safe operation at ships and for pollution prevention as adapted by the assembly as may be amended by the organization.*<sup>178</sup>

*ISM-Code* merupakan sistem manajemen keselamatan yang harus ditetapkan di kapal berkaitan dengan pengoperasian secara aman dan pencegahan pencemaran. *ISM-Code* juga menjadi jaminan kualitas sistem untuk mencegah timbulnya masalah melalui metode manajemen yang berkualitas (*total quality management*).<sup>179</sup> TQM merupakan komitmen organisasi untuk memuaskan pelanggan dengan cara memperbaiki setiap proses bisnis mengenai penyampaian barang dan jasa berkelanjutan.<sup>180</sup> Hal ini karena kualitas produk merupakan sesuatu yang diinginkan dan dikehendaki pelanggan.<sup>181</sup> Sebagaimana menurut Gaspersz, bahwa kualitas merupakan segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan

---

<sup>178</sup> Resolusi IMO.A.741(18) 93 Elemen 1

<sup>179</sup> Pieter Btti, *Keselamatan Pelayaran dan Pencegahan Pencemaran dari Kapal* (Jakarta: Konsultasi Buana maritime Nusantara, 2000), h 218

<sup>180</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Press, 2011), h. 150

<sup>181</sup> Rudy Prahantoro, *Konsep Pengendalian Mutu* (Bandung: Rosda, 2012), h. 2

pelanggan (*meeting the needs of customers*)<sup>182</sup> yang pada akhirnya menghasilkan kepuasan konsumen lebih tinggi.<sup>183</sup> Kepuasan pelanggan adalah keadaan ketika kebutuhan, keinginan dan harapan dapat terpenuhi melalui produk/jasa yang dibutuhkan.<sup>184</sup>

Pada dasarnya, *ISM-Code* merupakan sistem manajemen keselamatan untuk mengoperasikan kapal secara aman dengan pendekatan sistem mutu (TQM) atau memiliki kesamaan dengan ISO 9000 Series. Hanya saja TQM bersifat sukarela untuk pengakuan pelanggan, sedangkan *ISM-Code* bersifat wajib (*mandatory*). Berdasarkan Undang-Undang No. 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran adalah sebagai berikut.

Pemilik atau operator kapal yang mengoperasikan kapal untuk jenis dan ukuran tertentu harus memenuhi persyaratan manajemen keselamatan dan pencegahan pencemaran dari kapal.<sup>185</sup>

*ISM-Code* merupakan sistem manajemen keselamatan kapal atau *Safety Manajemen System (SMS)* yang ditetapkan oleh perusahaan yang mengoperasikan kapal. Sistem tersebut harus dibuat sedemikian rupa, untuk menjamin semua konvensi IMO dan peraturan nasional. Ketentuan lain yang berlaku juga harus dimuat dalam sistem dan dilaksanakan.

*Safety Management System (SMS)* harus dilakukan verifikasi dan sertifikasi oleh pemerintah sebagai pengawas pemberlakuan konvensi IMO yang bertanggung jawab sebagai negara bendera (*Flag State*).

---

<sup>182</sup> Vincent Gaspersz, *Total Quality Management* (Jakarta: Gramedia, 2009), h. 1

<sup>183</sup> John M. Ivancevich; Robert Konopaske; Michael T. Matteson, *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 204

<sup>184</sup> Yuri M.Z dan Rahmat Nurcahyo, *TQM Manajemen kualitas Total dalam Perspektif Teknik Industri* (Jakarta: PT Indeks, 2013), h. 14

<sup>185</sup> Undang-undang No. 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran Pasal 169 ayat 1

## **B. Konsep Kebijakan yang Akan Dievaluasi**

### **1. Standar Mutu Keselamatan Pengoperasian Kapal**

#### **a. Dasar Hukum Penerapan Kebijakan Sistem Manajemen Keselamatan**

Dalam Undang-Undang No. 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran Pasal 122 dijelaskan, bahwa “setiap pengoperasian kapal dan pelabuhan wajib memenuhi persyaratan keselamatan dan keamanan serta perlindungan lingkungan maritim”. PT. PELNI merupakan operator kapal yang wajib memenuhi persyaratan manajemen keselamatan sebagaimana Pasal 169 ayat 1 yaitu: “Pemilik atau operator kapal yang mengoperasikan kapal untuk jenis dan ukuran tertentu harus memenuhi persyaratan manajemen keselamatan dan pencegahan pencemaran dari kapal”. Operator kapal termasuk PT. PELNI harus memiliki suatu sistem yang mengatur manajemen keselamatan yang tidak dipisahkan dengan masalah pencemaran sebab dampak kecelakaan akan mengakibatkan pencemaran di laut (*marine pollution*).

Penerapan manajemen keselamatan (*ISM-Code*) sangat ditentukan oleh peran manusia di dalamnya, sehingga orang yang bekerja di kapal (awak kapal) harus memenuhi standar kompetensi menurut UU 17/2008 Pasal 135 yaitu: “Setiap kapal wajib diawaki oleh awak kapal yang memenuhi persyaratan kualifikasi dan kompetensi sesuai dengan ketentuan nasional dan internasional”, serta pasal 261 (1) yaitu: “Penyelenggaraan dan pengembangan SDM di bidang pelayaran dilaksanakan dengan tujuan tersedianya sumber daya manusia yang profesional, kompeten, disiplin dan bertanggung jawab serta memenuhi standar nasional dan internasional”. Dengan begitu, kapal dapat dioperasikan secara aman dan pencemaran dapat dicegah.

Risiko hukum bagi operator yang tidak melaksanakan ketentuan ini sebagaimana Pasal 303 ayat 1 adalah sebagai berikut.

Setiap orang yang mengoperasikan kapal dan pelabuhan tanpa memenuhi persyaratan keselamatan dan keamanan serta perlindungan lingkungan maritim sebagaimana dimaksud dalam Pasal 122 dipidana dengan pidana penjara paling lama 2 (dua) tahun dan denda paling banyak Rp300,000.000,- (tiga ratus juta rupiah)

Mengacu pada ketentuan di atas, penerapan manajemen keselamatan menjadi wajib (*mandatory*) dilaksanakan oleh operator kapal. Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 2002 tentang Perkapalan Pasal 5 (1) menegaskan, bahwa setiap kapal wajib memenuhi persyaratan kelaiklautan kapal yang meliputi:

- a) Keselamatan kapal
- b) Pengawakan kapal
- c) Manajemen keselamatan pengoperasian kapal dan pencegahan pencemaran dari kapal
- d) Pemuatan
- e) Status hukum kapal

Untuk membuktikan bahwa kapal memenuhi standar kelaikan, maka perlu ada sertifikat sebagaimana Pasal 126 (1) yaitu: "Perusahaan yang mengoperasikan kapal untuk jenis dan ukuran tertentu harus memiliki sertifikat manajemen keselamatan pengoperasian kapal dan pencegahan pencemaran dari kapal". Sertifikat diberikan untuk kapal dan juga awak kapal sesuai Konvensi IMO tentang STCW 78/95 atau Keppres 60/1986 dan PP 7/2000 tentang pelaut yang diatur lebih jauh sesuai Permenhub No. 43 tahun 2008 tentang Diklat dan sertifikat pelaut.

Sementara Keppres No. 65 Tahun 1980 tentang Ratifikasi SOLAS 74 Pasal 1 (a) menegaskan bahwa: "*Pemerintah penanda tangan berkewajiban memberlakukan ketentuan-ketentuan konvensi ini dan lampiran, yang akan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari konvensi ini. Tiap acuan terhadap konvensi ini sekaligus merupakan acuan terhadap lampirannya*", sedangkan pasal 2 menegaskan, bahwa

“Konvensi ini berlaku bagi kapal-kapal yang berhak mengibarkan bendera negara yang pemerintahnya adalah pemerintah penanda tangan”. Artinya, pemerintah Indonesia sebagai negara anggota IMO harus memberlakukan Resolusi IMO A.741 (18) 93 amandemen SOLAS 74 *Chapter IX* mengenai manajemen keselamatan pengoperasian kapal secara aman. Menurut Elemen 1.2.3, sistem manajemen keselamatan harus menjamin terpenuhinya peraturan yang diwajibkan. Sementara untuk Elemen 2.2 menjelaskan bahwa Perusahaan harus memberikan jaminan bahwa kebijakan dilaksanakan dan dipertahankan di seluruh jajaran organisasi di darat maupun di kapal.

Pemberlakuan *ISM-Code* bagi kapal-kapal berbendera Indonesia ditegaskan melalui Keputusan Direktur Jenderal Perhubungan Laut Nomor PY-67/I/7/96 tanggal 12 Juli 1996 tentang Pemberlakuan *ISM-Code* bagi Kapal-Kapal Berbendera Indonesia. Sementara pada kapal PT. PELNI *ISM-Code* diberlakukan melalui Surat Keputusan Direksi PT. PELNI Nomor: 130/HK0.01/Dir/XI-2010 tanggal 22 November 2010 tentang penerapan kebijakan manajemen keselamatan kapal di lingkungan PT. PELNI.

Berdasarkan ketentuan di atas, PT. PELNI telah menyusun suatu sistem manajemen keselamatan (SMK) yang efektif untuk menjamin keselamatan, keandalan, dan kualitas pelayaran. Kebijakan ini disusun secara spesifik dalam buku yang disesuaikan dengan tujuan dan sasaran perusahaan terkait keselamatan dan perlindungan lingkungan. Sasaran disebarluaskan untuk dipahami oleh seluruh staf pada semua tingkat, baik di kantor maupun di kapal. Kebijakan ini ditinjau secara berkala sebagai bagian pokok dari proses kajian ulang manajemen formal dalam rangka memastikan hubungan yang berlanjut sesuai perubahan tujuan dan sasaran.

## **b. Sasaran Sistem Manajemen Keselamatan**

Pada elemen 1.2.1 *ISM-Code* menjelaskan bahwa “*ISM-Code objectives of the code are to ensure safety at sea, prevention at human injury or loss of life, and avoidance at damage to the environment, in particular to the marine environment and to property.*” Dalam hal ini, sasaran *ISM-Code* adalah untuk menjamin keselamatan di laut, pencegahan kecelakaan manusia atau kehilangan jiwa dan menghindari kerusakan lingkungan khususnya terhadap lingkungan maritim serta harta benda.”<sup>186</sup>

Sasaran manajemen keselamatan perusahaan adalah sebagai berikut:

- 1) Menyiapkan tata kerja praktis yang aman dalam mengoperasikan kapal dan suatu lingkungan kerja yang aman.
- 2) Menetapkan tata cara pengamanan terhadap semua risiko yang mungkin terjadi.
- 3) Meningkatkan kemampuan manajemen keselamatan dari personil di darat dan laut termasuk persiapan pengamanan keadaan darurat tentang keselamatan dan perlindungan lingkungan secara terus menerus.

## **c. Badan Hukum Penerbit Kebijakan *ISM-Code***

### **1) Pengertian IMO**

#### **a) Sejarah Pembentukan IMO**

Pada tanggal 19 Februari 1948 diselenggarakan konferensi maritim PBB (Perserikatan Bangsa-Bangsa) di Genewa mengenai pendirian *The Convention on Inter-Governmental Maritime Consultative Organization (IMCO)*. Pada tanggal 22 Mei 1982 IMCO berubah nama menjadi International Maritime Organization (IMO) dalam rangka menghilangkan istilah konsultatif sehingga dapat fungsinya lebih berbobot.<sup>187</sup>

---

<sup>186</sup> ISM-Code Elemen 1.2.1

<sup>187</sup> Batti, *op. cit.*, h.2

b) Tugas Utama IMO

Tugas utama IMO ialah membuat peraturan-peraturan keselamatan pelayaran dan pencegahan serta penanggulangan pencemaran. Berikut tujuan utama pendirian IMO:<sup>188</sup>

- 1) Sebagai wadah kerja sama antarpemerintah negara anggota untuk membahas masalah teknik perkapalan guna meningkatkan standar keselamatan pelayaran.
- 2) Mendorong penghapusan diskriminasi dan keributan layanan usaha pelayaran demi untuk kepentingan perdagangan dunia.
- 3) Agar organisasi yang dibentuk dapat mengkaji praktik yang tidak wajar (*unfair*).
- 4) Mengaitkan masalah pelayaran dengan organisasi lain dalam badan PBB.
- 5) Membantu tukar-menukar antarnegara anggota.

c) Product IMO

*Product* IMO ialah berupa peraturan-peraturan (*IMO Regulation*) tentang keselamatan kerja dan keselamatan pelayaran dalam bentuk konvensi, protokol, amandemen, *code* dan rekomendasi. Pada SOLAS (*Safety of Life at Sea*) tahun 1974 menegaskan sebagai berikut.

*The contracting governments undertake to promulgate all laws decrees, or dens and regulation and to take all other steps which may be nicety to five the present convention full and complete effect. So as to ensure that. From the point of view of safety at life, a ship is fit for the service for which it is intended.*<sup>189</sup>

Ketentuan di atas menegaskan bahwa pemberlakuan ketentuan IMO merupakan tanggung jawab pemerintah

---

<sup>188</sup> *Ibid.*, h. 3

<sup>189</sup> Keppres No. 65 Tahun 1980 tentang SOLAS 74 Chapter I Ayat 3

setempat sebagai negara anggota. Konvensi yang sudah disetujui oleh komite, disahkan untuk kemudian disampaikan ke masing-masing negara anggota IMO untuk diratifikasi. Begitu juga yang diatur oleh ILO (International Labor Organization) tentang *Accident prevention on board ship at sea and in port* atau pencegahan kecelakaan di atas kapal di laut dan di pelabuhan sebagai berikut.

Pejabat pemerintah yang berwenang (dari negara bendera kapal) harus mengadopsi atau membuat undang-undang nasional atau peraturan-peraturan untuk memastikan keselamatan dan kesehatan para pelaut yang bekerja di atas kapal, berdasarkan penilaian atas keselamatan dan gangguan kesehatan yang ada dan setelah berkonsultasi dengan para pemilik kapal serta organisasi-organisasi pelaut (*seafarers organization*)

Konsekuensi Indonesia sebagai negara anggota IMO menunjukkan bahwa konvensi IMO yang telah diratifikasi pemerintah Indonesia adalah sebagai berikut.

Tabel 2.8.  
Daftar Konvensi Internasional yang Telah Diratifikasi oleh Pemerintah Indonesia.<sup>190</sup>

No.	Nama Konvensi	Ringkasan Isi	Legalitas
1	Convention on the Establishment of the International Maritime consultative organization, 1948 (IMO Convention '48)	Konvensi tentang pembentukan organisasi Internasional yang menangani bidang maritim dengan tugas pokok penanganan mengenal keselamatan pelayaran dan perlindungan lingkungan laut dari bahaya pencemaran yang bersumber dari kapal. Pada tahun 1983, nama organisasi	Indonesia meratifikasi konvensi ini dan menjadi anggota IMO sejak bulan September 1960

<sup>190</sup> Data Ditkapel Ditjen Hubela "Sosialisasi UU No. 17 Tentang Pelayaran" Tahun 2010.

No.	Nama Konvensi	Ringkasan Isi	Legalitas
		ini berubah dari IMCO menjadi "International Maritime Organization (IMO)"	
2	Amendments of 1991 of the IMO Convention (IMO Amendment '91)	Amandemen terhadap Konvensi IMO sesuai dengan resolusi A.724(17) yang ditetapkan dalam Sidang Assembly ke-17 pada bulan November 1991 yang berisi " <i>institutionalization of the Facilitation Committee</i> "	Keputusan Presiden No. 16 Tahun 1997
3	Amendments of 1993 of the IMO Convention (IMO Amendments '93)	Amandemen terhadap Konvensi IMO sesuai dengan resolusi A.735(18) yang ditetapkan dalam Sidang Assembly ke-18 pada bulan November 1993 yang berisi penambahan jumlah anggota Council IMO dari 32 negara menjadi 40 negara dengan komposisi 10 negara dengan kategori A, 10 negara dengan kategori B, dan 20 negara dengan kategori C.	Keputusan Presiden No. 16 tahun 1997
4	International Convention for the Safety of Life at Sea, 1974 (SOLAS 74)	Konvensi ini merupakan aturan pokok Internasional di bidang keselamatan kapal dengan isi antara lain aturan mengenai survei, stabilitas dan pembagian ruang kapal, permesinan, instalasi listrik, konstruksi kapal, peralatan pemadam kebakaran, peralatan keselamatan jiwa, radio komunikasi, peralatan navigasi di kapal, keselamatan muatan kapal, dan sebagainya. Konvensi SOLAS versi pertama diterbitkan pada tahun 1914 dan selanjutnya dikembangkan beberapa kali termasuk Konvensi 50-1A51960 dan terakhir versi	Keputusan Presiden No. 65 Tahun 1980

No.	Nama Konvensi	Ringkasan Isi	Legalitas
		tahun 1974 yang berisi ketentuan mengenai " <i>tacit acceptance procedure</i> " yakni ketentuan mengenai penerapan amandemen Konvensi terhadap para pesertanya tanpa melalui prosedur penerimaan secara resmi dengan ketentuan bahwa sebagian besar negara peserta telah menerapkan ketentuan amandemen dimaksud.	
	Internasional Safety Management Code ( <i>ISM-Code</i> )	Merupakan Kode yang mengatur tentang syarat-syarat yang harus dipenuhi agar keselamatan kapal terjamin.	
	International and Port Security Code ( <i>ISPS Code</i> )	Merupakan amandemen Bab XI-2 dari <i>SOLAS 1974 Convention</i> yang memuat aturan untuk menjaga keamanan maritim dan pelabuhan.	
5	International Convention on Load Lines, 1966 ( <i>LOAD LINES Convention 66</i> )	Aturan mengenai batas garis muat yang aman bagi keselamatan kapal pencegahan terhadap kelebihan muatan dan keselamatan lambung timbul, aturan mengenai keselamatan platform dan peningkatan stabilitas kapal.	Keputusan Presiden No. 47 Tahun 1976
6	International Convention on Tonnage Measurement of Ships, 1969 ( <i>TONNAGE Convention 69</i> )	Aturan internasional mengenai tonase kapal komersial yang dikaitkan dengan keselamatan pelayaran dan perhitungan perpajakan, tarif kepelabuhanan, tarif pungutan lainnya.	Keputusan Presiden No. 5 Tahun 1987
7	Convention on the International Regulations for	Aturan mengenai keselamatan pelayaran terutama dalam rangka pencegahan tubrukan	Keputusan Presiden No. 50 Tahun 1979

No.	Nama Konvensi	Ringkasan Isi	Legalitas
	Preventing Collisions at Sea, 1972 (COLREG Convention 72)	di laut dengan menetapkan ketentuan <i>Traffic Separation Scheme (TSS)</i> " di beberapa kawasan yang diperkirakan rawan kecelakaan karena kondisi alam atau padatnya lalu lintas pelayaran.	
8	International Convention for Safe Containers, 1972 (CSC Convention 72)	Aturan mengenai keselamatan peti kemas dan aturan pengangkutannya di kapal. Selain itu, guna memperoleh peti kemas yang aman, ditetapkan pula standar pengujian terhadap produksi peti kemas dan pengujian ulang terhadap peti kemas serta pengawasan terhadap peredarannya.	Keputusan Presiden No. 33 Tahun 1989
9	International Convention on Standards Training, Certification and Watch keeping for Seafarers, 1978 (STCW Convention 78)	Konvensi ini berisi aturan-aturan internasional yang standar mengenai pendidikan dan sertifikasi bagi nakhoda dan awak kapal serta calon pelaut yang akan bekerja di kapal niaga yang melakukan pelayaran internasional. Konvensi ini juga mengatur mengenai ketentuan dinas jaga di kapal.	Keputusan Presiden No. 60 Tahun 1986
10	Special Trade Passenger Ships Agreement, 1971 (STP Convention 71)	Konvensi ini mengatur tentang keselamatan kapal yang melakukan angkutan penumpang (terutama dimaksudkan untuk kapal angkutan jemaah haji di kawasan Samudera Hindia dan kawasan di sekitarnya).	Keputusan Presiden No. 72 Tahun 1972
11	Protocol of 1973 relating to the Special Trade Passenger Ships Agreement, 1971 (STP Prot. 73)	Aturan tambahan bagi keselamatan kapal yang melakukan angkutan penumpang	Keputusan Presiden No. 43 Tahun 1979

No.	Nama Konvensi	Ringkasan Isi	Legalitas
12	Convention on the International Maritime Satellite Organization, 1976 (INMARSAT Convention 76)	Konvensi ini mengatur mengenai penggunaan komunikasi satelit khususnya yang digunakan dalam dunia pelayaran karena komunikasi dengan menggunakan radio terestrial sudah semakin padat dengan Jangkauan yang terbatas.	Keputusan Presiden No. 14 Tahun 1986
13	Operating Agreement relating to the INMARSAT Convention 76 (INMARSAT OA 76)	Perjanjian antarnegara mengenai pengoperasian dan penggunaan INMARSAT yang semula dikhususkan untuk komunikasi maritim.	Keputusan Presiden No. 14 Tahun 1986
14	Operating Agreement relating to the INMARSAT Amendments 89 (INMARSAT OA Amendments 89)	Amandemen mengenai INMARSAT OA 76 yang mengatur mengenai perluasan penggunaan satelit dengan kendaraan bergerak.	Keputusan Presiden No. 14 Tahun 1999
15	Convention on Facilitation of International Maritime Traffic, 1965 (FACILITATION Convention 65)	Konvensi Ini mengatur mengenai standar prosedur dan penggunaan formulir secara internasional dalam hubungannya dengan kegiatan kemaritiman. Dengan penggunaan formulir dan pengurusannya yang seragam, maka lalu lintas pelayaran internasional akan semakin mudah dan lancar.	Keputusan Presiden No. 51 tahun 2002
16	International Convention for the Prevention of Pollution From Ships, 1973 and Protocol of 1978 relating thereto (MARPOL 73/78)	Konvensi Ini mengatur mengenai pencegahan dan penanggulangan pencemaran oleh minyak dari kapal dan menggantikan " <i>International Convention for the Prevention of Pollution of the Sea by Oil, 1954 (OILPOL)</i> ". Konvensi ini juga mengatur mengenai	Keputusan Presiden No. 46 tahun 1986 (Ratifikasi terhadap Annex I & II)

No.	Nama Konvensi	Ringkasan Isi	Legalitas
		pengecahan pencemaran karena kecelakaan kapal tanker dan kapal-kapal lainnya. Sampai saat Ini yang berlaku adalah ketentuan <i>Annex I</i> mengenal Pencemaran oleh Minyak dan <i>Annex II</i> mengenal Barang Cair Berbahaya dalam bentuk curah.	
17	International Convention on Civil Liability for Oil Pollution Damage, 1969 (CLC Convention 69)	Konvensi Ini mengatur mengenal sistem yang memungkinkan korban pencemaran memperoleh ganti rugi dari pemilik kapal (pengangkut) yang secara langsung harus bertanggung jawab terhadap pencemaran ( <i>strict liability</i> ).	Keputusan Presiden No. 18 tahun 1978
18	Protocol of 1992 relating to the CLC Convention 69 (CLC Protocol 92)	Protokol Ini mengatur mengenal penambahan jumlah maksimum ganti rugi akibat pencemaran darat pemilik kapal sebesar ± 22 juta dolar.	Keputusan Presiden No. 55 tahun 1999
19	International Convention on the Establishment of an International Fund for Compensation for Oil Pollution Damage, 1971 (FUND Convention 71)	Konvensi ini mengatur mengenai tambahan kompensasi yang dapat diterima oleh pihak yang dirugikan akibat terjadinya pencemaran oleh minyak. Tambahan kompensasi ini dikelola oleh Lembaga FUND yang menerima kontribusi dari pemilik minyak (muatan) yang menjadi anggota Konvensi FUND.	Keputusan Presiden No. 19 tahun 1978
20	Basel Convention on the Control of Transboundary Movements of Wastes and their Disposal, 1991	Konvensi ini mengatur mengenai prosedur pengangkutan dan pembuangan limbah antarnegara serta pengaturan mengenai jenis limbah yang dapat ditransportasikan dan	Keputusan Presiden No. 61 tahun 1993 tanggal 21 Juli 1993 (BAPEDAL)

No.	Nama Konvensi	Ringkasan Isi	Legalitas
		dibuang antara negara satu ke negara lain.	
21	United Nations Convention on a Code of Conduct of Liner Conferences, 1972	Konvensi ini memuat aturan mengenai pengoperasian perusahaan angkutan laut secara internasional, terutama dalam rangka pembagian muatan di antara perusahaan-perusahaan yang mempunyai kapal dengan kebangsaan yang berbeda.	Keputusan Presiden No. 40 tahun 1976
22	International Convention on Maritime Liens and Mortgages, 1993	Konvensi ini merupakan pengembangan dari kedua konvensi sebelumnya dengan memasukkan unsur kerugian lingkungan ( <i>environmental loss</i> ) sebagai salah satu <i>clad</i> tanggung jawab pemilik yang harus didahulukan. Namun apabila terbukti bahwa kerugian lingkungan tersebut dijamin oleh asuransi sesuai dengan ketentuan konvensi internasional lainnya, maka kerugian tersebut tidak lagi menjadi tanggung jawab yang didahulukan.	Keppres No. 44 Tahun 2005

**d. Keppres No. 65 Tahun 1980 tentang Ratifikasi *Safety of Life at Sea (SOLAS) Tahun 1974***

Pemikiran untuk meningkatkan jaminan keselamatan jiwa di laut bermula sejak tenggelamnya kapal penumpang Titanic yang menelan banyak korban jiwa pada tahun 1912. Karena itulah lahir konvensi pertama keselamatan pelayaran yakni SOLAS 1914. Kemudian dilanjutkan setelah IMCO lahir SOLAS 1948, yang dimodernisasi menjadi SOLAS 1960 yang tanggal 1 November 1974 melalui hasil diplomatik konferensi negara-negara anggota IMO, "*the international convention for the safety of life at sea*" (SOLAS) 1974 disetujui untuk mengatur keselamatan maritim dan dinyatakan mulai berlaku

sejak tanggal 25 Mei 1980. Peraturan inilah yang diratifikasi oleh Pemerintah Indonesia dan dinyatakan berlaku di wilayah Republik Indonesia melalui Keppres No. 65 tahun 1980.

Peraturan yang dimuat dalam SOLAS 74 sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Saat ini digunakan SOLAS *Convention Consolidated Edition 2004* yang memuat ketentuan keselamatan jiwa di laut sebagai berikut.<sup>191</sup>

Chapter I	General provisions
Chapter II-1	Construction-structure, subdivision and stability, machinery and electrical installation
Chapter II-2	Construction–fire protection, fire detection and fire extinction
Chapter III	Life saving appliances and arrangements
Chapter IV	Radio communication
Chapter V	Safety navigation
Chapter VI	Carriage at cargoes
Chapter VII	Carriage at dangerous goods
Chapter VIII	Nuclear ships
Chapter IX	Management for the safe operation at ships
Chapter X	Safety measures for high-speed craft
Chapter XI-1	Special measures to enhance maritime safety
Chapter XI-2	Special measures to enhance maritime security
Chapter XII	Additional safety measures for bulk carriers

Kebijakan pemerintah sesuai Keppres 65 tahun 1980 tentang SOLAS 1974 telah dipertegas melalui Undang-Undang No. 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran sebagaimana ditulis dalam konsideran adalah:

Bahwa pelayaran yang terdiri atas angkatan di perairan, kepelabuhanan, keselamatan dan keamanan pelayaran, dan perlindungan lingkungan maritim, merupakan bagian dari sistem transportasi nasional yang harus

---

<sup>191</sup> International Maritime Organization Solas Consolidated Edition, 2004, London, 2004. h. ix

dikembangkan potensi dan peranannya untuk mewujudkan sistem transportasi yang efektif dan efisien, serta membantu terciptanya pola distribusi nasional yang mantap dan dinamis.<sup>192</sup>

Uraian di atas memberikan gambaran tentang kesungguhan pemerintah dalam menerapkan sistem manajemen keselamatan sebagai bagian penting dari sistem transportasi nasional sebagaimana menurut Yamin Jinca sebagai berikut.

Peran keselamatan pelayaran dalam sistem transportasi laut merupakan hal yang mutlak diperhitungkan karena menyangkut transportasi barang dan orang menyeberangi lautan penuh bahaya dan ancaman badai, kabut, pendangkalan serta jalur pelayaran yang tetap dan berubah, menjadikan transportasi laut dalam pelayaran berisiko tinggi oleh sebab itu, keselamatan harus benar-benar dijamin.<sup>193</sup>

Resolusi IMO A.741(18) tahun 1993 tentang *ISM-Code* adalah SOLAS 74 *Chapter IX* yang telah diratifikasi melalui Keppres No. 65 tahun 1980 dan diundangkan dalam Undang-Undang No. 17 Tahun 2008 Pasal 169 (1) bahwa “Pemilik atau operator kapal yang mengoperasikan kapal untuk jenis dan ukuran tertentu harus memenuhi persyaratan manajemen keselamatan dan pencegahan pencemaran dari kapal”.

Persyaratan *ISM-Code* harus dapat diterapkan di semua kapal. *ISM-Code* menggambarkan 16 elemen yang terhimpun di dalam sistem manajemen keselamatan sebagai berikut:<sup>194</sup>

- Elemen 1 : Umum
- Elemen 2 : Kebijakan keselamatan dan perlindungan lingkungan
- Elemen 3 : Tanggung jawab dan wewenang perusahaan
- Elemen 4 : Petugas yang ditunjuk
- Elemen 5 : Tanggung jawab dan otoritas nakhoda

---

<sup>192</sup> Undang-undang No. 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran

<sup>193</sup> Jinca, *op. cit.*, h. 145

<sup>194</sup> Resolusi IMO A.471(18) 93 Amandemen 2002

- Elemen 6 : Sumber daya dan tenaga kerja
- Elemen 7 : Pengembangan rencana pengoperasian kapal
- Elemen 8 : Kesiapan menghadapi keadaan darurat
- Elemen 9 : Pelaporan dan analisis ketidaksesuaian kecelakaan dan kejadian berbahaya
- Elemen 10 : Pemeliharaan kapal dan perlengkapannya
- Elemen 11 : Dokumentasi
- Elemen 12 : Verifikasi, tinjauan dan evaluasi perusahaan
- Elemen 13 : Sertifikasi dan verifikasi berkala
- Elemen 14 : Sertifikasi sementara
- Elemen 15 : Verifikasi
- Elemen 16 : Formulir sertifikat

**e. ISM-Code sebagai Standar Mutu Keselamatan**

Jaminan kualitas atau “*Quality Assurance*” merupakan suatu produk yang sejak lama diakui sebagai sistem untuk mencegah timbulnya masalah yang dapat dipenuhi melalui metode manajemen yang berkualitas (*Quality Management*). Dengan prinsip “*quality assurance*” juga dapat dihasilkan “*Safety Assurance*” atau jaminan keselamatan, sebagaimana pendapat Piter Batty sebagai berikut.

Sistem manajemen yang berdasarkan *Safety Assurance* memberikan jaminan: (1) Menimbulkan kepercayaan diri bahwa keselamatan dan pencegahan pencemaran sebagai hasil dari kegiatan perusahaan terjamin, (2) Pelayanan operasi kapal direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis dengan melakukan *monitoring* yang berkelanjutan, (3) Metode kontrol yang relevan atas keselamatan kerja dan pencegahan pencemaran akan terlaksana dengan semestinya karena tersedianya data tertulis yang teratur sebagai bahan kajian, (4) Terbukanya kesempatan untuk melakukan perbaikan (*corrective action*) yang efektif guna mencegah terulangnya masalah yang sama, sehingga pendapatan perusahaan lebih terjamin.<sup>195</sup>

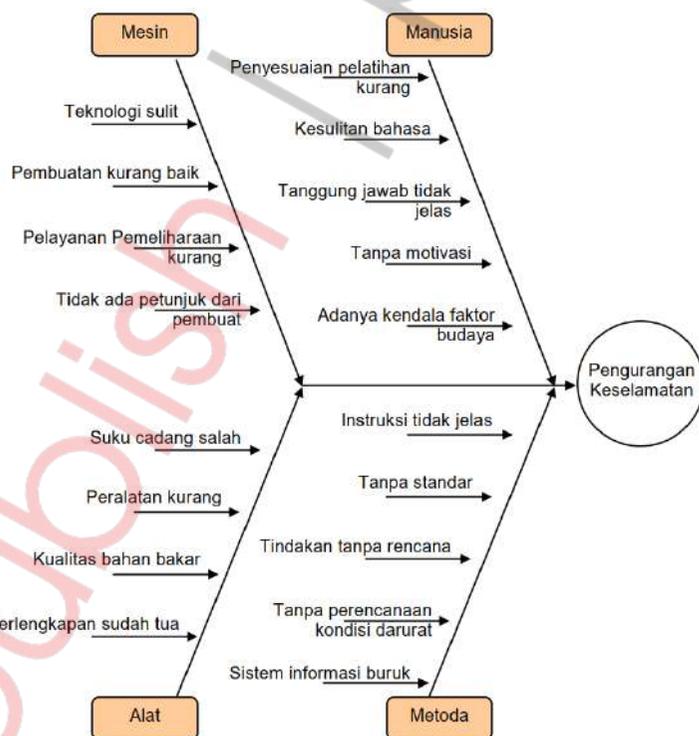
---

<sup>195</sup> Piter Batti, *op. cit.*, h. 219

Berdasarkan pengalaman perusahaan atau organisasi yang mengelola keselamatan kerja dengan baik, mereka memperlihatkan karakteristik yang sama, yakni bekerja dengan rasa aman atas keyakinan bahwa keselamatan kerja dan pencegahan pencemaran dapat dikontrol dan dibuktikan dengan semakin berkurangnya kecelakaan dan pencemaran.

Ishikawa dalam pelatihan *ISM-Code* oleh BKI menerangkan, bahwa pengurangan kondisi keselamatan dan lingkungan disebabkan oleh faktor (1) manusia, (2) mesin, (3) metode, (4) peralatan,<sup>196</sup> yang digambarkan melalui teori berikut.

Gambar 2.24. Kemungkinan Penyebab Berkurangnya Keselamatan



<sup>196</sup> Bahan Ajar ISM-Code (Jakarta: BKI, 1996), h. 12

Berdasarkan hal-hal di atas, Resolusi IMO A.741 (18) 93 tentang *ISM-Code* mewajibkan setiap perusahaan pelayaran membuat pelaksanaan dan pengembangan sistem manajemen keselamatan atau *Safety Manajemen System* secara tertulis yang memuat sejumlah ketentuan antara lain:

- 1) kebijaksanaan keselamatan kerja dan lingkungan untuk mencapai objek perusahaan;
- 2) instruksi dan prosedur yang dapat menjamin keselamatan kerja dan lingkungan;
- 3) menetapkan tingkat tanggung jawab dan garis komunikasi antara personil di darat dan di atas kapal;
- 4) prosedur untuk melaporkan kecelakaan yang terjadi; dan
- 5) prosedur melakukan audit intern dan peninjauan kembali oleh manajemen (*management review*).

Dalam rangka melaksanakan *ISM-Code*, IMO telah memberikan 16 elemen sebagai petunjuk untuk membentuk *Safety Management System* pada setiap perusahaan pelayaran sebagai sistem mutu atau jaminan keselamatan pengoperasian kapal.

## **2. Penerapan Kebijakan Manajemen Keselamatan Berdasarkan *ISM-Code***

### **1) Pengertian Umum (*General*)**

*ISM-Code* elemen 1 menjelaskan pengertian umum tentang definisi elemen 1.1.1, bahwa sistem manajemen keselamatan (SMS) merupakan sistem penataan dan pendokumentasian yang memungkinkan personil perusahaan untuk secara efektif melaksanakan kebijakan mengenai keselamatan dan pencemaran atau "*the International Management Code for the Safe Operation of Ships and for Pollution Prevention as adopted by the organization*".

Elemen ini juga menjelaskan tentang definisi perusahaan yakni pemilik kapal, organisasi, atau perorangan seperti Manajer atau Purchaser yang dianggap bertanggung jawab dan dipercaya pemilik untuk mengoperasikan kapal.

Termasuk sebagai administrator yakni pemerintah suatu negara

yang benderanya digunakan oleh kapal *“Administration means the government of the state whose flag the ship is entitled to play.”*

Pada elemen 1.2 juga menjelaskan sasaran tentang sistem manajemen keselamatan yang harus menjamin terciptanya peraturan dan aturan yang diwajibkan *“The safety management system should ensure: compliance with mandatory rules and regulations”*. Kemudian pada elemen 1.3 ditegaskan bahwa persyaratan *ISM-Code* dapat diterapkan pada semua kapal *“The requirement of this code may be applied to all ship”* atau dalam hal ini persyaratan untuk sistem manajemen keselamatan (SMS) di mana setiap perusahaan harus mengembangkan, melaksanakan dan mempertahankan suatu sistem manajemen keselamatan yang mencakup semua persyaratan:

- a) Kebijakan keselamatan dan perlindungan lingkungan;
- b) Instruksi dan prosedur untuk menjamin pengoperasian kapal yang aman dan perlindungan lingkungan sesuai peraturan internasional dan nasional;
- c) menentukan tingkat kewenangan dan jalur komunikasi antara personil di darat dan di kapal;
- d) prosedur pelaporan kecelakaan dan penyimpangan terhadap persyaratan peraturan ini;
- e) prosedur untuk persiapan dan penanggulangan darurat; dan
- f) prosedur audit intern dan tinjauan manajemen.

## **2) Kebijakan Keselamatan dan Perlindungan Lingkungan**

*ISM-Code* elemen 2 mengatur kebijakan keselamatan dan perlindungan lingkungan *“Safety and environmental protection policy”* di mana pada elemen 2.1 menegaskan, bahwa perusahaan harus membuat kebijakan tentang keselamatan dan perlindungan lingkungan yang menggambarkan

bagaimana sasaran dapat dicapai. Sementara pada elemen 2.2, perusahaan harus memberikan jaminan bahwa kebijakan dilaksanakan dan dipertahankan di seluruh jajaran organisasi baik di darat maupun di kapal *“The company should ensure that the policy is implemented and maintained at all levels of the organization both ship based as well as shore based”*.

Di dalam elemen 2 juga dijelaskan bahwa kebijakan harus ditandatangani oleh pimpinan atau pengambil keputusan sebagai bentuk komitmen manajemen sekaligus tanggung jawab perusahaan untuk menguraikan dan mendokumentasikan (dalam menyediakan kebijakan perusahaan). Termasuk di dalamnya juga tentang sasaran manajemen keselamatan dan sebagai bagian dari SMS sasaran keselamatan dari perusahaan yang boleh ditempatkan lebih tinggi daripada *ISM-Code* *“The safety management objectives and requirements of a company may be set above those standard required by the ISM-Code”*.

Sistem manajemen keselamatan sesuai dengan *ISM-Code* yakni sebagai jaminan mutu keselamatan pelayaran dan perlindungan lingkungan sebagaimana yang ditegaskan oleh *ISM-Code* Elemen 1.2.2 sebagai berikut: *Safety management objectives of the company should, inter alia: (1) Provide for safe practices in ship operation. (2) Establish safeguards against all identified risk, and (3) Continuously improve safety management skills of personnel preparing for emergencies related to safety and environmental protection.*

Dalam kebijakan manajemen keselamatan (*Safety Management Policy Manual*), PT. PELNI membuat pernyataan keselamatan pelayaran dan perlindungan lingkungan sebagai berikut.

- 1) Menyediakan tata lingkungan kerja yang sehat dan aman.
- 2) Menjaga pengoperasian kapal yang aman dan perlindungan lingkungan khususnya pencemaran laut.
- 3) Mengutamakan keselamatan jiwa manusia, kapal dan muatan serta harta benda selama pelayaran

Dalam rangka mewujudkan tekad di atas, Direksi dan jajaran PT. PELNI mengambil langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Memenuhi dan melaksanakan peraturan-peraturan nasional dan internasional tentang keselamatan pengoperasian kapal dan perlindungan lingkungan khususnya pencemaran laut.
- 2) Menyediakan peralatan/perlengkapan kerja dan jaminan tata kerja yang aman di setiap pengoperasian kapal selama dalam pelayaran maupun di pelabuhan.
- 3) Membentuk dan menetapkan kerja petugas keamanan yang mencukupi sesuai risiko yang telah diidentifikasi melalui keterlibatan karyawan yang terlatih dan profesional dalam mencegah kecelakaan kapal dan pencemaran laut.
- 4) Melakukan penilaian ulang dan menyempurnakan sistem keselamatan pengoperasian kapal dan perlindungan lingkungan sesuai perkembangan peraturan-peraturan nasional maupun internasional, serta perkembangan teknologi sebagai panduan bagi para karyawan.

Kebijakan perusahaan secara tertulis merupakan hal yang sangat penting. Pada Elemen 2.1 *ISM-Code*, "*Perusahaan harus membuat suatu kebijakan tentang keselamatan dan perlindungan lingkungan yang menggambarkan bagaimana sasaran yang sudah ditetapkan, dapat tercapai.*"

UU No. 17 Tahun 2008 Pasal 169 (1) menegaskan bahwa pemilik atau operator kapal yang mengoperasikan kapal untuk jenis dan ukuran tertentu wajib menerapkan manajemen keselamatan dan pencegahan pencemaran dari kapal. Menurut Pieter Bati, dalam menentukan kebijakan suatu perusahaan, hal-hal yang harus diperhatikan, antara lain:

- 1) Manusia adalah aspek yang paling utama
- 2) Kecelakaan bukan semata-mata kesalahan pekerja, tetapi karena manajemen gagal melakukan fungsi kontrol
- 3) *Safety management* yang efektif bukan hanya berdasarkan pada *common sense* tetapi juga *common understanding*

- 4) Keselamatan pelayaran dan pencegahan pencemaran lingkungan adalah bagian dari pelayaran
- 5) Kompetensi SDM merupakan bagian penting dalam pengelolaan keselamatan dan penanggulangan pencemaran

Yamin Jinca menambahkan, bahwa “*Kebijakan keselamatan dan perlindungan lingkungan adalah komitmen dari manajemen tingkat puncak sampai pelaksana baik di darat maupun di kapal agar keselamatan kapal lebih terjamin*”.<sup>197</sup> Pada intinya, suatu kebijakan dapat diimplementasikan dengan komitmen yang kuat dari seluruh jajaran direksi dan karyawan sehingga mampu memperoleh sasaran dan tujuan yang diharapkan.

### **3) Tanggung Jawab dan Wewenang Perusahaan**

*ISM-Code* elemen 3 tentang tanggung jawab dan wewenang perusahaan menegaskan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) apabila penanggung jawab pengoperasian kapal bukan pemilik maka pemilik harus memberikan pada pemerintah, nama lengkap dan data rinci tentang penanggung jawab pengoperasian kapal;
- 2) perusahaan harus menetapkan tanggung jawab, wewenang dan hubungan antara seluruh personil yang mengatur pelaksanaan dan pemeriksaan pekerjaan yang berkaitan dengan keselamatan dan pencegahan pencemaran; dan
- 3) perusahaan bertanggung jawab untuk menjamin tersedianya sumber daya yang memadai serta dukungan dari darat agar petugas yang ditunjuk dapat melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan *ISM-Code* elemen 3, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan yang mengoperasikan kapal bukan milik (*purchaser*) harus melaporkan kapal mereka secara rinci

---

<sup>197</sup> Jinca, *op. cit.*, h. 150

kepada pemerintah dan biro klasifikasi (BKI), mengingat pemegang DOC adalah perusahaan yang bertanggung jawab dalam pengoperasian kapal. Perusahaan juga dapat mengontrak pihak ketiga untuk melaksanakan manajemen kapal (misalnya pengawakan, bantuan teknis dan pemeliharaan). Perusahaan harus mengatur tanggung jawab dan wewenang personil di darat, mengawasi dan membantu pengoperasian kapal yang semua itu dicantumkan di dalam SMS. Personil kapal harus memperoleh rincian tentang tugas-tugasnya. Jalur komunikasi nakhoda dengan personil darat harus dirinci secara jelas dan juga berhubungan baik ke dalam maupun keluar antara darat dan kapal yang harus diketahui dan didokumentasikan. *All relevant internal and external interrelations ashore and board are to be identified and documented.*

#### **4) Petugas yang Ditunjuk (*Designated Person*)**

Untuk menjamin keamanan pengoperasian setiap kapal serta menyediakan hubungan antarperusahaan dengan personil di kapal, perusahaan harus menunjuk satu atau beberapa petugas dari darat yang berhubungan langsung dengan pimpinan tertinggi perusahaan. Tanggung jawab dan wewenang ini harus mencakup pemantauan terhadap aspek keselamatan dan perlindungan lingkungan di dalam mengoperasikan setiap kapal. Termasuk di dalamnya juga menjamin tersedianya sumber daya yang memadai dan dukungan dari darat sesuai kebutuhan.

Petugas yang ditunjuk dalam penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan (*ISM-Code*) juga harus memiliki pengetahuan yang memadai dan pengalaman. Hal ini dimaksudkan agar mereka memiliki tanggung jawab atas verifikasi dan pengawasan persyaratan keselamatan. Dengan begitu, pencegahan pencemaran sesuai *ISM-Code* dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Dalam melaksanakan fungsinya, petugas yang ditunjuk harus dibebaskan dari tugas lain atau kegiatan di perusahaan. Kecuali jika hal tersebut dianggap tidak praktis mengingat ukuran dan struktur perusahaan. Atau jika nakhoda adalah pemilik perusahaan dan sistem manajemen keselamatan diterapkan di kapal, sehingga lebih baik ditetapkan petugas yang ditunjuk di darat. *“Where the master is the owner of the company and the SMS functions are carried out on board, it may be appropriate to appoint a designated person ashore (DPA).”*

#### **5) Tanggung Jawab dan Otoritas Nakhoda (*Master’s Responsibility and Authority*)**

Perusahaan harus jelas dalam menetapkan dan mendokumentasikan tanggung jawab Nakhoda dalam hal:

- a) penerapan kebijakan perusahaan dalam hal keselamatan dan perlindungan lingkungan;
- b) memotivasi awak kapal dalam menjalankan kebijakan di maksud;
- c) mengeluarkan perintah dan instruksi yang sesuai, jelas, dan sederhana;
- d) memverifikasi bahwa persyaratan yang ditentukan diindahkan; dan
- e) melaksanakan tinjauan ulang SMS dan melaporkan penyimpangan pada manajemen darat.

Pada *ISM-Code* elemen 5.2 menjelaskan, bahwa perusahaan harus memastikan SMS memuat tentang ketentuan otoritas Nakhoda. Termasuk perusahaan harus menyatakan bahwa Nakhoda di bawah tanggung jawabnya, memiliki otoritas khusus untuk mengambil keputusan demi keselamatan dan pencegahan pencemaran, serta meminta bantuan perusahaan jika diperlukan.

Maka dari itu ketentuan, tanggung jawab dan otoritas Nakhoda akan hal-hal yang mempengaruhi keselamatan awak buah kapal (ABK), lingkungan, kapal dan muatannya

merupakan unsur penting dalam hubungan kapal dan darat. Komitmen manajemen senior terhadap sistem dan usaha perusahaan penting untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan perlindungan lingkungan. Masing-masing sistem untuk mengecek dan keseimbangan yang diterapkan oleh manajemen darat harus memungkinkan dan cocok dengan otoritas tambahan Nakhoda dalam mengambil tindakan apapun yang dianggap terbaik demi kepentingan penumpang, anak buah kapal, kapal dan lingkungan di laut.

#### **6) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

*ISM-Code* elemen 6.1 menjelaskan, bahwa perusahaan menjamin Nakhoda:

- a) memiliki kemampuan untuk memimpin, di mana perusahaan harus memiliki dokumentasi perihal kriteria kualitas Nakhoda dan harus menjamin mereka memiliki sertifikat yang diakui secara internasional dan dianggap memiliki pengetahuan memadai dari jenis dan tipe kapal di mana dia ditugaskan;
- b) memahami SMS perusahaan dengan baik melalui pemberian informasi tentang seluruh persyaratan mengenai keselamatan pencegahan pencemaran misalnya persyaratan dalam instruksi pengoperasian, tanggung jawab pekerjaan, serta melaksanakan pertemuan resmi dengan manajemen darat; dan
- c) mendapat dukungan yang diperlukan sehingga tugas Nakhoda dapat dilaksanakan dengan baik.

Elemen 6.2 menjelaskan sebagai berikut: *“The company should ensure that each ship is manned with qualified, certified and medical and fit sea fearers in accordance with national and international requirements.”* Dalam hal ini, perusahaan harus menyediakan rincian sesuai persyaratan internasional dan nasional tentang pengawakan dan pelaksanaannya untuk tipe kapal dan pengoperasian yang ditentukan. Pada elemen 6.3, SMS di kapal harus mencakup

prosedur yang menjamin Perwira dan ABK menerima pengetahuan terhadap kapal, sipil dan perlengkapan darurat.

Selanjutnya pada *ISM-Code* elemen 6.4 dapat dijelaskan, bahwa perusahaan harus memiliki perencanaan untuk menyiapkan semua personil yang terlibat dalam keselamatan dan pencegahan pencemaran melalui pemberian informasi tentang persyaratan wajib dari pemerintah yang bersangkutan, termasuk kode dari petunjuk yang berlaku. Kemudian pada elemen 6.5 dijelaskan, bahwa persyaratan pelatihan untuk personil darat harus disertakan, dan hasil pelatihan personil wajib didokumentasikan. Kemudian pada elemen 6.6 adalah sebagai berikut: *“The company should establish procedures by which the ships personil receive relevant information on the SMS in a working language or language understood by them.”* Dalam hal ini, prosedur harus dibuat dalam bahasa yang dimengerti oleh awak kapal. Lalu pada elemen 6.7 dijelaskan, bahwa prosedur menjamin komunikasi yang efektif harus didokumentasikan.

#### **7) Pengembangan Rencana Pengoperasian Kapal (Development of Plans for Shipboard Operation)**

Perusahaan harus menyusun prosedur untuk persiapan rencana dan instruksi sebagai pedoman utama pengoperasian kapal yang berkaitan dengan keselamatan kapal dan pencegahan pencemaran. Berbagai penugasan di dalamnya, harus ditentukan dan ditugaskan kepada personil yang mampu *“The various tasks involved should be defined and assigned to qualified personnel.”*

Dari elemen 7 di atas, maka dapat dikatakan bahwa sistem manajemen keselamatan (SMS) harus menjamin prosedur kunci dari pengoperasian kapal mempunyai sasaran utama keselamatan dan pencegahan pencemaran yang mencakup usaha pencegahan risiko yang telah diketahui atau diidentifikasi.

### **8) Kesiapan Menghadapi Keadaan Darurat (*Emergency Preparedness*)**

Perusahaan harus menyusun prosedur untuk mengenali, menggambarkan dan bereaksi terhadap situasi darurat. pada *ISM-Code* elemen 8.1 ini, SMS di kapal harus mencakup pengaturan untuk menjamin kemampuan dan kesiapan bereaksi secara efektif terhadap situasi darurat yang berpotensi terjadi di kapal. Situasi ini harus dianalisis dan hasilnya didokumentasikan.

Pada elemen 8.2 dijelaskan, bahwa perusahaan harus menyusun program latihan dan pelatihan untuk menyiapkan tindakan dalam keadaan darurat. Program ini meliputi latihan dan pelatihan di darat dan di kapal mencakup seluruh kondisi darurat yang telah diketahui. Latihan ini harus dilaksanakan sesuai dengan sipil yang telah disusun. Catatan dari semua latihan dan pelatihan yang dilaksanakan di kapal dan di darat harus didokumentasikan.

Sistem manajemen keselamatan berdasarkan *ISM-Code* harus menyediakan tindakan-tindakan yang menjamin, bahwa organisasi/perusahaan dapat bereaksi ketika berhadapan dengan situasi bahaya, kecelakaan, atau situasi darurat yang melibatkan kapal-kapal. Elemen 8.3 ini menjelaskan, bahwa perusahaan harus menyediakan struktur organisasi, manajemen darat, sumber, dan prosedur komunikasi dan perlengkapan untuk bereaksi terhadap keadaan darurat di kapal. Suatu hubungan selama 24 jam harus tersedia guna menghadapi keadaan darurat.

### **9) Pelaporan dan Analisis Ketidakesesuaian, Kecelakaan dan Kejadian Berbahaya (*Report and Analysis of Non-Conformities Accidents and Hazardous*)**

Pada *ISM-Code* Elemen 9.1 dijelaskan, bahwa SMS di kapal harus meliputi prosedur pelaporan tentang keselamatan, kejadian, kekurangan dan hal-hal lainnya yang dapat mempengaruhi keselamatan pengoperasian kapal,

menimbulkan risiko pencemaran, memerlukan bantuan dari perusahaan untuk menanggulangi, serta perusahaan harus menjamin catatan tentang penyimpangan di lapangan oleh Nakhoda kapal dan laporan, statistik, rekomendasi, catatan dan nota didokumentasikan di darat.

Selain itu, sebagaimana elemen 9.2, perusahaan harus memiliki prosedur untuk menangani ketidaksesuaian hasil dari audit intern dan selama operasi rutin kapal, serta untuk menjamin bahwa semua ketidaksesuaian diselidiki dengan cepat sehingga tindakan perbaikan perlu dilaksanakan.

#### **10) Pemeliharaan Kapal dan Perlengkapan**

*ISM-Code* Elemen 10 menetapkan sebagai berikut: “*The company should establish procedures to ensure that the ship is maintained in conformity with the provisions at the relevant rules and regulations and with any additional requirements which may be established by the company.*” Dalam hal ini ditegaskan, bahwa perusahaan harus membuat prosedur untuk menjamin perawatan kapal sesuai dengan persyaratan peraturan klasifikasi yang terkait.

Elemen 10.1 mengatur tentang prosedur pemeliharaan yang meliputi:

- a) Susunan prosedur pemeliharaan baik untuk pengorganisasian darat maupun personil di kapal (ABK);
- b) Prosedur sistem perawatan berencana (PMS);
- c) Prosedur kendali sertifikat;
- d) Perawatan sesuai persyaratan pemerintah, klasifikasi, pabrik pembuatan dan lain-lain;
- e) Cara pemeriksaan peralatan (periode, pelaporan, penanggung jawab antara lain lambang kapal, permesinan, navigasi dan alat-alat keselamatan).

Sementara elemen 10.2 mengatur tentang apa yang harus dilakukan dan dibuktikan seperti:

- 1) inspeksi rutin sesuai interval;
- 2) setiap ketidaksesuaian/penyimpangan dilaporkan;

- 3) tindakan perbaikan yang sesuai harus dilakukan, khususnya yang memiliki pengaruh terhadap keselamatan dan perlindungan lingkungan;
- 4) catatan perawatan dan tindak lanjut harus dikendalikan, misalnya laporan dari superintenden, permintaan kapal, laporan survei kelas, laporan kerusakan peralatan, *checklist* pemeriksaan, laporan defisiensi asuransi/terminal, laporan PSC dan laporan syahbandar (MI).

Kemudian pada Elemen 10.3 mengatur tentang peralatan kritis dan peraturannya, antara lain;

- 1) identifikasi sistem dan peralatan penting penyebab situasi darurat jika peralatan tersebut tidak berfungsi;
- 2) tentukan cara perawatan dan pengujian peralatan cadangan/back up yang jarang dipergunakan;
- 3) peralatan kritis meliputi mesin induk dan mesin bantu yaitu tentang sistem produksi, pompa pemadam kebakaran, peralatan navigasi, alat-alat penolong, dan sebagainya.

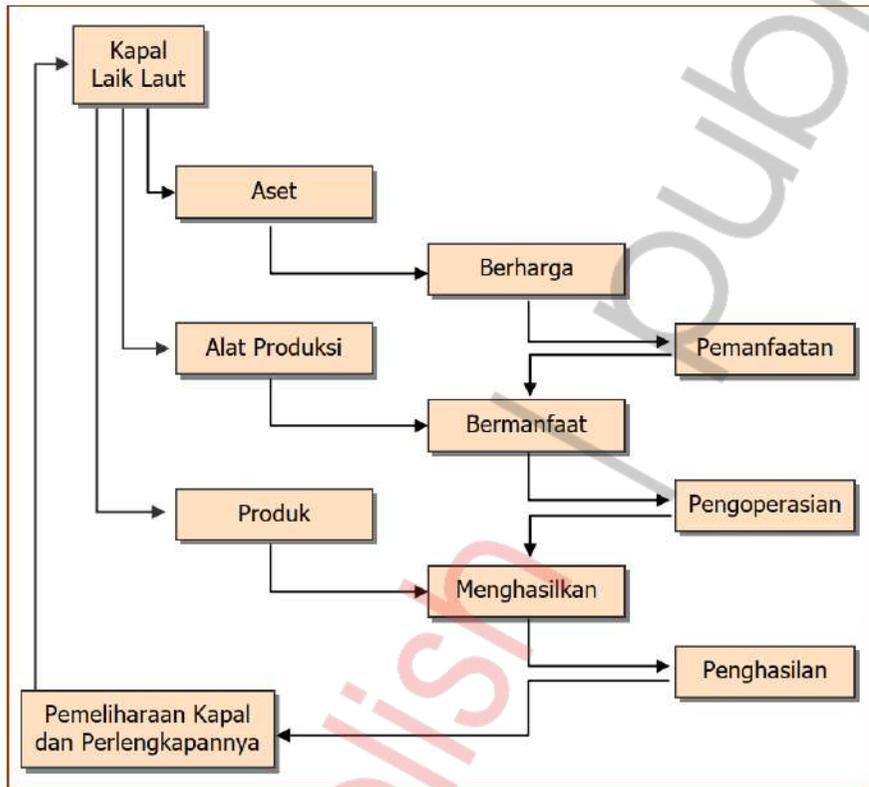
Selanjutnya pada elemen 10.4 mengatur tentang perawatan rutin, antara lain:

- 1) perawatan yang sudah tercantum dalam PSM untuk dilaksanakan pada pelaksanaan perawatan rutin di atas kapal; dan
- 2) pelaksanaan perawatan dapat dilakukan oleh teknisi dari darat maupun oleh kapal (ABK).

Uraian di atas menunjukkan tentang keharusan kapal memiliki sistem pemeliharaan yang terencana meliputi prosedur pemeliharaan untuk semua bagian, sistem survei kelas, serta statutoria dengan pelaksanaan, yang mana harus sesuai waktu yang tepat, selalu dilaporkan penyebabnya, tindakan perbaikan yang sesuai dilaksanakan, dan pencatatan kegiatan yang terpelihara. Di PT. PELNI, kapal dan peralatan di dalamnya harus selalu dipelihara dengan kondisi selalu baik, agar kapal tetap laik laut dan terpenuhinya hari layar (*commission days*) sesuai anggaran perusahaan.

Gambar 2.25 berikut menjelaskan peran dan fungsi kapal sebagai aset dan alat produksi agar tetap laik laut untuk memperoleh penghasilan.

Gambar 2.25. Peran Kapal sebagai Alat Produksi



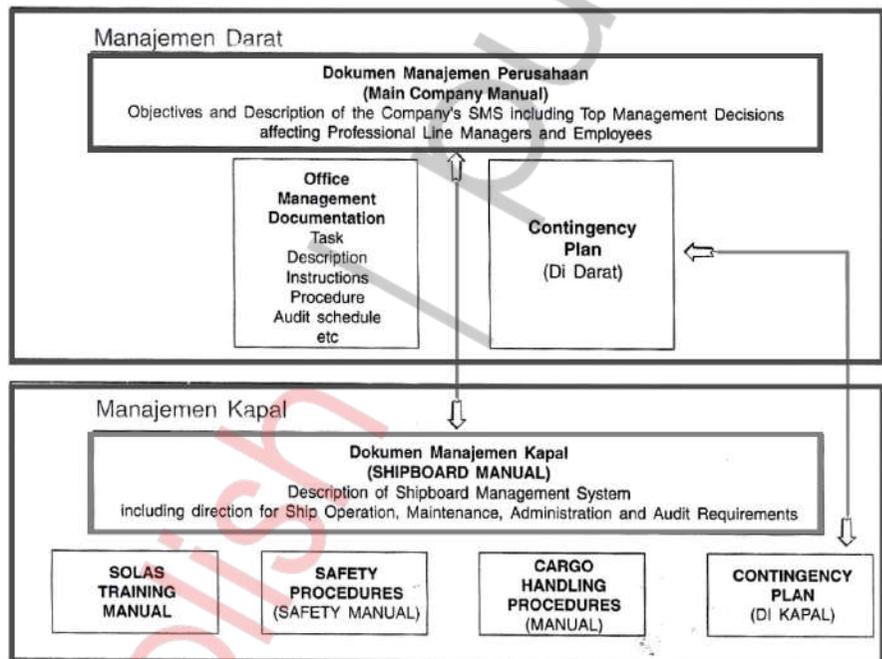
(Sumber: Dit Armada PT. Pelni, 2010)

### 11) Dokumentasi (*Documentation*)

Perusahaan harus membuat dan mempertahankan prosedur untuk mengendalikan semua dokumen dan data tentang SMS dan juga menjamin bahwa dokumen yang masih berlaku tersedia di tempat sesuai, dokumen yang diubah harus tersedia di tempat yang sesuai, dan dokumen yang kedaluwarsa harus segera dimusnahkan. Kemudian pada

elemen 11.3 dijelaskan bahwa dokumen untuk menguraikan dan melaksanakan SMS dapat disebut “Pedoman manajemen keselamatan/*Safety management interva.*” Dokumen harus dipresentasikan dalam format yang paling efektif. Setiap kapal harus membawa semua dokumen yang dianggap perlu. Struktur dokumentasi sistem manajemen keselamatan berdasarkan *ISM-Code* dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 2.26. Struktur Dokumentasi SMS Berdasarkan *ISM-Code*



(Sumber: Pieter Batti, 2000: 247)

## 12) Verifikasi, Tinjauan dan Evaluasi

Selanjutnya ialah pada *ISM-Code* Elemen 12 “*Company verification review and evaluation*” yang ditetapkan sebagai berikut:

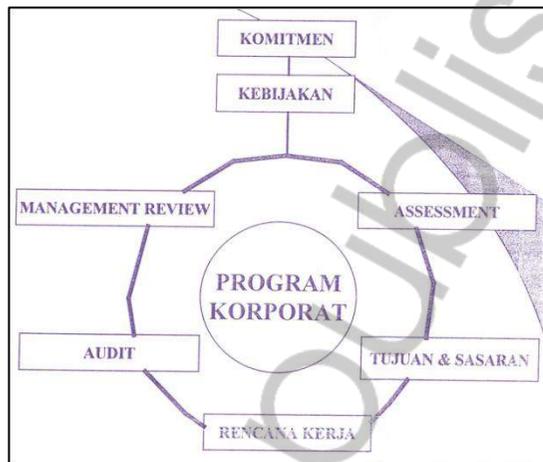
- Elemen 12.1 “*The company should carry out internal safety audits activities comply with the SMS.*”

- b) Elemen 12.2 *“The company should periodically evaluate the efficiency and, when needed, review the SMS in accordance procedures established by the company.”*
- c) Elemen 12.3 *“The audits and possible corrective actions should be carried out in accordance with documented procedure.”*
- d) Elemen 12.4 *“Personnel conducting audits should be competent of the areas being audited unless tills in practicable due to the size and nature of the company.”*
- e) Elemen 12.5 *“The results of the audits and reviews should be brought to the attention of responsibility in area involved.”*
- f) Elemen 12.6 *“The management personnel responsible the area involved should take corrective bution on deficiencies found.”*

Elemen-elemen di atas menunjukkan, bahwa di dalam sistem manajemen keselamatan harus dilakukan audit intern sedikitnya satu tahun sekali untuk menentukan efektivitas pelaksanaan berbagai elemen dalam SMS untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Pengaturan juga mencakup pelatihan baik di darat ataupun di kapal, meliputi metode dan kriteria untuk mengevaluasi dari sistem yang telah dibentuk.

Selain itu, perusahaan juga harus meninjau kembali sedikitnya sekali dalam 1 (satu) tahun yang melibatkan anggota manajemen perusahaan yang sesuai atau personil berkompeten sesuai keputusan manajemen perusahaan. Rencana audit yang harus disusun meliputi aktivitas dan spesifikasi yang akan diaudit, dasar pelaksanaan audit, dan prosedur untuk pelaporan temuan audit kesimpulan dan rekomendasi. Semua itu harus terdokumentasi untuk memperoleh pertimbangan manajemen (*management review*) sesuai kewenangannya masing-masing. Sistem kendali dan pengelolaan *ISM-Code* terlihat pada gambar berikut.

Gambar 2.27. Sistem Pengelolaan Keselamatan dan Lingkungan<sup>198</sup>



### 13) Sertifikasi dan Verifikasi Berkala

*ISM-Code Parts B* merupakan amandemen *ISM-Code* tahun 2002 yang mengatur elemen tambahan dari 13 elemen menjadi 16 elemen. Elemen 13 “*Certification and periodical verification*”, Elemen 14 tentang “sertifikasi sementara” atau “*interim certification*”, Elemen 15 tentang “*forms of certificates*” yang mengatur standarisasi sertifikat dan model sesuai yang ditetapkan oleh *ISM-Code*. Apabila bahasa yang digunakan bukan bahasa Inggris dan Prancis, teks harus diterjemahkan ke dalam salah satu dari bahasa tersebut.

Pada Elemen 13.1 dan 13.2, ditegaskan bahwa perusahaan pelayaran harus memiliki sertifikasi “*Document of Compliance (DOC)*” atau DOC sementara. Sementara untuk kapal harus memiliki sertifikat *Safety Management Certificate (SMC)* dengan periode waktu masing-masing selama 5 (lima) tahun dan setiap tahun harus diadakan verifikasi secara rutin. Apabila DOC dicabut, maka akan gugur sertifikat SMC di kapal.

<sup>198</sup> Buku Kebijakan Manajemen Keselamatan PT. PELNI Tahun 2010

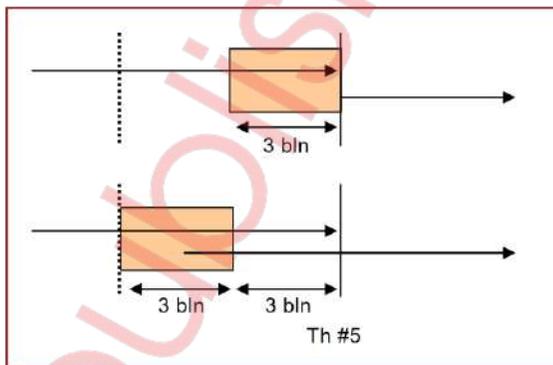
Pada Elemen 13.6 dinyatakan, bahwa salinan DOC harus berada di atas kapal sebagai bukti dilakukannya pemeriksaan oleh negara bendera (*flag state*) atau negara yang disinggahi (*port state*). Pada Elemen 13.8, diatur tentang pelaksanaan verifikasi antara tahun kedua dan ketiga dari tanggal ulang tahun SMC sebagaimana gambar berikut.

Gambar 2.28. *Part B*: Elemen 13.8 Mempertahankan SMC



- SMC dipertahankan melalui audit antara/*intermediate*
- Saat audit tahunan adalah antara ulang tahun kedua hingga ketiga dari tanggal ulang tahun SMC

Gambar 2.29. *Part B*: Elemen 13.9 Pencabutan SMC



- SMC dicabut, apabila DOC dicabut
- SMC dicabut, apabila audit antara tidak dilaksanakan
- SMC dicabut, apabila ditemukan major NC

Pada petunjuk kebijakan keselamatan PT. PELNI Elemen 13 tentang sertifikat, verifikasi dan pengawasan dijelaskan bahwa untuk memperoleh sertifikat DOC (*Document of Compliance*) Perusahaan dan SMC (*Safety management Certificate*) untuk Kapal-Kapal, *External Audit* harus dilakukan setidaknya setiap 5 (lima) tahun sekali. *Certificate DOC* maupun SMC yang mengeluarkan adalah Dit Kapal (Direktur Perkapalan dan Kepelautan) atas permintaan dari BKI (Biro Klasifikasi Indonesia), setelah Perusahaan/Kapal-Kapal menyelesaikan temuan-temuan ketidaksesuaian (NC = *Non-Conformity*). Dalam Verifikasi Kebijakan Manajemen Keselamatan, pelaksana *External Audit* DOC maupun SMC ialah Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) dan *Marine Inspector* (yang mewakili Dit Kape).

Perusahaan selalu mengadakan pengawasan pelaksanaan Kebijakan Manajemen Keselamatan melalui Internal Audit dan penyempurnaan Kebijakan Manajemen Keselamatan secara terus menerus. *Document of Compliance* (DOC) ditempatkan di Kantor Pusat dan Kapal-Kapal sebagai kelengkapan Dokumen kapal yang menunjukkan komitmen perusahaan dalam pelaksanaan *ISM-Code*. *Safety Management Certificate* (SMC) Asli dari kapal yang bersangkutan ada di atas kapal. Dokumen asli SMC disimpan di DPA sebagai pertanggungjawaban bahwa Perusahaan mengawasi pelaksanaan Kebijakan Manajemen Keselamatan di atas kapal.

#### **14) Sertifikat Sementara (*Interim Certification*)**

Sertifikat sementara diterbitkan untuk memfasilitasi penerapan awal *ISM-Code*. *ISM-Code* Elemen 14 tentang *Document of Compliance* (DOC) sementara diterbitkan untuk satu perusahaan yang baru berdiri, perubahan tipe kapal baru yang dioperasikan, dan untuk masa berlaku tidak lebih dari 12 (dua belas) bulan

Pada *ISM-Code* Elemen 14.2 *Safety Management Certificate (SMC)* sementara diterbitkan untuk kapal baru diserahkan, kondisi jika suatu perusahaan mengambil tanggung jawab untuk operasional kapal yang baru bergabung di perusahaan, kapal berganti bendera, dan penerbitan untuk masa berlaku tidak lebih dari 6 (enam) bulan, kecuali diinginkan oleh pemerintah dengan masa perpanjangan tidak boleh lebih dari 6 (enam) bulan dari tanggal habisnya masa berlaku

*ISM-Code* Elemen 14.4 menegaskan, bahwa sertifikat sementara diberikan setelah diadakan verifikasi dengan kondisi-kondisi sebagai berikut:

- 1) DOC sementara harus relevan dengan tipe kapal
- 2) SMS telah diperiksa/diaudit
- 3) Perusahaan mempunyai rencana audit di atas kapal dalam 3 bulan
- 4) Nakhoda dan para Perwira memahami SMS dan merencanakan untuk penerapannya
- 5) Membuat perencanaan pelayaran yang jelas
- 6) Informasi tentang SMS telah ditulis dan dijelaskan dalam bahasa yang dimengerti oleh anak kapal.

Pada kebijakan manual PT. PELNI Elemen 14 ditulis bahwa:

- a) Sertifikat sementara DOC diterbitkan oleh BKI (Biro Klasifikasi Indonesia) sebagai *External Auditor* setelah pelaksanaan *External Audit Renewal* terhadap Perusahaan oleh BKI dan *Marine Inspector* sebagai saksi. Sertifikat Sementara DOC berlaku 3 (tiga) bulan dan bisa diperpanjang 3 bulan ke depan sampai NC (*Non-Conformity*)/ketidaksesuaian yang ditemukan oleh *External Auditor* dipenuhi/ditutup oleh Perusahaan. Sertifikat Permanen DOC diterbitkan oleh Ditjen Hubla Cq Dit Kapel (Direktur Perkapalan dan Kelautan) yang diusulkan oleh BKI (Biro Klasifikasi Indonesia) sebagai Auditor dan berlaku selama 5 (lima) tahun.

- b) Sertifikat Sementara SMC, diterbitkan oleh BKI (Biro Klasifikasi Indonesia) sebagai *External Auditor* setelah pelaksanaan *External Audit Renewal* terhadap Kapal oleh BKI (Biro Klasifikasi Indonesia) dan *Marine Inspector* sebagai saksi.
- c) Sertifikat Sementara SMC berlaku 3 (tiga) bulan dan bisa diperpanjang 3 (tiga) bulan lagi sampai NC (*Non-Conformity*)/ketidaksesuaian yang ditemukan oleh *External Auditor* dipenuhi/ditutup oleh Kapal melalui DPA.
- d) Sertifikat Permanen SMC diterbitkan oleh Ditjen Hubfa Cq Dit Kapal (Direktur Perkapalan dan Kelautan) yang diusulkan oleh BKI (Biro Klasifikasi Indonesia) sebagai auditor dan berlaku selama 5 (lima) tahun.

#### 15) Verifikasi (*Verification*)

Pelaksanaan verifikasi baik untuk manajemen darat atau kantor pusat manajemen kapal dalam rangka menerbitkan SMC harus didasarkan pada prosedur yang disetujui oleh pemerintah (*flag state*). *ISM-Code* Elemen 15 adalah sebagai berikut.

*All verifications required by the provisions of this code should be carried out in accordance with procedures acceptable to the administration, taking into account the guidelines developed by the organization.*

Dalam hal kebijakan manajemen keselamatan, PT. PELNI Elemen 15 menetapkan bahwa:

- 1) Verifikasi/Audit *ISM-Code* baik Internal/*External* dilakukan sesuai peraturan-peraturan yang telah ditetapkan di dalam *ISM-Code*.
- 2) Internal Audit untuk kapal-kapal dilaksanakan setiap 1 (satu) tahun sekali minimal oleh 2 (dua) orang Auditor yang berpengalaman (Sudah mengikuti Diklat Auditor Internal *ISM-Code*).

- 3) *Intermediate External Audit* SMC dilaksanakan setiap 2,5 (dua setengah) tahun sekali oleh *External Audit* BKI (Biro Klasifikasi Indonesia).
- 4) Dilaksanakan setiap 5 (lima) tahun sekali oleh *External Auditor* BKI (Biro Klasifikasi Indonesia) dan *Marine Inspector* dari Syahbandar/Dit Kapel sebagai saksi.

#### **16) Formulir Sertifikat (*Forms of Certificate*)**

Dalam *ISM-Code* Elemen 16.1 ditegaskan, bahwa DOC dan SMC termasuk DOC sementara dan SMC sementara harus disusun dengan form sesuai model dari *ISM-Code*. Jika bahasa yang digunakan bukan bahasa Inggris atau Prancis, maka teks harus diterjemahkan ke dalam salah satu bahasa tersebut.

*The document at compliance, the safety management certificate, the interim document of compliance and the interim safety management certificate should be drawn up in a form corresponding to the models given in the appendix to this code. If the language used is neither English nor French, the text should include a translation into one of these languages.*<sup>199</sup>

Sementara pada kebijakan manajemen keselamatan PT. PELNI Elemen 16 dituliskan sebagai berikut.

- 1) Pemerintah telah mengeluarkan peraturan bentuk format sertifikat DOC/SMC sesuai dengan *Appendix* dari *ISM-Code*.
- 2) Form *Certificate* DOC/SMC diterjemahkan dalam 2 (dua) bahasa yaitu Bahasa Operator dan Bahasa Inggris/Perancis.
- 3) *Certificate* DOC Asli disimpan di kantor Pusat (DPA) dan Copy Asli disimpan di kapal-kapal sebagai Dokumen kapal.
- 4) *Certificate* SMC Asli disimpan di kapal yang bersangkutan sebagai kelengkapan Dokumen Kapal dan Copy Asli disimpan di Kantor Pusat (DPA)

---

<sup>199</sup> Resolusi IMO A.741 (18) 93 Tentang *ISM-Code* Elemen 16

### C. Model Evaluasi Kebijakan yang Dipilih

Evaluasi penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan *ISM-Code* pada kapal PT. PELNI dalam hal ini dilakukan menggunakan model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, dan Product*). Model ini merupakan model yang paling terkenal dari Stufflebeam & Shinkfield dengan langkah-langkah sebagai berikut.<sup>200</sup>

- 1) *Context Evaluation*, meliputi suasana dan keadaan, penetapan keadaan dan kondisi yang ada, identifikasi target populasi, menilai kebutuhan, masalah-masalah yang dihadapi, aset dan peluang-peluang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan, menetapkan tujuan program yang cukup responsif terhadap kebutuhan, membantu pembuat keputusan untuk menetapkan tujuan dan prioritas, serta membantu pihak yang berkepentingan untuk menilai tujuan, prioritas dan akibat-akibat yang akan timbul. Evaluasi dilakukan dengan metode sistem analisis, *survey, document review*, analisis data sekunder, *hearing*, wawancara, tes diagnostik dan teknik Delphi.
- 2) *Input Evaluations* atau masukan, yang meliputi penilaian pendekatan alternatif, memperhitungkan rencana tindakan, rencana penempatan staf, dana untuk kelayakan aktivitas dan efektivitas biaya potensial untuk memperoleh kebutuhan dan pencapaian tujuan. Pembuat keputusan menggunakan evaluasi pemakaian dan masukan ini untuk memilih rencana-rencana yang ada, menyiapkan rencana biaya, mengalokasikan sumber-sumber daya, mengangkat staf, merencanakan kerja, dan membantu pihak lain untuk menilai dan menetapkan rencana upaya dan biaya yang dibutuhkan. Metode yang dipakai ialah menginventarisasi dan menganalisis sumber daya manusia dan material yang tersedia, strategi solusi, desain prosedur untuk kesesuaian, biaya, ekonomi dan kelayakan yang bersumber dari literatur,

---

<sup>200</sup> Stufflebeam dan Shinkfield, *op. cit.*, h. 325

- kunjungan program percontohan, serta advokasi tim dan proyek percontohan.
- 3) *Process Evaluation* atau pelaksanaan, yang mencakup penilaian implementasi dari rencana untuk membantu pelaksana menyelesaikan tugas-tugas, membantu kelompok yang lebih besar dan berkepentingan untuk menilai pelaksanaan program, serta memperhitungkan akibat-akibat yang akan timbul. Selanjutnya ialah mengidentifikasi atau memprediksi kesalahan dalam desain prosedur atau pelaksanaannya, mempersiapkan informasi untuk keputusan pendahuluan dari program, mencatat dan menilai kejadian dan aktivitas prosedural. Metode yang diterapkan ialah memonitor hambatan prosedural potensial terhadap kegiatan dan tetap bertahan terhadap sesuatu yang tidak diantisipasi, memperoleh informasi khusus untuk keputusan program, menggambarkan proses aktual, serta selalu berinteraksi dan mengobservasi aktivitas staf proyek serta *stakeholder* lainnya.
  - 4) *Product Evaluation*, yakni mengidentifikasi dan menilai akibat yang diinginkan dan yang tidak diinginkan, dalam jangka pendek dan jangka panjang untuk membantu seorang pekerja tetap fokus pada kepentingan perusahaan guna mencapai hasil yang bermanfaat. Pada akhirnya, hal ini diharapkan dapat membantu kelompok pihak berkepentingan yang lebih besar untuk mengukur kemampuan agar berhasil mencapai target yang diperlukan. Dalam evaluasi jangka panjang, komponen evaluasi hasil dapat dibagi menjadi penilaian akibat, efektifitas, keberlanjutan dan kemampuan untuk dilaksanakan. Tujuan lainnya ialah mengumpulkan gambaran dan penilaian akibat program dan mengaitkannya dengan tujuan dan situasi yang ada, input dan informasi pelaksanaan, lalu menginterpretasikan nilai, manfaat, keberartian dan ketulusan.

Model CIPP merupakan alat heuristik yang sederhana untuk membantu evaluator menghasilkan pertanyaan berpotensi yang penting untuk dibahas dalam sebuah model evaluasi cepat

terkoordinasi. Masing-masing dari empat jenis evaluasi (konteks, input, proses, dan produk), evaluator dapat mengidentifikasi sejumlah pertanyaan tentang bagaimana melakukan sesuatu. Model dan pertanyaan-pertanyaan inilah yang membuat evaluasi menjadi lebih mudah untuk menjelaskan kepada khalayak awam.

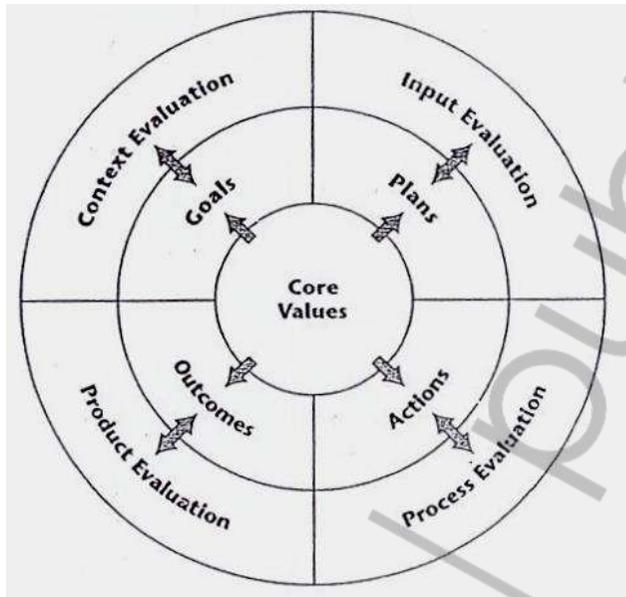
Pendekatan evaluasi juga telah digunakan untuk tujuan akuntabilitas, memberikan kerangka kerja berupa pencatatan yang memfasilitasi kebutuhan, tujuan, rencana, kegiatan, dan hasil. Administrator melakukan pencatatan untuk memenuhi tuntutan publik. Untuk informasinya, Stufflebeam dan Shinkfeld (2007) menjelaskan dua penggunaan modus CIPP seperti pada Tabel 2.9.

Tabel 2.9  
Relevansi dari Empat Jenis Evaluasi untuk Pembuatan Keputusan dan Akuntabilitas

Fokus	Pengambilan Keputusan (Orientasi Formatif)	Akuntabilitas (Orientasi Sumatif)
Konteks	Bimbingan untuk pilihan tujuan dan tugas prioritas	Rekam tujuan dan basis untuk pilihan mereka bersama dengan catatan kebutuhan, peluang, dan masalah
Input	Pedoman bagi pilihan strategi program, masukan untuk spesifikasi desain prosedural	Rekaman strategi yang dipilih dan desain, alasan pilihan mereka atas alternatif lain
Proses	Pedoman pelaksanaan	Catatan proses yang sebenarnya
Produk	Panduan untuk terminasi, modifikasi kelanjutan, atau instalasi	Rekaman pencapaian dan keputusan daur ulang

Model CIPP dinilai konsisten untuk peningkatan melalui penempatan prioritas pada pengarahannya perencanaan dan implementasi terhadap usaha-usaha pengembangan. Model ini didasarkan pada prinsip belajar sambil mengidentifikasi dan mengoreksi kesalahan-kesalahan sebagai bagian dari pelaksanaan evaluasi.

Gambar 2.30. Key Component of the CIPP Evaluation Model and Associated Relationship with Programs



Model CIPP mencerminkan orientasi objektivitas (*objective oriented*). Evaluasi ini mengacu pada prinsip-prinsip etis sebagai berikut:

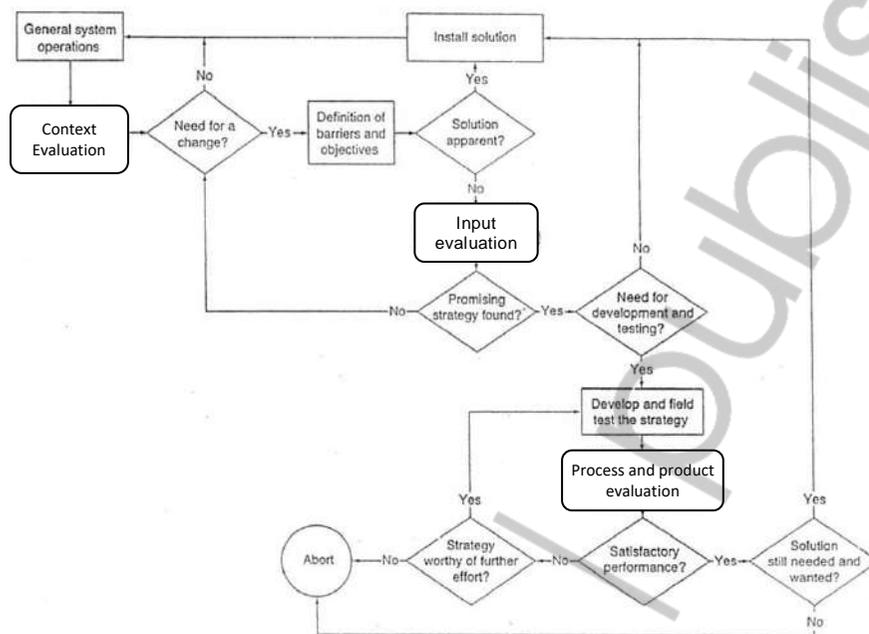
- a) mengendalikan bias, prasangka, dan konflik kepentingan dalam mencari penentuan kepastian dan layak;
- b) menjalankan dan membenarkan yang sesuai dan (bila ada) menerbitkan standar manfaat, memperoleh dan memvalidasi hasil dari berbagai sumber;
- c) pencarian untuk jawaban terbaik, meskipun mungkin sulit atau hampir mustahil ditemukan;
- d) ditetapkan dan membenarkan kesimpulan terbaik yang memuat nilai;
- e) laporan hasil jujur, adil, dan sebagai pengetahuan bagi khalayak;
- f) subjek proses evaluasi dan temuan untuk penilaian independen terhadap standar bidang evaluasi itu;

- g) protek untuk penyelidikan masa depan guna memperoleh lebih wawasan ke dalam pertanyaan evaluatif yang bersangkutan.

Pada dasarnya, evaluasi objektif dimaksudkan dari waktu ke waktu, mengarahkan pada kesimpulan yang benar menggunakan preferensi dan sudut pandang agar evaluasi objektif menjadi kokoh. Evaluasi ini sejalan dengan prinsip masyarakat terbuka menggunakan kesepakatan kriteria yang layak, melibatkan pemangku kepentingan sesuai standar profesional dalam bidang evaluasi, dan evaluator yang berbeda harus sampai pada kesimpulan dasar yang setara.

Stufflebeam menyatakan sebagai berikut: "*CIPP evaluations; delineates context evaluation, input, process, and product evaluations.* Evaluasi model CIPP menggambarkan konteks evaluasi, input, *process* dan produk evaluasi. Konteks evaluasi menilai kebutuhan, permasalahan serta kesempatan sesuai dengan situasi yang ada. Kebutuhan-kebutuhan ini mencakup pencapaian tujuan, prioritas dan penilaian signifikan mengenai hasil (*outcomes*). Untuk memenuhi kebutuhan ini, diperlukan masukan (input) yakni penilaian mengenai pendekatan-pendekatan alternatif yang dapat digunakan untuk pemenuhan melalui perencanaan program dan pengalokasian sumber-sumber. Proses di dalam evaluasi berperan untuk menilai implementasi perencanaan hingga sampai pada kegiatan-kegiatan, yang kemudian dijelaskan hasil yang dicapai. Peran CIPP Model pada pengaruhnya dalam peningkatan sistem dapat dilihat pada Gambar 2.31.

Gambar 2.31. Fungsi Evaluasi dalam Mempengaruhi Peningkatan Sistem



Model CIPP untuk menentukan membuat atau mempertahankan suatu program memiliki tujuan-tujuan terukur. Metode ini juga memiliki hubungan untuk membuat keputusan dalam perubahan proses di tiap-tiap tahapannya yang disajikan pada Tabel 2.10. sebagai berikut.

Tabel 2.10  
Empat Tipe Evaluasi Model CIPP

Tipe-tipe evaluasi	Evaluasi konteks	Evaluasi input	Evaluasi proses	Evaluasi produk
<i>Objective</i>	Untuk menentukan konteks lembaga institusional, dalam mengidentifikasi populasi target dan sebagai negara yang memiliki	Untuk mengidentifikasi negara sebagai suatu sistem yang memiliki kapabilitas, strategi	Untuk mengidentifikasi atau prediksi dalam proses <i>defects</i> dalam desain prosedural atau	Untuk mengumpulkan deskripsi dan penilaian hasil dan untuk menghubungkannya dengan objektivitas

Tipe-tipe evaluasi	Evaluasi konteks	Evaluasi input	Evaluasi proses	Evaluasi produk
	kebutuhan untuk mengidentifikasi hubungan untuk kebutuhan, untuk mendiagnosis masalah dan mengidentifikasi kebutuhan, untuk menilai apakah tujuan yang diusulkan adalah kompetensi menciptakan kerja sama responsif terhadap kebutuhan yang dinilai	program alternatif, desain prosedural untuk menerapkan strategi untuk dasar awal untuk jadwal kegiatan	pelaksanaan-nya, untuk memberikan informasi untuk keputusan program, merekam dan menilai peristiwa prosedural dan kegiatan	dan kondisi masukan, teks, dan memproses informasi, dan menafsirkan nilai menghasilkan prestasi
Metode	Dengan menggunakan metode seperti analisis sistem, survei, <i>review</i> dokumen dengar pendapat, pandangan antartes diagnostik, dan teknik Delphi	Dengan inventarisasi dan menganalisis manusia dan sumber daya materi, strategi solusi dan prosedural desain untuk relevansi, kelayakan dan ekonomi, dan dengan menggunakan seperti pencarian literatur, kunjungan ke mantan <i>emplary</i> program, tim advokat, dan uji coba percontohan	Dengan memonitor hambatan potensial aktivitas yang prosedural dan waspada tersisa untuk hal yang tak terduga, dengan mendapatkan informasi yang ditentukan untuk diprogram dengan menggambarkan proses yang sebenarnya, dan dengan terus berinteraksi dan mengamati kegiatan-kegiatan proyek staf	Dengan mengidentifikasi pelaksanaan operasional-nya dan mengukur hasil kriteria, dengan mengumpulkan informasi hasil penilaian dari para <i>stakeholder</i> , dan dengan melakukan analisis kualitatif dan kuantitatif
Hubungan untuk pengambilan keputusan di dalam melakukan	Untuk menentukan pengaturan untuk dilayani, tujuan yang terkait dengan kebutuhan rapat atau	Untuk memilih sumber dukungan, strategi solusi, dan prosedur desain yaitu	Untuk melaksanakan dan menyempurnakan desain program dan prosedur	Untuk memutuskan apakah sebuah kondisi dapat diteruskan atau dihentikan, memodifikasi atau

Tipe-tipe evaluasi	Evaluasi konteks	Evaluasi input	Evaluasi proses	Evaluasi produk
perubahan proses	menggunakan kemampuan, dan objektif keadaan terkait dengan pemecahan masalah, yaitu untuk perencanaan diperlukan perubahan-perubahan dan untuk memberikan dasar untuk menilai hasil	untuk penataan kegiatan dan perubahan untuk memberikan dasar untuk menilai pelaksanaan	yaitu untuk mempengaruhi proses kontrol dan menyiapkan proses konseptual untuk digunakan dalam menafsirkan hasil	memfokuskan kembali aktivitas perubahan, dan menyajikan catatan yang jelas tentang efek (kecenderungan) positif dan negatif

Metode evaluasi kebijakan CIPP (*Context, Input, Process* dan *Product*), sejauh ini dianggap cocok untuk mengevaluasi penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan kode internasional manajemen keselamatan (*ISM-Code*) pada kapal PT. PELNI. Dari metode ini, kita akan melihat sejauh mana latar kebutuhan penerapan kebijakan *ISM-Code* (*context*), tahap perencanaan penerapan kebijakan *ISM-Code* (*input*), tahap implementasi penerapan kebijakan *ISM-Code* (*process*) dan tahap penilaian hasil-hasil penerapan kebijakan *ISM-Code* pada kapal Pelni, dengan melalui beberapa karakteristik sebagai berikut.

Metode	Tahapan	Komponen Evaluasi
C	<i>Context</i>	Latar kebutuhan penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal PT. PELNI
I	<i>Input</i>	Perencanaan penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal PT. PELNI
P	<i>Process</i>	Implementasi kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal PT. PELNI
P	<i>Product</i>	Hasil-hasil yang dicapai setelah penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal PT. PELNI

Sebagai bahan rujukan utama buku ini, penulis sangat terbantu oleh Yamin Jinca melalui bukunya yang berjudul *Transportasi Laut Indonesia Analisis Sistem dan Studi Kasus*, serta hasil studi dari Nurwahida PPs Unhas tahun 2003 tentang “Persepsi Pengambil Keputusan terhadap Implementasi *ISM-Code*”. Dalam studi tersebut ditemukan relevansi tentang implementasi penerapan *ISM-Code* terhadap tingkat keselamatan pengoperasian kapal yang mempunyai korelasi yang kuat dengan kompetensi awak kapal.<sup>201</sup>

#### D. Kriteria Evaluasi

Kriteria merupakan ukuran atau standar penilaian suatu program untuk menghasilkan informasi mengenai kinerja kebijakan. Analisis menggunakan tipe kriteria yang berbeda untuk mengevaluasi hasil kebijakan secara umum digambarkan oleh Dunn dalam kriteria evaluasi kebijakan publik sebagai berikut.<sup>202</sup>

Tabel 2.11.  
Kriteria Evaluasi

Tipe Kriteria	Pertanyaan	Ilustrasi
Efektivitas	Apakah hasil yang diinginkan telah dicapai	Unit pelayanan
Efisiensi	Seberapa banyak usaha diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan	Unit biaya Manfaat bersih Rasio biaya-manfaat
Kecukupan	Seberapa jauh pencapaian hasil yang diinginkan memecahkan masalah?	Biaya tetap (masalah tipe 1) Efektivitas tetap (masalah tipe II)
Perataan	Apakah biaya dan manfaat didistribusikan dengan merata kepada kelompok-kelompok yang berbeda?	Kriteria Pareto Kriteria Kaldor-Hicks Kriteria Rawls
Responsivitas	Apakah hasil kebijakan memuaskan kebutuhan, preferensi atau nilai kelompok-kelompok tertentu?	Konsistensi dengan survei warga negara

<sup>201</sup> Jinca, *op. cit.*, h. 151

<sup>202</sup> Dunn, *op. cit.*, h. 611

Tipe Kriteria	Pertanyaan	Ilustrasi
Ketepatan	Apakah hasil (tujuan) yang diinginkan benar-benar berguna atau bernilai?	Program publik harus merata dan efisien

Dunn juga menjelaskan adanya dua perbedaan utama kriteria untuk evaluasi kebijakan, yakni kriteria untuk evaluasi dan kriteria untuk rekomendasi ketika keduanya akan diterapkan. Kriteria untuk evaluasi ditetapkan secara retrospektif (*ex post*), sedangkan kriteria untuk rekomendasi ditetapkan secara prospektif (*ex ante*) (lihat Tabel 2.11 di atas.)<sup>203</sup>

Menurut Riant Nugroho, evaluasi implementasi dibagi menjadi tiga kriteria menurut *timing* evaluasi, yaitu sebelum dilaksanakan, pada waktu dilaksanakan dan setelah dilaksanakan. Evaluasi pada waktu pelaksanaan disebut proses, evaluasi setelah kebijakan disebut evaluasi konsekuensi (*output*) kebijakan dan/atau evaluasi dampak/pengaruh (*outcome*) atau sebagai evaluasi sumatif.<sup>204</sup>

Buku ini disusun dengan mengacu pada kriteria evaluasi dari Stufflebeam dan Shikfield yaitu model evaluasi CIPP, yang meliputi tahapan evaluasi konteks (*context*), masukan (*input*), proses (*process*) dan hasil (*product/output*).<sup>205</sup> Komponen evaluasi, aspek yang dievaluasi dan kriteria evaluasi kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan *ISM-Code* pada kapal PT. PELNI dapat dilihat pada Tabel 2.12 sebagai berikut:

---

<sup>203</sup> *Ibid.*, h. 611

<sup>204</sup> Nugroho, *op. cit.*, h. 671

<sup>205</sup> Stufflebeam dan Shikfield, *op. cit.*, h. 325

Tabel 2.12  
 Kriteria Evaluasi dan Aspek yang Dievaluasi serta Model CIPP  
 pada Evaluasi Kebijakan Penerapan *ISM-Code* pada Kapal PT.  
 PELNI

Tahapan Evaluasi	Komponen Evaluasi	Aspek yang dievaluasi	Kriteria evaluasi
Konteks (Context)	Latar kebutuhan penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal PT. Pelni	Kebutuhan keselamatan kapal  Kebijakan keselamatan dan perlindungan lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya standar mutu keselamatan kapal (<i>ISM-Code</i>)</li> <li>- Adanya keinginan yang kuat dari PT. Pelni untuk menerapkan <i>ISM-Code</i> sebagai sistem mutu keselamatan pengoperasian kapal</li> <li>- Adanya visi, misi dan budaya perusahaan</li> <li>- Adanya sasaran dan tujuan yang ingin dicapai sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 2.1</li> <li>- Adanya komitmen manajemen dan karyawan secara tertulis dan disosialisasikan pada seluruh lingkungan kerja serta dilaksanakan secara konsisten dalam menerapkan kebijakan sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 2.2.2013</li> <li>- Adanya buku petunjuk kebijakan manajemen keselamatan (<i>safety management policy manual</i>)</li> </ul>
Masukan (Input)	Perencanaan Penerapan Kebijakan Sistem Manajemen Keselamatan berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal	Tanggung jawab dan wewenang perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya ketetapan &amp; pendokumentasian tanggung jawab, wewenang dan hubungan antara seluruh personil yang mengatur, melaksanakan dan</li> </ul>

Tahapan Evaluasi	Komponen Evaluasi	Aspek yang dievaluasi	Kriteria evaluasi
	PT. PELNI		<p>memeriksa pekerjaan yang berkaitan serta mempengaruhi keselamatan dan pencegahan pencemaran sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 3.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya tanggung jawab dari perusahaan untuk menjamin tersedianya SDM yang memadai dan petugas yang ditunjuk dapat melaksanakan tugas sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 3.3</li> </ul>
		<p>Petugas yang ditunjuk (DPA)</p> <p>Tanggung jawab dan otoritas Nakhoda</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya petugas yang ditunjuk yang mempunyai akses langsung pada Top Manajemen untuk menjamin pengoperasian kapal secara aman sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 4</li> <li>- Adanya tanggung jawab dan wewenang yang jelas dalam pemantauan aspek keselamatan dan perlindungan lingkungan.</li> <li>- Adanya Ka. DPA yang memiliki kompetensi sertifikasi COC, COP sesuai STCW 78/95 dan berpengalaman sebagai nakhoda/KKM</li> <li>- Ka. DPA dan jajarannya bebas dari tugas dan kewajiban yang lain</li> <li>- Adanya penetapan dan pendokumentasian tentang tanggung jawab dan otoritas Nakhoda di atas kapal sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 5 antara</li> </ul>

Tahapan Evaluasi	Komponen Evaluasi	Aspek yang dievaluasi	Kriteria evaluasi
			lain: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tanggung jawab penerapan kebijakan perusahaan dalam hal keselamatan dan perlindungan lingkungan</li> <li>○ Memotivasi awak kapal dalam menjalankan kebijakan</li> <li>○ Mengeluarkan perintah dan instruksi yang sesuai, jelas dan tegas</li> <li>○ Memverifikasi semua persyaratan</li> <li>○ Mengadakan <i>review</i> dan melaporkan penyimpangan pada manajemen darat</li> </ul>
		Sumber daya dan tenaga kerja (SDM)	- Adanya kriteria kualifikasi Nakhoda yang menjamin bahwa Nakhoda yang ditugaskan di kapal memiliki sertifikat yang diakui secara internasional (STCW 78/95) dan memiliki pengetahuan yang memadai dari jenis dan tipe kapal di mana dia ditugaskan sesuai <i>ISM-Code element 6</i> antara lain: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Memiliki kemampuan memimpin</li> <li>2) Memiliki pemahaman sistem manajemen keselamatan (<i>ISM-Code</i>) dengan baik</li> <li>3) Memiliki kecakapan pelaut yang baik (<i>Good Seamen Ship</i>)</li> </ol>

Tahapan Evaluasi	Komponen Evaluasi	Aspek yang dievaluasi	Kriteria evaluasi
			<p>4) Dan lain-lain</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya jaminan SDM kapal (awak kapal) memiliki kompetensi yang cakap dan sertifikasi COC dan COP sesuai STCW 78/95 serta memiliki sertifikat kesehatan dari RS yang ditunjuk sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 6.2</li> <li>- Adanya prosedur yang dapat menjamin bahwa personel baru dan personel yang dialih tugaskan diberikan pengenalan (<i>familiarization</i>) yang mencakup tugasnya khususnya tentang keselamatan dan perlindungan lingkungan sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 6.3.</li> <li>- Adanya dokumentasi bahwa seluruh ABK telah menerima pengenalan (sosialisasi) tentang penerapan kebijakan <i>ISM-Code</i></li> <li>- Adanya jaminan bahwa personel yang terlibat dalam SMS memiliki pengetahuan yang memadai tentang <i>ISM-Code</i> sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 6.4.</li> <li>- Adanya pelatihan secara rutin tentang keadaan darurat dan didokumentasikan</li> <li>- Adanya prosedur yang dimengerti oleh ABK dan mampu berkomunikasi</li> </ul>

Tahapan Evaluasi	Komponen Evaluasi	Aspek yang dievaluasi	Kriteria evaluasi
			secara efektif dalam melaksanakan tugas yang diberikan dengan SMS
Proses (Process)	Implementasi penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal PT. PELNI	<p>Pengoperasian kapal secara aman dan pencegahan pencemaran</p> <p>Kesiapan menghadapi keadaan darurat</p> <p>Sistem pelaporan dan analisis kecelakaan</p> <p>Sistem pemeliharaan kapal dan perlengkapannya</p> <p>Dokumentasi</p> <p>Verifikasi tinjauan (<i>review</i>) dan evaluasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya pengembangan rencana pengoperasian kapal sesuai dengan prosedur pengoperasian kapal <i>ISM-Code</i> elemen 7</li> <li>- Meningkatnya kesiapan menghadapi keadaan darurat (<i>ISM-Code</i> elemen 8)</li> <li>- Menyampaikan pelaporan dan analisis ketidaksesuaian kecelakaan dan kejadian berbahaya yang cepat, tepat dan akurat (<i>ISM-Code</i> elemen 9)</li> <li>- Adanya standar sistem pemeliharaan kapal dan perlengkapannya sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 10</li> <li>- Kapal laik laut, siap operasi dan siap berlayar</li> <li>- Tersedianya dokumen (<i>ISM-Code</i> elemen 11)</li> <li>- Terlaksananya audit intern tentang keselamatan untuk memverifikasi apakah kegiatan keselamatan dan pencegahan pencemaran telah dilaksanakan</li> <li>- Adanya evaluasi secara berkala untuk diadakan perbaikan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 12</li> <li>- Adanya jadwal verifikasi internal dan eksternal</li> </ul>

Tahapan Evaluasi	Komponen Evaluasi	Aspek yang dievaluasi	Kriteria evaluasi
			sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 15
Produk ( <i>product</i> )	Hasil-hasil penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal PT. PELNI	Sertifikasi  Dampak hasil penerapan kebijakan <i>ISM-Code</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mendapat sertifikasi internasional safety manajemen (<i>ISM-Code</i>) dengan masa berlaku 5 (lima) tahun sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 13, 14, dan 16: <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Untuk kantor pusat: sertifikat <i>Document of Compliance</i> (DOC)</li> <li>~ Untuk kapal: sertifikat <i>safety management certificate</i> (SMC)</li> <li>~ Sertifikat sementara harus segera dipermanenkan setelah 5 (lima) bulan sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 14</li> <li>~ Model (form) harus sesuai standar dan diterjemahkan dalam bahasa Inggris sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 16</li> </ul> </li> <li>1) Meningkatkan keselamatan kapal</li> <li>2) Meningkatkan standar kelaikan kapal</li> <li>3) Meningkatkan kepuasan pelanggan</li> <li>4) Dapat meningkatkan penerapan prinsip-prinsip GCG yaitu <i>Fairness, Responsibility, Accountability</i> sesuai Kepmen BUMN No. 117/2002</li> </ul>

Tahapan Evaluasi	Komponen Evaluasi	Aspek yang dievaluasi	Kriteria evaluasi
			5) Meningkatkan disiplin SDM 7) Meningkatkan daya saing dan citra perusahaan 8) Dapat menurunkan premi asuransi 9) Meningkatkan KPI ( <i>Key Performance Indicator</i> ) antara lain: a) Aspek keuangan yaitu, <i>Revenue on Capital Employed (ROCE)</i> , <i>Operating Ratio</i> , <i>Ebitda Margin</i> b) Aspek operasional: (1) <i>Load Factor Passenger</i> dan <i>Cargo</i> (2) Efisiensi pemakaian BBM (3) Terpenuhinya hari layar ( <i>commission days</i> ) sesuai RKAP (4) Terpenuhinya kedatangan dan keberangkatan kapal di pelabuhan ( <i>number of port</i> ) (5) Meningkatkan ketepatan waktu berlayar ( <i>on time performance</i> ) (6) Standar peralatan manajemen c) Aspek Dinamis (1) Meningkatkan kompetensi SDM (2) Meningkatkan produktivitas SDM

# BAB 3



## Prosedur Evaluasi

Evaluasi kebijakan dilakukan untuk memahami sejauh mana suatu kebijakan yang diputuskan dapat berpengaruh dan menimbulkan perubahan, mulai dari tahap substansi penerapan hingga dampaknya terhadap operasional di lapangan sebagaimana pendapat William N. Dunn berikut.

“Secara umum istilah evaluasi dapat diartikan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberi angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*), kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis kebijakan dalam arti satuan nilai. Dalam arti yang lebih spesifik evaluasi berkenaan dengan informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan. Ketika hasil kebijakannya pada kenyataan mempunyai nilai, hal ini karena hasil tersebut memberikan sumbangan pada tujuan atau sasaran. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa kebijakan telah mencapai tingkat kinerja yang bermakna, yang berarti bahwa masalah-masalah kebijakan dibuat jelas atau diatasi”<sup>206</sup>

Evaluasi dilakukan terhadap kebijakan penerapan sistem manajemen keselamatan berdasarkan kode internasional manajemen keselamatan (*ISM-Code*) sebagaimana jaminan mutu keselamatan bagi pengguna jasa kapal-kapal PT. PELNI. Dalam hal ini kita akan mengevaluasi substansi, konteks, input, proses dan hasil-hasil penerapan kebijakan sebagai berikut.

1. Mengevaluasi latar kebutuhan mendesak untuk pencapaian penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan

---

<sup>206</sup> William N. Dun, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003), h. 608

- berdasarkan kode internasional (*ISM-Code*) pada kapal PT. PELNI.
2. Mengevaluasi perencanaan penerapan kebijakan manajemen keselamatan berdasarkan kode internasional manajemen keselamatan (*ISM-Code*) pada kapal PT. PELNI
  3. Mengevaluasi implementasi penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan kode internasional manajemen keselamatan (*ISM-Code*) pada kapal PT. PELNI
  4. Mengetahui hasil-hasil pencapaian penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan kode internasional manajemen keselamatan (*ISM-Code*) pada kapal PT. PELNI

Evaluasi penerapan kebijakan dilakukan dengan melibatkan PT Pelayaran Nasional Indonesia dilakukan pada kapal tipe 2000 satu unit yaitu KM Kelud dan Kapal tipe 1000 satu unit yaitu KM Bukit Raya. Wawancara dilakukan dengan mengikutsertakan nakhoda dan anak buah kapal. Telaah dokumen dilaksanakan pada manajemen di darat yaitu DPA (*Designated Person Ashore*) atau petugas yang ditunjuk sesuai surat Keputusan Direksi No. 01/HKO.01/Dir/1-2010 tanggal 04 Juni 2010 sebagai berikut.

Perusahaan menunjuk DPA yang berwenang dan bertanggung jawab memonitor semua aspek keselamatan, perlindungan lingkungan di dalam pengorganisasian setiap kapal dan untuk dapat menjamin tersedianya sumber daya yang memadai serta didukung dari darat sesuai kebutuhan yang diperlukan di kapal.<sup>207</sup>

Wawancara yang mendalam kepada direksi, senior manajer di lingkungan PT. PELNI. Untuk mengetahui latar kebutuhan penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan (*ISM-Code*) dan hasil penerapan *ISM-Code* di Indonesia, penulis akan mencoba mengadakan wawancara dengan Atase Perhubungan/Perwakilan IMO Indonesia di London, Direktur Jenderal Perhubungan Laut,

---

<sup>207</sup> Surat Keputusan Direksi PT. PELNI Nomor: 01/HKO.01/Dir/1-2010 tanggal 04 Juni 2010

Ketua Mahkamah Pelayaran Republik Indonesia dan Direktur PT. Biro Klasifikasi Indonesia (BKI).

Evaluasi kebijakan dilakukan secara kualitatif deskriptif. Dengan didukung data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara manajemen PT. PELNI, nakhoda dan awak kapal secara mendalam menggunakan instrumen pedoman wawancara secara tertulis. Instrumen angket untuk anak buah kapal dan pegawai darat PT. PELNI. Sementara data sekunder diperoleh melalui pendekatan observasi baik di kantor pusat ataupun di kapal. Sementara untuk telaah dokumen dilakukan pada unit kerja yang ditunjuk atau yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan implementasi, pengawasan dan evaluasi penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan kode internasional manajemen keselamatan (*ISM-Code*) pada kapal PT. PELNI.

Studi ini termasuk kualitatif sehingga ada dua karakteristik yang menjadi prinsip dari penulis, yakni laporannya yang sangat deskriptif dan yang diteliti adalah kondisi objek ilmiah, sebagaimana pendapat Burhan Bungin sebagai berikut.

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang memiliki tingkat kritisme yang lebih dalam semua proses penelitian. Kekuatan kritisme penelitian menjadi senjata utama menjalankan semua proses penelitian. Pandangan-pandangan kami bahwa kritisme adalah buah kerja rasio dan empiris seseorang, akan membantu peneliti kuantitatif membuka seluas-luasnya medan misteri, dengan demikian filsafat kritisme menjadi dasar yang kuat dalam seluruh proses penelitian kuantitatif.<sup>208</sup>

Desain yang digunakan ialah model CIPP sebagaimana yang dirumuskan Daniel Stufflebeam, bahwa secara umum model ini menyangkut *Context, Input, Processes* dan *Product* (CIPP). Dengan model CIPP, evaluasi kebijakan diharapkan dapat dilaksanakan secara konsisten untuk mengetahui lebih jauh latar

---

<sup>208</sup> M. Burhan Bungin, *Metode Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), h. 5

kebutuhan, perencanaan, implementasi dan hasil yang telah dilaksanakan. Tahapan-tahapan kegiatan evaluasi kebijakan dilakukan melalui evaluasi komponen konteks, input, proses dan produk adalah:<sup>209</sup>

a. Context

Komponen *context* merupakan upaya untuk menggambarkan latar kebutuhan perlunya PT. PELNI secara rinci perihal menerapkan sistem manajemen keselamatan berdasarkan *ISM-Code*. Ada dua aspek evaluasi yang akan dilaksanakan terkait dengan konteks. Pertama yakni adanya kebutuhan keselamatan kapal yang diperlukan oleh PT. PELNI dalam rangka pemenuhan standar mutu keselamatan kapal sesuai sistem manajemen keselamatan berdasarkan *ISM-Code*, Visi, Misi, dan Budaya perusahaan dalam mencapai tujuan PT. PELNI. Kedua ialah kebijakan keselamatan dan perlindungan lingkungan dengan kriteria evaluasi yakni sasaran yang ingin dicapai dan komitmen manajemen dalam menerapkan kebijakan sistem manajemen keselamatan.

b. Input

Input dalam hal ini merupakan komponen perencanaan penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan *ISM-Code* pada kapal PT. PELNI yang meliputi pembagian tugas dan wewenang perusahaan, penunjukkan petugas selaku penanggung jawab penerapan kebijakan, pelimpahan wewenang, tanggung jawab dan otoritas Nakhoda serta penyiapan manajemen sumber daya manusia (SDM) sebagai modal Insani baik di darat ataupun di laut sesuai STCW 78/95, dalam implementasi penerapan kebijakan *ISM-Code*.

c. Proses

Komponen ini meliputi masa implementasi kebijakan dilaksanakan, penilaian pengembangan rencana pengoperasian kapal, kesiapan menghadapi keadaan darurat,

---

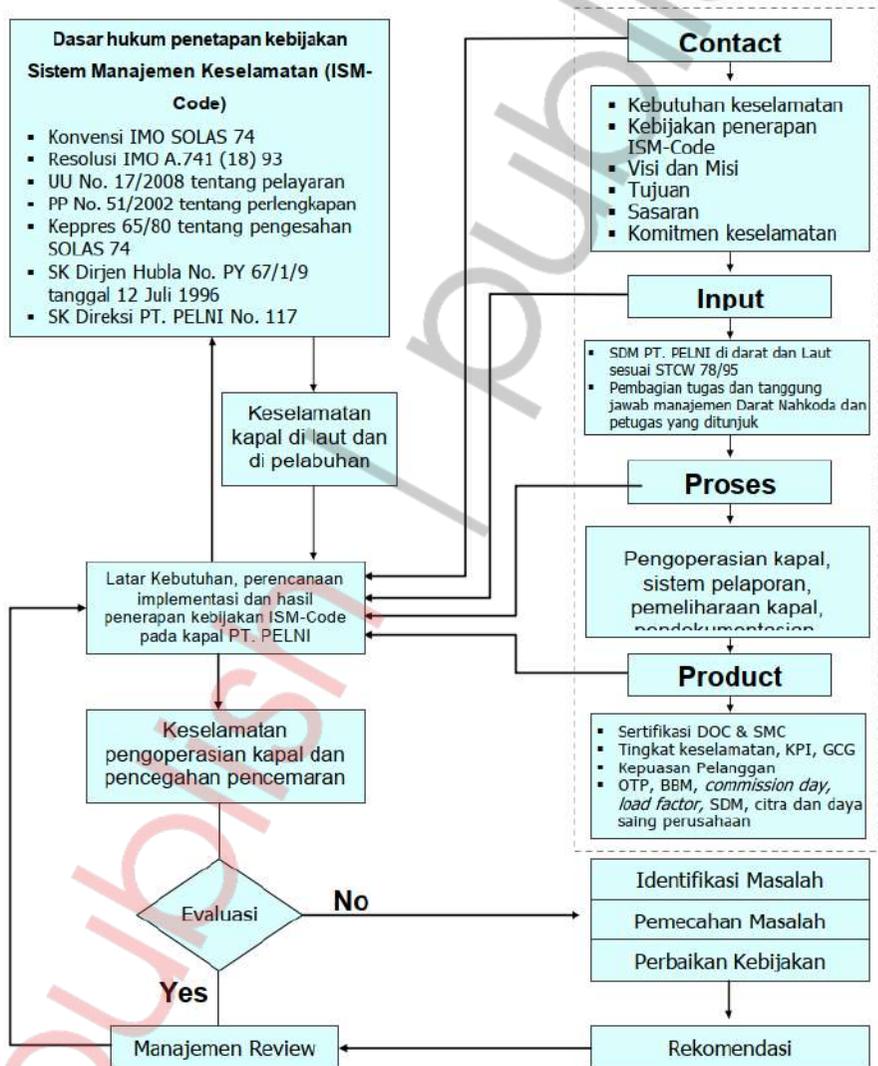
<sup>209</sup> Daniel L. Stufflebeam dan Antony J. Shinkfield, *Evaluation Theory, Models, & Application* (San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2007), hh. 325-365

sistem pemeliharaan kapal dan perlengkapannya, sistem pelaporan, analisis kecelakaan dan kejadian berbahaya, pendokumentasian, verifikasi, tinjauan dan evaluasi. Penilaian terdiri dari standar penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan sesuai *ISM-Code* dan penilaian implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) pengoperasian kapal secara aman dan pencegahan pencemaran.

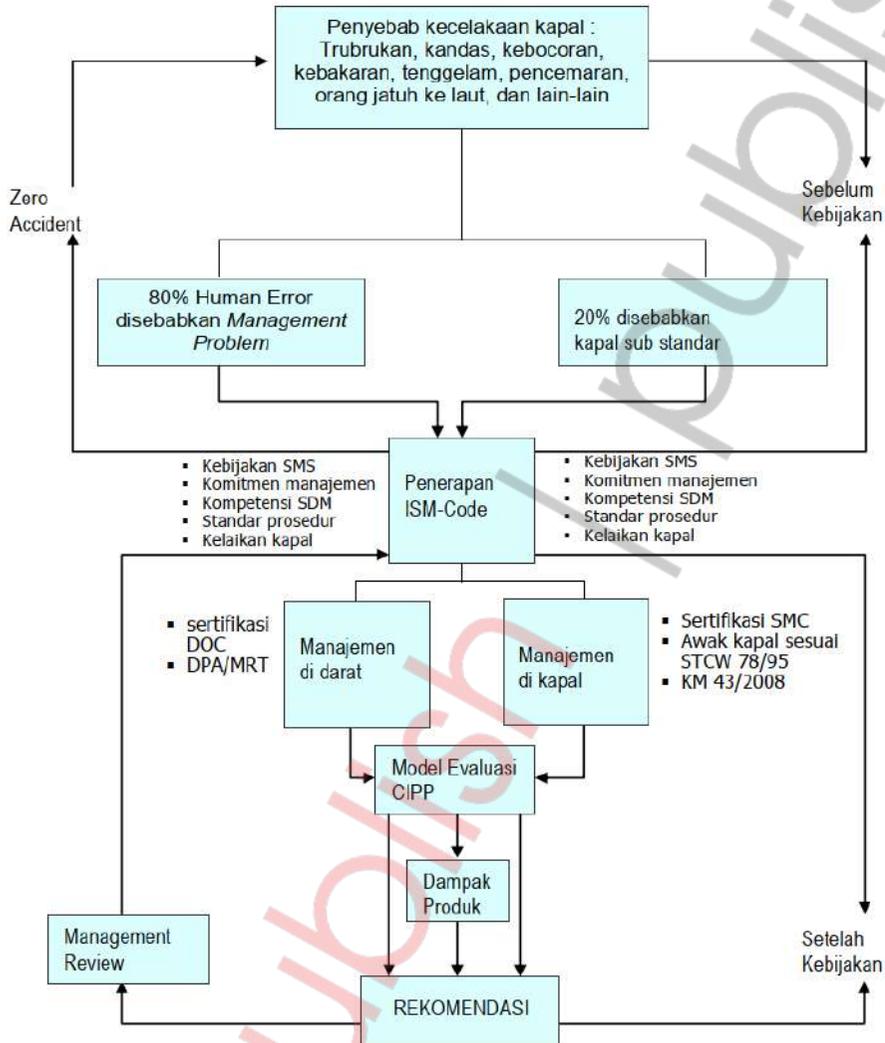
d. Produk

Gambaran dari hasil-hasil yang telah dicapai dan yang diinginkan meliputi sertifikasi sebagai bukti kelaikan dari instansi terkait, dampak hasil penerapan kebijakan dalam meningkatkan penerapan fungsi-fungsi GCG secara konsisten, keselamatan dan kelaiklautan kapal, penerapan on time performance (OTP), hari layar, efisiensi BBM, load factor standar peralatan alat-alat penolong, KPI dan kepuasan penumpang, kompetensi, produktivitas, dan disiplin SDM, citra perusahaan dan daya saing yang unggul dan kompetitif, serta mengukur hasil penerapan kebijakan *ISM-Code* pada kapal PT. PELNI melalui *Key Performance Indicator* (KPI) sesuai *Blanced scorecard*. Data-data diperoleh melalui wawancara, dokumen dan observasi. Penilaian terdiri dari standar kebijakan yang diterapkan sebagai pembanding dan penilaian dengan apa yang diinginkan sehingga diharapkan model evaluasi CIPP ini dapat menjawab kebutuhan dalam evaluasi kebijakan.

Gambar 3.1 Desain Penelitian Evaluasi Kebijakan Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan Berdasarkan *ISM-Code* pada Kapal PT. PELNI dengan Menggunakan Model Evaluasi CIPP dari Daniel L. Stufflebeam



Gambar 3.2. Alur Penelitian Evaluasi Kebijakan Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan Berdasarkan *ISM-Code* pada kapal PT. PELNI



## Kisi-Kisi Evaluasi Kebijakan Sistem Manajemen Keselamatan Berdasarkan *ISM-Code*

Kisi-kisi instrumen evaluasi kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan *ISM-Code* pada kapal PT. PELNI adalah sebagai berikut.

Tabel 3.1.  
Kisi-Kisi Evaluasi Kebijakan Sistem Manajemen Keselamatan Berdasarkan *ISM-Code*

Tahapan Evaluasi	Komponen Evaluasi	Aspek yang Dievaluasi	Kriteria Evaluasi	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Analisis Data
Konteks ( <i>Context</i> )	Latar belakang penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal PT. Pelni	Kebutuhan keselamatan kapal  Kebijakan keselamatan dan perlindungan lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya standar mutu keselamatan kapal (<i>ISM-Code</i>)</li> <li>- Adanya keinginan yang kuat dari PT. Pelni untuk menerapkan <i>ISM-Code</i> sebagai sistem mutu keselamatan pengoperasian kapal</li> <li>- Adanya visi, misi dan budaya perusahaan</li> <li>- Adanya sasaran dan tujuan yang ingin dicapai sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 2.1</li> <li>- Adanya komitmen manajemen dan karyawan secara tertulis dan disosialisasikan pada seluruh lingkungan kerja serta dilaksanakan secara konsisten dalam menerapkan kebijakan sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 2.2.2013</li> <li>- Adanya buku petunjuk kebijakan manajemen keselamatan (<i>safety management policy manual</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direksi Pelni</li> <li>- Ka. DPA</li>   <li>- Direksi Pelni</li> <li>- Nakhoda</li> <li>- Direksi Pelni</li> <li>- Ka. DPA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li>   <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> <li>- Wawancara</li> <li>- Observasi</li> <li>- Dokumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li>   <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> </ul>
Masukan (Input)	Perencanaan Penerapan Kebijakan Sistem Manajemen Keselamatan berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal PT. PELNI	Tanggung jawab dan wewenang perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya ketetapan &amp; pendokumentasian tanggung jawab, wewenang dan hubungan antara seluruh personil yang mengatur, melaksanakan dan memeriksa pekerjaan yang berkaitan serta mempengaruhi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direksi Pelni</li> <li>- Ka. DPA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> <li>- Observasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deskriptif</li> <li>- Gambar</li> </ul>



Tahapan Evaluasi	Komponen Evaluasi	Aspek yang Dievaluasi	Kriteria Evaluasi	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Analisis Data
			<p>persyaratan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Mengadakan <i>review</i> dan melaporkan penyimpangan pada manajemen darat</li> </ul>			
		Sumber daya dan tenaga kerja (SDM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya kriteria kualifikasi Nakhoda yang menjamin bahwa Nakhoda yang ditugaskan di kapal memiliki sertifikat yang diakui secara internasional (STCW 78/95) dan memiliki pengetahuan yang memadai dari jenis dan tipe kapal di mana dia ditugaskan sesuai <i>ISM-Code element 6</i> antara lain:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Memiliki kemampuan memimpin</li> <li>2) Memiliki pemahaman sistem manajemen keselamatan (<i>ISM-Code</i>) dengan baik</li> <li>3) Memiliki kecakapan pelaut yang baik (<i>Good Seamen Ship</i>)</li> <li>4) Dan lain-lain</li> </ol> </li> <li>- Adanya jaminan SDM kapal (awak kapal) memiliki kompetensi yang cakap dan sertifikasi COC dan COP sesuai STCW 78/95 serta memiliki sertifikat kesehatan dari RS yang ditunjuk sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 6.2</li> <li>- Adanya prosedur yang dapat menjamin bahwa personil baru dan personil yang dialih tugaskan diberikan pengenalan (<i>familiarization</i>) yang mencakup tugasnya khususnya tentang keselamatan dan perlindungan lingkungan sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 6.3.</li> <li>- Adanya dokumentasi bahwa seluruh ABK telah menerima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direksi Pelni</li> <li>- Ka. DPA</li> <li>- SM SDM</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dir. SDM</li> <li>- SM SDM</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dir. SDM</li> <li>- Nakhoda</li> <li>- SM SDM</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direksi</li> <li>- Ka. DPA</li> <li>- Nakhoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wawancara</li> <li>- Observasi</li> <li>- Dokumen</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> </ul>

Tahapan Evaluasi	Komponen Evaluasi	Aspek yang Dievaluasi	Kriteria Evaluasi	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Analisis Data
			pengenalan (sosialisasi) tentang penerapan kebijakan <i>ISM-Code</i>	- ABK		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya jaminan bahwa personel yang terlibat dalam SMS memiliki pengetahuan yang memadai tentang <i>ISM-Code</i> sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 6.4.</li> <li>- Adanya pelatihan secara rutin tentang keadaan darurat dan didokumentasikan</li> <li>- Adanya prosedur yang dimengerti oleh ABK dan mampu berkomunikasi secara efektif dalam melaksanakan tugas yang diberikan dengan SMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ka. DPA</li> <li>- Nakhoda</li> <li>- ABK</li> <li>- Ka. DPA</li> <li>- Nakhoda</li> <li>- ABK</li> <li>- Ka. DPA</li> <li>- Nakhoda</li> <li>- ABK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> </ul>
Proses (Process)	Implementasi penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal PT. PELNI	<p>Pengoperasian kapal secara aman dan pencegahan pencemaran</p> <p>Kesiapan menghadapi keadaan darurat</p> <p>Sistem pelaporan dan analisis kecelakaan</p> <p>Sistem pemeliharaan kapal dan perlengkapannya</p> <p>Dokumentasi</p> <p>Verifikasi tinjauan (review) dan evaluasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya pengembangan rencana pengoperasian kapal sesuai dengan prosedur pengoperasian kapal <i>ISM-Code</i> elemen 7</li> <li>- Meningkatnya kesiapan menghadapi keadaan darurat (<i>ISM-Code</i> elemen 8)</li> <li>- Menyampaikan pelaporan dan analisis ketidaksesuaian kecelakaan dan kejadian berbahaya yang cepat, tepat dan akurat (<i>ISM-Code</i> elemen 9)</li> <li>- Adanya standar sistem pemeliharaan kapal dan perlengkapannya sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 10</li> <li>- Kapal laik laut, siap operasi dan siap berlayar</li> <li>- Tersedianya dokumen (<i>ISM-Code</i> elemen 11)</li> <li>- Terlaksananya audit intern tentang keselamatan untuk memverifikasi apakah kegiatan keselamatan dan pencegahan pencemaran telah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dir Ops</li> <li>- SM Peljas</li> <li>- Nautika/Teknika</li> <li>- Nakhoda</li> <li>- ABK</li> <li>- KA DPA</li> <li>- SM Nautika</li> <li>- MRT</li> <li>- SM Nautika</li> <li>- Ka DPA</li> <li>- Dir Teknik</li> <li>- SM Natika</li> <li>- SM Teknika</li> <li>- Nakhoda</li> <li>- KKM</li> <li>- Ka. DPA</li> <li>- KA. DPA</li> <li>- Peng. Bid</li> <li>- Auditor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> <li>- Observasi</li> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> <li>- Observasi</li> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> <li>- Observasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> <li>- Gambar</li> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> <li>- Gambar</li> <li>- Deskriptif</li> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> <li>- Deskriptif</li> <li>- tabel</li> </ul>

Tahapan Evaluasi	Komponen Evaluasi	Aspek yang Dievaluasi	Kriteria Evaluasi	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Analisis Data
			<p>dilaksanakan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya evaluasi secara berkala untuk diadakan perbaikan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 12</li> <li>- Adanya jadwal verifikasi internal dan eksternal sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 15</li> </ul>			
Produk (product)	Hasil-hasil penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal PT. PELNI	<p>Sertifikasi</p> <p>Dampak hasil penerapan kebijakan <i>ISM-Code</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mendapat sertifikasi internasional safety manajemen (<i>ISM-Code</i>) dengan masa berlaku 5 (lima) tahun sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 13, 14, dan 16: <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Untuk kantor pusat: sertifikat <i>Document of Compliance</i> (DOC)</li> <li>~ Untuk kapal: sertifikat <i>safety management certificate</i> (SMC)</li> <li>~ Sertifikat sementara harus segera dipermanenkan setelah 5 (lima) bulan sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 14</li> <li>~ Model (form) harus sesuai standar dan diterjemahkan dalam bahasa Inggris sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 16</li> </ul> </li> <li>1) Meningkatkan keselamatan kapal</li> <li>2) Meningkatkan standar kelaikan kapal</li> <li>3) Meningkatkan kepuasan pelanggan</li> <li>4) Dapat meningkatkan penerapan prinsip-prinsip GCG yaitu <i>Fairness, Responsibility, Accountability</i> sesuai Kepmen BUMN No. 117/2002</li> <li>5) Meningkatkan disiplin SDM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ka. DPA</li> <li>- Nakhoda</li> <li>- Dir Ops</li> <li>- SM Nautika</li> <li>- Dir. Teknik</li> <li>- SM Nautik</li> <li>- SM Teknik</li> <li>- Direksi</li> <li>- Pelni</li> <li>- Nakhoda</li> <li>- SM Litbang</li> <li>- Direksi</li> <li>- SM SC</li> <li>- Dir. SDM</li> <li>- SM SDM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> <li>- Observasi</li> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> <li>- Observasi</li> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> <li>- Observasi</li> <li>- Wawancara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> <li>- Deskripsi</li> </ul>

Tahapan Evaluasi	Komponen Evaluasi	Aspek yang Dievaluasi	Kriteria Evaluasi	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Analisis Data
			7) Meningkatkan daya saing dan citra perusahaan	- Direksi - Pelni - SM SC	- Wawancara - Dokumen - Observasi	- Deskriptif - Tabel
			8) Dapat menurunkan premi asuransi	- Dir Keu - SM Hukum	- Wawancara - Dokumen	- Deskriptif - Tabel
			9) Meningkatkan KPI ( <i>Key Performance Indicator</i> ) antara lain:	- Direksi Pelni	- Wawancara - Dokumen - Observasi	- Deskriptif - Tabel
			a) Aspek keuangan yaitu, <i>Revenue on Capital Employed (ROCE) Operating Ratio, Ebitda Margin</i>	- Dir Keu - SM Keu	- Wawancara - Dokumen	- Deskriptif - Tabel
			b) Aspek operasional:	-	-	-
			(1) <i>Load Factor Passenger dan Cargo</i>	-	-	-
			(2) Efisiensi pemakaian BBM	- Dir Ops - SM Ops	- Wawancara - Dokumen	- Deskriptif - Tabel
			(3) Terpenuhiya hari layar ( <i>commission days</i> ) sesuai RKAP	- Dir. Ops - SM Ops	- Wawancara - Dokumen - Observasi	- Deskriptif - Tabel
			(4) Terpenuhiya kedatangan dan keberangkatan kapal di pelabuhan ( <i>number of port</i> )	- Dir. Ops - SM Ops	- Wawancara - Dokumen	- Deskriptif - Tabel
			(5) Meningkatkan ketepatan waktu berlayar ( <i>on time performance</i> )	- Dir. Ops - SM Ops	- Wawancara - Dokumen - Observasi	- Deskriptif - Tabel
			(6) Standar peralatan manajemen	-	-	-
			c) Aspek Dinamis	-	-	-
			(1) Meningkatkan kompetensi SDM	- Dir. SDM - SM SDM	- Wawancara	- Deskripsi - Tabel
			(2) Meningkatkan produktivitas SDM	- Dir. SDM - SM SDM	- Wawancara	- Deskripsi - Tabel

## Validasi

Validasi merupakan kriteria yang menunjukkan apakah suatu temuan dapat diterima oleh khalayak dengan kriteria-kriteria tertentu.<sup>210</sup> Studi yang bersifat empiris berusaha mengoptimalkan pencapaian validasi.<sup>211</sup>

<sup>210</sup> I Gusti Ngurah Agung, *Metode Penelitian Sosial* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1992), h. 56

<sup>211</sup> Jogiyanto, *op. cit.*, h. 33

Untuk menjamin sisi keilmuan evaluasi ini, uji validasi instrumen dilakukan menggunakan validasi teoritik/konstruk melalui telaah pakar,<sup>212</sup> yaitu Prof. Dr. Djaali, M.Pd., Prof. Dr. Thamrin, M.Pd., M.M., Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, M.A. dan Prof. Dr. Maaruf, M.Pd. Prosedur telaah dan hasil uji validasi panel secara kualitatif dilakukan sebagai berikut.

- Penilaian pakar dengan memberi *check list* (✓) pada pilihan SS: Sangat Setuju, S: Setuju; R: Ragu-Ragu; TS: Tidak Setuju; STS: Sangat Tidak Setuju) dari uraian berikut.
- Komentar pakar sebagai masukan terhadap instrumen yang divalidasi dengan rata-rata penilaian adalah sesuai Tabel 3.2 sebagai berikut.

Tabel 3.2  
Tabel Validasi

No	Butir Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1.	<i>Utility standar/standar kegunaan:</i> Instrumen dapat mengumpulkan informasi secara lengkap serta mampu mengukur keberhasilan penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan kode internasional manajemen keselamatan ( <i>ISM-Code</i> ) pada kapal PT. PELNI	✓				
	Komentar Anda:					
2.	<i>Property standar/standar ketepatan:</i> Instrumen tidak merugikan dan membahayakan keselamatan diri serta hak-hak pemberi informasi (sumber informasi)		✓			
	Komentar Anda:					
3.	<i>Accuracy standar/standar keakuratan:</i> Instrumen telah mencakup tahapan konteks, input, proses dan <i>product/output</i> dalam evaluasi model CIPP, untuk menghasilkan informasi yang valid dan reliabel tentang penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal PT. PELNI	✓				

<sup>212</sup> Buku Petunjuk Penulisan Tesis dan Disertasi, (Jakarta: Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, 2012), h. 73

No	Butir Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
	Komentar Anda:					
4.	<i>Feasibility standar/standar kelayakan:</i> Instrumen memungkinkan untuk dilaksanakan dan mampu menghasilkan temuan sebagai dasar dari keputusan penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal PT. PELNI		✓			
	Komentar Anda:					
5.	<i>Bahasa:</i> Instrumen telah menggunakan bahasa yang baik, terfokus singkat, tidak berlebihan, dan tidak kekurangan.		✓			
	Komentar Anda:					
6.	<i>Format:</i> Format instrumen telah terstruktur dan masing-masing telah akurat untuk mengumpulkan informasi penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal di PT. PELNI	✓				
	Komentar Anda:					
7.	<i>Isi:</i> Maksud, tujuan, serta petunjuk pengisian instrumen jelas dan dapat dimengerti jika diberikan kepada sumber informasi		✓			
	Komentar Anda:					
8.	<i>Strategi:</i> Komposisi dan penggalan informasi proporsional serta terarah		✓			
	Komentar Anda:					
9.	<i>Profesional:</i> Instrumen telah menempatkan pertanyaan secara profesional mengenai penerapan kebijakan <i>ISM-Code</i> pada kapal PT. PELNI	✓				
	Komentar Anda:					

Dengan pelaksanaan uji validitas, alat ukur (instrumen) evaluasi kebijakan ini akan menjadi sah (valid) sehingga kebenaran dapat tercapai.

### **Pengumpulan dan Analisis Informasi**

Teknik dan prosedur pengumpulan data mengacu pada pendapat Burhan Bungin, bahwa metode pengumpulan data kualitatif yang paling independen terhadap semua metode pengumpulan data dan teknik analisis data antara lain metode wawancara mendalam, observasi partisipasi, bahan dokumenter, metode bahan visual dan metode penelusuran bahan internet.<sup>213</sup> Data yang telah diperoleh kemudian diolah dan dijelaskan secara deskriptif dengan berbagai pendekatan dan analisis.

Pengumpulan data sekunder/dokumen terdiri dari penerapan kebijakan *ISM-Code*, peraturan-peraturan IMO dan pemerintah yang berhubungan dengan penerapan kebijakan *ISM-Code*, keputusan-keputusan direksi PT. PELNI, dokumen-dokumen tentang penerapan kebijakan *ISM-Code* seperti kebijakan manajemen keselamatan (*safety management policy manual*), Peraturan Dinas Awak Kapal (PDAK), Standar Operasional Prosedur (SOP), Model Form, Sistem Pelaporan dan Analisis Ketidaksihinggaan Kecelakaan dan Kejadian Berbahaya baik yang dilaksanakan pada manajemen di kapal ataupun manajemen di darat.

Setelah itu adalah wawancara mendalam kepada Direksi PT. PELNI, Nakhoda KM Kelud dan KM Bukit Raya dan petugas yang ditunjuk (*Designated Person Ashore*) yang bertanggung jawab terhadap penerapan kebijakan *ISM-Code* serta Senior Manager (SM) yang terkait dengan penerapan kebijakan *ISM-Code* pada PT. PELNI yaitu: SM SC (sekretaris perusahaan), SM Nautika, SM Teknik, SM SDM, SM Operasi, SM Usaha, SM Hukum dan SM Renlitbang.

---

<sup>213</sup> Bungin, *op. cit.*, h. 105

Berikutnya ialah pengamatan terpilih terhadap sejumlah responden yang dinilai berada pada komposit tertentu, seperti Perwira Kapal ABK dan penumpang kapal PT. PELNI. Diskusi kepada kelompok terfokus (*focus group discussion = FGD*) juga menjadi bagian dari triangulasi data. Berikut penjelasan tentang penggunaan model evaluasi CIPP dan data-data yang akan diperoleh.

Tabel 3.3  
Pengintegrasian Data

Komponen Evaluasi	Aspek yang Dievaluasi	Kriteria Evaluasi	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Analisis Data	Instrumen
<b>1) Tahap Evaluasi Konteks (Context)</b>						
Latar belakang kebutuhan penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal PT. Pelni	Kebutuhan keselamatan kapal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya standar mutu keselamatan kapal (<i>ISM-Code</i>)</li> <li>- Adanya keinginan yang kuat dari PT. Pelni untuk menerapkan <i>ISM-Code</i> sebagai sistem mutu keselamatan pengoperasian kapal</li> <li>- Adanya visi, misi dan budaya perusahaan</li> <li>- Adanya sasaran dan tujuan yang ingin dicapai sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 2.1</li> <li>- Adanya komitmen manajemen dan karyawan secara tertulis dan disosialisasikan pada seluruh lingkungan kerja serta dilaksanakan secara konsisten dalam menerapkan kebijakan sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 2.2.2013</li> <li>- Adanya buku petunjuk kebijakan manajemen keselamatan (<i>safety management policy manual</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direksi Pelni</li> <li>- Ka. DPA</li> <li>- Direksi Pelni</li> <li>- Nakhoda</li> <li>- Direksi Pelni</li> <li>- Ka. DPA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> <li>- Wawancara</li> <li>- Observasi</li> <li>- Dokumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IA. 1,2,3,4,5</li> <li>IA. 6,7</li> <li>I.B. 1a, 1b, 1c, 1d, 1e, 2, 3, 4, 5</li> </ul>
<b>2) Tahap Evaluasi Masukan (Input)</b>						
Perencanaan Penerapan Kebijakan Sistem Manajemen Keselamatan	Tanggung jawab dan wewenang perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya ketetapan &amp; pendokumentasian tanggung jawab, wewenang dan hubungan antara seluruh personil yang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direksi Pelni</li> <li>- Ka. DPA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> <li>- Observasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deskriptif</li> <li>- Gambar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>II.A. 1, 2, 3</li> </ul>

Komponen Evaluasi	Aspek yang Dievaluasi	Kriteria Evaluasi	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Analisis Data	Instrumen
berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal PT. PELNI		<p>mengatur, melaksanakan dan memeriksa pekerjaan yang berkaitan serta mempengaruhi keselamatan dan pencegahan pencemaran sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 3.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya tanggung jawab dari perusahaan untuk menjamin tersedianya SDM yang memadai dan petugas yang ditunjuk dapat melaksanakan tugas sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 3.3.</li> </ul>				
	Petugas yang ditunjuk (DPA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya petugas yang ditunjuk yang mempunyai akses langsung pada Top Manajemen untuk menjamin pengoperasian kapal secara aman sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 4</li> <li>- Adanya tanggung jawab dan wewenang yang jelas dalam pemantauan aspek keselamatan dan perlindungan lingkungan.</li> <li>- Adanya Ka. DPA yang memiliki kompetensi sertifikasi COC, COP sesuai STCW 78/95 dan berpengalaman sebagai nakhoda/KKM serta</li> <li>- Ka. DPA dan jajarannya bebas dari tugas dan kewajiban yang lain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direksi Pelni</li> <li>- Ka. DPA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deskriptif</li> <li>- Gambar</li> </ul>	II.B. 1, 2, 3, 4, 5
	Tanggung jawab dan otoritas Nakhoda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya penetapan dan pendokumentasian tentang tanggung jawab dan otoritas Nakhoda di atas kapal sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 5 antara lain: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Tanggung jawab penerapan kebijakan perusahaan dalam hal keselamatan dan perlindungan</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direksi</li> <li>- Nakhoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> <li>- Observasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deskriptif</li> <li>- Gambar</li> </ul>	II.C. 1, 2, 3, 4, 5

Komponen Evaluasi	Aspek yang Dievaluasi	Kriteria Evaluasi	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Analisis Data	Instrumen
		<ul style="list-style-type: none"> <li>lingkungan</li> <li>o Memotivasi awak kapal dalam menjalankan kebijakan</li> <li>o Mengeluarkan perintah dan instruksi yang sesuai, jelas dan tegas</li> <li>o Memverifikasi semua persyaratan</li> <li>o Mengadakan review dan melaporkan penyimpangan pada manajemen darat</li> </ul>				
	Sumber daya dan tenaga kerja (SDM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya kriteria kualifikasi Nakhoda yang menjamin bahwa Nakhoda yang ditugaskan di kapal memiliki sertifikat yang diakui secara internasional (STCW 78/95) dan memiliki pengetahuan yang memadai dari jenis dan tipe kapal di mana dia ditugaskan sesuai <i>ISM-Code element 6</i> antara lain:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Memiliki kemampuan memimpin</li> <li>2) Memiliki pemahaman manajemen sistem keselamatan (<i>ISM-Code</i>) dengan baik</li> <li>3) Memiliki kecakapan pelaut yang baik (<i>Good Seamen Ship</i>)</li> <li>4) Dan lain-lain</li> </ol> </li> <li>- Adanya jaminan SDM kapal (awak kapal) memiliki kompetensi yang cakap dan sertifikasi COC dan COP sesuai STCW 78/95 serta memiliki sertifikat kesehatan dari RS yang ditunjuk sesuai <i>ISM-Code elemen 6.2</i></li> <li>- Adanya prosedur yang dapat menjamin bahwa personel baru dan personel yang dialih tugaskan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direksi Pelni</li> <li>- Ka. DPA</li> <li>- SM SDM</li>   <li>- Dir. SDM</li> <li>- SM SDM</li>   <li>- Dir. SDM</li> <li>- Nakhoda</li> <li>- SM SDM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li>   <li>- Wawancara</li> <li>- Observasi</li> <li>- Dokumen</li>   <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li>   <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li>   <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>II.D 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7</li>   <li>II.D. 6</li>   <li>II.D. 7</li> </ul>

Komponen Evaluasi	Aspek yang Dievaluasi	Kriteria Evaluasi	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Analisis Data	Instrumen
		diberikan pengenalan ( <i>familiarization</i> ) yang mencakup tugasnya khususnya tentang keselamatan dan perlindungan lingkungan sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 6.3.				
		- Adanya dokumentasi bahwa seluruh ABK telah menerima pengenalan (sosialisasi) tentang penerapan kebijakan <i>ISM-Code</i>	- Direksi - Ka. DPA - Nakhoda - ABK	- Wawancara - Dokumen	- Deskriptif - Tabel	II.D. 5
		- Adanya jaminan bahwa personel yang terlibat dalam SMS memiliki pengetahuan yang memadai tentang <i>ISM-Code</i> sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 6.4.	- Ka. DPA - Nakhoda - ABK	- Wawancara - Dokumen	- Deskriptif - Tabel	II.D. 6
		- Adanya pelatihan secara rutin tentang keadaan darurat dan didokumentasikan	- Ka. DPA - Nakhoda - ABK	- Wawancara - Dokumen	- Deskriptif - Tabel	II.D. 6
		- Adanya prosedur yang dimengerti oleh ABK dan mampu berkomunikasi secara efektif dalam melaksanakan tugas yang diberikan dengan SMS	- Ka. DPA - Nakhoda - ABK	- Wawancara - Dokumen	- Deskriptif - Tabel	II.D. 7
<b>3) Tahap Evaluasi Proses (Process)</b>						
Implementasi penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal PT. PELNI	Pengoperasian kapal secara aman dan pencegahan pencemaran	- Adanya pengembangan rencana pengoperasian kapal sesuai dengan prosedur pengoperasian kapal <i>ISM-Code</i> elemen 7	- Dir Ops - SM Peljas - Nautika/Teknika - Nakhoda - ABK	- Wawancara - Dokumen - Observasi	- Deskriptif - Tabel	III.A 1, 2, 3
	Kesiapan menghadapi keadaan darurat	- Meningkatnya kesiapan menghadapi keadaan darurat ( <i>ISM-Code</i> elemen 8)	- KA DPA - SM Nautika - MRT	- Wawancara - Dokumen	- Deskriptif - Tabel - Gambar	III.C 1, 2, 3, 4, 5, 6
	Sistem pelaporan dan analisis kecelakaan	- Menyampaikan pelaporan dan analisis ketidaksesuaian kecelakaan dan kejadian berbahaya yang cepat, tepat dan akurat ( <i>ISM-Code</i> elemen 9)	- SM Nautika - Ka DPA	- Wawancara - Dokumen	- Deskriptif - Tabel	III.D. 1, 2, 3

Komponen Evaluasi	Aspek yang Dievaluasi	Kriteria Evaluasi	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Analisis Data	Instrumen
	Sistem pemeliharaan kapal dan perlengkapannya	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya standar sistem pemeliharaan kapal dan perlengkapannya sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 10</li> <li>- Kapal laik laut, siap operasi dan siap berlayar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dir Teknik SM Natika</li> <li>- SM Teknika</li> <li>- Nakhoda</li> <li>- KKM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> <li>- Observasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> <li>- Gambar</li> </ul>	II.E. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 III.E. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
	Dokumen-tasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tersedianya dokumen (<i>ISM-Code</i> elemen 11)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ka. DPA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> <li>- Observasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deskriptif</li> </ul>	III.F. 1, 2, 3, 4, 5, 6
	Verifikasi tinjauan ( <i>review</i> ) dan evaluasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya audit intern tentang keselamatan untuk memverifikasi apakah kegiatan keselamatan dan pencegahan pencemaran telah dilaksanakan yang dibuktikan dengan (a) laporan internal audit (b) laporan ketidaksesuaian dan tindakan perbaikan yang dilakukan</li> <li>- Adanya tinjauan manajemen (<i>management review</i>) dan evaluasi untuk diadakan perbaikan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan SMS sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 12</li> <li>- Adanya jadwal verifikasi internal dan eksternal sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 15</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KA. DPA</li> <li>- Peng. Bid</li> <li>- Auditor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> <li>- Observasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deskriptif</li> <li>- tabel</li> </ul>	III.G. 1, 2, 3, 4, 5
<b>4) Tahap Evaluasi Produk (Product)</b>						
Hasil-hasil penerapan sistem manajemen keselamatan berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal PT. PELNI	Sertifikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mendapat sertifikasi internasional safety manajemen (<i>ISM-Code</i>) dengan masa berlaku 5 (lima) tahun sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 13, 14, dan 16:</li> <li>~ Untuk kantor pusat: sertifikat <i>Document of Compliance</i> (DOC)</li> <li>~ Untuk kapal: sertifikat <i>safety management certificate</i> (SMC)</li> <li>~ Sertifikat sementara harus segera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ka. DPA</li> <li>- Nakhoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wawancara</li> <li>- Dokumen</li> <li>- Observasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deskriptif</li> <li>- Tabel</li> </ul>	IV 1, 2, 3, 4

Komponen Evaluasi	Aspek yang Dievaluasi	Kriteria Evaluasi	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Analisis Data	Instrumen
		dipermanenkan setelah 5 (lima) bulan sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 14 ~ Model (form) harus sesuai standar dan diterjemahkan dalam bahasa Inggris sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 16				
	Dampak hasil penerapan kebijakan <i>ISM-Code</i>	<p>1) Meningkatkan keselamatan kapal</p> <p>2) Meningkatkan standar kelaikan kapal</p> <p>3) Meningkatkan kepuasan pelanggan</p> <p>4) Dapat meningkatkan penerapan prinsip-prinsip GCG yaitu <i>Fairness, Responsibility, Accountability</i> sesuai Kepmen BUMN No. 117/2002</p> <p>5) Meningkatkan disiplin SDM</p> <p>7) Meningkatkan daya saing dan citra perusahaan</p> <p>8) Dapat menurunkan premi asuransi</p> <p>9) Meningkatkan KPI (<i>Key Performance Indicator</i>) antara lain:  a) Aspek keuangan yaitu, <i>Revenue on Capital Employed (ROCE)</i>  <i>Operating Ratio</i>,  <i>Ebitda Margin</i>  b) Aspek operasional:  (1) <i>Load Factor Passenger dan Cargo</i>  (2) Efisiensi pemakaian BBM  (3) Terpenuhinya hari layar (<i>commission days</i>) sesuai RKAP</p>	<p>- Dir Ops - SM Nautika</p> <p>- Dir. Teknik - SM Nautik - SM Teknik</p> <p>- Direksi Pelni - Nakhoda - SM Litbang</p> <p>- Direksi - SM SC</p> <p>- Dir. SDM - SM SDM</p> <p>- Direksi Pelni - SM SC</p> <p>- Dir Keu - SM Hukum - Direksi Pelni</p> <p>- Dir Keu - SM Keu</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>- Dir Ops - SM Ops</p> <p>- Dir. Ops - SM Ops</p>	<p>- Wawancara - Dokumen - Observasi</p> <p>- Wawancara - Dokumen - Observasi</p> <p>- Wawancara - Dokumen - Observasi</p> <p>- Wawancara - Dokumen - Observasi</p> <p>- Wawancara</p> <p>- Wawancara - Dokumen - Observasi</p> <p>- Wawancara - Dokumen - Observasi</p> <p>- Wawancara - Dokumen</p> <p>- Wawancara - Dokumen - Observasi</p>	<p>- Deskriptif - Tabel</p> <p>- Deskriptif - Tabel</p> <p>- Deskriptif - Tabel</p> <p>- Deskriptif - Tabel</p> <p>- Deskripsi</p> <p>- Deskriptif - Tabel</p> <p>- Deskriptif - Tabel - Deskriptif - Tabel</p> <p>- Deskriptif - Tabel</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>- Deskriptif - Tabel</p> <p>- Deskriptif - Tabel</p>	<p>IV. 5, 6</p> <p>IV. 8, 9</p> <p>IV. 9</p> <p>IV. 10, 11</p> <p>IV. 12, 16</p> <p>IV. 13</p> <p>IV. 14</p> <p>IV. 15</p> <p>IV. 17</p> <p>IV. 18</p> <p>IV. 10, 11</p> <p>IV. 12, 15</p>

Komponen Evaluasi	Aspek yang Dievaluasi	Kriteria Evaluasi	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Analisis Data	Instrumen
		(4) Terpenuhinya kedatangan dan keberangkatan kapal di pelabuhan ( <i>number of port</i> )	- Dir. Ops - SM Ops	- Wawancara - Dokumen	- Deskriptif - Tabel	IV. 13
		(5) Meningkatkan ketepatan waktu berlayar ( <i>on time performance</i> )	- Dir. Ops - SM Ops	- Wawancara - Dokumen - Observasi	- Deskriptif - Tabel	IV. 14
		(6) Standar peralatan manajemen	-	-	-	
		c) Aspek Dinamis	-	-	-	
		(1) Meningkatkan kompetensi SDM	- Dir. SDM - SM SDM	- Wawancara	- Deskripsi - Tabel	
		(2) Meningkatkan produktivitas SDM	- Dir. SDM - SM SDM	- Wawancara	- Deskripsi - Tabel	

Analisis deskriptif (*descriptive studies*) dilakukan terhadap data-data yang dihasilkan dari proses evaluasi. Menurut Supranto, studi deskriptif bertujuan untuk menguraikan tentang sifat-sifat (karakteristik) dari suatu keadaan.<sup>214</sup>

Masing-masing data yang meliputi indikator komponen konteks, input, proses dan produk dievaluasi dianalisis secara deskriptif dengan menyajikan hasil perhitungan secara statistik deskriptif berupa tabel frekuensi dan persentase. Berikut teknik dan pengumpulan data berdasarkan komponen-komponen evaluasi.

Tabel 3.4  
Penguraian Data

No	Komponen	Indikator
1	Konteks	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengidentifikasi latar kebutuhan IMO, pemerintah dan PT. PELNI penerapan kebijakan <i>ISM-Code</i></li> <li>- Adanya kebijakan keselamatan dan perlindungan lingkungan sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 2</li> <li>- Visi dan misi PT. PELNI</li> <li>- Tujuan penerapan <i>ISM-Code</i> sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 1</li> <li>- Sasaran penerapan <i>ISM-Code</i> sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 2</li> </ul>

<sup>214</sup> S. Supranto, *Metode Riset* (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), h. 42

No	Komponen	Indikator
2	Input	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya tanggung jawab dan wewenang perusahaan sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 3</li> <li>- Adanya petugas yang ditunjuk (DPA) sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 4</li> <li>- Adanya ketentuan tanggung jawab dan otoritas Nakhoda sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 5</li> <li>- Adanya pengelolaan sumber daya dan tenaga kerja (SDM) sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 6</li> </ul>
3	Proses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan pengoperasian kapal secara aman dan pencegahan pencemaran sesuai elemen 7 <i>ISM-Code</i></li> <li>- Kesiapan awak kapal dalam menghadapi keadaan darurat sesuai elemen 8 <i>ISM-Code</i></li> <li>- Sistem pelaporan dan analisis ketidaksesuaian dan kejadian berbahaya dilaksanakan secara tepat, cepat sesuai elemen 9 <i>ISM-Code</i></li> <li>- Melaksanakan manajemen perawatan kapal dan perlengkapan sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 10</li> <li>- Pendokumentasian yang tertata dan ketersediaan dokumen dengan cepat sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 11</li> <li>- Melaksanakan verifikasi, <i>review</i> dan evaluasi sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 12 untuk perbaikan dan kebijakan selanjutnya</li> </ul>
4	Produk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perusahaan memperoleh Sertifikasi <i>ISM-Code</i> (DOC &amp; SMC) dan mempertahankan sertifikat melalui verifikasi berkala sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 13</li> <li>- Sertifikat sementara harus segera diganti permanen sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 14</li> <li>- Adanya jadwal verifikasi internal dan eksternal sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 15</li> <li>- Model, form dan sertifikat harus diterjemahkan dalam bahasa Inggris sesuai <i>ISM-Code</i> elemen 16</li> <li>- Dampak hasil pencapaian kebijakan <i>ISM-Code</i> pada PT. PELNI <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan keselamatan dan kelaiklautan kapal</li> <li>2. Kepuasan pengguna jasa</li> <li>3. Implementasi GCG sesuai Permen BUMN No. 117/2007</li> <li>4. Meningkatkan disiplin pegawai</li> <li>5. Produksi usaha perkapalan</li> <li>6. Meningkatkan daya saing dan citra perusahaan</li> <li>7. Premi asuransi</li> <li>8. Meningkatkan KPI (<i>Key Performance Indicator</i>) antara lain: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Aspek keuangan</li> <li>2) Aspek operasional</li> <li>3) Aspek dinamis</li> </ol> </li> </ol> </li> </ul>

Untuk mengukur pencapaian kriteria evaluasi, digunakan kriteria penilaian *Balanced Scorecard* dengan interval skor 0 sampai dengan 4 dan setiap komponen evaluasi akan dibobot antara 1 sampai dengan 4 sesuai tingkat kesulitan dan *urgency* (kebutuhan). Nilai berdasarkan skor evaluasi akan dikalikan dengan bobot dan hasilnya akan dibagi dengan jumlah bobot untuk memperoleh nilai kumulatif evaluasi CIPP. Semakin besar skor yang diberikan atau yang diperoleh, maka akan semakin baik penilaian penerapan kebijakan *ISM-Code* pada kapal PT. PELNI. Kriteria nilai kumulatif evaluasi CIPP terbagi dalam empat kategori sebagai berikut.

Tabel 3.5  
Kriteria Nilai Kumulatif Evaluasi CIPP

No	Nilai Kumulatif	Nilai	Kategori
1	3,50–4,00	A	Sangat baik
2	2,99–3,49	B	Baik
3	2,00–2,99	C	Cukup baik
4	1,00–1,99	D	Kurang baik

Tabel 3.6  
Kriteria Penilaian Penerapan Kebijakan *ISM-Code* pada Kapal

Tahap Evaluasi	Komponen Evaluasi	Butir Penilaian	Aspek dan Kriteria Evaluasi	Bobot	Skor			
			Penilaian					
<b>Evaluasi Konteks (Context)</b>	Latar kebutuhan penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal PT. Pelni	1	<b>Kebutuhan keselamatan kapal</b>	4	4			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat memenuhi standar mutu keselamatan kapal</li> <li>▪ Memenuhi standar mutu keselamatan kapal</li> <li>▪ Kurang memenuhi standar mutu keselamatan kapal</li> <li>▪ Tidak memenuhi standar mutu keselamatan kapal</li> </ul>					
		2	Visi, misi dan budaya perusahaan relevansinya dengan kebutuhan keselamatan kapal			3	3	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat relevan</li> <li>▪ Relevan</li> <li>▪ Kurang relevan</li> </ul>					
								4
								3
		2						

Tahap Evaluasi	Komponen Evaluasi	Butir Penilaian	Aspek dan Kriteria Evaluasi	Bobot	Skor
			Penilaian		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tidak relevan</li> </ul>		1
		<b>II</b>	<b>Kebijakan keselamatan dan perlindungan lingkungan</b>		
		3	Tujuan dan sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan latar kebutuhan penerapan kebijakan <i>ISM-Code</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat sesuai</li> <li>▪ Sesuai</li> <li>▪ Kurang sesuai</li> <li>▪ Tidak sesuai</li> </ul>	2	4 3 2 1
		4	Komitmen manajemen dan karyawan secara tertulis, disosialisasikan dan dilaksanakan secara konsisten dalam menerapkan kebijakan <i>ISM-Code</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat konsisten</li> <li>▪ Konsisten</li> <li>▪ Kurang konsisten</li> <li>▪ Tidak konsisten</li> </ul>	4	4 3 2 1
		5	Buku petunjuk kebijakan manajemen keselamatan ( <i>safety management policy manual</i> ) dipedomani oleh manajemen dan jajaran PT. PELNI dalam melaksanakan penerapan kebijakan keselamatan dan perlindungan lingkungan secara konsisten <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat dipedomani</li> <li>▪ Dipedomani</li> <li>▪ Kurang dipedomani</li> <li>▪ Tidak dipedomani</li> </ul>	2	4 3 2 1
		<b>Total Bobot dan nilai evaluasi kontak</b>		<b>15</b>	
<b>Evaluasi Masukan (Input)</b>	Perencanaan penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal PT. PELNI	<b>III</b>	<b>Tanggung jawab dan wewenang perusahaan</b>		
		6	Pembagian tugas tanggung jawab dan wewenang perusahaan dalam menerapkan kebijakan sudah memenuhi ketentuan <i>ISM-Code</i> elemen 3, tidak tumpang tindih, jelas dan tegas <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat memenuhi</li> <li>▪ Memenuhi</li> <li>▪ Kurang memenuhi</li> <li>▪ Tidak memenuhi</li> </ul>	3	4 3 2 1
		7	Ketersediaan SDM dalam mengelola <i>ISM-Code</i> sebagai DPA <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat tersedia</li> <li>▪ Tersedia</li> </ul>	1	4 3

Tahap Evaluasi	Komponen Evaluasi	Butir Penilaian	Aspek dan Kriteria Evaluasi	Bobot	Skor
			Penilaian		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kurang tersedia</li> <li>▪ Tidak tersedia</li> </ul>		2 1
		<b>IV</b>	<b>Petugas yang ditunjuk (DPA)</b>		
		8	Manajemen PT. PELNI telah membentuk DPA yang pelaksanaan tugasnya mempunyai akses langsung pada Top Manajemen (Dirut) untuk menjamin pengoperasian kapal secara aman <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat mempunyai</li> <li>▪ Mempunyai</li> <li>▪ Kurang mempunyai</li> <li>▪ Tidak mempunyai</li> </ul>	3	4 3 2 1
		9	DPA dan jajarannya mempunyai tanggung jawab yang jelas dalam memantau aspek keselamatan dan perlindungan lingkungan <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat jelas</li> <li>▪ Jelas</li> <li>▪ Kurang jelas</li> <li>▪ Tidak jelas</li> </ul>	1	4 3 2 1
		10	Ka. DPA memiliki kompetensi sertifikasi COC dan COP sesuai STCW 78/95 dan memiliki pengalaman berlayar sebagai pimpinan di kapal PT. PELNI (Nakhoda/KKM) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat memiliki</li> <li>▪ Memiliki</li> <li>▪ Kurang memiliki</li> <li>▪ Tidak memiliki</li> </ul>	1	4 3 2 1
		11	Ka. DPA PT. PELNI dan jajarannya bebas dari tugas dan kewajiban yang lain <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat bebas</li> <li>▪ Bebas</li> <li>▪ Kurang bebas</li> <li>▪ Tidak bebas</li> </ul>	1	4 3 2 1
		<b>V</b>	<b>Tanggung jawab dan otoritas Nakhoda PT. PELNI</b>		
		12	Nakhoda PT. PELNI memiliki tugas, tanggung jawab dan otoritas yang jelas dalam: (1) penerapan kebijakan <i>ISM-Code</i> (2) memotivasi awak kapal (3) memberikan perintah/instruksi (4) memverifikasi (5) mengadakan <i>review</i> dan melaporkan penyimpangan <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat jelas</li> </ul>	1	4

Tahap Evaluasi	Komponen Evaluasi	Butir Penilaian	Aspek dan Kriteria Evaluasi	Bobot	Skor
			Penilaian		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jelas</li> <li>▪ Kurang jelas</li> <li>▪ Tidak jelas</li> </ul>		3 2 1
		VI 13	<p><b>Sumber daya dan tenaga kerja (SDM)</b> Manajemen PT. PELNI dalam menentukan jabatan nakhoda berpegang pada kriteria jabatan sesuai kompetensi yang dimiliki (COC dan COP) berdasarkan pada STCW 78/95 dan memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memadai sesuai jenis kapal yang akan ditugaskan dan serta (1) memiliki kemampuan memimpin (2) memiliki pemahaman sistem manajemen keselamatan (3) memiliki kecakapan sebagai pelaut yang baik (<i>good seamen ship</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat memiliki</li> <li>▪ Memiliki</li> <li>▪ Kurang memiliki</li> <li>▪ Tidak memiliki</li> </ul>	2	4 3 2 1
		14	<p>PT. PELNI memiliki ketersediaan SDM kapal (awak kapal) yang memadai dalam pengoperasian kapal dengan kompetensi (COC dan SOP) sesuai STCW 78/95 dan sertifikasi keselamatan (<i>Medical record</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat memadai</li> <li>▪ Memadai</li> <li>▪ Kurang memadai</li> <li>▪ Tidak memadai</li> </ul>	3	4 3 2 1
		15	<p>SDM kapal (awak kapal) yang baru dan yang dialih tugaskan melaksanakan pengenalan tugas (<i>familiarization</i>) sebelum melaksanakan tugas tetap khususnya tentang keselamatan dan perlindungan lingkungan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selalu melaksanakan</li> <li>▪ Melaksanakan</li> <li>▪ Kurang melaksanakan</li> <li>▪ Tidak melaksanakan</li> </ul>	1	4 3 2 1
		16	<p>Sebagai bukti (dokumen) serta jaminan kompetensi awak kapal yang sudah melaksanakan sosialisasi penerapan kebijakan <i>ISM-Code</i> memiliki sertifikat penerapan <i>ISM-Code</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat memiliki</li> </ul>	1	4

Tahap Evaluasi	Komponen Evaluasi	Butir Penilaian	Aspek dan Kriteria Evaluasi	Bobot	Skor
			Penilaian		
		17	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memiliki</li> <li>▪ Kurang memiliki</li> <li>▪ Tidak memiliki</li> </ul> Adanya pelatihan keadaan darurat ( <i>contingency plan</i> ) kebakaran, kebocoran, tabrakan, kandas, pencemaran dan orang jatuh ke laut (MOB) secara konsisten sesuai SOLAS 74 chpt III	2	3 2 1
		18	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat konsisten</li> <li>▪ Konsisten</li> <li>▪ Kurang konsisten</li> <li>▪ Tidak konsisten</li> </ul> Pedoman kebijakan, <i>ISM-Code</i> , PDAK dan SOP di kapal menggunakan bahasa yang relevan dengan kemampuan komunikasi ABK sehingga efektif dalam penerapan kebijakan <i>ISM-Code</i> dan melaksanakan tugas di kapal	1	4 3 2 1
			<b>Total nilai evaluasi input</b>	<b>21</b>	
Evaluasi Proses ( <i>Process</i> )	Implementasi penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal PT. PELNI	<b>VII</b>	<b>Pengoperasian kapal secara aman dan pencegahan pencemaran</b>	4	
		19	Kesesuaian prosedur pengembangan rencana pengoperasian kapal PT. PELNI dengan <i>ISM-Code</i> elemen 7 dan implementasi pengoperasian kapal sesuai trayek dan jadwal waktu yang telah ditetapkan <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat baik</li> <li>▪ Baik</li> <li>▪ Kurang baik</li> <li>▪ Tidak baik</li> </ul>		
		<b>VIII</b>	<b>Kesiapan menghadapi keadaan darurat</b>	1	
		20	Adanya <i>Muster List</i> yang akan dipedomani dalam menghadapi keadaan darurat di kapal antara lain: kebakaran, kebocoran, tubrukan, kandas, pencemaran dan orang jatuh ke laut <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat lengkap</li> <li>▪ Ada cukup lengkap</li> </ul>		

Tahap Evaluasi	Komponen Evaluasi	Butir Penilaian	Aspek dan Kriteria Evaluasi	Bobot	Skor
			Penilaian		
		23	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ada kurang lengkap</li> <li>▪ Ada tidak lengkap</li> <li>▪ Tidak ada</li> <li>▪ Latihan keadaan darurat dilaksanakan melebihi ketentuan</li> <li>▪ Latihan keadaan darurat dilaksanakan sesuai ketentuan</li> <li>▪ Latihan keadaan darurat jarang dilaksanakan</li> <li>▪ Latihan keadaan darurat tidak pernah dilaksanakan</li> </ul>	2	2 1 0 4 3 2 1
		24	<b>Management Response Team (MRT)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat efektif dalam melaksanakan tanggap darurat</li> <li>▪ Cukup efektif dalam melaksanakan tanggap darurat</li> <li>▪ Kurang efektif dalam melaksanakan tanggap darurat</li> <li>▪ Tidak efektif dalam melaksanakan tanggap darurat</li> </ul>	1	4 3 2 1
		25	Sistem perangkat komunikasi, lintas komunikasi, <i>Distress Management</i> , perangkat komunikasi dan evakuasi medis <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat sesuai</li> <li>▪ Cukup sesuai</li> <li>▪ Kurang sesuai</li> <li>▪ Tidak sesuai</li> </ul>	2	4 3 2 1
		<b>X</b>	<b>Sistem pelaporan dan analisis ketidaksesuaian kejadian berbahaya</b>	3	
		26	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memiliki sistem pelaporan yang sangat baik</li> <li>▪ Memiliki sistem pelaporan yang cukup baik</li> <li>▪ Memiliki sistem pelaporan yang kurang baik</li> <li>▪ Tidak memiliki sistem pelaporan</li> </ul>		4 3 2 1
		27	Klaim asuransi lambung dan mesin atas kejadian kecelakaan pada kapal PT. PELNI dilaksanakan <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat baik</li> <li>▪ Baik</li> <li>▪ Kurang</li> <li>▪ Tidak baik</li> </ul>	2	4 3 2 1
		<b>VII</b>	<b>Sistem pemeliharaan kapal dan perlengkapannya</b>		
		19	Sistem pemeliharaan kapal dan	2	

Tahap Evaluasi	Komponen Evaluasi	Butir Penilaian	Aspek dan Kriteria Evaluasi	Bobot	Skor
			Penilaian		
			perengkapannya sudah efektif dalam menjamin keselamatan pengoperasian kapal dan pencegahan pencemaran		
		20	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat efektif</li> <li>▪ Efektif</li> <li>▪ Kurang efektif</li> <li>▪ Tidak efektif</li> </ul> Kapal PT. PELNI telah memenuhi standar kelaiklautan kapal sehingga siap operasi dan siap berlayar	3	4 3 2 1
		XI 28	<b>Pendokumentasian</b> Pendokumentasian kapal PT. PELNI tertata siap saji <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat baik</li> <li>▪ Baik</li> <li>▪ Kurang baik</li> <li>▪ Tidak baik</li> </ul>	2	4 3 2 1
		29	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pengendalian dokumen di laksanakan oleh petugas yang sangat profesional</li> <li>▪ Pengendalian dokumen dilaksanakan oleh petugas yang cukup profesional</li> <li>▪ Pengendalian dokumen di laksanakan oleh petugas yang kurang profesional</li> <li>▪ Pengendalian dokumen di laksanakan oleh petugas yang tidak profesional</li> </ul>	2	4 3 2 1
		XII 30	<b>Verifikasi, tinjauan dan evaluasi</b> Terlaksananya audit internal dan eksternal sesuai jadwal audit yang sudah ditetapkan tentang keselamatan untuk memverifikasi kesesuaian penerapan sistem manajemen keselamatan dan pencegahan pencemaran yang dihasilkan <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat baik</li> <li>▪ Baik</li> <li>▪ Kurang baik</li> <li>▪ Tidak baik</li> </ul>	3	4 3 2 1
		31	Adanya tinjauan manajemen dan evaluasi berkala yang dilaksanakan	2	

Tahap Evaluasi	Komponen Evaluasi	Butir Penilaian	Aspek dan Kriteria Evaluasi	Bobot	Skor
			Penilaian		
			secara konsisten		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat konsisten</li> <li>▪ Konsisten</li> <li>▪ Kurang konsisten</li> <li>▪ Tidak konsisten</li> </ul>		4 3 2 1
			<b>Total Nilai Evaluasi Proses</b>	<b>29</b>	
Evaluasi Produk (Product)	Hasil-hasil penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan <i>ISM-Code</i> pada kapal PT. PELNI	XIII 32	<b>Sertifikasi</b> Sertifikat diterima sesuai waktu yang ditentukan, jenis kapal yang dioperasikan diterjemahkan dalam bahasa Inggris, dan <i>copy</i> DOC disimpan di kapal dan <i>copy</i> SMC disimpan di kantor pusat setelah dievaluasi maka sertifikasi ada pada kategori: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat baik</li> <li>▪ Baik</li> <li>▪ Kurang baik</li> <li>▪ Tidak baik</li> </ul>	2	4 3 2 1
		XIII 33	<b>Dampak Hasil Kebijakan <i>ISM-Code</i> Implementasi CGC</b> <input checked="" type="checkbox"/> Apabila nilai CGC rata-rata tahun terakhir sebesar <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat baik <math>\geq 80-100\%</math></li> <li>▪ Baik <math>\geq 60-80\%</math></li> <li>▪ Kurang baik <math>\geq 40-60\%</math></li> <li>▪ Tidak baik <math>\geq 20-40\%</math></li> </ul>	2	4 3 2 1
		34	<input checked="" type="checkbox"/> Apabila nilai rata-rata KPI 5 tahun adalah <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat sehat 80-100%</li> <li>▪ Sehat 60-80%</li> <li>▪ Kurang sehat 40-60%</li> <li>▪ Tidak sehat 20-40%</li> </ul>	2	4 3 2 1
		35	Kelaikan kapal <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terpenuhinya kelaiklautan sesuai SOLAS 74</li> <li>▪ Terpenuhinya kelaiklautan sesuai Non SOLAS</li> <li>▪ Kurang terpenuhi (substandar)</li> <li>▪ Tidak terpenuhi</li> </ul>	2	4 3 2 1
		36	Tingkat keselamatan kapal apabila: $\text{Apabila } \frac{\sum \text{kapal} - \sum \text{kecelakaan}}{\sum \text{kapal}} \times 100\%$ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat baik nilai 80-100%</li> </ul>	2	4

Tahap Evaluasi	Komponen Evaluasi	Butir Penilaian	Aspek dan Kriteria Evaluasi	Bobot	Skor
			Penilaian		
		37	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baik nilai 60-80%</li> <li>▪ Cukup baik nilai 40-60%</li> <li>▪ Kurang baik 20-40%</li> <li>▪ Tidak baik nilai 10-20%</li> </ul> Ketepatan waktu berlayar tahun terakhir Jadwal waktu realisasi + 12 jam $\frac{\text{---}}{\text{---}} \times 100\%$ Jadwal waktu rencana	2	3 2 1 0
		38	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat baik 80-100%</li> <li>▪ Baik 60-80%</li> <li>▪ Cukup baik 40-60%</li> <li>▪ Kurang baik 20-40%</li> <li>▪ Tidak baik 10-20%</li> </ul> Efektivitas bahan bakar operasional kapal $\frac{\sum \text{pemakaian BBM}}{\text{---}} \times 100\%$ $\sum \text{Mil Laut}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat baik 80-100%</li> <li>▪ Baik 60-80%</li> <li>▪ Cukup baik 40-60%</li> <li>▪ Kurang baik 20-40%</li> <li>▪ Tidak baik 10-20%</li> </ul>	2	4 3 2 1 0
		39	Apabila hari layar ( <i>commission days</i> ) melebihi hari labuh sesuai RKAP  $\sum \text{hari layar} - \text{hari labuh} \times 100\%$ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hari layar rata-rata kapal &gt; 75%</li> <li>▪ Hari layar rata-rata kapal &gt; 50%</li> <li>▪ Hari layar rata-rata kapal &gt; 25%</li> <li>▪ Hari layar rata-rata kapal &gt; 10%</li> </ul>	1	4 3 2 1
		40	<i>Number of Point (call kapal)</i> Terpenuhinya kedatangan dan keberangkatan kapal di pelabuhan apabila <i>number of port x frequency</i> x 100%	1	4 3 2 1
		41	Produktivitas SDM $\frac{\sum \text{pendapatan usaha}}{\text{---}} \times 100\%$ Jumlah SDM	1	4 3 2 1
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat baik 80-100%</li> <li>▪ Baik 60-80%</li> </ul>		4 3

Tahap Evaluasi	Komponen Evaluasi	Butir Penilaian	Aspek dan Kriteria Evaluasi	Bobot	Skor
			Penilaian		
		42	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup baik 40-60%</li> <li>▪ Kurang baik 20-40%</li> </ul> Produksi usaha perkapalan $\frac{\Sigma \text{produksi}}{\text{---}} \times 100\%$ $\Sigma$ kapal	2	2 1
		43	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat baik 80-100%</li> <li>▪ Baik 65-80%</li> <li>▪ Cukup baik 50-65%</li> <li>▪ Kurang baik 30-50%</li> </ul> Tingkat disiplin pegawai $\frac{\Sigma \text{pelanggaran SDM}}{\text{---}} \times 100\%$ $\Sigma$ SDM	2	4 3 2 1
		43	Tingkat kepuasan pelanggan Apabila nilai hasil survei kepuasan pelanggan rata-rata tahun terakhir adalah <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat baik 80-100%</li> <li>▪ Baik 60-80%</li> <li>▪ Cukup baik 40-60%</li> <li>▪ Kurang baik 20-40%</li> </ul>	2	4 3 2 1
		44	Aspek finansial Apabila nilai <i>Revenue on Capital Employed (ROCE) Operating Ratio</i> dan <i>Ebitda Margin</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat baik 80-100%</li> <li>▪ Baik 60-80%</li> <li>▪ Cukup baik 40-60%</li> <li>▪ Kurang baik 20-40%</li> <li>▪ Tidak baik 0-20%</li> </ul>	2	4 3 2 1 0
		45	Daya saing dan citra perusahaan Apabila nilai evaluasi produk <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat baik 80-100%</li> <li>▪ Baik 60-70%</li> <li>▪ Cukup baik 50-60%</li> <li>▪ Kurang baik 40-50%</li> <li>▪ Tidak baik 20-40%</li> </ul>	2	4 3 2 1 0
		46	Apabila Load Factor penumpang dan barang <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat baik 80-100%</li> <li>▪ Baik 60-80%</li> </ul>	1	4 3

Tahap Evaluasi	Komponen Evaluasi	Butir Penilaian	Aspek dan Kriteria Evaluasi	Bobot	Skor
			Penilaian		
		47	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cukup baik 40-60%</li> <li>▪ Kurang baik 20-40%</li> <li>▪ Buruk 0-20%</li> </ul> Disiplin ABK $\Sigma$ hukuman $\frac{\quad}{\quad} \times 100\%$ $\Sigma$ SDM	2	2 1 0
		48	Asuransi Terjadi penurunan asuransi <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terjadi penurunan &gt; 20%</li> <li>▪ Terjadi penurunan &lt; 20%</li> <li>▪ Tidak ada penurunan</li> <li>▪ Terjadi kenaikan</li> </ul>	2	4 3 2 1
		49	Program Diklat SDM tercapai <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat tercapai 80-100%</li> <li>▪ Tercapai 60-80%</li> <li>▪ Kurang tercapai 40-60%</li> <li>▪ Tidak tercapai 20-40%</li> </ul>	2	
		50	Pengembangan IT <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangat berkembang</li> <li>▪ Berkembang</li> <li>▪ Kurang berkembang</li> <li>▪ Tidak berkembang</li> </ul>	1	4 3 2 1
			<b>Total Bobot Evaluasi Produk</b>	<b>35</b>	
			<b>Total Bobot Evaluasi CIPP</b>	<b>100</b>	

# BAB 4



## Perolehan Evaluasi Kebijakan Keselamatan pada Kapal

### A. Tahap Evaluasi Konteks (*Context*)

Kebijakan sistem manajemen keselamatan pada kapal PT. Pelnig mengacu pada *International Safety Management (ISM-Code)*. Tahap evaluasi konteks yaitu komponen evaluasi latar kebutuhan penerapan kebijakan *ISM-Code* pada kapal PT. Pelnig dengan aspek yang dievaluasi sebagai berikut.

#### a. Kebutuhan keselamatan kapal

##### 1) Memenuhi standar mutu keselamatan

Sejak seseorang mengenal perdagangan, mereka juga memahami navigasi, suatu bentuk transportasi yang paling ekonomis sebab dapat mengangkut secara massal dan menjangkau daerah terpencil. Lautan memiliki banyak bahaya dan ancaman. Di laut kita mengenal badai, kabut, ombak, arus beserta karang laut, pendangkalan, dan sebagainya. Dengan tidak adanya jalur trafik yang tetap, juga jarak alur lintas yang selalu berubah, akan menjadikan transportasi laut sebagai bentuk transportasi yang berisiko tinggi.

Kenyataannya di masa lalu, banyak kapal dan muatan yang telah hilang di lautan. Kapal-kapal kayu yang digerakkan oleh daya angin hanya tergantung pada kekuatan alam (*Natural Force*). Pada waktu itu, keandalan dalam segi keselamatan hanya dapat tercapai oleh bangunan kapal yang baik kemudian diganti oleh kapal-kapal baja dengan kekuatan yang lebih, serta mesin uap membuat kapal tidak tergantung lagi pada angin.

Risiko menjadi lebih besar hingga muncul kondisi-kondisi yang belum diperhitungkan. Perusahaan-perusahaan asuransi pada pertengahan abad yang lalu mulai menginginkan risiko yang mengecil sehingga perlu diadakan perusahaan klasifikasi kapal. Para ahli bangunan kapal telah bekerja keras menyusun peraturan-peraturan untuk kapal dan melaksanakan pengawasan pembangunan kapal. Dengan begitu, pada dasawarsa selanjutnya, di bawah pengawasan perusahaan Klasifikasi kapal, kapal-kapal senantiasa berangsur-angsur menjadi lebih baik dalam segi keselamatan sehingga risiko pengoperasian dapat dikurangi. Meski begitu masih juga terjadi kecelakaan dan timbulnya risiko-risiko dalam suatu pelayaran. Lebih dua pertiga dari kecelakaan kapal terjadi akibat kesalahan manusia yang bermuara di kesalahan manajemen (*management problem*).

Di kalangan industri, faktor penentu keberhasilan atau kegagalan pencapaian target produksi ialah kondisi sumber daya manusia (SDM). Pernyataan menjadi sangat langka dalam lingkup keselamatan maritim. Apa yang dapat dilakukan untuk menghindari kecelakaan di dalam aktivitas pelayaran dipengaruhi oleh faktor manusia yang berpartisipasi di kapal maupun di darat. Keberadaan sistem manajemen keselamatan yang diimplementasikan sangat menentukan tingkat keselamatan dan tingkat mutu yang dapat dicapai perusahaan pelayaran. Dalam rangka menghadapi era globalisasi, persaingan pasar akan lebih meningkat sehingga perusahaan pelayaran akan mengarah kepada hal-hal yang lebih aman dan perusahaan pelayaran dalam keadaan *evasion culture* atau budaya menghindar dari regulasi akan tergilas di dalam persaingan.

Menurut data IMO, tercatat ada 10 (sepuluh) kecelakaan kapal terpuruk sepanjang sejarah transportasi laut yang membawa dampak kerugian hilangnya jiwa, harta, benda dan pencemaran di laut. Berdasarkan pemeriksaan, kecelakaan tersebut dikarenakan kelalaian manusia (*human error*) yang

merujuk pada kesalahan sistem pengelolaan (*management problem*). Tabel 4.1 merupakan data kecelakaan terburuk di dunia sepanjang sejarah transportasi laut sebagai berikut.

Tabel 4.1

10 Kecelakaan Terburuk di Dunia dalam Sejarah Transportasi Laut

No	Nama Kapal, Tempat dan Tanggal Kejadian	Penjelasan Kecelakaan
1	MV Dana Paz Tanggal 20 Des 1987 di Selat Tablas Filipina	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah penumpang 4.396 orang</li> <li>▪ Korban jiwa 4.372 orang</li> <li>▪ Selamat 21 orang</li> <li>▪ Kejadian: Kapal penumpang feri dalam pelayaran Saman Filipina bertabrakan dengan kapal tanker "Victor". Kapal jenis Roro melebihi kapasitas dari yang diizinkan yaitu 1.418 orang. Terbakar dan tenggelam dalam hitungan menit</li> </ul>
2	MV Mont-Blanc Tanggal 6 Des 1917 di tempat berlabuh	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Korban jiwa 1.950 orang</li> <li>▪ Penjelasan: MV Mont-Blanc, kapal <i>cargo</i> Prancis sedang berlayar membawa bahan peledak tubrukan dengan kapal Norwegia "The Narrows". Di dalam pelabuhan Halifax, Scotia Kanada, akibat ledakan menghancurkan pelabuhan Halifax dan menewaskan 1.950 orang penduduk sekitar</li> </ul>
3	MV. Joola Tenggelam pada tanggal 26 Sept 2002 di wilayah Gambia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penumpang lebih dari 2000 orang</li> <li>▪ Korban jiwa 1.863 orang</li> <li>▪ Selamat 25 orang</li> <li>▪ Penjelasan: Kapal jenis Ferry milik pemerintah Sinegal melebihi kapasitas dari 580 orang yang diizinkan, terbalik karena cuaca buruk</li> </ul>
4	MV Sultara meledak pada tanggal 27 April 1865 di Sungai Mississippi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penumpang lebih dari 2000 orang</li> <li>▪ Korban jiwa 1800 orang</li> <li>▪ Kejadian: pada saat berlayar di sungai Mississippi Boiler (tungku pemanas) meledak, kapal terbakar dan tenggelam, kecelakaan terburuk dalam sejarah industri maritim Amerika</li> </ul>

No	Nama Kapal, Tempat dan Tanggal Kejadian	Penjelasan Kecelakaan
5	MS Titanic Tenggelam pada tanggal 14 April 1912 di laut Atlantic	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Korban jiwa 1.517 orang</li> <li>▪ Penjelasan: Kapal yang dibangun di galangan terkenal di Inggris dengan konstruksi dan peralatan tercanggih pada zaman itu tenggelam dalam waktu 2 jam 40 menit setelah menabrak iceberg (gunung es), dari pengalaman Titanic yang memotivasi terbentuknya IMO dan terbitnya regulasi modern industri maritim</li> </ul>
6	MS Empress of Island Tenggelam pada tanggal 28 Mei 1914 di perairan Kanada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah penumpang 1.477 orang</li> <li>▪ Korban jiwa 1.012 orang</li> <li>▪ Penjelasan: Kapal dalam pelayaran Quebec Kanada menuju Liverpool Inggris bertubrukan dengan kapal Norwegia "Storstad" dan tenggelam dalam waktu 14 menit</li> </ul>
7	MS Estonia Tenggelam pada tanggal 28 September 1994 di Laut Baltik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah penumpang 986 orang</li> <li>▪ Korban jiwa 852 orang</li> <li>▪ Selamat 137 orang</li> <li>▪ Penjelasan: Kapal Ferry buatan Jerman tahun 1979 dalam perjalanan Tallinn Estonia menuju Stockholm Swedia tenggelam karena kelalaian tidak menutup <i>Ramp Door Car Deck</i></li> </ul>
8	SS Eastland Tenggelam pada tanggal 24 Juli 1915	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah penumpang 2.752 orang</li> <li>▪ Korban jiwa 845 orang</li> <li>▪ Tercatat 4 orang selamat yang lain hilang.</li> <li>▪ Penjelasan: Berlayar dari Chicago menuju Michigan City, kapal tidak stabil karena melebihi kapasitas, oleng dan tenggelam.</li> </ul>
9	MS Birken Head Karam pada tanggal 26 Februari 1852 di perairan Gansbrai Afrika Selatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Korban jiwa 643 orang</li> <li>▪ Selamat 193 orang</li> <li>▪ Penjelasan: Kapal dengan lambung baja pertama buatan Inggris didesain untuk mengangkut pasukan (Royal Navi) terdampar di perairan Afrika Selatan sampai sekarang, sampai sekarang jumlah penumpang seluruhnya tidak diketahui</li> </ul>
10	Tampomas II	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah penumpang 1442 orang</li> </ul>

No	Nama Kapal, Tempat dan Tanggal Kejadian	Penjelasan Kecelakaan
	Terbakar dan tenggelam pada 27 Januari 1981 di perairan Masalambo Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Korban jiwa 574 orang</li> <li>▪ Hilang 288 orang</li> <li>▪ Penjelasan: Kapal PT. PELNI buatan Jepang tahun 1971 terbakar pada bagian <i>car deck</i>, dikarenakan api rokok penumpang dan salah sistem perencanaan memuat dan terbakar setelah tiga hari tenggelam bersama Nakhoda Capt H.M. Rivai dan akhirnya jenazahnya ditemukan dan dimakamkan di TMP Kalibata diberi gelar oleh Insan <i>ISM-Code</i> sebagai Nakhoda Teladan.</li> </ul>

(Sumber: Tim Pemeriksa Kecelakaan Kapal PT. PELNI, 2012)

Berdasarkan pengalaman sejarah tersebut, IMO perlu mengatur sistem manajemen mutu dalam industri pelayaran, yang sebelumnya diinisiatif industri pelayaran Eropa dengan mengacu pada standar mutu yang berlaku di Amerika yakni BS 5750. Kemudian Inggris telah mengembangkannya untuk sistem manajemen mutu sebagai dasar oleh International Standardization Organization dalam standar ISO 9000 serie. Sejak 1987, standar manajemen mutu ini diberlakukan oleh lima perusahaan pelayaran (*group of five*) yang bersama-sama membuat interpretasi ISO 9000 dan menyusun pengenalan manajemen mutu untuk diaplikasikan dalam perusahaan pelayaran dan pengoperasian. Pada tahun 1990, dengan dukungan Perusahaan Badan Klasifikasi, standar ini disetujui sebagai *Code of Ship Management Standards of the group of five*, di mana dalam tahun 1991 telah diterima oleh International Ship Managers Association (ISMA) sebagai *ISNIA Code* yang harus diaplikasikan seluruh anggota ISMA. Pada akhirnya, International Maritime Organization (IMO) menerbitkan resolusi A.741 (18) tahun 1993 tentang *ISM-Code* wajib diaplikasikan secara *mandatory* di negara yang meratifikasi SOLAS.

*ISM-Code* dan ISO 9000 memiliki kesamaan dalam hal penerapan sistem mutu. Keduanya sama-sama menentukan batasan-batasan pasti yang menyangkut tanggung jawab, prosedur, metode yang harus didokumentasikan, diawasi, dipantau, dan juga dikembangkan. Perbandingan antara persyaratan yang tercantum dalam ISO 9000 dan *ISM-Code* adalah sebagai berikut.

Tabel 4.2  
Persamaan antara Persyaratan yang Tercantum  
dalam ISO 9000 dan *ISM-Code*

ISO 9000	<i>ISM-Code</i>
0. Pendahuluan	Pengantar
1. Lingkup	1.2 Sasaran
2. Acuan	Pembukaan
3. Batasan	1.1 Definisi
4.1 Tanggung jawab manajemen	3. Tanggung jawab dan wewenang perusahaan
4.1.1 Kebijakan mutu	2. Kebijakan keselamatan dan perlindungan lingkungan
4.1.2 Organisasi	3. Tanggung jawab dan wewenang perusahaan
4.1.2.1 Tanggung jawab dan wewenang	5. Tanggung jawab dan wewenang nakhoda
4.1.2.2 Sumber daya	6. Sumber daya dan tenaga kerja
4.1.2.3 Perwakilan manajemen	4. Petugas yang ditunjuk (DPA)
4.1.3 Peninjauan kembali terhadap sistem manajemen	1.4 Persyaratan fungsional sistem manajemen keselamatan (SMS)
4.2 Sistem manajemen mutu	7.2 Pengembangan rencana pengoperasian kapal
4.3 Peninjauan kembali terhadap kontrak	
4.4 Pengendalian perencanaan	
4.5. Dokumentasi dan pengendalian data	11. Dokumentasi
4.6. Pembelian	3.1. Tanggung jawab dan wewenang perusahaan
4.7. Pengendalian terhadap barang suplai pelanggan	
4.8. Identifikasi dan penelusuran kembali terhadap produksi	15. Verifikasi
4.9 Pengendalian proses kerja	7 Pengembangan rencana

ISO 9000		ISM-Code
		pengoperasian kapal 10. Pemeliharaan kapal dan perlengkapannya
4.10	Pemeriksaan dan pengujian	1.02.2 Pemeriksaan terhadap perlengkapan kapal
4.12	Pemeriksaan dan status pengujian	
4.13	Pengendalian terhadap produksi yang tidak memenuhi syarat	8. Kesiapan menghadapi keadaan darurat 9. Pelaporan dan analisis ketidaksesuaian
4.14	Koreksi dan tindakan pencegahan	9.2 Tindakan perbaikan
4.15	Penanganan, penyimpanan, pengemasan dan pengiriman	
4.16	Catatan pengendalian mutu	
4.17	Audit mutu internal	12. Verifikasi, tinjauan dan evaluasi perusahaan
4.18	Pelatihan	6.3.6 Pengendalian personil baru dan personil yang dialih tugaskan
4.19	Pelayanan	
4.20	Statistik teknik	

Persyaratan dalam *ISM-Code* bersumber pada aspek keselamatan dan perlindungan lingkungan. Sebagaimana elemen 1 *ISM-Code*, bahwa *ISM-Code* merupakan kode internasional tentang manajemen untuk pengoperasian secara aman dan pencegahan pencemaran yang telah disahkan dalam Sidang Umum IMO. Sasarannya ialah untuk menjamin keselamatan di laut, pencegahan kecelakaan manusia atau kehilangan jiwa, serta menghindari kerusakan lingkungan khususnya terhadap lingkungan maritim dan harta bendanya.

## 2) Penerapan *ISM-Code*

Secara statistik, sekitar 80% dari semua kecelakaan kapal disebabkan oleh kesalahan manusia. Sekitar 75-80% di antaranya disebabkan oleh sistem manajemen yang buruk. Jadi tugas yang dihadapi perusahaan pelayaran ialah bagaimana menghilangkan atau mengurangi kesalahan

akibat kekeliruan pelaksana, yang secara langsung atau tidak, menyebabkan kecelakaan dan pencemaran. Cara yang dikembangkan ialah membuat sistem manajemen yang mampu menciptakan kerja sama yang baik dan erat antara manajemen darat dan manajemen di atas kapal dalam rangka mengoperasikan kapal dengan aman. Sistem manajemen tersebut harus ditunjang oleh para pelaksana yang berpengetahuan, memiliki keterampilan, serta sarana penunjang yang cukup. Perlu disadari, bahwa keputusan yang diambil di darat atau di kantor dengan keputusan di atas kapal adalah sama pentingnya. Keputusan tersebut harus menjamin bahwa setiap tindakan yang akan mempengaruhi keselamatan dan pencemaran telah memperhitungkan semua konsekuensi yang akan timbul.

Berdasarkan hal-hal tersebut, maka International Maritime Organization mengeluarkan peraturan baru *ISM-Code* sebagai alat untuk standarisasi keselamatan pelayaran dan pencegahan pencemaran atau "*Safe Management and Operation of Ship and for Pollution Prevention*" dan menjadi BAB IX SOLAS 74. Standarisasi manajemen perusahaan pelayaran ditetapkan melalui keharusan perusahaan pelayaran melakukan kegiatannya di kantor, di terminal dan di atas kapal-kapal berdasarkan peraturan yang berlaku. Sistem manajemen ini harus menjadi bagian dari kehidupan perusahaan untuk memperoleh izin berusaha serta mampu berkompetisi memperebutkan pasar sebab organisasi perusahaan yang buruk akan mendatangkan kegagalan yang diikuti kerugian dan hilangnya pendapatan. Pengorganisasian yang buruk jika dikaitkan dengan keselamatan operasi dan pencegahan pencemaran, akan mendatangkan kerugian sebab kecelakaan dapat menyebabkan nyawa manusia hilang, harta benda rusak atau hilang, dan juga lingkungan hidup rusak.

Usaha untuk meningkatkan kualitas manajemen perusahaan pelayaran mulai dirintis sejak tahun 1987. Hal ini

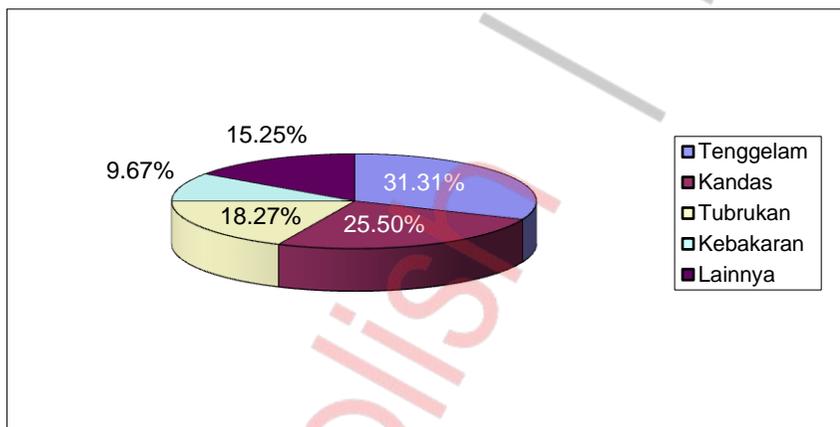
sesuai dengan penyelidikan beberapa kecelakaan pelayaran dengan penyebab utamanya ialah masalah manajemen. Peristiwa tenggelamnya kapal penumpang ferry "*Herald of Free Enterprise*" Maret 1987 dan MV Dana Paz di Selat Tablas Filipina pada tahun 1987 dengan korban jiwa lebih dari 4.396 terjadi karena alasan yang sama, yaitu kelalaian manusia (*human error*) dan kelemahan sistem manajemen. Karena itulah pada sidang *Assembly IMO* tahun 1987, dikeluarkan resolusi A. 596 (15) yang memberikan instruksi pada "*Marine Safety Committee (MSC)*" untuk menyusun petunjuk manajemen di darat dan di atas kapal dalam mengoperasikan kapal penumpang "*ro-ro ferries*" dengan aman.

Sidang *Assembly* pada tahun 1989 juga kembali lagi mengeluarkan resolusi A. 674 (16) yang memuat "*guidelines on management for the safe operation of the ships and for pollution prevention*". Resolusi ini merupakan petunjuk untuk mengoperasikan semua jenis kapal, bukan hanya kapal penumpang "ferry" dengan aman, selamat dan mencegah pencemaran. Sejak di awal sudah disadari, bahwa petunjuk tersebut memerlukan waktu untuk dievaluasi kemudian diperbaiki berdasarkan pengalaman yang didapatkan. Tugas evaluasi diserahkan kepada "*Marine Safety Committee (MSC)*" dan "*Marine Environment Protection Committee (MEPC)*" dua badan teknis paling senior dalam Organisasi IMO yang pada akhirnya menetapkan resolusi A.741 (93) tentang ISM-Code.

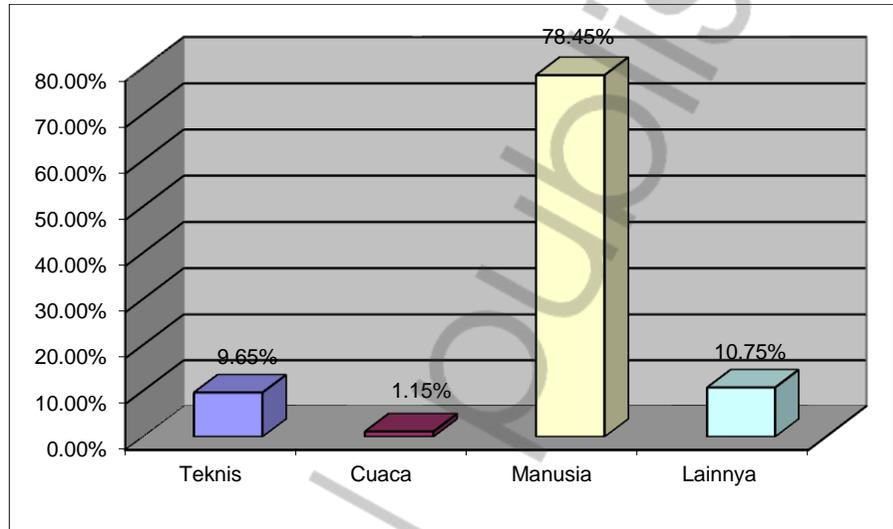
Agar pemberlakuannya lebih mudah, *ISM-Code* dimasukkan sebagai tambahan dalam SOLAS 1974. Tambahan ini diterima dan disepakati oleh Negara anggota IMO melalui sidang "*Marine Safety Committee*" tanggal 24 Mei 1994, dan menjadi bagian dari SOLAS 1974. Dengan begitu, pemberlakuannya secara Internasional melalui "*tacit acceptance*" diharapkan secara otomatis akan berlaku.

Data kecelakaan di perairan Indonesia dari Mahkamah Pelayaran Indonesia berhasil dilaporkan oleh Yamin Jinca tahun 1998 (sebelum penerapan *ISM-Code*) menunjukkan adanya 93 kasus kecelakaan. Pemetaan penyebabnya adalah sebagai berikut: jenis kecelakaan tenggelam 31,31%, kandas 25,50%, tabrakan 18,27%, kebakaran 9,67% dan lainnya sebesar 15,25%. Sedangkan penyebab kecelakaan kapal karena faktor teknis 9,65%, cuaca 1,15% sedangkan karena faktor manusia (*human error*) adalah sebesar 78,45%, dan faktor lainnya sebesar 10,75%. Berikut data selengkapnya.

Gambar 4.1  
Data Kecelakaan di Perairan Indonesia Tahun 1998  
(Sebelum Penerapan *ISM-Code*)



Gambar 4.2  
Faktor Penyebab Kecelakaan di Perairan Indonesia Tahun 1998  
(Sebelum Penerapan *ISM-Code*)



Data di atas menunjukkan, bahwa penyebab kecelakaan oleh faktor manusia (*human error*) adalah sebesar 78,45% dan 21,55% diakibatkan oleh faktor lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Direksi PT. Pelni, Ka, DPA, SM SDM dan SM Nautika selaku Ketua Tim Pemeriksa Kecelakaan PT. Pelni, kecelakaan di laut terjadi akibat sistem pengelolaan manajemen yang buruk (*management problem*). Maka dari itu, penataan dan pendokumentasian dalam pengoperasian kapal pada PT. Pelni harus disesuaikan dengan sistem mutu dari IMO atau pemerintah seperti Resolusi IMO No. A.741 (18) 93 tentang *ISM-Code* atau SOLAS 74 *Chapter IX* yang telah diratifikasi oleh Pemerintah sesuai Keppres No. 65 tahun 1980.

Selanjutnya penerapan *ISM-Code* bagi perusahaan dan kapal-kapal berbendera Indonesia diberlakukan sesuai surat Keputusan Dirjen Hubla No. PY67/I/9-96 tanggal 12 Juli 1996. Dalam hal ini, per 1 Juli 1998 mulai diberlakukan secara wajib

(*mandatory*) bagi kapal penumpang, termasuk kapal penumpang kecepatan tinggi semua ukuran, kapal tangki minyak (*oil tanker*), kapal tangki bahan kimia (*chemical tanker*), kapal pengangkut gas (*gas carries*), kapal pengangkut curah (*bulk carries*). Tabel 4.3 berikut merupakan jadwal pemberlakuan *ISM-Code* yang ditetapkan oleh IMO.

Tabel 4.3  
Jadwal Pemberlakuan *ISM-Code* pada Semua Kapal

Jenis Kapal	Ukuran (GT)	Pemberlakuan <i>ISM-CODE</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapal Penumpang</li> <li>• Kapal Penumpang Kecepatan Tinggi (<i>Passenger High Speed Craft</i>)</li> </ul>	Semua Ukuran	1 Juli 1998
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapal Penumpang Penyeberangan (<i>Passenger Ferry</i>)</li> </ul>	≥ 300	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapal Tangki Bahan Kimia (<i>Chemical Tanker</i>)</li> <li>• Kapal barang kecepatan Tinggi (<i>Cargo High Speed Craft</i>)</li> </ul>	≥ 500	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapal Tangki lainnya termasuk Kapal Tangki pengangkut gas cair</li> </ul>	≥ 500	1 Juli 1999
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapal pengangkut muatan curah (<i>Bulk Carrier</i>)</li> </ul>	≥ 500	1 Juli 2000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapal penumpang penyeberangan</li> <li>• Kapal peti kemas (<i>Container</i>)</li> </ul>	100–300 ≥ 500	1 Juli 2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapal MODU</li> </ul>	≥ 500	1 Juli 2003
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapal barang lainnya</li> </ul>	≥ 500	1 Juli 2003
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapal Tangki Bahan Kimia</li> <li>• Kapal Pengangkut Gas Cair</li> <li>• Kapal Barang Kecepatan Tinggi</li> </ul>	150–500 GRT	1 Juli 2006

Per tanggal 1 Juli 1998, PT Pelayaran Nasional Indonesia (PT. PELNI) sebagai operator kapal penumpang milik Ditjen Hubla mulai memberlakukan secara keseluruhan kebijakan sesuai Surat Keputusan Direksi No. 117 Tahun 1998 dan

diperbarui sesuai Surat Keputusan Direksi Nomor 130/HKO.01/DIR/XI-2010 tanggal 22 November 2010 tentang penerapan kebijakan manajemen keselamatan. Hal ini ditegaskan dalam konsideran sebagai berikut.

Untuk menunjang pelaksanaan manajemen keselamatan kapal dimaksud diperlukan aturan-aturan manajemen keselamatan yang digunakan oleh pihak terkait dalam melakukan pengawasan kapal. Atas dasar tersebut di atas dipandang perlu untuk menetapkan kebijakan manajemen keselamatan kapal di lingkungan PT. PELNI dalam Surat Keputusan Direksi.

*ISM-Code* Elemen 1.3 menegaskan, bahwa persyaratan *ISM-Code* harus dapat diterapkan pada manajemen kapal. Setiap perusahaan harus mengembangkan, melaksanakan dan mempertahankan sistem manajemen keselamatan yang memenuhi persyaratan sesuai *ISM-Code* Elemen 1.4 sebagai berikut.

- 1) Kebijakan keselamatan dan perlindungan lingkungan.
- 2) Instruksi dan prosedur untuk menjamin pengoperasian kapal yang aman dan perlindungan lingkungan sesuai peraturan internasional dan nasional yang berlaku.
- 3) Menentukan tingkat kewenangan dan jalur komunikasi antara personil di darat dan di kapal.
- 4) Prosedur pelaporan kecelakaan dan penyimpangan terhadap persyaratan peraturan ini.
- 5) Prosedur untuk persiapan dan penanggulangan keadaan darurat.
- 6) Prosedur audit intern dan tinjauan manajemen.

Resolusi IMO A.788 (19) Tahun 1995 memberikan petunjuk atas "*guidelines*" tentang penerapan *ISM-Code* melalui penegasan sebagai berikut.

- 1) Bahwa standar keselamatan pelayaran yang dibuat harus dipertahankan dan pemerintah bertanggung jawab sekaligus menjamin "*Document of Compliance*" (DOC) berdasarkan petunjuk atau "*guidance*".

- 2) Bahwa mungkin perlu bagi pemerintah negara-negara anggota (*flag states*) membuat persetujuan tentang pemberlakuan sertifikat yang diwajibkan sesuai *ISM-Code*.
- 3) Bahwa pelaksanaan *ISM-Code* harus sama atau *uniform* di seluruh negara anggota

Penjelasan di atas menunjukkan, bahwa sistem manajemen keselamatan (*ISM-Code*) pada dasarnya merupakan sistem manajemen mutu untuk memenuhi standar keselamatan pengoperasian kapal melalui metode tertulis dan terdokumentasi untuk semua prosedur operasi, baik di darat maupun di kapal secara terintegrasi. Setelah itu ialah pelaksanaan hal-hal yang sudah ditulis secara konsekuen dalam rangka menjamin keselamatan pelayaran dan perlindungan lingkungan di laut.

Penerapan sistem manajemen keselamatan *ISM-Code* harus melibatkan manajemen puncak dan seluruh lapisan karyawan sebab implementasinya memerlukan perubahan mendasar dari sistem manajemen yang sudah ada. Untuk itulah perlu disusun kebijakan atau *policy manual* dan prosedur dalam mengimplementasi *ISM-Code*. Melalui penerapan *ISM-Code* juga dapat dihasilkan SDM yang berkualitas sekaligus memberikan keuntungan yang lebih baik pada perusahaan.

### 3) Visi dan Misi

Visi:

“Menjadi perseroan pelayaran yang tangguh dan pilihan utama pelanggan”. Visi PT PELNI (Persero) mempunyai makna sebagai berikut.

(1) Tangguh:

- (a) Pertumbuhan perseroan maksimal (*company's value growth*)
- (b) *Center of excellence* usaha pelayaran nasional: SDM, Produksi, Distribusi, Pelayanan dan Keselamatan & Kesehatan Lingkungan.
- (c) Memiliki jaringan Trayek Nusantara yang optimal.

(2) Pilihan Utama Pelanggan:

- (a) Fokus pada pelanggan untuk memberikan pelayanan prima.
- (b) Load Factor minimum 90% untuk penumpang dan 90% untuk barang.

Misi:

- (1) Mengelola dan mengembangkan angkutan laut guna menjamin aksesibilitas masyarakat untuk menunjang terwujudnya wawasan Nusantara.
- (2) Meningkatkan kontribusi pendapatan bagi negara, pekerja serta berperan di dalam pembangunan lingkungan dan pelayanan kepada masyarakat.
- (3) Meningkatkan nilai perseroan melalui kreativitas, inovasi dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia
- (4) Menjalankan usaha secara adil dengan memperhatikan asas manfaat bagi semua pihak yang terlibat (*stakeholders*).

#### 4) Budaya Perseroan

Dalam mencapai visi, PT PELNI (Persero) berkomitmen menerapkan Tata Nilai Utama (*Core Values*) sebagai berikut.

(1) Integritas

Setiap insan Pelni harus bertindak dengan integritas (kejujuran, konsisten, komitmen, berani dan dapat dipercaya) dalam rangka mencapai keunggulan dalam kinerja berdasarkan tuntutan "*stakeholders*"

(2) *Service Excellence*

Fokus pada pelanggan untuk memberikan pelayanan prima dan memastikan produk/jasa yang dikerjakan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan

(3) *Continuous Learning*

Setiap insan Pelni harus mampu mentransformasikan dirinya secara berkelanjutan, berdasarkan tuntutan yang sedang maupun akan terjadi.

#### (4) *Careness*

Menjaga keselamatan, keamanan dan kesehatan lingkungan untuk pekerja, mitra kerja, pelanggan maupun masyarakat pada umumnya.

Petunjuk kebijakan manajemen keselamatan menegaskan, bahwa PT. PELNI memiliki visi yang dikenal secara nasional dan internasional sebagai perusahaan pelayaran terkemuka yang mengutamakan kualitas pelayanan prima bagi para pelanggan. PT. PELNI telah menentukan arah kebijakan secara Nasional maupun komersial yang difokuskan pada pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan, penetapan kebijakan perusahaan serta prosedur-prosedur untuk mencapai keamanan dan keselamatan yang efektif, aman bagi manusia, kapal dan barang serta memperhatikan perlindungan menyeluruh terhadap lingkungan.

Untuk memenuhi keinginan pelanggan, PT. PELNI selalu merawat kemampuan Armada kapalnya sehingga selalu laik laut. Mereka juga menambah Armada kapal untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan sarana transportasi yang murah, aman, dan cepat. Meskipun melayani kebutuhan sarana transportasi antarpulau yang secara alamiah terisolasi dan terpencil, PT. PELNI tetap memprioritaskan pelayanan dengan standar keselamatan tinggi dan dapat diandalkan. Kondisi inilah yang membuat PT. PELNI tetap mempertahankan posisinya sebagai pemimpin dalam pelayanan angkutan laut nasional. Dari visi, misi, budaya perusahaan di atas, kita melihat bahwa PT. PELNI telah berupaya meningkatkan kemampuannya di bidang keselamatan, keandalan, peralatan, pekerja dan kinerja perusahaan untuk kepuasan pelanggan. Kondisi mencerminkan, bahwa PT. PELNI secara terus menerus memberikan pelatihan sesuai ketentuan STCW 95 serta menjamin kapal-kapal mereka diawaki oleh ABK yang profesional dan berkualitas didukung oleh personil-personil profesional dan berkualitas. Karena itulah, visi, misi dan

budaya perseroan yang digariskan oleh manajemen PT. PELNI sangat relevan dengan sasaran kebijakan sistem manajemen keselamatan (*ISM-Code*).

**b. Kebijakan Keselamatan dan Perlindungan Lingkungan**

*Policy* atau kebijakan perusahaan merupakan hal yang sangat penting di mana hal ini ditentukan melalui objektif perusahaan dan bagaimana cara mencapai objektif tersebut. *Policy* yang dimaksud harus relevan dan realistis sebab akan menjadi pegangan utama sistem manajemen. Dalam menentukan *policy*, pada PT. PELNI memiliki beberapa hal mendasar yang diperhatikan, antara lain:

- 1) Manusia merupakan aspek yang paling utama.
- 2) Kecelakaan pada dasarnya tidak disebabkan oleh ketidakpedulian pekerja, tetapi karena manajemen yang gagal melakukan kontrol yang menjadi tanggung jawabnya.
- 3) Keselamatan pekerja dan pencegahan pencemaran sama pentingnya dengan pelayanan (*service*) dan kualitas perusahaan.
- 4) *Safety management* yang efektif bukan saja berdasarkan pada “*Common Sense*”, melainkan juga “*Common Understanding*” sehingga perlu adanya pengertian dan persepsi yang sama terhadap risiko yang dihadapi dan bagaimana membentuk manajemen yang baik untuk mengontrolnya, melalui manajemen yang baik.
- 5) Kompetensi mengelola keselamatan dan mencegah pencemaran merupakan bagian penting dari manajemen yang baik.
- 6) Faktor keselamatan dan kualitas ibarat dua sisi mata uang yang tidak terpisahkan.

Sesuai Surat Keputusan Direksi No. 130 Tahun 2010 tentang penerapan kebijakan manajemen keselamatan kapal di lingkungan PT. PELNI, perusahaan ini telah menyusun Sistem Manajemen Keselamatan (SMK) yang efektif dan efisien untuk menjamin keselamatan, keandalan dan kualitas pelayanan. Kebijakan manajemen keselamatan PT. PELNI disusun secara

spesifik sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan untuk keselamatan dan perlindungan lingkungan. Kebijakan ini secara aktif disebarluaskan untuk dipahami oleh seluruh staf pada semua tingkatan, baik di kantor maupun di kapal. Termasuk juga peninjauan kebijakan secara berkala sebagai bagian pokok dari proses kajian ulang manajemen formal dalam rangka memastikan hubungan yang berlanjut sesuai perubahan tujuan dan sasaran.

Kebijakan ini disusun untuk memenuhi persyaratan "CODE" manajemen internasional dalam rangka keselamatan operasi kapal dan pencegahan pencemaran (*ISM-Code*) yang didokumentasikan dalam suatu buku pedoman manajemen keselamatan (*safety management manual*). Termasuk di dalamnya memuat prosedur, instruksi kerja manajemen keselamatan, dan format-format beserta *check list* yang pelaksanaannya dapat diterapkan semua personil ada di dalamnya baik di darat maupun di kapal. Pimpinan perusahaan bertanggung jawab penuh dalam menerapkan sistem manajemen keselamatan perusahaan, termasuk menjamin semua personil yang bekerja di Kantor Pusat, Cabang dan Nakhoda beserta ABK melaksanakan Manajemen Keselamatan Internasional ini dengan baik sesuai ketentuan. Selanjutnya, pimpinan perusahaan mempercayakan tanggung jawab dan kewenangan dalam melakukan pengawasan, pemantauan, supervisi dan pemeliharaan sistem manajemen keselamatan perusahaan kepada stafnya sebagai wakil manajemen, keselamatan (*safety management representative*) yang dikenal dengan "*Designated Person(s) Ashore*" atau disingkat DPA.

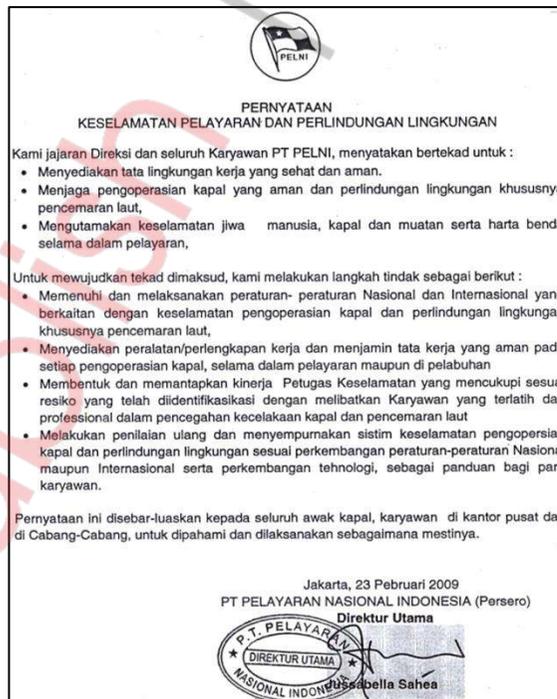
Wakil Manajemen Keselamatan memperoleh pelimpahan wewenang dan tanggung jawab *monitoring* aspek-aspek keselamatan dan pencegahan pencemaran pada pengoperasian kapal-kapal. Ia juga berwenang dalam mengadakan hubungan antara perusahaan dan kapal-kapal, menjamin sumber daya yang memadai dan dukungan darat diberikan sesuai keperluan, serta memiliki kemudahan untuk berhubungan langsung dengan pucuk pimpinan perusahaan dalam menunjang tugas-tugasnya.

Manajemen perusahaan akan selalu mengupayakan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan para

personil di darat dan di kapal sesuai standar dari *ISM-Code*. Kebijakan sistem manajemen keselamatan perusahaan menuntut semua personil, staf atau karyawan perusahaan dan kapal-kapal menaati dan melaksanakan sebaik-baiknya dengan penuh rasa tanggung jawab atas kebijaksanaan keselamatan dan perlindungan lingkungan.

Kebijakan keselamatan dan perlindungan lingkungan merupakan jaminan bahwa manajemen PT. PELNI beserta seluruh pegawai berkomitmen pelaksanaan dan konsistensi kebijakan untuk seluruh jajaran PT. PELNI baik di darat maupun di laut sesuai *ISM-Code* Elemen 2.1 dan 2.2. Komitmen ini dipertegas melalui pernyataan keselamatan pelayaran dan perlindungan lingkungan yang ditandatangani oleh Direktur Utama atas nama Direksi dan seluruh karyawan PT. PELNI sebagaimana Gambar 4.3 berikut.

Gambar 4.3 Komitmen Manajemen dan Jajaran Karyawan PT. PELNI



Kebijakan keselamatan dan perlindungan lingkungan PT. memuat tujuan dan hasil yang akan dicapai perusahaan yang secara konsisten disosialisasikan kepada seluruh karyawan dan didokumentasikan sehingga dapat dimengerti oleh semua karyawan. Kebijakan ini secara periodik ditinjau ulang sebagai bagian dari *Management Respons Team Process* (proses pengkajian ulang manajemen) untuk menjamin relevansi berkelanjutan dari kebijakan yang terjadi di Perusahaan maupun di Aturan Pelayaran. Kebijakan Keselamatan dan Perlindungan Lingkungan digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan yang aman, baik secara nasional maupun komersial, melalui pengoperasian armada yang laik laut.

### **c. Sasaran dan Tujuan**

#### **1) Sasaran**

Sasaran *ISM-Code* ialah menjamin keselamatan di laut, pencegahan kecelakaan manusia atau kehilangan jiwa, serta menghindari kerusakan lingkungan maritim, dan juga harta benda. Sasaran manajemen keselamatan perusahaan antara lain:

- 1) Menyiapkan tata kerja praktis yang aman dalam mengoperasikan kapal dan memastikan lingkungan kerja yang aman.
- 2) Menetapkan tata cara pengamanan terhadap semua risiko yang mungkin terjadi.
- 3) Meningkatkan kemampuan manajemen keselamatan dari personil di darat dan di laut secara terus menerus termasuk persiapan pengamanan keadaan darurat terkait dengan keselamatan dan perlindungan lingkungan.

#### **2) Tujuan**

Tujuan *ISM-Code* pada PT. PELNI ialah untuk mencapai objektif manajemen keselamatan pelayaran yang mencakup:

- a) Menyediakan cara mengoperasikan kapal dengan aman dan melindungi lingkungan

- b) Menyediakan sistem yang dapat mencegah risiko kecelakaan yang sudah diidentifikasi dan menanggulangi kecelakaan dan pencemaran yang sudah diperkirakan
- c) Meningkatkan keterampilan personil di darat dan di atas kapal termasuk kesiapan menghadapi keadaan darurat secara berkesinambungan.

Oleh karena sistem manajemen *ISM-Code* harus melaksanakan semua peraturan nasional, internasional dan perusahaan yang berlaku, maka *code* tersebut menekankan perlunya pendidikan dan pelatihan bagi personil agar mereka berkualitas dan berkompeten dalam melaksanakan SMS dimaksud. Petunjuk di dalam *ISM-Code* dapat mendukung dan memacu pengembangan budaya keselamatan pelayaran setiap perusahaan pelayaran yang melaksanakannya dengan sungguh-sungguh.

Sesuai pembukaan (*preamble*) *ISM-Code*, tujuan penerapan *ISM-Code* ialah menetapkan standar internasional untuk manajemen dan pengoperasian yang aman dan pencegahan pencemaran. Mengingat PT. PELNI telah menerapkan sistem manajemen keselamatan (*safety management system*) yang sesuai dengan persyaratan Resolusi IMO A.741 (18) 93 tentang *ISM-Code*, maka sebagaimana dalam buku kebijakan keselamatan SK Direktur PELNI No. 130/2010, ditegaskan bahwa tujuan penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan pada PT. PELNI ialah:

- 1) Meningkatkan kinerja operasi yang aman dan dipantau oleh Badan Pemerintah yang berwenang sesuai kode-kode pelayaran, peraturan-peraturan, perundang-undangan dan petunjuk-petunjuk yang berlaku.
- 2) Konsistensi dari hasil-hasil yang diperoleh.

Harapan dari konsistensi hasil penerapan kebijakan *ISM-Code* pada kapal PT. PELNI telah dijelaskan di tahap perencanaan. Dalam hal ini, penerapan *ISM-Code* akan memerlukan tambahan sarana dan biaya yang cukup tinggi untuk penyusunan kebijakan, sistem, prosedur-prosedur dan

kompetensi SDM sesuai kebutuhan. Namun karena penerapan *ISM-Code* bersifat wajib (*mandatory*), maka perusahaan yang menerapkan *ISM-Code* akan memiliki keuntungan sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan citra perusahaan di pasar regional dan global
- 2) Meningkatkan keandalan dan daya saing yang kompetitif di pasar global
- 3) Meningkatkan pemeliharaan dan perawatan kapal secara kontinu sehingga kapal tetap laik laut dan *commission day* (hari layar) terpenuhi
- 4) Meningkatkan kompetensi SDM di darat dan di laut dengan keunggulan dan daya saing kompetitif sesuai standar internasional (STCW 95)
- 5) Memperlancar pengoperasian kapal dan pencegahan pencemaran di laut
- 6) Meningkatkan kesiapan awak kapal dan Manajemen Respons Tim (MRT) dalam menanggulangi keadaan darurat
- 7) Ketepatan waktu dalam melaksanakan sistem pelaporan dan analisis kejadian berbahaya
- 8) Keteraturan pendokumentasian (data) kapal
- 9) Terimplementasinya prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yaitu *fairness, responsibility and accountability*
- 10) Meningkatkan KPI (*Key Performance Indicator*)
- 11) Menambah kepuasan pelanggan (*stakeholder*)
- 12) Menurunkan premi asuransi
- 13) Memberikan kontribusi pada *share*
- 14) Citra dan wibawa pemerintah di IMO.

Komitmen manajemen dan karyawan PT. PELNI dalam memenuhi kebutuhan penerapan kebijakan ini merupakan bagian dari kebutuhan keselamatan kapal dalam memenuhi standar mutu keselamatan, pencapaian visi dan misi, sasaran dan tujuan serta kebijakan keselamatan dan perlindungan lingkungan. PT. PELNI telah menetapkan dokumen-dokumen sebagai pedoman dan

standar acuan dalam sistem keselamatan pengoperasian kapal dan pencegahan pencemaran sesuai Tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.4  
Dokumen Penerapan Kebijakan *ISM-Code* pada PT. PELNI

No	Jenis Dokumen	Kode Dokumen	Keterangan	
			Ada	Tidak
I	Kebijakan manajemen keselamatan ( <i>Safety management policy Manual</i> )	SMM.aa	✓	
1	Petunjuk kebijakan manajemen keselamatan	SMMI 16	✓	
2	Daftar nomor telepon	APPA-F	✓	
3	Pemeliharaan kapal dan perlengkapannya	ANEX 10	✓	
4	Pengembangan rencana pengoperasian kapal	ANEX 7	✓	
5	Kesiapan menghadapi keadaan darurat	ANEX 8	✓	
6	Daftar form latihan darurat	LD-1-12	✓	
7	Form telekomunikasi dan elektronika	RT.1-8	✓	
8	Form dinas mesin	MI-14	✓	
9	Form peralatan safety	PS.1-3	✓	
II	Peraturan Dinas Awak Kapal	PDAK	✓	
1	Ketentuan umum	PDAK I	✓	
2	Ketentuan bagi Nakhoda	PDAK II	✓	
3	Ketentuan bagi ABK	PDAK III	✓	
4	Ketentuan kerja di kapal	PDAK IV	✓	
5	Disiplin, larangan dan sanksi	PDAK V	✓	
6	Administrasi dan dokumentasi	PDAK VI	✓	
7	Sistem pelaporan kapal	PDAK VII	✓	
III	Pedoman klaim asuransi kapal	CA.1-9	✓	
IV	Standar operasional prosedur	SOP	✓	
1	SOP pengoperasian kapal	SOP I	✓	
2	SOP pemeliharaan kapal dan perlengkapannya	SOP II	✓	
3	Check list dan model form operasional dan perawatan kapal	SOP III	✓	

Menurut Direksi, Ka. DPA, Nakhoda KM Kelud dan KM Bukit Raya serta para Senior Manajer PT. PELNI, manajemen PT. PELNI dan jajarannya mempunyai komitmen yang kuat dalam penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan (*ISM-Code*) secara konsisten untuk mencapai tujuan dan sasaran yang dituangkan dalam buku petunjuk kebijakan manajemen keselamatan. Buku ini dipedomani oleh seluruh manajemen dan jajaran PT. PELNI. Buku pedoman kebijakan manajemen keselamatan revisi terakhir adalah tahun 2010 yang didasarkan pada perkembangan dan kebutuhan perusahaan.

## **B. Tahap Evaluasi Masukan (*Input*)**

Tahap evaluasi masukan (*input*) termasuk dalam komponen perencanaan penerapan dengan beberapa aspek yang dievaluasi sebagai berikut.

### **1) Tanggung Jawab dan Wewenang Perusahaan (PT. PELNI)**

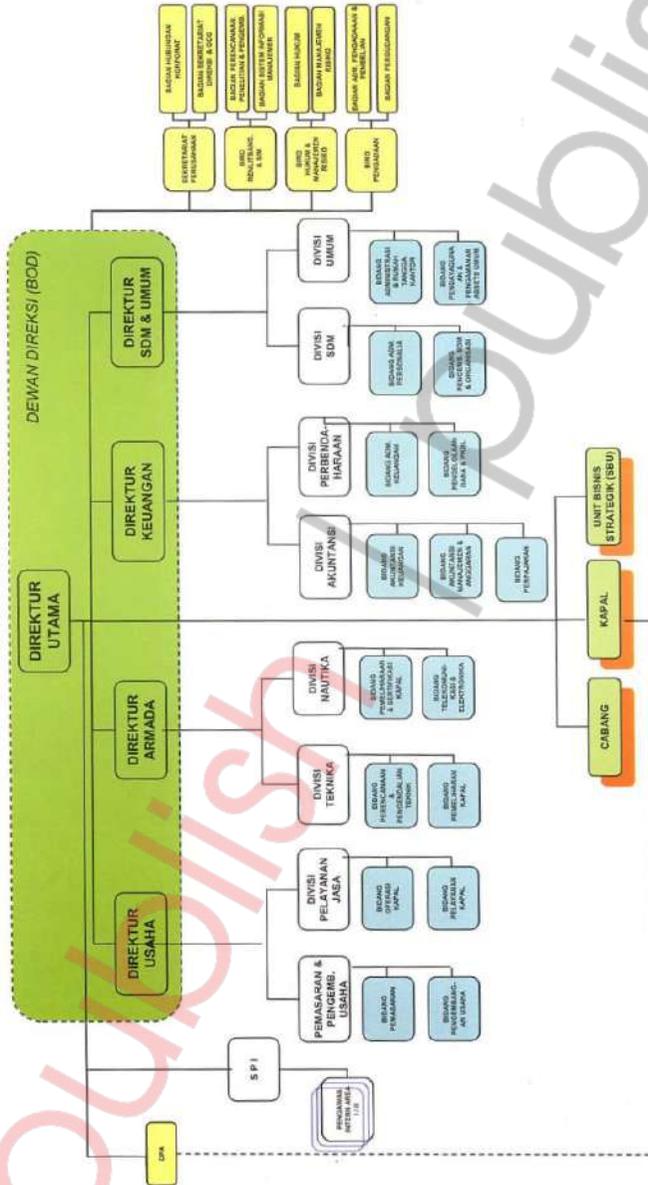
Tanggung jawab dan wewenang personil di darat sebagai pengawas dalam membantu pengoperasian kapal harus tercantum dalam SMS (*Safety Management System*) kapal. Mereka yang ditunjuk melaksanakan tugas-tugas tersebut harus mendapatkan rincian tugas-tugasnya. Jalur pelaporan dan komunikasi antarnakhoda dengan personil darat harus terinci secara jelas dalam SMS di luar dan di kapal. Semua hubungan ke dalam dan keluar antara darat dan kapal harus diketahui dan didokumentasikan. Hal ini sesuai dengan *ISM-Code* Elemen 3.2 tentang "*Company Responsibilities and Authority*" menerangkan bahwa: *The company should define and document the responsibility, authority and interrelation of all personil who manage, perform and verify work relating to and effecting safety and pollution.*

Dalam petunjuk kebijakan manajemen keselamatan dijelaskan bahwa perusahaan telah menentukan tanggung jawab dan wewenang dari seluruh karyawan di bawah aturan organisasi perusahaan. Organisasi pengoperasian kapal disusun untuk menjamin bahwa perusahaan sudah melaksanakan sistem

keselamatan dan perlindungan lingkungan pada khususnya baik di darat maupun di kapal. Menurut Direksi SDM, manajemen PT. PELNI mempunyai komitmen yang kuat dalam menerapkan *ISM-Code*. Manajemen telah menetapkan organisasi tersendiri di bawah komando Direktur Utama yang sebelumnya tidak ada. Sejak *ISM-Code* diberlakukan, DPA dibentuk di PT. PELNI termasuk ketersediaan SDM unsur pendukung dan auditor internasional untuk memahami lebih jauh. Organisasi PT. PELNI diatur dalam Surat Keputusan Direksi No. 01/HKO.01/DIR/1-2010 tentang uraian tugas struktur organisasi persero PT. PELNI sebagaimana Gambar 4.4 sebagai berikut.

Lampiran I Keputusan Direksi  
 Nomor : 01/HK0.01/DIR/11-2010  
 Tanggal : 04 JANUARI 2010

**STRUKTUR ORGANISASI KANTOR PUSAT  
 PT PELAYARAN NASIONAL INDONESIA (PERSERO)**



Gambar 4.4 Struktur Organisasi

Uraian tugas dan struktur organisasi PT. PELNI dapat dijelaskan sebagai berikut.

(1)Direktur Utama

Direktur Utama bertanggung jawab atas penerapan Sistem Manajemen Keselamatan (SMK) secara menyeluruh, antara lain:

- a) Menyediakan sumber-sumber daya seperti personil-personil yang diperlukan untuk penerapan sistem manajemen keselamatan.
- b) Memilih dan mengatur personil-personil yang memadai untuk penerapan yang tepat dan efisien sistem.
- c) Meninjau ulang sistem manajemen keselamatan dan mengadakan perbaikan-perbaikan yang diperlukan secara berkesinambungan.
- d) Memobilisasi “Tim Tanggap Darurat” sebagai penanggung jawab tertinggi dad tim.

Direktur Utama dapat melimpahkan seluruh atau sebagian tanggung jawab dan kewenangan tersebut kepada Direktur Armada sebagai Pengendali Utama dan DPA sebagai Ketua Tim. Tanggap Darurat.

(2)Designated Person(s) Ashore–DPA

DPA “*Designated Person(s) Ashore*” memiliki tanggung jawab dan kewenangan antara lain:

- a) Menerapkan dan memelihara sistem manajemen keselamatan.
- b) Mengadakan hubungan dan kerja sama yang baik dengan petugas darat dan kapal, baik di pusat maupun di cabang-cabang.
- c) Hubungan langsung dengan manajemen tertinggi.
- d) Memonitor aspek-aspek keselamatan dan pencegahan pencemaran dari pengoperasian kapal.
- e) Menjamin bahwa sumber daya yang memadai dan dukungan darat diberikan kepada setiap kapal sebagaimana yang diperlukan.

- f) Memberikan sosialisasi mengenai sistem manajemen keselamatan dan perlindungan lingkungan kepada personil di darat dan kapal.
  - g) Merevisi sistem manajemen keselamatan diperlukan jika terdapat aturan-aturan baru baik dari pemerintah maupun dari internasional.
  - h) Menjamin bahwa penyelidikan-penyelidikan dan analisis-  
analisis dilaksanakan pada waktunya guna menentukan penyebab-penyebabnya jika ketidaksesuaian tertentu terjadi, termasuk menerapkan langkah-langkah pencegahan dan melaporkannya kepada Direksi.
  - i) Menindaklanjuti temuan NC (ketidaksesuaian) baik internal/*External Audit* kepada unit kerja yang bersangkutan agar diselesaikan.
  - j) Pemilihan dan penunjukkan "*Internal Auditors*" berkualifikasi sebagai *Auditors* serta merencanakan mengatur dan memimpin pelaksanaan "*Internal Audit*" secara periodik yang dibantu oleh "*Tim Internal Audit*".
  - k) Mengajukan hasil-hasil *Internal Audit/External Audit* yang *urgent* dan tidak segera ditindaklanjuti kepada pimpinan Perusahaan agar diselenggarakan "*Management Review Committee*".
  - l) Bertindak sebagai ketua dalam *Management Response Team*.
  - m) Menyusun anggaran untuk penerapan secara efektif dari sistem manajemen keselamatan.
  - n) Menjadwalkan dan mencatat pertemuan-pertemuan tinjauan ulang manajemen (*Management Review Committee*).
- (3)Direktur Armada/Teknik
- Direktur Armada/Teknik bertanggung jawab untuk mengimplementasikan tugas-tugas sebagai berikut.
- a) Menetapkan penerapan peraturan-peraturan dan konvensi-konvensi tentang perlengkapan kapal, pencegahan pencemaran laut, pengumpulan data yang telah di revisi

dan menyampaikan hal yang sama kepada para Nakhoda Kapal.

- b) Mempersiapkan Armada/kapal secara nautis, teknis melalui upaya melengkapi peralatan untuk memenuhi persyaratan supaya laik laut.
- c) Menyusun perencanaan pengadaan persediaan dan pemakaian suku cadang kapal dan atau perlengkapan peralatan yang diperlukan.
- d) Bertindak sebagai pengendali utama “Tim Tanggap Darurat” (*Emergency Response Team*).

(4) Surveyor

Surveyor memiliki kewenangan dan tanggung jawab sebagai berikut.

- a) Memeriksa kapal-kapal yang beroperasi secara fisik, menganalisis dan mencatat kondisi teknis/kerusakan berkaitan dengan keselamatan pelayaran dan pencemaran lingkungan secara berkala.
- b) Berkoordinasi dengan unit terkait untuk mengatasi kerusakan/kecelakaan kapal yang menjadi tugas dan tanggung jawab pengawasannya.

(5) Divisi Nautika

Tugas-tugas Nautika dalam penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan adalah sebagai berikut.

- a) Melaksanakan kebijakan perusahaan untuk mencapai kesiapsiagaan Armada dari sisi nautis sesuai persyaratan keselamatan pelayaran, perlindungan lingkungan dan pencemaran laut.
- b) Menyiapkan peta dan BPI atau NTM yang *up to date*.
- c) Mengkaji laporan kegiatan nautis serta mengajukan saran tindak lanjut kepada Direksi.
- d) Mengawasi perawatan kapal bagian dek yang menjadi tugasnya sesuai *Maintenance System* dari perusahaan.
- e) Menginventarisasi dan melengkapi peralatan nautis untuk memenuhi persyaratan laik laut.
- f) Membuat penilaian kecakapan/konduite Nakhoda.

- g) Memonitor dan membina perwira *deck* agar pelaksanaan pengoperasian kapal berjalan aman dan pencegahan pencemaran lingkungan dapat dilaksanakan.
- h) Bertindak sebagai wakil ketua dari *Management Response Team*.

(6) Divisi Teknik

Tugas-tugas SM Divisi Teknik adalah:

- a) Melaksanakan kebijakan perusahaan untuk mencapai kesiapsiagaan Armada dari segi teknis sesuai persyaratan keselamatan pelayaran, perlindungan lingkungan dan pencemaran laut.
- b) Menyelenggarakan inventarisasi perlengkapan peralatan mesin suku cadang dan peralatan teknik di kapal maupun persediaan dengan cara tertib administrasi, serta memelihara informasi dokumen dan kearsipan terkait dengan perbaikan dan pemeliharaan kapal, termasuk untuk peralatan serta sistem pelaporannya.
- c) Membuat perencanaan yang sistematis agar semua Armada dalam keadaan laik laut dan beroperasi tanpa adanya hambatan sampai pada masa *docking* berikutnya, sekaligus sebagai bentuk tanggung jawab atas terjadinya penyimpangan.
- d) Melakukan dan menyiapkan petunjuk-petunjuk/instruksi evaluasi terkait ketentuan-ketentuan atau konvensi-konvensi yang berlaku untuk menyelaraskan sistem keamanan, pengendalian pengadaan segala peralatan perlengkapan kapal agar selalu dalam keadaan sempurna sebagai bagian dari kewajiban manajemen kapal.
- e) Mengarahkan perwira kapal hingga tercapai sistem pembinaan/perawatan instalasi kapal yang baik serta penggunaan instalasi yang efisien.
- f) Menyusun dan mempersiapkan petunjuk-petunjuk atau pedoman operasional atas pesawat-pesawat kapal tentang keselamatan pelayaran dan perlindungan lingkungan agar tercapai daya dan hasil guna yang optimal.

- g) Menyusun dan menyiapkan buku petunjuk cara perawatan kepada seluruh kapal yang berkaitan dengan *Maintenance System* dari perusahaan, termasuk pengendalian dan pelaporannya.
- h) Memantau pelaksanaan perawatan di kapal beserta hambatan-hambatan yang terjadi dan menyampaikan saran-saran tindak penanggulangannya.
- i) Membuat penilaian kecakapan/konduite dari Kepala Kamar Mesin

(7)Direktur SDM & Umum

Direktur SDM & Umum bertanggung jawab untuk tugas-tugas sebagai berikut.

- a) Berkaitan dengan kesejahteraan dan peningkatan kompetensi SDM serta pengelolaan organisasi perusahaan.
- b) Menyiapkan awak kapal (sesuai STCW 78 Amandemen 95).
- c) Mengomunikasikan sistem manajemen keselamatan ke seluruh pegawai.
- d) Merencanakan dan menyusun pengembangan sistem prosedur organisasi perusahaan.
- e) Melakukan Diklat Pelatihan Awak Kapal tentang keselamatan pelayaran kepada awak kapal serta pembekalan bag! calon pimpinan.

(8)Direktur Usaha

Direktur Usaha melaksanakan tugas pengelolaan pengoperasian kapal untuk pelayanan angkutan penumpang dan atau barang (kendaraan bermotor/*container/general cargo*), serta angkutan hewan. Pelaksanaan pengoperasian kapal-kapal dilakukan dengan mengacu pada efisiensi dan efektivitas kerja, serta mengutamakan keselamatan penumpang, kapal, barang/muatan dan pencegahan pencemaran.

Setiap pengoperasian kapal dilakukan dengan memperhatikan peraturan Nasional maupun Internasional

yang berlaku dalam angkutan laut yang didukung oleh dokumen-dokumen muatan angkutan tertentu. Pelaksanaan pengoperasian kapal-kapal dilakukan dengan memperhatikan efisiensi dan efektivitas kerja serta mengutamakan keselamatan penumpang, kapal, barang/muatan dan pencegahan pencemaran laut.

Cabang-cabang PT. PELNI mendukung pelaksanaan pengoperasian kapal-kapal melalui beberapa kegiatan sebagai berikut:

- a) Menerima dan meneruskan informasi pengoperasian kapal-kapal kepada para pemakai jasa.
- b) Menerima dan meneruskan informasi angkutan penumpang dan atau barang kepada para pemakai jasa.
- c) Melaksanakan kegiatan embarkasi/debarkasi penumpang dan kegiatan bongkar muat.
- d) Menerima dan meneruskan permintaan peralatan/perlengkapan kapal-kapal ke Kantor Pusat.
- e) Menerima dan meneruskan peralatan/perlengkapan kapal-kapal dari kantor pusat ke kapal-kapal yang membutuhkan.
- f) Atas perintah Kantor Pusat, melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan pengawakan kapal.

(9) Tim Tanggap Darurat.

Dalam hal keadaan darurat seperti kapal tubrukan, kapal terbakar, kapal kandas, kapal terbalik, kapal tenggelam, terjadi ledakan kapal, ABK/penumpang luka berat di kapal dan terjadinya tumpahan minyak ke laut dari kapal dan lain-lain, DPA melaporkan kepada Manajemen untuk mengoordinasikan Tim Tanggap Darurat (Rapat MRT)

**2) Petugas yang Ditunjuk Penerapan *ISM-Code* pada PT. PELNI**

Pada *ISM-Code* Elemen 4 tentang "*Designated Person*" menjelaskan sebagai berikut: "*To ensure the safe operation of each ship and to provide a link between the company and those on board, every company, as appropriate, should designate a person*

*at person ashore having direct access to the highest level at management.”*

Petugas yang ditunjuk untuk mengendalikan penerapan *ISM-Code* harus memiliki akses langsung pada Top Manajemen dan kompetensi yang memadai dan berpengalaman. Dengan begitu, mereka dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tentang verifikasi dan pengawasan persyaratan keselamatan dan pencegahan pencemaran sesuai *ISM-Code* dengan efisien dan efektif.

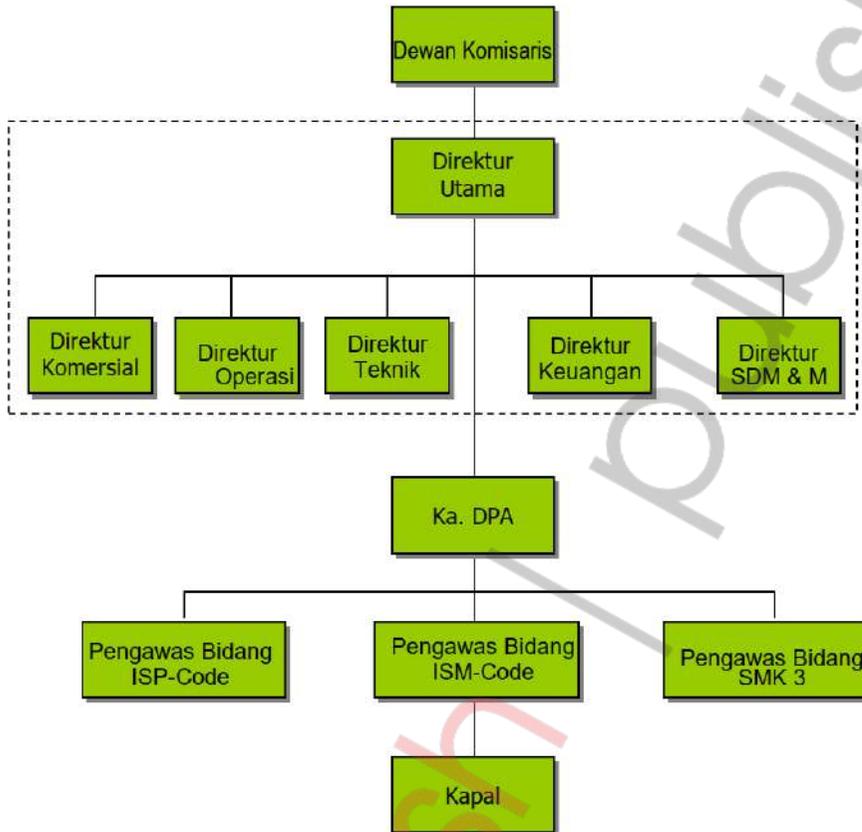
PT. PELNI telah membentuk organisasi/petugas untuk mengelola kebijakan *ISM-Code* yang dipimpin oleh pejabat setingkat kepala divisi/senior manajer. Pembentukan ini tertulis dalam Surat Keputusan Direksi No. 01/HKO-01/Dir/I-2010 tanggal 4 Juni 2010 tentang Pembentukan *Designated Person Ashore* (DPA) PT. PELNI, bahwa “DPA berwenang dan bertanggung jawab semua aspek keselamatan, perlindungan lingkungan dalam pengoperasian kapal dan untuk menjamin ketersediaan SDM yang memadai serta dukungan dari darat sesuai kebutuhan yang diperlukan di kapal.”

Dalam melaksanakan tugas DPA, PT. PELNI dibantu oleh Pengurus Bidang atau Deputi *ISM-Code* dan para auditor dalam melaksanakan beberapa kegiatan sebagai berikut.

- a) internal audit;
- b) pendamping *External Audit* dari surveyor BKI (Biro Klasifikasi Indonesia) dan mendampingi Inspektur dari Direktorat Jenderal Perhubungan Laut;
- c) menindaklanjuti temuan-temuan NC (*Non-Conformity*) ketidaksesuaian kepada unit kerja terkait; dan
- d) memberikan sosialisasi dan pengawasan pelaksanaan sistem manajemen keselamatan.

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi PT. PELNI Nomor: 64/HKO.01/DIR/VI/2012 tanggal 12 Juni 2012 tentang struktur organisasi kantor pusat PT. PELNI, di dalamnya menggambarkan posisi DPA PT. PELNI yang mempunyai akses langsung pada Top Manajemen (Direktur Utama PT. PELNI) sebagaimana Gambar 4.5 berikut.

Gambar 4.5 Struktur Organisasi DPA



Menurut Direksi PT. PELNI, Kepala DPA PT. PELNI telah memenuhi standar kriteria *ISM-Code* elemen 4, yakni memiliki latar belakang dan pengalaman sebagai kepala kamar mesin (KKM) dengan sertifikasi (COC dan COP) sesuai STCW 78 amandemen 95, yang mana dianggap:

- mengerti aspek keselamatan dan perlindungan lingkungan;
- mengerti dan menguasai SMK PT. PELNI;
- mampu berkomunikasi dan memiliki kemampuan bahasa asing (Inggris);
- mampu memberikan motivasi dan solusi dalam mengendalikan SMK;

- e) mampu bekerja sama, kreatif dan sistematis dalam melaksanakan tugas; dan
- f) disegani dan berwibawa di lingkungan kerja DPA dan Kapal, sehingga penerapan kebijakan *ISM-Code* dapat dilaksanakan secara profesional sehingga keselamatan pengoperasian kapal dan perlindungan lingkungan dapat tercapai.

Berdasarkan telaah dokumen dan wawancara dengan Ka. DPA PT. PELNI, standar kompetensi yang dimiliki Ka. DPA saat ini dapat dilihat pada Tabel 4.4 sebagai berikut.

Tabel 4.5  
Certificate of Competency dan Certificate of Proficiency  
Head of DPA

Nama : Alamsah MEng		Dasar pengangkatan:								
Jabatan : Ho. DPA		SK Direksi 106 tahun 2012								
Jabatan Terakhir di kapal : KKM		Tanggal: 16 Agustus 2012								
No	Sertifikasi						Keterangan			
1	Certificate of Competency (COC)									
	1) ANT/ATT II		Yes	No	2) ANT/ATT I			Yes	No	
2	Certificate of Proficiency (COP)						Untuk semua kompetensi			
	1) BST	Yes	No	2) AFF	Yes	No		3) MFA	Yes	No
		✓			✓				✓	
	4) MC	✓		5) SCRIB	✓			5) CCM	✓	
	6) SSO	✓		7) RO/ARPA				8) GMDSS		
	9) ORU			10) BRM			11) ECDIS			
									Sertifikat tambahan untuk bagian Deck	
3	Certificate ISM-Code						Semua kompetensi			
	1) Penerapan <i>ISM-Code</i>	Yes	No	2) Internal Auditor	Yes	No		3) Eksternal Auditor	Yes	No
		✓			✓			✓		
4	Certificate Non Mandatory						Semua kompetensi			
	1) CSO	Yes	No	2) ISO 9000	Yes	No		3) SMK3LH	Yes	No
		✓			✓			✓		
5	Lain-lain									

Hasil evaluasi di atas menunjukkan, bahwa Ka. DPA PT. PELNI telah memenuhi kompetensi sesuai ketentuan *ISM-Code* elemen 4, STCW 78 amandemen 95; Peraturan Pemerintah No. 7 tahun 2000 tentang Pelaut dan Permenhub No. 43 tahun 2008 tentang Pendidikan dan Pelatihan, ujian keahlian serta sertifikat

kepelautan. Sesuai dengan SK Direksi PT. PELNI No. 01/HKO-01/Dir/I-2010, bahwa DPA PT. PELNI diberikan wewenang dan tanggung jawab dalam mengelola sistem manajemen keselamatan dan pencemaran di laut. Kemudian berdasarkan SK Direksi PT. PELNI No. 64/HKO.01/Dir/VI/2012, bahwa Ka. DPA PT. PELNI mempunyai akses langsung pada Direktur Utama dalam implementasi penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan. Akan tetapi untuk Manajer *ISM-Code* masih belum memenuhi standar COC, yang mana masih memiliki sertifikasi ANT III sehingga akan diikuti pendidikan pada tahun ini, dan perlunya pejabat yang menangani dokumen control dan *quality control* (*lead auditor*).

### **3) Tanggung Jawab dan Otoritas Nakhoda Kapal**

Nakhoda berperan penting di kapal. Hal ini sesuai dengan KUHD Pasal 341, bahwa Nakhoda adalah orang yang memimpin di kapal. Sebagai pimpinan kapal, nakhoda merupakan pemegang kewibawaan umum terhadap semua pelayar atau semua orang di atas kapal. Semua orang di atas kapal wajib menuruti perintah nakhoda guna kepentingan keselamatan atau ketertiban umum dan disiplin terhadap anak buah kapal. Hal ini KUHD Pasal 393: *Nakhoda mempunyai kekuasaan di kapal atau semua penumpang. Mereka wajib menaati perintah yang diberikan oleh nakhoda untuk kepentingan keselamatan atau mempertahankan ketertiban dan disiplin.*<sup>215</sup>

Nakhoda dapat mengambil tindakan jika orang dan/atau yang ada di kapal akan membahayakan keselamatan kapal dan awak kapal (UU 17/2008 Pasal 144). Begitu besarnya peran nakhoda untuk kepentingan keselamatan sehingga mereka wajib berada di kapal selama pelayaran (UU 17/2008 Pasal 138 (1)). Jika nakhoda berhalangan, atau apabila keadaan tidak memungkinkan, maka ia digantikan oleh Mualim I atau yang tertua dalam pangkatnya (KUHD Pasal 341d).

---

<sup>215</sup> KUHD Pasal 393

*ISM-Code* elemen 5 memuat tentang tugas dan tanggung jawab nakhoda kapal. Perusahaan dituntut untuk menguraikan dan mendokumentasikan tanggung jawab nakhoda kapal dengan jelas sebagai berikut.

- a) Melaksanakan kebijaksanaan perusahaan dalam hal keselamatan kerja dan lingkungan.
- b) Memotivasi para ABK untuk menjalankan kebijaksanaan yang dimaksud.
- c) Mengeluarkan perintah dan instruksi yang tepat, jelas, dan sederhana.
- d) Memeriksa bahwa persyaratan tersebut di atas dilaksanakan.
- e) Meninjau pelaksanaan SMS dan melaporkan kekurangan-kekurangannya kepada manajemen.

Perusahaan harus menjamin SMS yang digunakan di atas kapal memuat kewenangan nakhoda. Termasuk harus menggambarkan secara jelas dalam SMS bahwa nakhoda berwenang penuh untuk membuat keputusan demi keselamatan kerja dan pencegahan pencemaran serta meminta dukungan perusahaan jika diperlukan.

Selanjutnya pada *ISM-Code* Elemen 5.1, ditegaskan bahwa perusahaan harus jelas menetapkan dan mendokumentasikan tanggung jawab nakhoda. Dalam Elemen 5.2 juga ditegaskan, bahwa *Perusahaan harus memastikan bahwa Safety Management System (SMS) yang digunakan di kapal berisikan ketentuan yang menjelaskan otoritas nakhoda khususnya untuk mengambil keputusan demi keselamatan dan pencegahan pencemaran dan dapat meminta bantuan jika diperlukan.*

Dalam rangka mengimplementasikan *ISM-Code* dan perundang-undangan yang berlaku, PT. PELNI menetapkan tugas dan tanggung jawab Nakhoda diatur dalam surat Keputusan Direksi No. 117 Tahun 1999 tentang Peraturan Dinas Awak Kapal (PDAK). Pada Pasal 1 (3) Nakhoda menyatakan, bahwa "Salah seorang awak kapal yang menjadi pimpinan umum di kapal dan mempunyai wewenang dan tanggung jawab tertentu sesuai peraturan dan

perundang-undangan yang berlaku”. Sesuai kebijakan manajemen keselamatan PT. PELNI Elemen 5 yang menegaskan, bahwa:

Nakhoda bertanggung jawab bahwa sistem manajemen keselamatan di atas kapal dilaksanakan dengan benar. Nakhoda harus membantu dan memotivasi ABK dalam menjalankan kebijakan dan mengeluarkan instruksi bila diperlukan. Nakhoda adalah seorang pemimpin tertinggi di atas kapal dan Nakhoda dapat mengatasnamakan perusahaan dalam hal keselamatan dan pencegahan pencemaran.

Berdasarkan PDAK dan petunjuk kebijakan manajemen keselamatan, PT. PELNI mengatur tentang tanggung jawab dan wewenang Nakhoda kapal sebagai berikut.

- (1) Nakhoda mewakili Direksi PT. PELNI dan merupakan pimpinan umum di atas kapal yang memiliki wewenang penegak hukum dengan bertanggung jawab atas keselamatan, keamanan dan ketertiban kapal, pelayar dan barang muatan yang menjadi kewajibannya.
- (2) Nakhoda memiliki tugas dan kewajiban memegang kewibawaan dan menegakkan disiplin. Artinya, semua pelayar wajib menaati perintah Nakhoda untuk itu Nakhoda wajib melaksanakan *Master Review* setiap 2 bulan 1 kali.
- (3) Nakhoda atau pimpinan kapal wajib berada di atas kapal selama berlayar, kecuali dalam keadaan yang sangat memaksa (UU No. 17 Tahun 2008 Pasal 138 (1) tentang Pelayaran).
- (4) Nakhoda atau pimpinan kapal sebagai seorang pelaut yang cakap (*good seamanship*) jika akan berlayar wajib memastikan kapalnya telah memenuhi persyaratan kelaiklautan dan berhak menolak berlayar jika kapalnya tidak laik laut.
- (5) Nakhoda atau pimpinan kapal wajib memperhatikan dan memelihara kondisi kapal agar tetap laik laut untuk berlayar (UU No. 17 Tahun 2008 Pasal 138 (2) tentang Pelayaran).

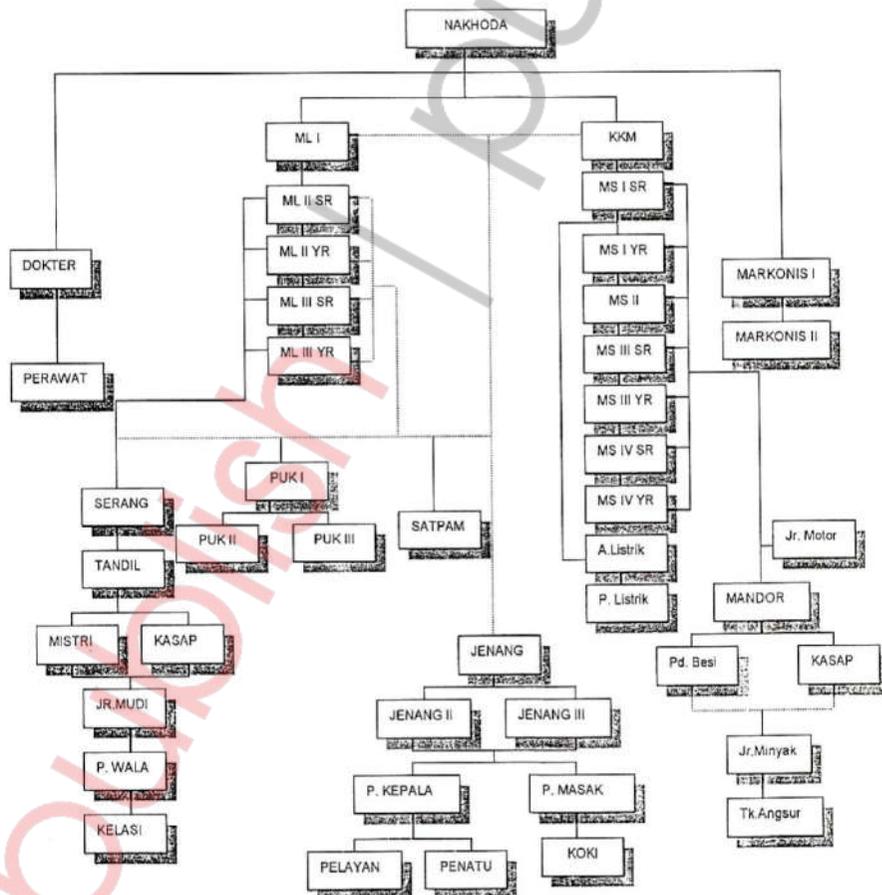
- (6) Nakhoda atau pimpinan kapal wajib memberikan laporan jika terjadi kecelakaan dan kerusakan kapalnya dengan penuh rasa tanggung jawab.
- (7) Nakhoda atau pemimpin kapal yang sedang berlayar wajib memberikan pertolongan dalam batas kemampuan kepada setiap orang atau kapal yang memerlukan bantuan pertolongan. Termasuk pada kapal lain jika mengalami musibah tubrukan (UU No. 17 Tahun 2008 Pasal 247 tentang Pelayaran).
- (8) Nakhoda atau pemimpin kapal dalam pengoperasian kapal wajib meningkatkan keselamatan kapal dalam mencegah terjadinya pencemaran lingkungan yang sumbernya kapal, kemudian wajib menanggulangi pencemaran dan segera melaporkan kejadian ini kepada Pejabat pemerintah yang berwenang dan pimpinan PT. PELNI (UU No. 17 Tahun 2008 Pasal 230 (2) tentang Pelayaran).
- (9) Nakhoda atau pimpinan kapal wajib membina ABK menjadi pelaut yang berkualitas dan berhak menilai dan membuat laporan kecakapan (*Condite Report*) serta merekomendasikan kemampuan mereka untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu kepada pimpinan PT. PELNI.
- (10) Demi kepentingan keselamatan pelayaran, Nakhoda berhak menolak (*Master Overriding Authority*) sebagai berikut:
  - a) Anak buah kapal yang ditempatkan pada kapal yang dipimpinya dianggap tidak memenuhi standar kecakapan pelaut dengan alasan yang tepat dan dilengkapi berita acara.
  - b) Muatan barang dan penumpang dianggap berbahaya dan atau melebihi kapasitas yang diizinkan.
  - c) Melayarkan kapal ke daerah berbahaya baik secara navigasi maupun faktor keamanan yang dapat mengancam keselamatan jiwa, muatan dan kapal.
- (11) Sebelum menugaskan ABK yang baru naik ke kapal pertama kalinya, Nakhoda wajib memberikan kesempatan untuk

- familiarisasi terlebih dahulu melalui wawancara secara tertulis dan lisan mengenai alat-alat keselamatan kapal, dan alat-alat yang berhubungan dengan tugasnya seperti alat-alat navigasi, alat-alat penggerak kapal dan alat-alat kerja lainnya, formulir familiarisasi setelah diisi dan ditandatangani Nakhoda dan KKM, aslinya disimpan oleh yang bersangkutan dan *copy*-nya disimpan di Kantor Kapal.
- (12) Nakhoda harus benar-benar yakin bahwa ABK yang naik ke kapal sudah mengerti dan mampu melaksanakan tugasnya. Karena itulah Nakhoda wajib memberikan Familiarisasi kepada ABK yang baru naik melalui form Familiarisasi. Selain itu, Nakhoda harus memastikan ABK baru naik ke atas kapal untuk membaca Sistem Manajemen Keselamatan (SMK) dan membuat pernyataan bahwa ABK yang bersangkutan sudah memahaminya.
  - (13) Mengisi, membuat laporan kecakapan ABK (*Conduite Report*) bagi seluruh ABK yang telah melaksanakan tugas di kapal sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan, lembar asli dikirim ke Direktorat Personalia dan Umum Cq. Senior Manager SDM dan *copy* disimpan di kapal minimal satu tahun satu kali.
  - (14) Dalam rangka pembinaan awak kapal dan memelihara disiplin awak kapal serta mengadakan hubungan harmonis di lingkungan kapal perlu melaksanakan hal-hal antara lain: memotivasi seluruh awak kapal untuk menambah keterampilan dan kemampuannya, mengadakan komunikasi yang baik dan transparan dengan seluruh awak kapal, dan menjaga disiplin ABK.
  - (15) Demi keselamatan kapal, Nakhoda perlu memperhatikan dan mempertimbangkan saran dari Dewan Kapal dan atau para Perwira, sehingga Nakhoda wajib melaksanakan Safety Meeting 1 bulan 1 kali.
  - (16) Dalam melaksanakan tugas, kewajiban, tanggung jawab dan wewenang, Nakhoda harus selalu berpegang pada perundang-undangan dan peraturan-peraturan yang berlaku, baik Internasional, pemerintah RI dan perusahaan PT. PELNI.

(17) Karena tugas dan tanggung jawab Nakhoda mengacu pada undang-undang, maka segala kesalahan, kelalaian akibat perbuatannya wajib menjadi tanggung jawab Nakhoda.

Lebih jelasnya, implementasi *ISM-Code* elemen 6 tentang tanggung jawab dan otoritas Nakhoda pada kapal PT. PELNI dapat dilihat sebagaimana struktur organisasi kapal penumpang tipe Pax 2000 seperti pada Gambar 4.6. berikut.

Gambar 4.6 Struktur Organisasi Kapal Penumpang Tipe Pax 2000



#### 4) Sumber Daya dan Tenaga Kerja (SDM)

##### (1) Modal Insani (*Human Capital*)

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) atau *Human Resource Management* (HRM) memiliki peran penting dalam menentukan pencapaian tujuan dari kebijakan.<sup>216</sup> Oleh karena itu, aset SDM harus dikelola dengan baik agar berkontribusi terhadap kemajuan perusahaan secara efektif. Upaya ini dilakukan melalui penerapan strategi-strategi peningkatan pembelajaran dan kompetensi terus menerus, sehingga terjadi peningkatan kinerja (profitabilitas dan produktivitas) yang menciptakan pertumbuhan bisnis terus menerus.

Di era pengelolaan manajemen pengetahuan (*knowledge management*), manusia merupakan aset (*human capital*) dalam menggerakkan organisasi. Mereka merupakan modal insani (*human resources*) dalam menggerakkan keunggulan kompetitif manusia khususnya pada ilmu pengetahuan mereka "*Intellectual capital consists of the stocks and flows at knowledge available to an organization*". Faktor tersebut merupakan perubahan fundamental dalam sifat pekerja itu sendiri. "*This fact reflects a fundamental change in the nature of work itself*".<sup>217</sup> Dalam hal ini, kemampuan modal manusia dalam menerapkan ilmu pengetahuan ke dalam pekerjaan, merekalah yang menjadikan suatu perusahaan memiliki keunggulan dalam persaingan.

##### (2) Pembinaan SDM

Kekayaan intelektual individu menjadi hak si pemilik dalam memanfaatkannya. "*Intellectual property rights give the owner of that property the exclusive right to use it.*" Karena itulah SDM harus dikelola sehingga menjadi keunggulan yang efektif, demikian juga sumber daya manusia bidang pelayaran harus diadakan pembinaan. Hal ini sesuai dengan Undang-undang 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran, bahwa penyelenggaraan dan pengembangan sumber daya manusia

---

<sup>216</sup> Noe, *op. cit.*, h. 5

<sup>217</sup> Burud, *op. cit.*, h. 23

di bidang pelayaran dilaksanakan. Tujuannya ialah menyediakan sumber daya manusia yang profesional, kompeten, disiplin dan bertanggung jawab serta memenuhi standar nasional dan internasional.

Pada *ISM-Code* Elemen 6.2 ditegaskan sebagai berikut: *“the company should ensure that each ship is manned with qualified, certified and medically and fit seafarers in accordance with national and international.”* Sesuai petunjuk kebijakan manajemen keselamatan PT. PELNI Elemen 6 (enam), perusahaan (PT. PELNI) harus menjamin beberapa hal sebagai berikut:

- a) Nakhoda harus memiliki kemampuan untuk memimpin, memahami Sistem Manajemen Keselamatan (SMK) mendapat dukungan dari perusahaan sehingga tugas dan fungsi Nakhoda dapat dilaksanakan dengan baik.
- b) Awak kapal harus memiliki sertifikat yang dibutuhkan sesuai STCW 78 amandemen 1995.
- c) Personil baru dan personil yang dialih tugaskan dapat diberikan pengenalan yang mencukupi sesuai tugasnya.
- d) Sehat jasmani untuk tugas di kapal.
- e) Mampu berkomunikasi secara efektif dalam rangka memenuhi persyaratan di atas.

Hal-hal di atas didasarkan pada perjanjian Kerja Bersama (PKB) antara Direksi Perlindungan Serikat Pekerja PT. PELNI Tahun 2012 Pasal 3 bahwa “Untuk membentuk pegawai yang profesional perusahaan wajib melakukan pembinaan kepada pegawai dengan tujuan menciptakan, memelihara dan mengembangkan sikap dan disiplin kerja.

### (3) Sertifikasi Awak Kapal

Bukti kompetensi yang telah dimiliki oleh awak kapal yakni sertifikat. Keppress No. 60 tahun 1986 tentang Ratifikasi STCW (*Standard of Training Certification and Watch Keeping for Seafarers*) tahun 1978 Amandemen 1995 menegaskan, bahwa sertifikat untuk Nakhoda, Perwira atau bawahan harus diberikan kepada calon-calon yang telah memenuhi

persyaratan pemerintah yang bersangkutan, juga memenuhi persyaratan-persyaratan kerja, usia, kesehatan medis, pelatihan, kualifikasi dan pengujian sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari konvensi.

Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 2000 tentang Pelaut “Setiap awak kapal harus memiliki sertifikat kepelautan” menyatakan, bahwa sertifikat yang dimaksud adalah *Certificate of Competency* (COC) yaitu sertifikat kompetensi untuk bekerja sebagai Perwira di atas kapal dan untuk anak buah kapal (ABK). Termasuk juga Perwira harus memiliki sertifikat keterampilan khusus atau *Certificate of Proficiency* (COP).

Sesuai Permenhub Nomor 43 tahun 2008 tentang pendidikan dan pelatihan, “*sertifikat keahlian pelaut sesuai jenis dan jenjangnya diklat kepelautan diberikan kepada peserta yang lulus ujian keahlian pelaut*” terdiri dari:

a. Sertifikat Keahlian Pelaut dari jenjang terendah sampai tertinggi yang terdiri atas:

- 1) Sertifikat Keahlian Pelaut Tingkat Dasar
  - a) Ahli Nautika Tingkat Dasar
  - b) Ahli Teknika Tingkat Dasar
- 2) Sertifikat Keahlian Pelaut Tingkat V
  - a) Ahli Nautika Tingkat V
  - b) Ahli Teknika Tingkat V
- 3) Sertifikat Keahlian Pelaut Tingkat IV
  - a) Ahli Nautika Tingkat IV
  - b) Ahli Teknika Tingkat IV
- 4) Sertifikat Keahlian Pelaut Tingkat III
  - a) Ahli Nautika Tingkat III
  - b) Ahli Teknika Tingkat III
- 5) Sertifikat Keahlian Pelaut Tingkat II
  - a) Ahli Nautika Tingkat II
  - b) Ahli Teknika Tingkat II
- 6) Sertifikat Keahlian Pelaut Tingkat I
  - a) Ahli Nautika Tingkat I
  - b) Ahli Teknika Tingkat I

- b. Sertifikat Keterampilan Khusus Pelaut yang terdiri atas:
- 1) Radar Simulator (*Radar Simulator*);
  - 2) Alat Bantu *Plotting* Radar Otomatis Simulator (*ARPA Simulator*);
  - 3) Operator Radio Umum (GOP, *for the GMDSS*);
  - 4) Operator Radio Terbatas (ROC *for the GMDSS*);
  - 5) Familiarisasi Kapal Tangki (*Tanker Familiarization*);
  - 6) Pelatihan Khusus Kapal Tangki Minyak (*Oil Tanker Specialized Training*);
  - 7) Pelatihan Khusus Kapal Tangki Bahan Kimia (*Chemical Tanker Specialized Training*);
  - 8) Pelatihan Khusus Kapal Tank! Gas Cair (*Liquefied Gas Tanker Specialized Training*);
  - 9) Manajemen Pengendalian Massa (*Crowd Management*);
  - 10) Pelatihan pengendalian krisis dan perilaku manusia (*Crisis Management and Human Behavior*);
  - 11) Keterampilan Dasar Keselamatan (*Basic Safety Training*);
  - 12) Keterampilan Penggunaan Pesawat Luput Maut dan Sekoci Penyelamat (*Survival Craft and Rescue Boats*);
  - 13) Keterampilan Sekoci Penyelamat Cepat (*Fast Rescue Boats*);
  - 14) Keterampilan Pemadam Kebakaran Tingkat Lanjut (*Advanced Fire Fighting*);
  - 15) Keterampilan Pertolongan Pertama (*Medical Emergency First Aid*);
  - 16) Keterampilan Perawatan Medis (*Medical Care*);
  - 17) Pengendalian Sumber Daya di Anjungan (*Bridge Resource Management*);
  - 18) Perwira Keamanan Kapal (*Ship Security Officer*);
  - 19) Perwira Keamanan Perusahaan Pelayaran (*Company Security Officer*);
  - 20) Perwira Keamanan Fasilitas Pelabuhan (*Port Facility Security Officer*);
  - 21) Bahan-Bahan Berbahaya dan Beracun (*Dangerous and Hazardous Materials*); dan

22) Sistem Informasi dan Tampilan Peta Elektronik (*Electronics Charts Display and Information System/ECDIS*).

Sertifikat lain yang diwajibkan atau direkomendasikan didasarkan pada konvensi (*Convention*), Kode (*Code*) atau Sirkuler (*Circular*) yang dikeluarkan oleh International Maritime Organization (IMO) dan/atau atas permintaan industri pelayaran.

Untuk mencapai visi dan misi perusahaan serta tujuan dan sasaran kebijakan manajemen keselamatan sumber daya manusia (SDM), PT. PELNI memperlakukan mereka sebagai aset (*human capital*) sehingga pengembangan SDM menjadi perhatian khusus yang dilaksanakan secara berkesinambungan. Program strategis Direktur SDM PT. PELNI antara lain:

- a) melaksanakan rekrutmen;
- b) melaksanakan kerja sama dengan mitra kerja;
- c) melaksanakan diklat dan penjenjangan karier;
- d) meningkatkan kesejahteraan pegawai; dan
- e) mengembangkan potensi pegawai.

Program pengembangan kualitas SDM PT. PELNI yang telah dilaksanakan antara lain rekrutmen pegawai, diklat orientasi, diklat manajerial, diklat teknik bidang, pelatihan pengayaan, pelatihan purna bakti, program pendidikan strata lanjutan (S2), penyusunan Sispro, survei kepuasan pegawai, dan diklat *upgrading*, revalidasi *refreshing* awak kapal dalam rangka memenuhi kebutuhan IMO tentang STCW 78 amandemen 98/2010.

Menurut Dir. SDM dan SM SDM PT. PELNI yang didukung oleh informasi dari beberapa dokumen, jumlah SDM PT. PELNI berdasarkan stratifikasi pendidikan dan penugasan di kantor pusat, kantor cabang, kapal, usaha sampingan dan anak perusahaan dapat dilihat pada Tabel 4.5. Sementara untuk jumlah SDM PT. PELNI pada 5 (lima) tahun terakhir pada kantor pusat, cabang, kapal, dan anak perusahaan dapat dilihat pada Gambar 4.7 sebagai berikut.

Tabel 4.6  
Jumlah SDM Berdasarkan Stratifikasi Pendidikan  
Tahun 2012

No	Unit Usaha	SD	SLTP	SLTA	D3	S1	S3	S3	*	Jumlah
A	PT. Pelni									
	Pelayaran									
1	Kantor Pusat	4	26	139	28	165	40	0	1	403
2	Kantor Cabang	9	31	227	34	249	14	0	0	564
3	Kapal	93	328	1676	246	60	21	0	133	2557
	Jumlah A	106	385	2042	308	474	75	0	134	3524
B	Usaha									
	Sampingan									
1	Wisma Bahtera	10	6	3	0	4	0	0	0	23
2	Cipayung	2	2	6	2	7	0	0	0	19
	Galangan Pelni	12	8	9	2	11	0	0	0	42
	Jumlah B									
C	Anak Perusahaan									
1	SBN Pusat	0	1	10	1	12	2	0	0	26
2	PT RS Pelni	29	67	474	138	52	1	0	0	761
3	PIDC	0	0	1	0	1	1	0	0	3
4	SBN Cabang	8	4	50	11	35	0	0	0	108
	Jumlah C	37	72	535	150	100	4	0	0	898
	Total	155	465	2585	460	585	79	0	134	4464
	Persentase	3,40	10,19	58,84	10,08	12,82	1,73	0,00	2,94	100%

\*) SDM kapal yang sedang mengikuti pendidikan ANT/ATT III, II dan I setara D-III, S1 dan S2

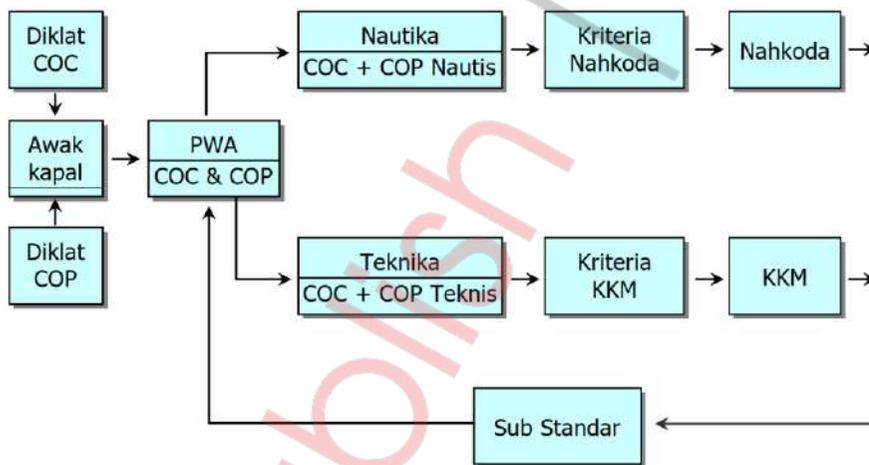
Gambar 4.7 Jumlah SDM Tahun 2008-2012



Tabel 4.6 dan Gambar 4.7 menunjukkan ketersediaan kecukupan SDM PT. PELNI dalam pengoperasian kapal sesuai *ISM-Code* elemen 3.3 baik pengelolaan *ISM-Code* di darat ataupun di kapal.

Dalam rangka memenuhi elemen 6.1, perusahaan harus menjamin bahwa Nakhoda memiliki kemampuan memimpin, memahami penerapan kebijakan *ISM-Code* pada PT. PELNI, dan mendapat dukungan yang diperlukan untuk bisa menjalankan tugas dengan baik implementasi elemen ini. PT. PELNI telah menerapkan hal-hal ini sebelum *ISM-Code* yang didasarkan pada pedoman pengangkatan Nakhoda tahun 1993, yang dapat dilihat pada Gambar 4.8 tentang alur karier Nakhoda dan Tabel 4.7 kriteria jabatan Nakhoda sesuai *ISM-Code* elemen 6.1 sebagai berikut.

Gambar 4.8 Alur Kompetensi dan Jabatan Nakhoda pada Kapal PT. PELNI



Tabel 4.7  
Kriteria Penilaian Nakhoda pada Kapal Pax 2000

Nama :	Tanggal:
NRP/Gol :	Promosi Nakhoda: PAX 2000
Jabatan Terakhir :	

No	Kriteria Penilaian	Memenuhi Standar		Ket
		Ya	Tdk	
<b>I</b>	<b>Sertifikasi</b>			
1	<i>Certificate of Competence (COC) ANT I minimal setelah 6 bulan diterbitkan</i>	✓		
2	<i>Certificate of Proficiency (COP) yang masih up to date antara lain BST, AFF, SCRIB, MC, MEFA, CCM, RO/ARPA, GMDSS/ORU, SSO</i>	✓		
3	<i>Certificate Proficiency Non Mandatory antara lain ISM-Code, BRM/BTM, ISP-Code, IMDG-Code, ECDIS, PSC, TOT 609, Marine Surveyor dan Diklat Bidang Teknis PT. PELNI</i>	✓		
<b>II</b>	<b>Pengalaman jabatan</b>			
4	Pengenalan dan golongan pernah jadi nakhoda kapal cargo minimal 6 bulan	✓		
5	Pernah jadi Nakhoda kapal penumpang Pax 500	✓		
6	Pernah jadi Nakhoda kapal penumpang Pax 1000 minimal 6 bulan	✓		
7	Melaksanakan pengenalan ( <i>familiarization</i> ) sebagai Nakhoda kapal minimal 1 voyage pada kapal yang akan ditugaskan	✓		
8	Golongan minimum III D/IV A	✓		
<b>III</b>	<b>Kesehatan</b>			
9	Telah melaksanakan medical cek up minimal 6 bulan terakhir dan dinyatakan sehat	✓		
10	Sehat mata dan THT oleh dokter PT. PELNI minimal 1 tahun terakhir	✓		
<b>IV</b>	<b>Penguasaan ISM-Code PT. PELNI</b>			
11	Telah mengikuti sosialisasi tentang penerapan kebijakan ISM-Code pada PT. PELNI	✓		
<b>V</b>	<b>Assesment</b>			
12	Memenuhi standar <i>assessment</i> yang dilaksanakan oleh manajemen PT. PELNI melalui tim <i>assessment independent</i> (PPM/UI) untuk mengukur, integritas, kepemimpinan, loyalitas, inovasi, kejujuran (kepribadian), kerja sama dan fleksibilitas	✓		

Implementasi kebijakan *ISM-Code* Elemen 6.3 tentang pemberian latihan bagi ABK yang baru bertugas atau yang dialihtugaskan pada kapal dengan tipe lain dilaksanakan sesuai dengan buku petunjuk kebijakan. Tepatnya ada di manajemen keselamatan bagian 6 (2) yaitu “*personil baru dan personil yang dialihtugaskan dapat diberikan pengenalan yang mencukupi sesuai dengan tugasnya, termasuk latihan keadaan darurat (contingency plan) yang dilaksanakan secara konsisten bagi semua personil dan bahkan melibatkan darat dan penumpang sesuai ISM-Code elemen 6.3 dan SOLAS 74 chapter III, dan semua kegiatan pengenalan dan latihan keadaan darurat selalu didokumentasikan.* Lampiran di dalamnya berupa form *familiarization* bagi awak kapal PT. PELNI. Tabel 4.7 adalah materi *familiarization* bagi seluruh awak kapal, Perwira dan Nakhoda dan Tabel 4.8 merupakan jadwal rencana latihan keadaan darurat.

Tabel 4.8  
Materi *Familiarization* Awak Kapal

No	Item	Ya	Tidak
<i>Untuk Seluruh Awak Kapal</i>			
1	Apakah saudara mengetahui sertifikat apa saja yang harus saudara miliki untuk bekerja di atas kapal		
2	Apakah saudara telah memiliki semua sertifikat tersebut, dan apakah sertifikat tersebut saudara bawa ke kapal		
3	Apakah saudara melakukan pengecekan di lapangan saat saudara melakukan timbang terima inventaris kapal		
4	a. Apakah saudara telah memiliki buku saku, dan apakah saudara telah membacanya dan mengerti akan isi dari buku saku tersebut b. Apakah saudara mengetahui dan memahami tugas saudara dari buku saku, di manakah saudara dapat membacanya c. Apakah saudara telah membaca buku PD & SOP awak kapal PT. PELNI		
5	Saat saudara menerima mutasi naik ke kapal apakah saudara telah membaca dari <i>Muster List</i> apakah saudara memahaminya		
6	Apakah anda telah mengerti bagaimana prosedur penanggulangan jika di atas kapal terjadi hal-hal darurat sebagai berikut: a. Kebakaran		

No	Item	Ya	Tidak
	b. Orang jatuh ke laut c. Kapal bocor d. Kapal kandas e. Menghadapi angin ribut/taifun f. Menghadapi teroris g. Kapal tabrakan h. Pencemaran lingkungan oleh minyak i. Dan lain-lain (baca buku SOP)		
7	Berapa pintu-pintu kedap air yang ada di kapal, sebutkan lokasinya dan bagaimana cara mengoperasikannya, baik manual maupun secara otomatis dari anjungan		
	Khusus untuk Nakhoda, Perwira dan Kepala Bagian		
8	Apakah saudara mengetahui kegunaan dari alat-alat navigasi di kapal		
9	Apakah saudara tahu apa yang dimaksud <i>Safety Management Certificate</i> (SMC) dan <i>Document of Compliance</i> (DOC)?		
10	Apakah saudara tahu yang dimaksud dengan <i>Master Review</i> ?		
Jumlah			
Penilaian apabila jumlah jawaban Ya: 8-10 = lulus sangat memuaskan, 7-8 = lulus memuaskan, 6-7 = lulus cukup memuaskan, 5-6 = lulus kurang memuaskan, 4-5 = mengulang, 2-4 = gagal			

Tabel 4.9  
Jadwal Rencana Latihan Penanggulangan Keadaan Darurat Kapal Tahun 2012

No	Jenis Latihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Keterangan
1	Kebakaran	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Min 1 minggu sekali
2	Sekoci	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Min 1 minggu sekali
3	Orang jatuh ke laut			■			■			■			■	Min 3 bulan sekali
4	Meninggalkan kapal		■			■			■			■		Min 3 bulan sekali
5	Kemudi darurat	■			■			■			■			Min 3 bulan sekali
6	Tumpahan minyak		■			■			■			■		Min 3 bulan sekali
7	Kebocoran			■			■			■			■	Min 3 bulan sekali
8	Kapal kandas	■			■			■			■			Min 3 bulan sekali

No	Jenis Latihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Keterangan
9	Kapal tubrukan													Min 3 bulan sekali
10	Orang cedera													Min 3 bulan sekali
11	Kerusakan mesin													Min 3 bulan sekali

Beberapa sumber data menunjukkan, bahwa jumlah SDM PT. PELNI sangat memadai untuk pengoperasian kapal dan ini sesuai *ISM-Code* elemen 3.3. Termasuk juga memenuhi kompetensi sertifikasi COC dan COP STCW 78/95 sesuai elemen 6.2. Setiap satu tahun sekali ABK PT. PELNI selalu melaksanakan medical *check up* di RS PELNI untuk mendeteksi dini kesehatan masing-masing dalam melaksanakan jaga laut sesuai *ISM-Code* elemen 6.2. Untuk promosi, Nakhoda kapal PT. PELNI harus memiliki kompetensi sesuai kriteria dalam *ISM-Code* elemen 6.1.

Familiarisasi juga selalu dilaksanakan secara konsisten pada ABK yang baru naik atau yang ditugaskan pada kapal yang berbeda. Sesuai *ISM-Code* elemen 6.3 pelatihan peningkatan kompetensi berdasarkan kebutuhan dan perkembangan teknologi sesuai *ISM-Code* elemen 6.5 dan diadakan sosialisasi kebijakan sistem manajemen keselamatan dengan bahasa yang mudah dimengerti sesuai *ISM-Code* elemen 6.4 dan elemen 6.6. Hal ini nantinya menjamin ABK untuk dapat berkomunikasi secara efektif dalam melaksanakan tugas tentang SMS sesuai *ISM-Code* elemen 6.7.

### Tahap Evaluasi Proses (*Process*)

Evaluasi pelaksanaan komponen penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan *ISM-Code* pada kapal PT. PELNI dilakukan pada aspek-aspek berikut.

#### 1) Pengembangan Rencana Pengoperasian Kapal

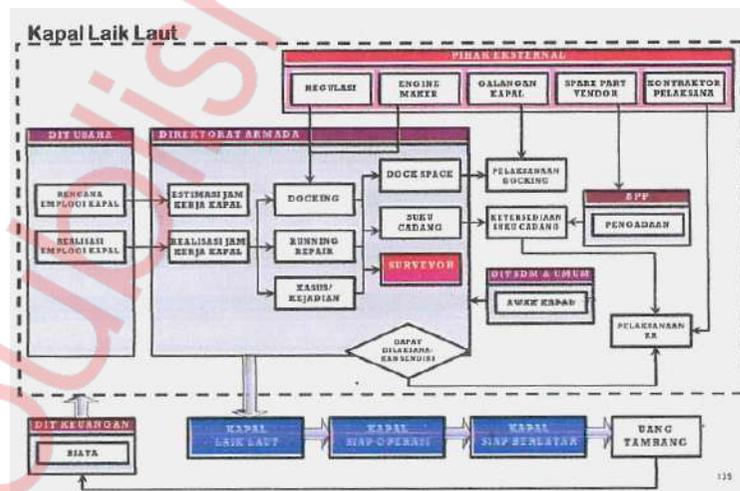
*ISM-Code* Elemen 7 tentang "*Development of Plans for Shipboard operation*" mengatur bahwa sistem manajemen keselamatan harus menjamin prosedur kunci dari pengoperasian kapal memiliki sasaran utama keselamatan dan pencegahan pencemaran, serta mencakup usaha pencegahan risiko yang telah

diidentifikasi. Hal ini sesuai dengan petunjuk kebijakan manajemen keselamatan PT. PELNI tentang “Penyusunan Rencana Operasi di atas Kapal” sebagai berikut.

Untuk kelancaran operasi kapal, keselamatan dan kenyamanan pemakai jasa maka perusahaan telah mengembangkan prosedur-prosedur operasi kapal berkaitan satu dengan yang lain (*operational procedure manual*) sehingga merupakan kesatuan yang harus dilaksanakan oleh Nakhoda pada waktu pengoperasian kapal.

Pengembangan rencana pengoperasian kapal pada PT. PELNI dilaksanakan Direktorat Usaha/Operasi dalam bentuk surat perintah berlayar (*Emplooi Kapal*) kepada Nakhoda setelah kapal memenuhi standar laik laut, kapal siap operasi dan kapal siap berlayar dalam melaksanakan peran dan fungsi kapal sebagai aset dan alat produksi untuk memaksimalkan penghasilan (*uang tambang*) yang telah menjadi target RUPS RKAP. Sistem pengembangan rencana pengoperasian kapal PT. PELNI dalam melaksanakan fungsi kapal sebagai alat produksi dapat dilihat pada Gambar 4.9 berikut.

Gambar 4.9 Pengembangan Rencana Pengoperasian Kapal



(Sumber: Dit Armada PT. PELNI tahun 2010)

Pengembangan rencana pengoperasian kapal diimplementasikan melalui jaringan trayek dengan menyinggahi 119 (seratus sembilan belas) pelabuhan di seluruh wilayah Nusantara dan 60 kantor cabang. Semua itu adalah jaringan trayek kapal Pelni dalam melaksanakan misi PT. PELNI sebagai tulang punggung transportasi nasional. Semua itu dapat dilihat pada Gambar 4.10 dan Tabel 4.9 sebagai berikut.

Gambar 4.10 Jaringan Trayek Kapal



(Sumber: Humas PT. PELNI, 2012)

Tabel 4.9  
Trayek Kapal

No	Nama Kapal	Jaringan Trayek
1.	KM. UMSINI/KM KERINCI	BAU-BAU–MAKASSAR–PARE-PARE–BALIKPAPAN–TARAKAN–NUNUKAN–PARE-PARE–MAKASSAR–BAU-BAU–MAKASSAR–BALIKPAPAN–MAKASSAR–BAU-BAU.
2.	KM. TIDAR	SURABAYA–PARE-PARE–PANTOLOAN–NUNUKAN–TARAKAN–BALIKPAPAN–PAREPARE–SURABAYA–MAKASSAR–PARE-PARE–BALIKPAPAN–NUNUKAN–TARAKAN–PANTOLOAN–PARE-PARE–MAKASSAR–SURABAYA.

No	Nama Kapal	Jaringan Trayek
3.	KM. CIREMAI	KIJANG–TG. PRIOK–SURABAYA–MAKASSAR–BAU-BAU–AMBON–BANDA–TUAL–KAIMANA–FAK-FAK–TUAL–BANDA–AMBON–BAU-BAU–MAKASSAR–SURABAYA–TG. PRIOK–KIJANG.
4.	KM. DOBONSOLO	KIJANG–TG. PRIOK–SURABAYA–PARE–PARE–BALIKPAPAN–PANTOLOAN–TOLI–TOLI–TARAKAN–NUNUKAN–TOLI–TOLI–PANTOLOAN–BALIKPAPAN–PARE–PARE–MAKASSAR–SURABAYA–TG. PRIOK–KIJANG.
5.	KM BUKIT SIGUNTANG	TG. PRIOK–SURABAYA–MAKASSAR–BAU–BAU–AMBON–BANDA–TUAL–FAK-FAK–SORONG–FAK-FAK–TUAL–BANDA–AMBON–KUPANG (BENOAI–SURABAYA–TG. PRIOK.
6.	KM. LAMBELU	KIJANG–TG. PRIOK–SURABAYA–MAKASSAR–BAU-BAU–AMBON–NAMLEA–BITUNG–TERNATE–NAMLEA–AMBON–BAU–BAU–MAKASSAR–SURABAYA -TG. PRIOK–KIJANG
7.	KM. SINABUNG	PRIOK -SEMARANG–MAKASSAR–BAU-BAU–BANGGAI–BITUNG -TERNATE -SORONG–MANOKWARI–BIAK–SERUI–JAYAPURA–SERUI–BIAK–MANOKWARI–SORONG–TERNATE–BITUNG–BANGGA -BAU-BAU–MAKASSAR–TG. PRIOK
8.	KM. KELUD	TG. PRIOK–BATAM–TG. BALAI–BELAWAN–(LHOKSEUMAWA)–BELAWAN–TG. BALAI–BATAM–TG. PRIOK.
9.	KM.DOROLONDA	SURABAYA–MAKASSAR -AMBON–FAK-FAK–SORONG–MANOKWARI–WASIOR–NABIRE–SERUI–JAYAPURA–SERUI–NABIRE–MANOKWARI–SORONG–FAK-FAK–AMBON–BAU-BAU–MAKASSAR–SURABAYA.
10.	KM. NGGAPULU	TG. PRIOK–SURABAYA–BALIKPAPAN–PANTOLOAN–BITUNG–TERNATE–SORONG–MANOKWARI–NABIRE–SERUI–(BIAK)–JAYAPURA–(BIAKJ SERUI–NABIRE–MANOKWARI–SORONG–TERNATE–BITUNG–PANTOLOAN–BALIKPAPAN–SURABAYA–TG. PRIOK
11.	KM. LABOBAR	TG. PRIOK–SURABAYA–MAKASSAR–SORONG–MANOKWARI–NABIRE–

No	Nama Kapal	Jaringan Trayek
		JAYAPURA–NABIRE–WASIOR– MANOKWARI–SORONG–MAKASSAR– SURABAYA–TG. PRIOK.
12.	KM. GUNUNG DEMPO	ROUTE A: TG. PRIOK–SURABAYA–MAKASSAR– AMBON–SORONG–SERUI–JAYAPURA– SERUI–SORONG–AMBON–MAKASSAR– SURABAYA–TG. PRIOK. ROUTE B: TG. PRIOK–SURABAYA–MAKASSAR– AMBON–SORONG–BIAK–JAYAPURA–BIAK– SORONG–AMBON–MAKASSAR– SURABAYA–TG. PRIOK.
13.	KM. KELIMUTU	MAKASSAR–BAU-BAU–WANCI–AMBON- (SAUMLAKI)–TUAL–DOBO–TIMIKA–AGATS– MERAUKE–AGATS–TIMIKA–KAIMANA–FAK- FAK–SORONG–(BABANG)– BITUNG(BABANG)–SORONG–FAK-FAK– KAIMANA–TIMIKA–AGATS–MERAUKE– AGATS–TIMIKA–DOBO–TUAL–(SAUMLAKI)– AMBON–WANCI–BAU-BAU–MAKASSAR.
14.	KM. LAWIT	ROUTE A: SEMARANG–PONTIANAK–TG. PANDAN–TG. PRIOK–PADANG–GN.SITOLI–SIBOLGA– PAQANG–TG. PRIOK–TG. PANDAN– PONTIANAK–SEMARANG. ROUTE B: SEMARANG–PONTIANAK–SURABAYA - PONTIANAK–SEMARANG–SAMPIT- SEMARANG.
15.	KM. TATAMAILAU	SURABAYA–DENPASAR–BIMA–MAUMERE– KUPANG–SAUMLAKI–TUAL–DOBO–TIMIKA– MERAUKE–KAIMANA–FAK-FAK–SORONG– FAK-FAK–KAIMANA–MERAUKE–TIMIKA– DOBO–TUAL–SAUMLAKI–KALABAHI– KUPANG–MERAUKE–BIMA–DENPASAR– SURABAYA.
16.	KM. SIRIMAU	KIJANG–BLINYU–TG. PRIOK–SEMARANG– BATULICIN–MAKASSAR–LARANTUKA– KALABAHI–KUPANG–LARANTUKA– MAKASSAR–BATULICIN–SEMARANG–TG. PRIOK–BLINYU–KIJANG.

No	Nama Kapal	Jaringan Trayek
17.	KM. AWU	DENPASAR–LEMBAR–WAINGAPU–ENDE–KUPANG–KALABAHI–LOWELEBA–MAUMERE–MAKASSAR–PARE-PARE–TARAKAN–NUNUKAN–PARE-PARE–MAKASSAR–MAUMERE–LARANTUKA–LOWELEBA–KUPANG–ENDE–WAINGAPU–DENPASAR
18.	KM. LEUSER	TG. PRIOK–TG. PANDAN–PONTIANAK–SURABAYA–KUMAI–SURABAYA–SAMPIT–SEMARANG–KUMAI–SEMARANG–PONTIANAK–TG. PANDAN–TG. PRIOK.
19.	KM. BINAYA	SEMARANG–KUMAI–SURABAYA–KUMAI–SEMARANG–SAMPIT–SURABAYA–BATULICIN–PARE-PARE–SAMARINDA–PARE-PARE–BATULICIN–SURABAYA–SAMPIT–SEMARANG.
20.	KM. BUKIT RAYA	TG. PRIOK–WANG–LETUNG–TAREMPA–NATUNA–MIDAI–SERASAN–PONTIANAK–SURABAYA–SAMPIT–SURABAYA–PONTIANAK–SERASAN–MIDAI–NATUNA–TAREMPA–LETUNG–WANG–TG. PRIOK.
21.	KM.TILONGKABIL A	DENPASAR–LEMBAR–BIMA–LABUANBAJO–MAKASSAR–BAU-BAU–RAHA–KENDARI–KOLONEDALE–LUWUK–GORONTALO–BITUNG–GORONTALO–LUWUK–KOLONEDALE–KENDARI–RAHA-BAU-BAU–MAKASSAR–LABUANBAJO–BIMA-LEMBAR–DENPASAR.
22.	KM. PANGRANGO	Route A: AMBON-SAUMLAKI-AMBON-NAMLEA-BULA-GESER-AMBON-GESER-BULA-NAMLEAAMBON Route B: AMBON–NAMLEA–KOBISADAR–BULA–GESER–AMBON–SAUMLAKI–TEPA–LETI–KISAR–ILWAKI–KUPANG–ILWAKI–KISAR–LETI–TEPA–SAUMLAKI–AMBON–GESER–BULA–KOBISADAR–NAMLEA–AMBON.
23.	KM. SANGIANG	TRAYEK A: BITUNG–ULUSIAU–TAHUNA–LIRUNG–KARATUNG–MIANGAS–KARATUNG–LIRUNGTAHUNA–ULUSIAU–BITUNG–TERNATE–(BABANG)–GEBE-BULI-TOBELO–

No	Nama Kapal	Jaringan Trayek
		BITUNG–TERNATE–AMBON–NAMLEA–SANANA–TERNATE–BITUNG. TRAYEK B: BITUNG–ULUSIAU–TAHUNA–LIRUNG–KARATUNG–MIANGAS–KARATUNG–LIRUNG–TAHUNA–ULUSIAU–BITUNG–TOBELO–BULI–GEBE–(BABANG)–TERNATE–BITUNG–TERNATE–SANANA–NAMLEA–AMBON–TERNATE–BITUNG.
24.	KM. WILIS	ROUTE A: SURABAYA–BIMA–WAINGAPU–ENDE–SABU–KUPANG–SABU–ENDE–WAINGAPU–BIMA–SURABAYA–SAMPIT–SEMARANG–KETAPANG–SEMARANG–SAMPIT–SURABAYA. ROUTE B: SURABAYA–PONTIANAK–SERASAN–SUBI–SL.LAMPA–SEDANAU–P.LAUT–SEDANAU–SL.LAMPA–MIDAI–TAREMPA–LETUNG–KIJANG–TAMBELAN–PONTIANAK–TEMBELAN–WANG–LETUNG–LETUNG–TAREMPA–MIDAI–SL.LAMPA–P.LAUT–SEDANAU–SL.LAMPA–SUBI–SERASAN–PONTIANAK–SURABAYA.
25.	KM. FUDI	TG. PRIOK–MAKASSAR–BALIKPAPAN –TG. PRIOK.
26.	KM.GANDA DEWATA	TG. PRIOK–MAKASSAR–BALIKPAPAN–TG. PRIOK.
27.	KM. EGON	TG. PRIOK–SEMARANG–BANJARMASIN–SEMARANG–KUMAI–SEMARANG–BANJARMASIN–SEMARANG–TG. PRIOK–PONTIANAK–TG. PRIOK.

(Sumber: Dit. Operasi PT. PELNI, 2012)

Kemudian untuk memastikan pelaksanaan pengembangan rencana pengoperasian kapal, perusahaan membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) pengoperasian kapal dan pencegahan pencemaran untuk mengatur pelaksanaan tugas awak kapal. Dalam hal ini, PT. PELNI menetapkan Peraturan Dinas Awak Kapal (PDAK) yang mengatur tentang:

- 1) Kesiapan kapal berangkat dan tiba serta penyiapan rute pelayaran.
- 2) Berlayar di Selat Malaka dan Singapura.
- 3) Berlayar di perairan sempit, sungai, terusan, dan perairan Dangkal.
- 4) Penggunaan alat navigasi dan alat bantu navigasi.
- 5) Pencatatan buku-buku jaga anjungan.
- 6) Prosedur dan persiapan bongkar/muat.
- 7) Persiapan memasuki ruang tertutup.
- 8) Menggunakan/membuang muatan barang-barang penumpang.
- 9) Prosedur kerja Dinas Telekomunikasi dan Elektronika.
- 10) Prosedur kerja Dinas Media.
- 11) Pengawasan instalasi mesin oleh masinis jaga

Adanya penetapan prosedur oleh perusahaan mendorong Nakhoda (awak kapal) untuk mendapat kepastian tentang apa yang ditulis/direncanakan, apa yang akan dikerjakan atau kerjakan apa yang ditulis/direncanakan. Hal ini karena mengoperasikan kapal di laut pada akhirnya menjadi tanggung jawab Nakhoda. Sesuai SK Direksi PT. PELNI No. 130 tahun 2010 prosedur pengoperasian kapal persiapan kapal berangkat/persiapan kapal tiba dan penyiapan rute pelayaran mencakup beberapa hal sebagai berikut.

- 1) Penyiapan Rencana Pelayaran;
  - a) Rencana pelayaran harus sudah disiapkan, sebelum kapal berangkat, sesuai surat perintah berlayar (*employ*) dari kantor pusat.
  - b) Pastikan bahwa peta-peta laut, buku-buku navigasi, sudah dilengkapi sesuai garis haluan yang direncanakan dengan keadaan baik/*up to date*.
  - c) Koreksi BPI/NTM/Berita Navigasi lainnya harus dilaksanakan pada peta pelayaran, dan dicatat dalam daftar koreksi peta, memberikan tanda-tanda khusus di peta pada daerah-daerah bahaya.

- d) Mualim II atau Mualim yang bertanggung jawab terhadap navigasi menyiapkan rencana pelayaran sesuai perintah Nakhoda dan Nakhoda yang menentukan kepastian rencana pelayaran.
  - e) Menentukan rencana pelayaran atau garis haluan lurus bebas dari bahaya navigasi, apabila timbul keragu-raguan bahaya, harus dianggap ada dan harus menentukan garis haluan yang lain. (f) Menentukan garis haluan pada bagan pemisah alur lalu lintas/TSS, harus sesuai dengan ketentuan yang diizinkan khususnya alur yang melewati Selat Malaka dan Selat Singapore atau perairan ramai lainnya, Nakhoda harus sudah memastikan sebelumnya tentang rencana pelayaran ini.
  - f) Kemampuan olah gerak, kecepatan, panjang, lebar dan sarat kapal harus selalu diperhitungkan dalam menentukan rencana pelayaran, khususnya pada perairan sempit dan dangkal.
- 2) Persiapan Kapal Berangkat:
- a) satu jam untuk kapal penumpang dan  $\frac{1}{2}$  (setengah) jam untuk kapal cepat dan kapal barang sebelumnya Nakhoda secara tertulis atau dengan buku order persiapan berangkat/tiba memberitahukan KKM dan perwira serta Anak Buah Kapal yang terlibat dengan menandatangani buku order dari Nakhoda.
  - b) Bendera-bendera dinaikkan sesuai ketentuan *International Code of Signal* atau seperti bendera *Call Sign*, P, G & H dan bendera lainnya sesuai keperluan.
  - c) Pastikan sarat muka belakang kapal dan catat dalam buku harian.
  - d) Adakan pengecekan serta siapkan alat-alat navigasi, buku-buku dan peta laut sesuai rencana pelayaran.
  - e) Mencoba kemudi, telegraf, suling dan pencocokan jam antara anjungan dengan kamar mesin, untuk mencoba mesin harus ada persetujuan kamar mesin atau atas perintah Nakhoda.

- f) Pastikan Gyro, Autopilot, Radar, GPS, Navtex dan semua navigasi elektronika lainnya berfungsi dengan baik dan siap.
  - g) Periksa alat-alat penolong dan peralatan keselamatan lainnya apakah siap digunakan.
  - h) Pastikan surat-surat kapal, sertifikat-sertifikat, dokumen atau data-data pendukung lainnya telah lengkap di kapal.
  - i) Umumkan pada seluruh ruangan kapal atau melalui PA (*Public Addressor*) bahwa/kapal akan segera berangkat, sehingga tidak ada pengantar atau buruh-buruh bagasi dan petugas darat lainnya yang terbawa di kapal.
  - j) Untuk memastikan rencana keberangkatan, kapal dapat memberikan aba-aba/perhatian melalui bunyi suling kapal, yang tidak dikelirukan dengan bunyi suling isyarat kode Internasional dan atau isyarat suling ini hanya berlaku untuk kapal PT. PELNI yang akan meninggalkan pelabuhan sebagai pengganti perhatian khalayak ramai tentang rencana keberangkatan kapal dengan ketentuan sebagai berikut:
    1. Satu suling panjang adalah satu jam rencana kapal berangkat.
    2. Dua suling panjang adalah  $\frac{1}{2}$  (setengah) jam rencana kapal berangkat.
    3. Tiga suling panjang  $\frac{1}{4}$  (seperempat) jam rencana kapal berangkat/meninggalkan pelabuhan.
  - k) Adakan kontak melalui radio atau sarana komunikasi lainnya tentang rencana/keberangkatan kapal dengan Kependuan, Syahbandar atau instansi lain yang terkait. (l) Mengisi *Check List* keberangkatan kapal.
- 3) Rencana Kedatangan Kapal:
- a) satu jam atau sedikitnya  $\frac{1}{2}$  (setengah) jam sebelum kapal tiba, Nakhoda secara tertulis memberitahukan KKM, Perwira dan lainnya dengan menandatangani 1 (satu) jam untuk kapal penumpang/Ro-ro dan  $\frac{1}{2}$  (setengah) jam untuk kapal cepat dan kapal barang. Sebelumnya Nakhoda

secara tertulis atau dengan buku order persiapan berangkat/tiba memberitahukan KKM dan perwira serta Anak Buah Kapal yang terlibat dengan menandatangani persetujuan order Nakhoda.

- b) Adakan komunikasi dengan cabang PT. PELNI, Kependuan dan instansi terkait tentang rencana kedatangan kapal dan kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan.
- c) Bendera-bendera dikibarkan, tangga pandu disiapkan dan peralatan tambat, *tross*, *spring* dan lain-lain disiapkan.
- d) Umumkan pada seluruh Anak Buah Kapal, penumpang tentang rencana kedatangan/kapal.
- e) Nakhoda harus sudah merencanakan tugas jaga pelabuhan atau tetap dengan tugas/jaga laut.
- f) Persiapan yang harus diperhatikan antara lain:
  1. Pastikan surat-surat kapal, sertifikat-sertifikat, dokumen atau data-data pendukung lainnya telah lengkap di kapal;
  2. Peta rencana masuk pelabuhan;
  3. Rencana bongkar muat (debarkasi/embarkasi penumpang); dan
  4. Rencana reparasi dan kebutuhan-kebutuhan kapal.

Menurut Direktur Operasi dan SM Operasi PT. PELNI, penerapan kebijakan *ISM-Code* pada kapal PT. PELNI elemen 7 tentang pengembangan rencana pengoperasian kapal telah dilaksanakan dengan konsisten. Hal ini dilakukan untuk menjaga ketepatan jadwal pelayaran Direktorat Operasi menerapkan sistem pengawasan trayek kapal atau *On Time Performance* (OTP) sehingga kapal tetap efektif melaksanakan pelayaran sesuai jadwal dan pelayanan penumpang dapat terjamin. Direktur Operasi juga menambahkan, bahwa fungsi pelayanan di Terminal Pelabuhan belum dapat dilaksanakan secara maksimal sebab PT. PELNI tidak mengelola secara langsung terminal penumpang.

## 2) Kesiapan Menghadapi Keadaan Darurat

Transportasi laut memiliki risiko tinggi, sehingga sistem manajemen keselamatan di kapal harus mencakup pengaturan untuk menjamin kemampuan, serta kesiapan bereaksi secara efektif terhadap situasi darurat yang berpotensi terjadi di kapal. Situasi semacam ini harus dianalisis dan hasilnya didokumentasikan. Sejalan dengan *ISM-Code* Elemen 8 (1) sebagai berikut: *“the company should establish procedures for the preparation to identify, describe and respond to potential emergency shipboard situation.”*

Program tersebut harus mencakup latihan dan pelatihan di darat dan di kapal mencakup seluruh keadaan darurat yang telah diketahui sesuai dengan *ISM-Code* Elemen 8 (2) *“The company should establish programmes for drills and exercises to prepare for emergency action.”* Dalam hal ini, kebijakan manajemen keselamatan PT. PELNI menentukan bahwa:

Untuk menjamin seluruh karyawan PT. PELNI baik karyawan darat dan laut dapat mengatasi dan siap menghadapi keadaan bahaya yang tidak diharapkan (keadaan darurat) yang dapat terjadi setiap saat, awak kapal dan karyawan di darat harus mengetahui dukungan apa yang perlu diberikan kepada kapal guna menyelamatkan kapal, penumpang, awak kapal, muatan dan pencegahan pencemaran lingkungan.<sup>218</sup>

Keadaan darurat merupakan keadaan yang lain dari keadaan normal dengan kecenderungan yang membahayakan baik bagi keselamatan manusia, harta benda, maupun lingkungan. Untuk menjamin awak kapal dapat bereaksi cepat dan tepat dalam menghadapi keadaan darurat, diperlukan latihan-latihan kondisi darurat di atas kapal agar mereka mampu menyelamatkan kapal, penumpang, awak kapal, muatan dan mencegah pencemaran lingkungan. Latihan yang harus dilaksanakan sesuai petunjuk kebijakan manajemen keselamatan PT. PELNI antara lain *abandon ship* (meninggalkan kapal), penanggulangan kebakaran, penanggulangan kebocoran, penanggulangan kandas,

---

<sup>218</sup> Kebijakan Manajemen Keselamatan PT. PELNI

penanggulangan tubrukan, penanggulangan pencemaran, pertolongan orang jatuh ke laut, penanggulangan kerusakan mesin, kerusakan kemudi, cara bertahan hidup di laut, prosedur pembuangan sampah, dan pertolongan kecelakaan.

Gambar 4.11 merupakan *Muster List* kapal PT. PELNI yang mengatur pembagian tugas seluruh awak kapal dalam menanggulangi keadaan darurat sebagai pemenuhan *ISM-Code* elemen 8 dan *SOLAS Chapter III (Reg (38))*.

Gambar 4.11 *Muster List* pada Kapal

MUSTER LIST																	
SEKOCI						NOMOR TUGAS A.B.K						SEKOCI					
<p>KELOMPOK SEKOCI POLICE ONE:            NAKHODA DAN ANJUNGAN, KEMUDI &amp; LALUKAN MOTOR ALIRAN BELAKANG            LEMPAH KEMUDI DAN PERAWAN KEMUDI &amp; LALUKAN BELAKANG            KEMUDI LEMPAH KEMUDI &amp; LALUKAN BELAKANG</p>						<p>KELOMPOK SEKOCI POLICE ONE:            NAKHODA DAN ANJUNGAN, KEMUDI &amp; LALUKAN MOTOR ALIRAN BELAKANG            LEMPAH KEMUDI DAN PERAWAN KEMUDI &amp; LALUKAN BELAKANG            KEMUDI LEMPAH KEMUDI &amp; LALUKAN BELAKANG</p>						<p>KELOMPOK SEKOCI POLICE ONE:            NAKHODA DAN ANJUNGAN, KEMUDI &amp; LALUKAN MOTOR ALIRAN BELAKANG            LEMPAH KEMUDI DAN PERAWAN KEMUDI &amp; LALUKAN BELAKANG            KEMUDI LEMPAH KEMUDI &amp; LALUKAN BELAKANG</p>					
<p>1 2 3 4 5 6</p>						<p>7 8 9 10 11 12</p>											
<p>REGU PENYELAMAT - 2</p>						<p>REGU DARURAT</p>						<p>REGU PENYELAMAT - 1</p>					
<p>KEBAKARAN</p>						<p>NOMOR TUGAS A.B.K</p>						<p>KEBAKARAN</p>					

Selain latihan untuk keadaan darurat, *SOLAS 74 Chapter III Regulation 35* juga mengatur tentang "Training manual and on board training aid" melalui pemberian tuntunan latihan yang dapat dilaksanakan di atas kapal dengan rincian sebagai berikut:

- Cara mengenakan baju penolong dan pakaian cebur, salah satu yang sesuai.
- Cara berkumpul di stasiun-stasiun yang telah ditentukan.

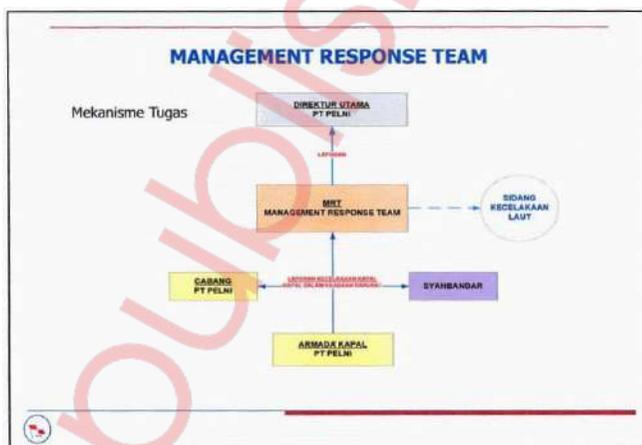
- c) Menaiki, meluncurkan dan melepaskan pesawat luput maut dan sekoci penyelamat.
- d) Cara meluncurkan dari dalam pesawat luput maut.
- e) Melepaskan dari alat peluncur.
- f) Cara menggunakan sarana-sarana untuk perlindungan di kawasan peluncuran, kalau dianggap sesuai.
- g) Penerangan di kawasan peluncuran.
- h) Kegunaan semua perlengkapan penyelamatan diri.
- i) Penggunaan semua perlengkapan deteksi.
- j) Dengan bantuan ilustrasi penggunaan perangkat radio untuk menyelamatkan diri.
- k) Penggunaan jangkar apung.
- l) Penggunaan mesin dan kelengkapannya.
- m) Mengangkat kembali pesawat luput maut dan sekoci penyelamat, termasuk cara penempatan dan pengikatannya.
- n) Bahaya keterdedahan dan kebutuhan akan pakaian hangat.
- o) Penggunaan terbaik fasilitas pesawat luput maut untuk menyelamatkan diri.
- p) Cara menemukan kembali dan menyelamatkan, termasuk penggunaan sarana penyelamatan dari helikopter (tali gantungan; keranjang, tandu-tandu) celana pelampung dan perangkat penyelamatan di pantai serta alat pelontar kapal.
- q) Semua fungsi lain yang tertera dalam sijiil berkumpul dan petunjuk-petunjuk darurat.
- r) Petunjuk perbaikan darurat alat-alat penolong.

PT. PELNI juga telah membentuk struktur organisasi, manajemen di darat, sumber dan prosedur komunikasi dan perlengkapan untuk melakukan aksi tanggap darurat di kapal yang dapat dihubungi selama 24 jam sesuai *ISM-Code* Elemen 8.3. Kebijakan manajemen keselamatan PT. PELNI dalam mengantisipasi keadaan darurat kapal PT. PELNI menugaskan "*Management Response Team*" (MRT) dengan tugas merespons dan memberikan panduan jika diterima laporan dari SOLAS satu kapal PT. PELNI tentang kejadian insiden atau keadaan darurat, sehingga MRT segera menindaklanjuti.

MRT PT. PELNI dijabat oleh DPA (*Designated Person Ashore*) yang mana memiliki akses langsung kepada Top Management (Dirut) dalam mengambil langkah-langkah tindakan pertolongan keadaan darurat sesuai kebijakan sebagai berikut: *Management Response Team, merespons dan memberikan panduan, apabila diterima laporan dari salah satu kapal PT. PELNI tentang terjadinya suatu insiden atau keadaan darurat, maka Management Response Team segera mengadakan rapat untuk menindaklanjuti.* Perencanaan dikembangkan sedemikian rupa sehingga jika terjadi panggilan dari salah satu kapal PT. PELNI, maka panggilan ini akan menggerakkan *Management Response Team* secara terstruktur dan melakukan pertemuan penyelamatan seperti yang telah ditetapkan.

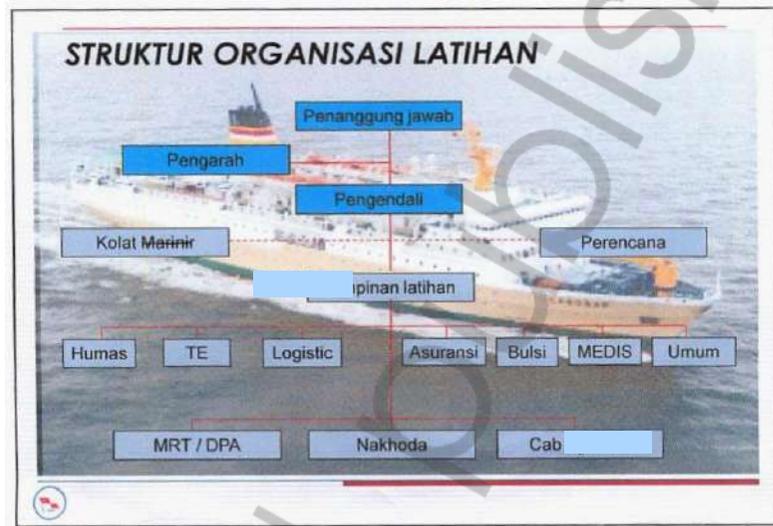
Gambar 4.12 berikut menjelaskan tentang organisasi keadaan darurat (*Management Response Team*), Gambar 4.13 struktur organisasi keadaan darurat, Gambar 4.14 persiapan latihan keadaan darurat di KM Kelud, Gambar 4.15 lintas komunikasi keadaan darurat di kapal, Gambar 4.16 evakuasi medis, Gambar 4.17 jaringan distribusi *Distress Management* dan beberapa perangkat komunikasi keselamatan pada PT. PELNI.

Gambar 4.12 Management Response Team



(Sumber: DPA PT. PELNI, 2010)

Gambar 4.13 Struktur Organisasi Latihan Keadaan Darurat pada Kapal



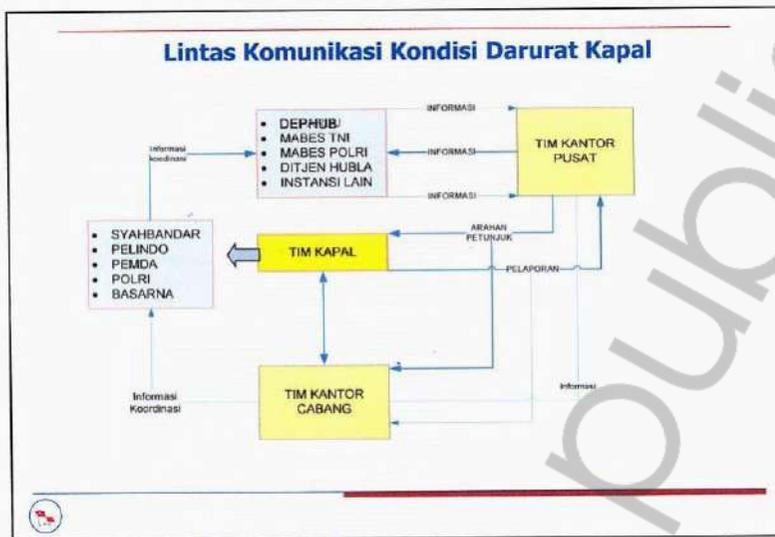
(Sumber: Renlat GAB MRT PT. PELNI, 2010)

Gambar 4.14 Safety Meeting Contingency Plan di KM Kelud



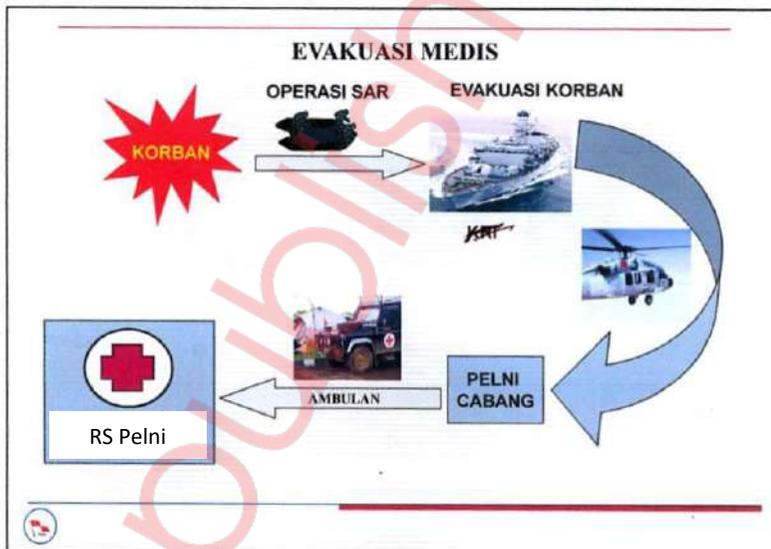
(Sumber: Humas PT. PELNI, 2010)

Gambar 4.15 Lintas Komunikasi Keadaan Darurat pada Kapal



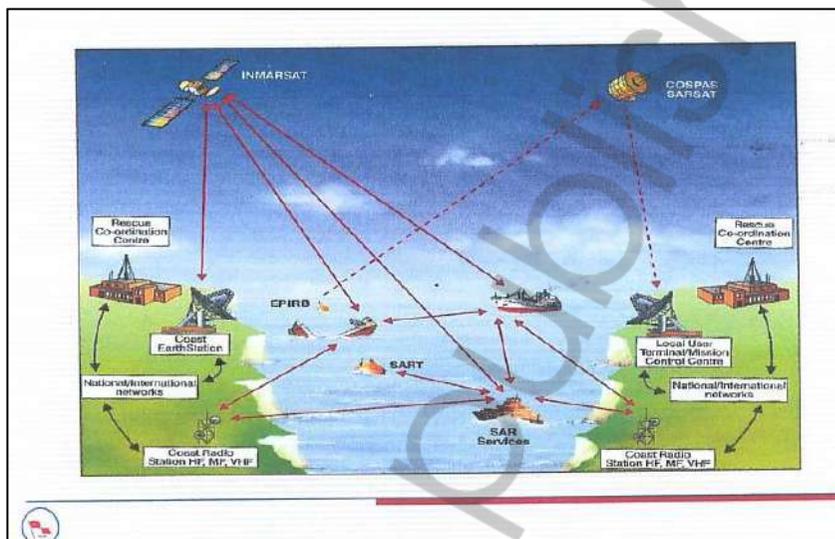
(Sumber: Renlat GAB MRT *ISM-Code*, 2010)

Gambar 4.16 Evakuasi Medis *Distress Management* pada Kapal



(Sumber: Renlat GAB MRT *ISM-Code*, 2010)

Gambar 4.17 Distress Management



(Sumber: Renlat Gab Mat *ISM-Code*, 2010)

Gambar 4.18 Perangkat Komunikasi Keselamatan  
(*Global Distress Safety System*) pada Kapal



(Sumber: Renlat Gab Mat *ISM-Code*, 2010)

SOP menghadapi keadaan darurat mengenai tindakan meninggalkan kapal sesuai PDAK kapal PT. PELNI adalah sebagai berikut:

- 1) Tindakan meninggalkan kapal (*Abandon Ship*) dapat dilaksanakan jika kondisinya adalah sebagai berikut.
  - a) Semua usaha penyelamatan kapal setelah diperhitungkan secara cermat (sesuai kecakapan pelaut yang baik) tidak berhasil.
  - b) Berada di atas kapal akan lebih membahayakan jiwa.
  - c) Kapal sudah tidak mungkin lagi diselamatkan.
  - d) Instruksi Nakhoda.
- 2) Tekan tombol general alarm (7 pendek dan 1 panjang) secara terus menerus dan umumkan melalui *Public Addressor* (PA).
- 3) Nakhoda melaksanakan langkah-langkah tindakan keadaan darurat dan dibantu oleh:
  - a) KKM melanjutkan perintah untuk meninggalkan kamar mesin dan menyelamatkan Dokumen Mesin.
  - b) Mualim III Sr mencatat semua kegiatan dan menyelamatkan Buku Harian Kapal dan Dokumen Kapal lainnya dibantu Kerani.
  - c) Perwira Radio I menyelenggarakan komunikasi via HT dengan komandan sekoci dan komunikasi marabahaya sesuai perintah Nakhoda, gunakan perangkat komunikasi VHF, NF/HF dan INMARSAT.
- 4) Apabila Nakhoda memerintahkan Perwira Radio meninggalkan kapal dengan:
  - a) Memastikan *Switch* EPIRB pada posisi auto, mengaktifkan atas perintah Nakhoda.
  - b) Membawa HT *Two Way Communications* dan membagikannya kepada komandan sekoci luput maut (*Rescue Boat*).
  - c) Membawa perangkat SART.
  - d) Menyelamatkan Dokumen Radio.
- 5) Masinis I Sr/Yr. memastikan bahwa:
  - a) Mesin mati, semua katup-katup cepat bahan bakar/minyak pelumas telah tertutup.

- b) Tidak seorang ABK mesin pun yang berada di ruang mesin.
  - c) Masinis III telah menyelamatkan dokumen-dokumen Bagian Mesin.
  - d) Tutup semua pintu-pintu kedap air.
- 6) Mualim I memimpin pelaksanaan langkah-langkah tindakan darurat sesuai *Muster List* antara lain:
- a) Memastikan awak kapal berpakaian baik dan memakai *life jacket* dengan benar.
  - b) Komandan sekoci lapor kepada Mualim I sekoci siap diturunkan.
- 7) Mualim II Sr memimpin regu penolong dengan cara:
- a) Memberikan arahan kepada penumpang menuju sekoci penolong masing-masing sesuai nomor yang tertera pada *life jacket* dan pemakaian yang benar.
  - b) Membagikan baju penolong (*life jacket*) bagi yang belum memakainya.
  - c) Membagikan selimut dan bila waktu memungkinkan tambah selimut cadangan air minum dan makanan.
  - d) Mengatur naiknya penumpang ke sekoci: utamakan wanita hamil, orang cacat (*handy cap*), anak-anak, orang tua kemudian pelayar lainnya.
- 8) Mualim II Yr. Menyiapkan dan meluncurkan rakit otomatis (*Inflatable Life Raft*).
- 9) Mualim 1 melaporkan kepada Nakhoda bahwa pelaksanaan meninggalkan kapal siap untuk dilaksanakan.
- 10) Komando menurunkan *rescue boat*/sekoci komando dan ILR dilaksanakan dengan langkah-langkah selanjutnya sebagai berikut:
- a) Tidak menjauh dari lokasi kejadian tapi bebas dari isapan kapal tenggelam.
  - b) Membuat kumpulan/kelompok rakit otomatis dengan cara mengikat satu dengan lainnya untuk memudahkan tim SAR dalam mencari.
  - c) Menggunakan Phytroteknik (*Parachute Signal, Red Hand Flare, Bouyant Smoke*) untuk menarik perhatian tim SAR.

- d) Mengaktifkan SART untuk memudahkan tim SAR mendeteksi.

Menurut Ka. DPA, PT. PELNI telah menyusun prosedur keadaan darurat rinci termasuk latihan dan organisasi penanggulangan keadaan darurat atau *Management Response Team* (MRT). Dengan begitu, keadaan darurat dapat segera diantisipasi sesuai *ISM-Code* elemen 8. Namun berdasarkan observasi lapangan di KM Bukit Raya, ditemukan bahwa *Muster List* belum mencakup semua kondisi darurat serta perlunya penanganan penggunaan *life jacket* dan meninggalkan kapal secara terjadwal ketika pelayaran. Selain itu juga ditemukan kekurangan peralatan yaitu EEBD, VDR dan *life boat* yang ada masih tertutup sebagian.

### **3) Pelaporan dan Analisis Ketidaksesuaian, Kecelakaan dan Kejadian Berbahaya**

Sistem manajemen keselamatan meliputi prosedur yang menjamin bahwa ketidaksesuaian, kecelakaan dan situasi berbahaya dilaporkan kepada perusahaan, untuk kemudian diselidiki dan dalam rangka meningkatkan keselamatan dan pencegahan pencemaran. Perusahaan harus memiliki prosedur untuk menanggapi ketidaksesuaian yang diketahui dari audit intern dan selama operasi rutin kapal sehingga dapat ditentukan tindakan yang perlu dilakukan "*The company should establish procedures for the implementation of corrective action.*"

Kebijakan keselamatan PT. PELNI mewajibkan Nakhoda untuk melaporkan bila menemukan sesuatu yang salah (termasuk kecelakaan dan keadaan berbahaya). Dengan begitu, temuan tersebut dapat dianalisis dan semua sistem dapat diperbaiki. Sebagaimana yang sudah dijelaskan, bahwa tidak ada personil dan sistem yang sempurna. Namun yang pasti, sesuatu yang baik tentang sistem ini adalah memberikan jalan untuk mengoreksi dan memperbaikinya. Diperlukan kesegaran untuk melapor bila menemukan sesuatu yang salah (termasuk kecelakaan dan keadaan berbahaya). Nakhoda melaporkan semua ketidaksesuaian

kepada *Head of DPA*, sementara kecelakaan atau bahaya yang terjadi di atas kapal dilaporkan kepada Direktur Armada. Teknik laporan-laporan tersebut ditinjau ulang bersama unit kerja terkait dan diambil tindakan perbaikan seperti yang telah diusulkan Nakhoda. Semua tindakan perbaikan ditujukan untuk menjamin bahwa kecelakaan atau insiden-insiden dan kekurangan-kekurangan di dalam Sistem Manajemen Keselamatan tidak akan terjadi lagi.

Hasil dari analisis ketidaksesuaian digunakan untuk memulai tindakan perbaikan secara umum ke kapal-kapal yang lain, dan juga perbaikan Sistem Manajemen Keselamatan untuk mencegah terulangnya kecelakaan/insiden yang sama. Nakhoda juga bertanggung jawab untuk mengkaji ulang sistem dan melaporkan ke DPA atas ketidaksesuaian ataupun kekurangan yang dapat mempengaruhi keselamatan atau kemampuan dalam mencegah pencemaran di laut. Catatan-catatan tersebut di atas dan langkah-langkah perbaikan yang diambil harus dipelihara serta dimasukkan dalam Proses Pengkajian Ulang Manajemen (SMM-12).

Menurut Senior Manajer Divisi Nautika dan Ka. DPA yang didukung dengan informasi dari *ISM-Code* Elemen 9, laporan dan analisis ketidaksesuaian, kecelakaan dan kejadian berbahaya pada PT. PELNI telah dilaksanakan dengan konsisten. Hal ini sesuai dengan SK Direksi 117 Tahun 1999 tentang PDAK bahwa sistem pelaporan kapal dibagi dalam dua bagian yang mana bagian pertama ialah laporan biasa yang sifatnya rutin kepada bidang kerja masing-masing sesuai fungsinya yang dikirim setiap bulan atau akhir *voyage*. PDAK pasal 61 mengatur bahwa laporan kapal biasa/rutin yang mencakup laporan bidang nautika, laporan bidang radio, laporan bidang pelayaran dan perbekalan kapal, laporan bidang teknik, dan laporan bidang medis.

PDAK pasal 62 mengatur tentang laporan kapal luar biasa yaitu kewajiban nakhoda untuk memberikan laporan pada Direksi PT. PELNI Up DPA, kepala cabang PT. PELNI atau instansi terkait jika dalam pelayaran menjumpai atau melihat kecelakaan kapal antara lain:

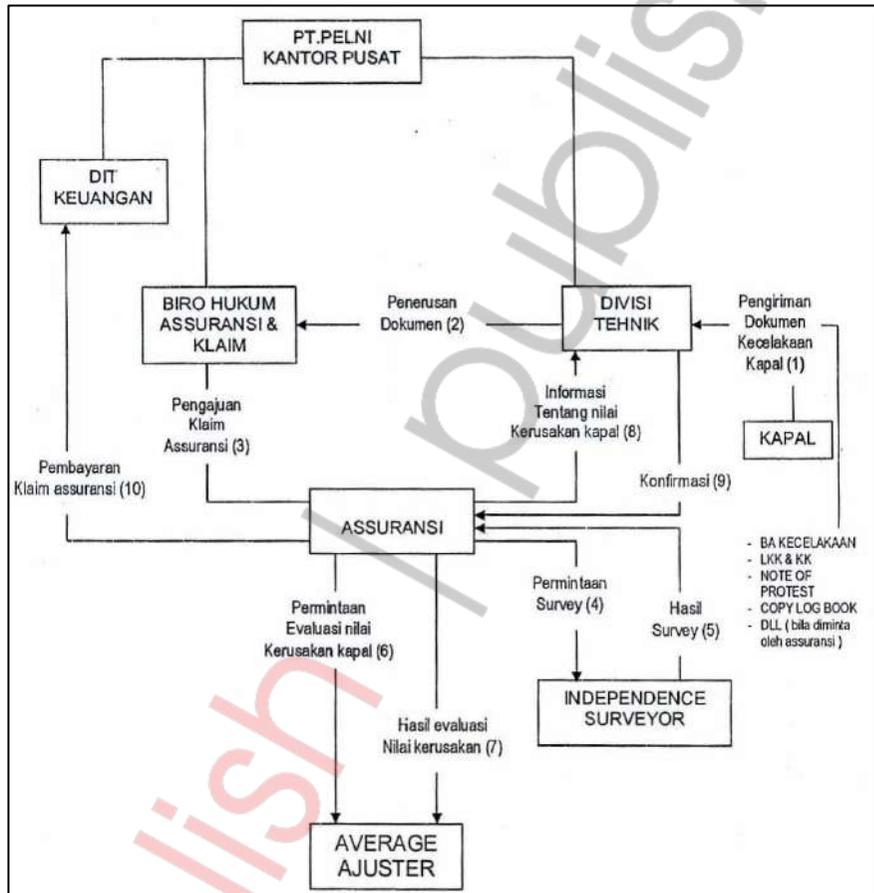
- a) kapal mengalami kecelakaan;
- b) menyebabkan kapal lain mendapat kecelakaan;
- c) mengetahui kapal lain mendapat kecelakaan; dan
- d) mengalami atau melihat pencemaran di laut.

Laporan luar biasa terdiri dari pasal 63 Laporan Kecelakaan Kapal (LKK) Pasal 64. Laporan ketidaksesuaian, pasal 65 laporan kecelakaan yang nyaris terjadi (*near misses*), pasal 66 laporan kecelakaan jiwa, dan pasal 67 laporan kehilangan/kecurian.

Laporan kecelakaan dan analisis ketidaksesuaian, kecelakaan dan kejadian berbahaya dibuat untuk pertanggungjawaban sendiri di dalam proses pemeriksaan kecelakaan kapal oleh Tim Pemeriksaan Kecelakaan Kapal PT. PELNI atau oleh Mahkamah Pelayaran (Mahpel) Kementerian Perhubungan. Selain itu juga digunakan untuk kajian kejadian berbahaya agar tindakan kecelakaan serupa tidak terulang kembali terjadi. Tujuan lainnya ialah untuk kepentingan klaim asuransi jiwa sesuai PP 07/2000 tentang pelaporan awak kapal dan jaminan asuransi penumpang sebagai kewajiban penjaminan asuransi jiwa dan kepentingan penyelesaian klaim asuransi lambung dan mesin kapal.

Untuk kepentingan penyelesaian asuransi kapal (*Marine Insurance*), PT. PELNI telah menyusun pedoman penyelesaian klaim asuransi lambung dan mesin kapal. Nakhoda kapal PT. PELNI yang tiap kali menjumpai kecelakaan, selain membuat laporan juga harus segera mengambil tindakan preventif untuk melindungi kapal agar tidak lebih memburuk. *Flow chart* penyelesaian klaim asuransi lambung dan mesin kapal dapat dilihat pada Gambar 4.19 berikut.

Gambar 4.19 *Flow Chart* Penyelesaian Klaim Asuransi Lambung dan Mesin Kapal



Sebagai bentuk implementasi analisis ketidaksesuaian, kecelakaan dan kejadian berbahaya, PT. PELNI telah membentuk Tim Pemeriksa Kecelakaan sesuai SK Direksi No. 119/1999 yang diketuai oleh SM Nautika. Tugasnya ialah mengadakan investigasi dan pemeriksaan kecelakaan kapal PT. PELNI agar diketahui ada tidaknya kelalaian profesi oleh awak kapal serta menjadi bahan kajian Nautis Teknis untuk meningkatkan ilmu pengetahuan, dan juga bahan perbaikan agar kejadian serupa tidak terulang kembali.

Investigasi juga dibutuhkan sebelum proses pemeriksaan oleh Mahkamah Pelayaran dalam memenuhi PP No. 1 tahun 1998 tentang pemeriksaan kecelakaan kapal. Di samping itu hasil pemeriksaan juga dapat digunakan sebagai bahan acuan klaim asuransi.

Contoh laporan kecelakaan kapal, berita acara kecelakaan kapal, *master note of protest* tersaji pada lampiran 11. Manajemen PT. PELNI mengatakan bahwa pihaknya telah melaksanakan ketentuan *ISM-Code* elemen 9 tentang sistem pelaporan dan analisis ketidaksesuaian, kecelakaan dan kajian berbahaya secara konsisten. Hanya saja diperjelas kembali oleh Ka. DPA, bahwa sistem pelaporan belum dikembangkan menggunakan sistem informatika telekomunikasi atau dengan jaringan *online* dari kapal ke darat, hal ini karena keterbatasan sarana komunikasi yang tersedia.

#### **4) Pemeliharaan Kapal dan Perlengkapannya**

*ISM-Code* elemen 10 berkaitan dengan kapal sebagai perangkat keras, seperti mesin, perlengkapan dan instalasi yang mempunyai pengaruh atas keselamatan dan perlindungan lingkungan. Dijelaskan dalam elemen 10.1, bahwa perusahaan harus menyusun prosedur untuk menjamin bahwa kapal dirawat sesuai persyaratan pada peraturan klasifikasi yang terkait dan persyaratan tambahan dari perusahaan.

Sebanyak 80% kecelakaan pelayaran disebabkan oleh kesalahan manusia atau kesalahan manajemen. Lambung kapal, mesin-mesin dan instalasi juga menjadi salah satu faktor penting dalam keselamatan pengoperasian kapal agar kapal tetap laik laut. Karena itulah pemeliharaan mempunyai pengertian yang lebih lengkap. Pemeliharaan mengandung paket usaha secara luas yang terdiri dari:

- 1) pemeriksaan secara reguler termasuk pengujian/tes;
- 2) persyaratan memelihara seperti penggantian bagian-bagian sebab keausan; dan
- 3) perbaikan misalnya penggantian komponen yang rusak.

Pemeliharaan juga mencakup harga material dan biaya. Perawatan merupakan investasi yang harus dilaksanakan namun perlu dibatasi jumlahnya jika kondisi kapal sudah tua, kapal diperkirakan akan dijual, atau perusahaan pelayaran sedang mengalami persoalan urusan keuangan. Keselamatan dan perlindungan lingkungan tidak harus bergantung hanya pada parameter ekonomi. Dalam kondisi apapun (likuiditas baik/buruk), tingkat keselamatan harus dipertahankan batas minimalnya. Hal ini ditentukan di dalam persyaratan-persyaratan hukum, peraturan internasional, negara bendera, aturan pelabuhan dan peraturan klasikal.

Perbaikan kapal dan perawatan kapal harus dilaksanakan berdasarkan peraturan-peraturan di atas. Pemilik harus berbuat lebih yang tidak hanya fokus pada titik tolak masalah ekonomi biaya perawatan. Bagian-bagian dari kapal yang harus diperhatikan pemeliharannya meliputi lambung, pelat kulit, sambungan-sambungan, motor induk, motor bantu, instalasi listrik, peralatan penyelamatan dan keadaan bahaya, tanda bahaya, perlengkapan pemadam kebakaran, perlengkapan jangkar, alat bongkar muat, sistem gas *inert*, sistem balas, sistem pompa bilga, perlengkapan navigasi, dan perlengkapan komunikasi (di luar dan di dalam).

Pemeriksaan ditujukan untuk mengetahui kondisi kapal dan permesinan, serta seluruh bagian instalasi mesin dan perlengkapannya. Pemeriksaan dilaksanakan berdasarkan persyaratan yang berlaku dengan jenis-jenis sebagai berikut.

(1) Tes saat penerimaan

Pemeriksaan ini dilakukan ketika barang datang perlu dilakukan tes penerimaan. Artinya, perlengkapan yang diserahkan harus diperiksa dan dilihat apakah barang tersebut memenuhi persyaratan. Sesudah dilaksanakan pengujian berfungsi baik, maka barang baru dapat diterima.

(2) Survei

Survei berbagai macam barang di atas kapal pemeriksaan awal dan pemeriksaan eksternal secara reguler ditentukan (misal sekoci penolong). Hal ini dilakukan oleh pihak

berwenang atau yang menerbitkan sertifikat. Survei periodik perlengkapan penolong keselamatan dan dokumen juga dilakukan.

(3) Inspeksi

Merupakan tambahan survei oleh pihak luar melalui pemantauan dalam kurun waktu tertentu. Hal ini menyangkut banyak hal yang didaftar secara rinci (misalnya pengujian sekoci penolong dan perlengkapannya selama latihan sekoci). Pemeriksaan ini sering direkomendasikan oleh pabrik pembuat dan dilakukan oleh penjual sebagai pelayanan purna jual (misalnya perlengkapan radar).

(4) Pemeriksaan sebelum digunakan

Sebelum digunakan untuk operasi, pemakai harus yakin bahwa kondisi perlengkapan baik atau sempurna (cek perlengkapan radar bila *switch on*, sebelum berlayar).

(5) Pengujian dalam penggunaan

Mesin atau perlengkapan yang sedang dioperasikan harus diperiksa agar anggota yang mengoperasikan yakin atas kesempurnaan peralatan tersebut. Kesalahan operasional harus ditindaklanjuti sebelum terjadi kerusakan yang lebih besar (misalnya: verifikasi posisi radar tetap).

(6) Pengujian setelah penggunaan

Beberapa perlengkapan diperiksa ulang setelah digunakan. Perlengkapan penolong (misalnya: peralatan bantu pembatasan sekoci penolong dan sebagainya) harus diuji setelah penggunaan. Apabila masih memenuhi persyaratan, maka perlengkapan dapat disimpan kembali untuk dapat dipergunakan lagi. Jenis pemeriksaan dan waktunya bergantung pada nilai keselamatan dan tipe perlengkapan peralatan tersebut.

Sementara pekerjaan pemeliharaan bergantung pada peraturan, kebijaksanaan perusahaan, dan jenis perlengkapan atau permesinan. Pemeliharaan dalam hal ini terdiri atas pencegahan (*preventif*), pemeliharaan karena ada tanda/gejala kurang baik (*indikatif*), dan perbaikan (*repair*). *Service* dan/atau

pemeliharaan artinya bagian yang cacat karena keausan atau kelelahan material dapat diganti baru. Hal ini biasa ditemukan pada gasket, baut, tali, bantalan dan bagian lain yang terkena beban mekanis. Pengecatan pelat kulit harus dijelaskan secara rinci. Pelat kulit dapat menjadi rusak karena goresan atau tumbukan di permukaan. Untuk kapal tangki, beban mekanis pada pelat kulit merupakan pemicu kerusakan lapisan cat yang lebih jauh lagi. Pekerjaan pemeliharaan diatur sesuai dengan jenis bagian atau peralatan dan permesinan. Pekerjaan pemeliharaan dapat secara berkala seperti selang waktu kalender, misal setiap 6 bulan, pertimbangan jam kerja, misalnya setiap 1500 jam kerja, dan juga kinerja misalnya langkah piston dari *ram type steering gear*).

Perencanaan pelaksanaan pemeliharaan biasanya ditetapkan oleh pabrik pembuat peralatan/permesinan. Terkadang bagian mesin harus diganti sesuai ketentuan pabrik meskipun secara fisik kondisinya masih baik. Apabila tidak diganti kelak akan dapat menyebabkan kerusakan atau pecah sehingga kerugian menjadi lebih besar. Perencanaan *overhaul* sebaiknya disesuaikan dengan waktu yang ditentukan. Misalnya Badan Klasifikasi menentukan program pemeriksaan sesuai rencana pemeriksaan kelas secara bersambung, yang tentunya jadwal ini telah diperhatikan juga dengan tingkat keamanan peralatan/permesinan. Indikator keausan dapat dilihat dari kelonggaran (*clearance*) antara bagian mesin/perengkapan, pembebanan, suhu, tegangan dan sebagainya.

*ISM-Code* elemen 10 menegaskan tentang tindakan perbaikan yang tepat, misalnya pompa pemadam kebakaran darurat yang harus diperbaiki segera dengan prioritas tinggi. Prioritas harus disesuaikan dengan kepentingan keselamatan dan perlindungan lingkungan. Peralatan keselamatan jiwa, misalnya pompa memiliki prioritas tinggi. Artinya, kapal tidak dapat menunda perbaikan sampai hingga kesempatan berikutnya dalam waktu empat bulan lagi. Tindakan perbaikan harus dimulai dari penggunaan suku cadang yang tersedia di atas kapal. Bila

perbaikan tidak dapat segera dilakukan, maka nakhoda dan penanggung jawab organisasi di darat harus diberi informasi segera. Dalam hal ini, nakhoda dapat meminta bantuan yang tepat dari organisasi di darat.

*ISM-Code* elemen 10 juga mengharuskan agar catatan terkait inspeksi, pemeliharaan dan perbaikan selalu dilaksanakan yang mencakup:

- a) buku catatan kapal;
- b) buku catatan kamar mesin;
- c) buku catatan peralatan bongkar muat;
- d) jurnal penyimpangan pelayaran;
- e) buku catatan pengarahan radio;
- f) catatan perubahan terhadap waktu GMT;
- g) buku catatan hubungan radio;
- h) daftar isian perlengkapan penyelamatan;
- i) daftar isian perlengkapan pemadam kebakaran; dan
- j) daftar isian peralatan penutupan.

Perlengkapan cadangan merupakan pengganti dari perlengkapan keselamatan dan perlindungan lingkungan utama yang meliputi:

- 1) sistem alarm misalnya alarm kebakaran, alarm CO<sub>2</sub>
- 2) penutupan secara cepat misalnya alat penutupan otomatis, penghenti darurat dan lain-lain
- 3) perlengkapan tanda bahaya
- 4) pemancar transmiter dengan bahaya
- 5) alat ukur (misalnya alat deteksi gas dan *Geiger counter* dan lain-lain
- 6) peralatan kemudi darurat
- 7) generator listrik darurat
- 8) pompa pemadam kebakaran darurat
- 9) alat komunikasi darurat
- 10) alat penerangan darurat
- 11) instalasi pemadam kebakaran (*fire extinguisher, CO<sub>2</sub>, plant*).

Susunan peralatan di atas berbeda dari alat keselamatan lingkungan utama dan sering tidak digunakan dalam jangka waktu lama atau mungkin tidak pernah dipakai. Perlengkapan darurat dan cadangan harus dijamin dapat berfungsi seketika, siap segera setelah dicoba untuk pertama kali, dengan kemampuan penuh, serta tanpa persiapan atau menunggu beberapa waktu. Susunan perlengkapan ini harus diperiksa secara berkala. Prosedur pengujian dan pemeliharannya harus mempertimbangkan penggunaannya yang jarang atau berfungsi cadangan.

Kebijakan manajemen keselamatan PT. PELNI tentang pemeliharaan kapal dan perlengkapan mengartikan pemeliharaan sebagai sistem perencanaan untuk perawatan atau pemeliharaan kapal yang dilaksanakan secara tetap, teratur dan terus menerus serta berkesinambungan. Tujuan pemeliharaan pada kapal PT. PELNI antara lain sebagai pemeliharaan kelaiklautan kapal, peningkatan keselamatan pelayaran kapal dan muatannya, untuk mengefisienkan dan mengefektifkan tugas, efisiensi biaya, prioritas pekerjaan, peningkatan pendapatan/keuntungan pemasukan dan peningkatan kesejahteraan pekerja.

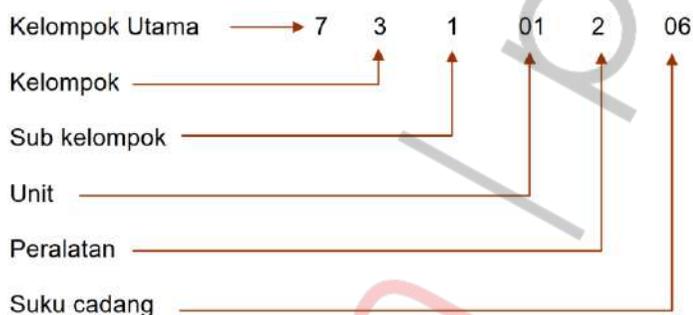
Sistem pemeliharaan kapal dan perlengkapan dilakukan sesuai *ISM-Code* elemen 10.1 pada PT. PELNI menggunakan sistem pemeliharaan berencana TSAR atau *Time Registering Systematic Vedikehold Arkivering and Reservedelen*. TSAR yaitu sistem perawatan berencana dari Norwegia dengan lingkup pemeliharaan normal (*normal maintenance*) atau pemeliharaan sistematis terdiri dari pencegahan (*preventive maintenance*) dan perbaikan (*corrective maintenance*). Lingkup lainnya yakni pemeliharaan tidak normal (*abnormal maintenance*) atau pemeliharaan luar biasa terjadi akibat kerusakan tidak terduga karena kurangnya pemeliharaan pencegahan.

TSAR mengatur perawatan dengan sistem pengelompokan SFI (*Skips for Iching Institute Group System*) untuk membagi kapal menurut bagian-bagian secara fungsional yang diklasifikasikan secara teknis dan ekonomis meliputi kapal secara umum,

lambung/hull, cargo gear equipment, ship equipment, crew and passengers equipment, main machinery component, main machinery system component, dan ship common system.

Sebagai bentuk kemudahan, sistem pemeliharaan kapal dan perlengkapan dibagi ke dalam kode klasifikasi yang berorientasi pada pengelompokan kemudahan pendokumentasian, pendataan bagi kantor pusat, kapal, golongan, kontraktor dan biro klasifikasi dalam pemeliharaan kapal. Contoh kode klasifikasi dapat dilihat pada gambar sebagai berikut.

Gambar 4.20 Kode Klasifikasi Sistem Pemeliharaan Kapal dan Perlengkapan



Penjelasan: Misalkan sistem udara penjelasan (*air storing system*) dengan kode klasifikasi adalah 731

- 01 = Jumlah nomor kompresor
- 2 = Elektromotor
- 06 = Peralatan suku cadang

Maka kode klasifikasi secara lengkap adalah 731 01.2.06

Untuk memenuhi *ISM-Code* elemen 10.2.(2), laporan pemeliharaan dari kapal selalu dikirim ke kantor pusat PT. PELNI secara rutin sesuai bidang kerjanya yaitu Divisi Nautika dan Teknik. Laporan ini digunakan sebagai data pengoperasian dan pengendalian, informasi tentang urutan pemeliharaan yang telah dilaksanakan dari berbagai peralatan, serta untuk menyusun jadwal

pemeliharaan secara terus menerus dan apakah perlu diganti dengan memanfaatkan pengalaman yang telah diperoleh.

Sesuai standar operasional prosedur (SOP), kebijakan manajemen keselamatan sistem pemeliharaan kapal dan perlengkapannya dibagi dalam pemeliharaan kapal bagian *Deck* (Nautika) antara lain:

- a) pemeliharaan surat-surat dan sertifikat kapal;
- b) buku-buku navigasi, peraturan-peraturan dan peta-peta laut serta peralatan menjangka peta;
- c) alat-alat navigasi;
- d) sekoci penolong dan perlengkapan;
- e) *Inflatable Life Raft* (ILR) dan *Davit Lunched*;
- f) life jaket dan perlengkapannya;
- g) *life bony*;
- h) *line throwing apparatus*;
- i) alat pemadam kebakaran;
- j) peralatan deteksi kebakaran;
- k) *water tight door*;
- l) jangkar dan peralatannya;
- m) palka (ruang muat);
- n) peralatan bongkar muat;
- o) ruang akomodasi;
- p) pengecatan kapal; dan
- q) pemeliharaan instalasi radio dan perlengkapannya.

Sementara pemeliharaan kapal bagian mesin terdiri atas buku-buku petunjuk, gambar-gambar instalasi mesin dan listrik, pemeliharaan suku cadang dan alat-alat perkakas, serta pemeliharaan instalasi mesin dan listrik.

Berdasarkan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) bidang armada atau teknik, ditetapkan bahwa kapal merupakan aset dan alat produksi PT. PELNI sehingga kelaiklautan kapal menjadi titik tumpu utama perusahaan. Armada kapal penumpang yang dioperasikan PT. PELNI sejauh ini mencapai 27 unit. Tabel 4.10 adalah jumlah armada PT. PELNI dan Gambar 4.21 merupakan data dan foto KM Bukit Raya.

Tabel 4.10  
Jumlah Armada Kapal PT. PELNI

No	Nama Kapal   <i>Name of Ship</i>	DWT	Kapasitas/ <i>Capacity</i>
1	Km. Labobar	3349	3084
2	Km. Kerinci	3400	1596
3	Km. Umsini	3434	1904
4	Km. Tidar	3200	1904
5	Km. Ciremai	3200	1973
6	Km. Dobonsolo	3200	1908
7	Km. Bukit Siguntang	3375	2003
8	Km. Lambelu	3375	2003
9	Km. Sinabung	3484	1906
10	Km. Kelud	3175	1906
11	Km. Dorolonda	3175	2130
12	Km. Nggapulu	3559	2170
13	Km. Gunung Dempo	4000	1583
14	Km. Kelimutu	1450	920
15	Km. Lawit	1450	920
16	Km. Tatamailau	1400	969
17	Km. Sirimau	1400	969
18	Km. Awu	1400	969
19	Km. Leuser	1400	970
20	Km. Binaiya	1400	970
21	Km. Bukit Raya	1400	970
22	Km. Tilonkabila	1400	970
23	Km. Pangrango	400	500
24	Km. Sangiang	400	554
25	Km. Willis	400	500
26	Km. Ganda Dewata	2765	520
27	Km. Egon	780	520

(Sumber: Dit Armada PT. PELNI tahun 2012)

Gambar 4.21 Data dan Foto KM Bukit Raya



(Sumber: Humas PT. PELNI Tahun 2012)

Sistem pemeliharaan kapal dan perlengkapan sesuai elemen 10.4 yakni dilaksanakan secara rutin melalui *Running Repair* (RR) dan kegiatan *Floating Repair and Docking* pada periode tertentu sesuai jenis kapalnya. Melalui jadwal Dock yang tepat waktu, kapal-kapal PT. PELNI mampu mempertahankan hari layar (*commission days*) yang sudah ditargetkan pada RKAP. Demi menjaga ketersediaan tempat Dock (*dock spaced*) yang masih terbatas, sejak tahun 2009 PT. PELNI bekerja sama dengan galangan kapal melalui strategi kontrak *Dock Space* atau *Home Doctor Service* (HDS). Kegiatan *Docking* Armada PT. PELNI adalah sebagai berikut.

Tabel 4.11  
Jadwal Dock & Dock Space Kapal Tahun 2012

No	Kapal/Ship	Rencana Dock/ Docking Plans		Realisasi Dock/ Dock Realization		Galangan Pelaksana/Shipyard Executor
		Mulai/ Start	Selesai/ Completed	Mulai/ Start	Selesai/ Completed	
1	KM Sinabung	12-Jan-12	25-Jan-12	21-Jan-12	29 Jan 112	DKB Gal-I
2	KM Kelimutu	07-Jan-12	27-Jan-12	18-Jan-12	30-Jan-12	PT. DRU
3	KM Lawit	14-Jan-12	03-Feb-12	02-Feb-12	13-Feb-12	PT. DRU
4	KM Tilogkabila	03-Feb-12	23-Feb-12	12-Feb-12	23-Feb-12	DKB Gal-II
5	KM Nggapulu	22-Feb-12	07-Mar-12	27-Mar-12	07-Apr-12	DKB Gal-I
6	KM Tatamailau	16-Feb-12	08-Mar-12	03-Mar-12	02-Feb-12	DKB Cirebon
7	KM Bukit Raya	23-Mar-12	07-Apr-12	27-Mar-12	07-Apr-12	DKB Cirebon
8	KM Awu	29-Apr-12	12-Mei-12	07-Mei-12	19-Mei-12	DKB Gal-II
9	KM Binaiya	16-Apr-12	29-Apr-12	18-Apr-12	29-Apr-12	PT. DRU
10	KM Lambelu	05-Mei-12	18-Mei-12	06-Mei-12	17-Mei-12	DKB Gal-I
11	KM. Bukit Siguntang	15-Mei-12	28-Mei-12	21-Mei-12	31-Mei-12	DKB Gal-I
12	KM. Sirimau	15-Mei-12	05-Jun-12	01-Jun-12	14-Jun-12	DKB. Cirebon
13	KM. Gn. Dempo	01-Jun-12	13-Jun-12	01-Jun-12	14-Jun-12	DKB Gal-I
14	KM. Leuser	13-Jun-12	26-Jun-12	17-Jun-12	25-Jun-12	PT. DRU
15	KM Ciremai	20-Jun-12	03-Jul-12	25-Jun-12	05-Jul-12	DKB Gal-I
16	KM Dobonsolo	06-Mar-12	19-Mar-12	03-Jul-12	12-Jul-12	DKB Gal-I
17	KM Egon	01-Jul-12	20-Jul-12	12-Jul-12	24-Agst-12	PT. DRU
18	KM Umsini	01-Feb-12	14-Feb-12	12-Jul-12	22-Jul-12	DKB Gal-I
19	KM Labobar	02-Jul-12	15-Jul-12	21-Jul-12	27-Jul-12	DKB Gal-I
20	KM Dorolonda	27-Jul-12	09 Agt 12	30-Jul-12	06 Agst 12	DKB Gal-I
21	KM. Ganda Dewata	19-Mar-12	07-Apr-12	25 Agt-12	03-Sep-12	PT. DRU
22	KM Kerinci	22-Dec-12	06-Nop-12	22-Okt-12	05-Nop-12	DKB Gal-I
23	KM Kelud	06-Nop-12	19-Nop-12	06-Nop-12	16-Nop-12	DKB Gal-I
24	KM. Tidar	22-Nop-12	04-Dec-12	14-Dec-12	27-Dec-12	DKB Gal-I
25	KM Kelimutu	03-Dec-12	19-Sep-12	03-Sep-12	19-Sep-12	PT. DRU

Untuk menjamin keselamatan pengoperasian kapal sekaligus terpenuhinya *commission days*, lama bekerja (*running hour*) tiap unit pesawat dan *spare part* kapal, serta survei kelaikan divisi teknik PT. PELNI bertanggung jawab atas pengawasan dan pengecekan untuk menentukan waktu penggantian *spare part* maupun *overhaul* pesawat. Pemenuhan kelaikan mesin kapal juga selalu diperiksa oleh surveyor BKI melalui survei kelaikan secara kontinu atau *continuous machinery survey* (CMS). Berikut merupakan daftar survei BKI terhadap kelaikan kapal PT. PELNI.

Tabel 4.12  
Daftar Survei Tahunan Kapal Penumpang

No	Kapal/Ship	Jenis Survei/Types of Survey	
		Survei Tahunan/ Annual Survey (AS)	Survei Khusus/ Special Survey (SS)
<b>Januari</b>			
1	KM. Kalimutu		SS V
		7 Jan–27 Jan	
2	KM Lawit		SS V
		14 Jan–3 Feb	
3	KM Sinabung	AS II	SS II
		12 Jan–25 Jan	
<b>Februari</b>			
4	KM Tilongkabila		SS III
		3 Feb–23 Feb	
5	KM Tatamailau		SS IV
		16 Feb–8 Mar	
6	KM Umsini	AS III	SS II
		22 Feb–7 Mar	
7	KM Nggapulu	AS III	SS II
		1 Feb–14 Feb	
<b>Maret</b>			
8	KM Bukit Raya	AS I	SS III
		23 Mar–7 Apr	
9	KM Dobonsolo	AS I	SS III
		6 Mar–19 Mar	
10	KMGandadewata		SS III
		19 Mar–9 Apr	
<b>April</b>			
11	KM Minaiya	AS I	SS III
		16 Apr–29 Apr	
12	KM Awu	AS IV	SS III
		29 Apr–27 Apr	
13	KFC Jet Liner	AS III	SS III
		7 Apr–27 Apr	
<b>Mei</b>			
14	KM Sirimau		SS III
		15 Mei–5 Juni	
15	KM Lambelu	AS III	SS II
		5 Mei 18 Mei	
16	KM Bukit Siguntang	AS IV	SS IV
		15 Mei 28 Mei	
<b>Juni</b>			
17	KM Leuser	AS I	SS IV
		13 Jun 26 Jun	
18	KM Sangiang	AS I	SS II

No	Kapal/Ship	Jenis Survei/Types of Survey	
		Survei Tahunan/ Annual Survey (AS))	Survei Khusus/ Special Survey (SS)
		13 Jun–26 Jun	
19	KM Gunung Dempo	AS II	
		1 Jun–13 Jun	
20	KM Ciremai	AS II	SS III
		20 Jun 9 Agt	
Juli			
21	KM Labobar	AS I	SS I
		2 Jul–15 Jul	
22	KM Dorolondo	AS IV	SS I
		27 Jul–9 Agt	
23	KM Egon		SS III
		1 Jul–20 Jul	
Oktober			
24	KM KM Kerinci	AS IV	SS V
		22 Okt 6 Nop	
25	KM Pangrango	AS III	SS II
		19 Nop 3 Nop	
November			
26	KM Vilis	AS IV	SS II
		1 Nop–14 Nop	
27	KM Kelud	AS II	SS II
		06 Nop–19 Nop	
28	KM Tidar	AS II	SS II
		6 Nop–19 Nop	

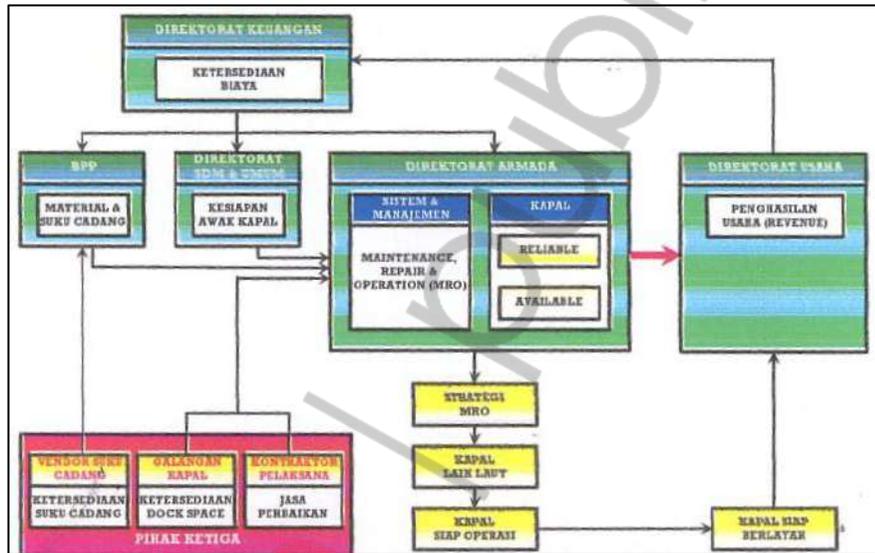
(Sumber: DT Armada PT. PELNI tahun 2012)

Sejak tahun 2010, PT. PELNI mengembangkan sistem pelayanan dan pengawasan melalui program MRO (*Maintenance Repairing and Operation*) menggunakan jaringan sistem pemantauan dan pengendalian (*monitoring and controlling network system*). Dengan dibantu oleh aplikasi *Integrated Logistic Maintenance System* (ILMS), program ini ditujukan untuk memantau sistem transaksi pengadaan, pemakaian suku cadang di atas kapal dan *monitoring* sistem pemeliharaan kapal dan perlengkapan.

Berikut merupakan gambar hubungan sistem koordinasi lintas direktorat antarunit kerja dalam pelaksanaan strategi MRO atas peran dan fungsi kapal sebagai aset dan alat produksi perusahaan

dalam rangka mewujudkan kapal yang laik laut, siap operasi dan siap berlayar.

Gambar 4.22 Sistem Koordinasi Lintas Direktorat tentang Kelaikan Kapal



(Sumber Dit. Armada PT. PELNI tahun 2010)

Fungsi alat-alat penolong di kapal sangat strategis sebab semua itu merupakan pengganti alat apung utama ketika kapal menghadapi keadaan darurat yang mana atas keputusan Nakhoda, mereka harus meninggalkan kapal. Jumlah dan kapasitas alat-alat penolong kapal PT. PELNI telah memenuhi standar minimum sesuai SOLAS 74 Chapter III khusus *life jacket* dewasa lebih dari 105% dari pelayar dan *life jacket* anak-anak kecil lebih dari 10% dari pelayar serta *inflatable life raft* lebih dari 125% dari pelayar. Berikut merupakan daftar jumlah dan kapasitas alat penolong, ILR, *life boat*, dan *life jacket*.

Tabel 4.13  
Daftar Alat-Alat Penolong Kapal

No	Nama Kapal/ Vessel Name	Alat-Alat/Device				Jumlah Alat	Baju Renang/Swimming Suit			
		ILR		Sekoci/ Small Ves		Penolong/ Rescuer	ABK/ Crew	Dewasa/ Adult	Anak/ Child	Jumlah/ Total
		Unit	Caps	Unit	Caps					
1	KERINCI	57	1.425	12	1.412	2.837	145	3.743	486	4.374
2	UMSINI	63	1.575	12	1.412	2.987	145	3.302	274	3.721
3	TIDAR	80	1.825	12	1.606	3.431	145	2.922	278	3.345
4	CIREMAI	80	2.000	12	1.620	3.620	145	3.259	285	3.689
5	DOBONSOLO	44	1.100	12	1.620	2.720	145	3.259	285	3.689
6	KELIMUTU	34	850	8	756	1.606	84	1.722	116	1.922
7	LAWIT	34	850	8	756	1.606	84	1.732	118	1.934
8	TATAMAILAU	50	1.250	8	756	2.006	84	1.612	172	1.868
9	SIRIMAU	50	1.250	8	756	2.006	84	1.612	147	1.843
10	AWU	50	1.250	8	756	2.006	84	1.852	172	2.108
11	LEUSER	50	1.250	8	756	2.006	87	1.852	172	2.111
12	BINAIYA	50	1.250	8	756	2.006	87	1.852	172	2.111
13	BUKIT RAYA	50	1.250	9	756	2.006	87	1.852	172	2.111
14	TILONGKABILA	50	1.250	9	756	2.006	87	1.854	170	2.111
15	BK. SIGUNTANG	77	1.925	12	1.596	3.521	157	3.259	285	3.701
16	LAMBELU	77	1.925	12	1.596	3.521	157	3.259	285	3.701
17	SINABUNG	78	1.950	12	1.596	3.546	157	3.259	285	3.701
18	PANGRANGO	19	425	4	340	765	43	653	50	746
19	KELUD	78	1.950	12	1.569	3.421	157	3.318	341	3.816
20	GANDA DEWATA	30	750	2	300	1.050	39	607	90	736
21	EGON	26	650	2	300	950	40	710	170	920
22	SANGIANG	16	425	4	340	765	43	998	97	1.138
23	WILIS	12	425	4	340	765	43	626	40	709
24	DOROLONDA	94	2.350	14	1.920	4.270	155	4.186	420	4.761
25	NGGAPULU	80	2.000	14	1.920	3.920	155	4.186	420	4.761
26	LABOBAR	120	3.000	12	1.692	4.692	161	3.408	212	3.781
27	GUNUNG DEMPO	64	1.600	6	602	2.804	141	1.724	174	2.039
		1.513				69.139				73.756

Sejauh ini dapat dikonfirmasi dari kapal PT. PELNI yakni KM Kelud dan KM Bukit Raya, bahwa PT. PELNI telah memenuhi standar sistem pemeliharaan dan perlengkapan. Kebijakan mereka

dianggap efektif dalam meningkatkan keselamatan dan kelaiklautan kapal sesuai *ISM-Code* elemen 10 dan UU No. 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran Pasal 124 (2). Hal ini dibuktikan melalui sertifikat-sertifikat kapal sesuai standar kelas dan statutoria yang sebelumnya diadakan pemeriksaan dan pengujian oleh surveyor BKI untuk persyaratan kelas dan oleh *Marine Inspector* (MI) Direktorat Perkapalan dan Pengawakan (Ditkapel) Dit. Jen. Perhubungan Laut untuk memenuhi persyaratan Statutoria. Hanya saja dari Direktur Teknik TSAR menilai implementasi ini harus ditingkatkan melalui sistem komputerisasi dan terintegrasi antara manajemen darat dengan kapal.

### 5) Dokumentasi

*ISM-Code* Elemen 11-1 tentang "*Documentation*" mengatur sebagai berikut: "*The company should establish and maintain procedures to control all documents and data which are relevant to the Safety Management System (SMS)*". Dokumen yang masih berlaku harus disimpan di kantor pusat dan di tempat lain yang sesuai sedangkan untuk kapal tetap membawa dokumen masing-masing. Elemen 11-2 (1) mengatur "*Valid documents area available at all relevant locations*", sementara pada Elemen 11-2 (2) mengatur tentang perbaikan dokumen yang sudah diubah harus tersedia di tempat yang sesuai "*Changes to documents are reviewed: one approved by authorized personel*". Elemen 11-2 (3) menegaskan bahwa dokumen yang sudah kedaluwarsa harus dimasukkan atau "*Absolute document are promptly removed*". Sementara dokumen pelaksanaan kebijakan SMS harus dibuat secara efektif dan kapal harus membawa semua dokumen tersebut apabila dianggap perlu sebagaimana *ISM-Code* Elemen 11-3.

Dokumentasi kebijakan manajemen keselamatan pada PT. PELNI dilaksanakan dengan peraturan sebagai berikut:

- 1) Perusahaan telah menetapkan prosedur-prosedur untuk menerbitkan semua dokumen tentang sistem manajemen keselamatan.

- 2) Seluruh dokumen dan data yang telah diidentifikasi harus dipantau sesuai dengan sistem kewenangan dan pendistribusian.
- 3) Perubahan-perubahan atas dokumen yang sedang berjalan memiliki perlakuan yang sama, baik di dalam pengkajian ulang manajemen maupun cara pengesahannya, seperti yang dilakukan pada dokumen aslinya sebelum diterbitkan kembali, dan catatan-catatan tentang perubahan tersebut disimpan.
- 4) Prosedur perubahan dokumen antara lain:
  - a) Dokumen/prosedur dievaluasi oleh unit terkait, atau oleh *Internal/External Audit*.
  - b) Diajukan usul perbaikan ke DPA, untuk dianalisis dan koordinasikan dengan unit kerja terkait.
  - c) Mengajukan konsep-konsep pada MRC/Rapat Direksi.
  - d) Mengajukan konsep perubahan/perbaikan untuk persetujuan perubahan.
  - e) Mengadakan pencetakan perubahan.
  - f) Mendistribusikan kepada unit-unit terkait.
  - g) Perubahan-perubahan pada dokumen untuk mengontrol pendokumentasian akan diidentifikasi dalam dokumen tersebut.
  - h) Catatan-catatan tentang semua kegiatan sistem manajemen keselamatan disimpan pada unit kerja terkait dan di kapal-kapal.
  - i) Dokumen usang harus segera ditarik dari peredarannya, satu set salinan disimpan di DPA dan yang lainnya dimusnahkan.

Dokumen menurut *ISM-Code* elemen 11 berupa dokumen tertulis atau data elektronik yang diperlukan untuk presentasi dan pelaksanaan SMS, keselamatan dari operasi kapal, dan digunakan dalam situasi darurat. Contoh-contoh dokumen penerapan *ISM-Code* pada PT. PELNI meliputi dokumen SMS (termasuk rencana tindakan terhadap situasi darurat, *check list*, rencana atas potensi yang akan terjadi), undang-undang, peraturan dan aturan yang berlaku di kapal dan di darat, sea

*charts, hand books*, catatan untuk pelaut, log kapal, referensi, temperatur, sertifikat untuk kapal dan peralatannya, serta manual teknik, deskripsi, rencana dan skema pemeliharaan peralatan instalasi dan instrumen.

Sementara dokumen SMM (*Safety Management Manual*) pada PT. PELNI mencakup beberapa hal sebagai berikut.

- 1) Memberikan pengertian yang jelas dan khusus tentang penggunaan SMM. Artinya, setiap personil mendapat informasi yang sama dan belajar tentang kebijaksanaan keselamatan dan perlindungan lingkungan dan bagaimana penerapan SMS tersebut. Instruksi dapat digunakan secara jelas dan tanpa kesalahpahaman.
- 2) Memberikan respons yang cepat dan tepat terhadap situasi. Dalam melaksanakan perencanaan pekerjaan tentang pengoperasian normal dan situasi darurat, tiap orang dapat mengikuti instruksi. Mereka harus dapat menolong rekannya melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat dengan cara yang tepat. Penghindaran atas kesalahan dapat dilakukan secara dini. Hal ini tidak hanya bermanfaat untuk keselamatan, tetapi juga berakibat pada operasional yang lebih efisien.
- 3) Memberikan kejelasan tentang fungsi dan kewenangan personil. Setiap personil mengetahui tanggung jawabnya dengan mengetahui kewenangan. Mereka juga dapat bertindak langsung dan tanpa keraguan hal ini penting dalam situasi darurat.
- 4) Mempertegas penjelasan tentang hubungan antara kapal, atau dengan organisasi di darat. Hubungan antara kapal dengan pihak lain dapat diperjelas. Kebutuhan timbal balik antara kedua pihak dapat ditentukan. Setiap personil mengetahui tugas dan wewenang mereka.
- 5) Memberikan kejelasan tentang pelaksanaan komunikasi langsung sebagai hal yang penting berkaitan dengan keselamatan dan kualitas. Banyak kecelakaan menjadi lebih buruk akibat komunikasi yang salah. (contoh: lihat *Herald of*

*Free Enterprise*). Dalam hal ini penting mengetahui siapa yang harus diinformasikan dalam situasi tertentu dalam hal apa.

- 6) Memberikan informasi yang relevan agar dapat bereaksi secara aman dan cepat oleh personil yang diharapkan sudah memiliki informasi dan data yang cukup. Data dapat menolong jika data itu benar dan terbaru. Jika diperlukan, komando kapal harus mempunyai hubungan langsung ke jalur komunikasi data muatan dan keteknikan kapal.
- 7) Bantuan praktis untuk menyebarkan instruksi baru atau tambahan dan data ke semua unit. Sistem kontrol dokumen membantu untuk menginformasikan personil yang relevan tentang instruksi dan data baru atau yang diperluas. Dengan begitu, maka ke depannya tidak ada kesalahan informasi atau isu yang timbul dan penyaluran dokumen dapat dilaksanakan secara sistematis dan terkendali.

Dokumen SMS pada PT. PELNI terstruktur ke dalam 4 tingkat sebagaimana Gambar 4.23 berikut.

Gambar 4.23 Hierarki Dokumen Manajemen Keselamatan



Struktur dokumentasi sangat membantu proses pencapaian sasaran. Struktur dan organisasi teknik dari dokumen (contoh:

*filing*) harus jelas agar setiap personil dapat memperoleh dokumen yang diperlukan.

Pengaturan informasi dibuat dalam bentuk modul. Satu topik informasi tercantum satu kali di dalam Safety Management Manual. Hal ini dilakukan untuk mempermudah pemeliharaan sistem dan menjamin keintegritasan data. Tingkat organisasi dihubungkan dengan referensi silang secara khusus dari atas ke bawah. Dengan begitu setiap orang dapat menentukan bahwa referensi membentuk prosedur yang berhubungan dengan instruksi kerja, formulir dan data. Garis besar pedoman dokumen pada PT. PELNI tentang manajemen keselamatan dapat dipelajari sebagai berikut.

Tabel 4.14  
Pedoman Dokumen

Bagian	Dokumen
1. Pelayanan Revisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daftar dokumen tambahan</li> <li>- Instruksi untuk mengganti dokumen yang lama</li> <li>- Instruksi untuk pemeliharaan SMM</li> </ul>
2. Ringkasan SMS	Ringkasan SMS yang berisi: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kebijakan tentang keselamatan dan perlindungan lingkungan</li> <li>- Diagram organisasi pada organisasi di darat dan pengoperasian kapal</li> <li>- Penunjukan orang yang ditugaskan</li> </ul>
3. Rancangan Kondisi Darurat	Semua rencana darurat yang siap untuk dipergunakan, terorganisasi sesuai dengan keadaan darurat dengan dilampiri semua dokumen yang diperlukan (misalnya: formulir, <i>check list</i> )
4. Prosedur Operasional	Semua prosedur yang terdokumentasi, instruksi kerja, petunjuk kerja, petunjuk-petunjuk dan sebagainya diatur untuk tiap bidang lapangan. <p>Di kapal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Navigasi</li> <li>- Masalah muatan</li> <li>- Masalah teknis</li> <li>- Pemeliharaan, perbaikan dan peralatan</li> </ul> <p>Di darat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengurusan dan pengawasan kapal (bagian inspeksi)</li> </ul>

Bagian	Dokumen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bagian pengoperasian kapal/muatan</li> <li>- Pembelian (pemasukan, <i>bunkering</i>)</li> <li>- Personil (anak buah kapal)</li> </ul> Di darat dan kapal: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sesuai sistem sehubungan dengan prosedur (audit pelatihan, pelaporan dan tindakan koreksi, pengecekan peralatan dan sebagainya)</li> </ul>
5. Informasi dan Data	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alamat, nomor telepon untuk personil/staff dan badan-badan lain</li> <li>- Rencana persiapan untuk organisasi di darat dalam membantu kapal</li> <li>- Data/sketsa kapa atau armada</li> </ul>
6. Formulir	Formulir kosong dan <i>check list</i> yang siap digunakan

Aturan-aturan mengenai instruksi *document control* (pengendalian dokumen) dijelaskan sebagai berikut.

(1) Tanggung jawab tentang perubahan

Nakhoda bertanggung jawab bahwa data di kapal adalah jelas, lengkap dan akurat sehingga mereka dapat mendelegasikan tugas-tugasnya kepada Perwira dan Ahli Mesin Kapal. Perubahan SMM, prosedur, formulir, dan lain-lain merupakan tanggung jawab manajemen atau dapat didelegasikan kepada Petugas yang ditunjuk.

(2) Sistem untuk penandaan/penomoran dokumen

Setiap lembar dokumen ditandai secara khusus menggunakan "*header*" dan "*footer*" yang unik pada setiap lembar halaman sebagaimana contoh pada Gambar 4.24 berikut.

Gambar 4.24 Contoh *Heading Holman* Dokumen

	<b>PETUNJUK KEBIJAKAN MANAJEMEN KESELAMATAN</b>	Kode hal : SMM-1 Halaman : 1-2
	<b>PT. PELAYARAN NASIONAL INDONESIA (Persero)</b>	Status : Controlled
	<b>JUDUL : U M U M</b>	Versi : 6 Tanggal : Maret 2010

Gambar 4.25 Contoh *Footer* Holman Dokumen

Nomor Terbit: Tgl Terbit: Computer file: Pr-11-1.doc	Dibuat oleh  Tgl.	Diperiksa  Tgl.	Dihimpun dalam sistem  Tgl:	Disetujui  Tgl
---	-------------------------	-----------------------	-----------------------------------	----------------------

(3) Pemeriksaan keberlakuan dokumen

Pemeriksaan ini dilaksanakan untuk meyakinkan, bahwa SMM dalam keadaan lengkap dan semua dokumen dalam kondisi yang paling baru secara periodik. Audit internal dilakukan terhadap sistem secara lengkap sesuai keputusan dari Nakhoda atau Manajer Darat. Audit dilaksanakan dengan memperhatikan referensi *Master List* yang memberikan catatan tentang semua dokumen SMM, penomoran dan kapan diterbitkan. Peta laut, publikasi nautis dan teknis harus ditinjau kembali. Dalam kondisi tertentu, perlu sekali dilaksanakan pemeriksaan bulanan terhadap dokumen nautis dan sertifikat kapal oleh nakhoda.

(4) Di mana menyimpan dokumen dan untuk mengambil dokumen

Dalam merencanakan dan memperkenalkan *Safety Management System*, petugas dokumen kontrol mengecek dokumen yang ada di kapal dan di darat, sehingga dapat diketahui dokumen-dokumen yang tersimpan (misalnya di Anjungan).

(5) Distribusi dokumen

Semua dokumen dalam sistem dapat direferensikan di dalam daftar berdasarkan informasi nomor dokumen, nomor pengeluaran, tanggal pengeluaran. Dengan daftar distribusi ini, orang yang ditugaskan merujuk menjadi lebih mudah mengetahui kapan, dokumen apa telah didistribusikan dan kepada siapa. Dengan cara ini, setiap penambahan dokumen

dipastikan dapat didistribusikan ke semua pemegang dokumen yang telah ditentukan.

(6) Wewenang untuk melakukan perubahan dokumen

Telah diatur secara jelas siapa yang diberikan wewenang untuk memeriksa, menambah dan menyetujui dokumen. Di dalam pemeriksaan selalu dipastikan bahwa dokumen dicek secara teknik dan ditandatangani oleh manajer yang bertanggung jawab. Dokumen dicek secara formal dan ditandatangani oleh orang yang ditugaskan. Dokumen juga disimpan secara elektronik dan dapat dijamin, bahwa personil yang tidak diberi wewenang tidak akan dapat mengubah ataupun mengganti dokumen tersebut.

(7) Dokumen yang ditulis tangan

Dokumen SMS yang ditulis tangan dibubuhi tanggal dan ditandatangani oleh Dokumen Control, untuk menjamin setiap pekerja dapat mengenali berlakunya tambahan tersebut. Dokumen dibakukan dengan mengeluarkan dokumen yang baru. Semua tambahan dokumen dalam SMM dirujuk di dalam daftar tambahan. Daftar sebut ditaruh di bagian muka dari folder, sehingga setiap orang dapat memverifikasikan status SMM dengan cepat.

(8) Dokumen lama

Dokumen lama dibutuhkan agar setiap orang melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang terakhir, antara lain:

- a) perubahan diterima dalam waktu yang cepat;
- b) semua pekerja diinformasikan tentang perubahan tersebut
- c) dokumen lama diambil dari folder dan diganti dengan yang baru.

Di dalam SMM hanya ada satu dokumen saja untuk satu jenis instruksi.

(9) Informasi kepada para staf

Semua staf dokumentasi di darat dan di kapal diinformasikan mengenai tambahan yang telah diberikan terhadap suatu

dokumen. Dengan begitu, selanjutnya dilakukan hal-hal seperti:

- a) Mendistribusikan dokumen yang baru atau mengeluarkan informasi singkat atas perubahan tiap pekerja yang harus menandatangani sebagai bukti penerimaan dokumen.
- b) Pertemuan pertukaran informasi seperti briefing departemen. Manajer yang bertanggung jawab, akan menyiapkan daftar hadir dengan keterangan singkat tentang penambahan. Daftar ini ditandatangani oleh semua pekerja yang berpartisipasi.

Prosedur instruksi pengendalian dokumen sesuai dengan *ISM-Code* elemen 11 menegaskan, bahwa perusahaan harus menentukan dan menjaga prosedur, mengendalikan semua dokumen data tentang SMS. Terdapat tiga jalan untuk menuliskan prosedur instruksi pengendalian dokumen pada PT. PELNI antara lain:

- a) perincian dari aturan internal dalam kalimat lengkap;
- b) instruksi kunci; dan
- c) diagram alur yang dilengkapi dengan penjelasan, data dan persyaratan.

Agar lebih cepat dimengerti, setiap prosedur instruksi tersusun dengan cara penyusunan yang sama, meliputi tujuan, lingkup pemberlakuan, persyaratan (apabila diperlukan), tanggung jawab, prosedur, referensi, dokumentasi untuk proses, tanggung jawab tentang perubahan, fungsi distribusi, dan lampiran (apabila diperlukan).

Sistem pengendalian dokumen penerapan kebijakan *ISM-Code* pada PT. PELNI telah tertata dengan baik. Dalam hal ini, pemilahan dokumen yang masih berlaku dan yang sudah tidak berlaku dimusnahkan sesuai prosedur pengendalian dokumen. Namun menurut Ka. DPA, sistem pengendalian dokumen belum terdokumentasi melalui data elektronika dan belum terintegrasi (*link sistem*) dengan sistem lain (IT) yang ada.

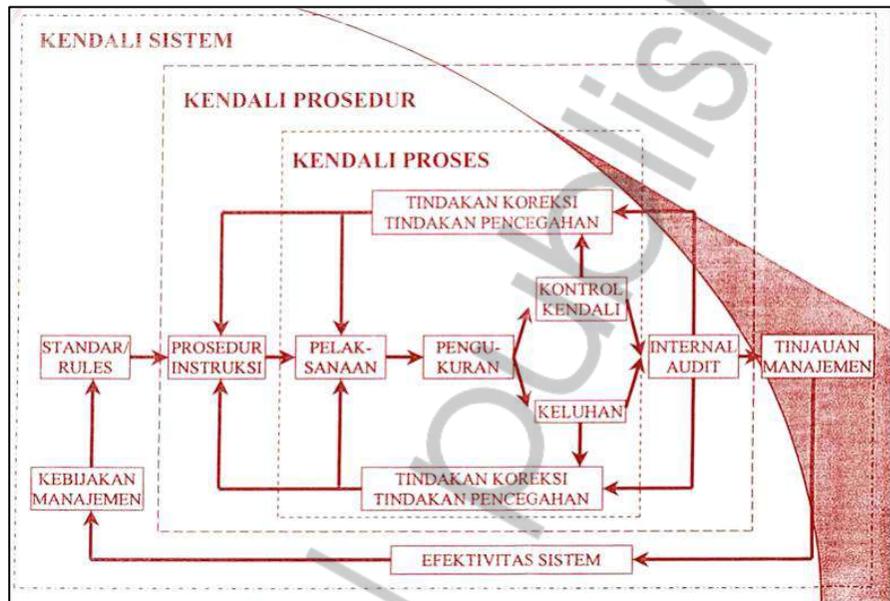
## 6) Verifikasi, Tinjauan dan Evaluasi Perusahaan

*ISM-Code* elemen 12 berkaitan dengan audit intern dari sistem Manajemen Keselamatan (SMS) dan pertimbangan efektivitasnya yaitu verifikasi, tinjauan dan evaluasi perusahaan pada elemen: 12.1. Dalam hal ini, perusahaan harus melakukan audit internal untuk memverifikasi apakah kegiatan keselamatan dan pencegahan sesuai dengan SMS. Kemudian pada elemen 12.2, perusahaan harus mengevaluasi efisiensi secara berkala dan apabila dianggap perlu meninjau kembali SMS sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan. Selanjutnya ialah elemen 12.3 yang menegaskan, bahwa audit dan tindakan perbaikan yang memungkinkan harus dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang telah didokumentasikan. Elemen 12.4 Personil yang melaksanakan audit harus bebas dari lingkup bidang yang diaudit kecuali apabila tidak memungkinkan karena besar dan ciri perusahaan. Pada elemen 12.5, hasil audit dan tinjauan harus memperoleh perhatian dari personil yang bertanggung jawab pada lingkup bidang tersebut. Dan pada elemen 12.6, Personil manajemen yang bertanggung jawab atas bidang terkait harus melakukan tindakan perbaikan tepat waktu terhadap kekurangan yang didapatkan.

Elemen ini termasuk penting bagi manajemen perusahaan. Tindakan akan berguna. Jika peraturan hanya diterbitkan kebijakan namun tidak dilaksanakan dan ditaati, maka semua menjadi sia-sia. Untuk itu manajemen PT. PELNI yang menerbitkan peraturan yang dipastikan telah diteruskan, akan dimengerti, dapat diterapkan, akan dilaksanakan, dan pelaksanaannya menunjukkan hasil sesuai yang diinginkan.

Dalam istilah teknis, pengendalian ini merupakan pengendalian dan pengawasan yang terbagi dalam: lingkaran pengendalian terbuka (memberi perintah dan membiarkannya dilaksanakan) dan lingkaran pengendalian tertutup (memberi perintah, membiarkan dilaksanakan dan membandingkan hasil dengan instruksi perintah yang telah diberikan). Sistem pengendalian penerapan kebijakan *ISM-Code* pada PT. PELNI dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 2.26 Sistem Kendali Penerapan *ISM-Code*



(Sumber: DPA PT. PELNI, 2010)

Berdasarkan petunjuk kebijakan manajemen keselamatan PT. PELNI, ditentukan apabila audit internal maupun audit eksternal menemukan adanya ketidaksesuaian (NC), maka hal-hal tindak lanjut dilakukan untuk menjamin bahwa:

- a) Semua aktivitas sudah sesuai dengan rencana yang telah disusun.
- b) Keefektifan Sistem Manajemen Keselamatan sudah berjalan.
- c) Kekurangan-kekurangan yang ada untuk dilakukan penyempurnaan secara berkesinambungan.
- d) Audit Internal dilaksanakan setahun sekali oleh personil yang ditugaskan dan telah mendapatkan pelatihan Internal Audit.
- e) *Intermediate External Audit* dilaksanakan 2,5 (dua setengah) tahun sekali.
- f) *External Audit Renewal* dilaksanakan 5 (lima) tahun 1 (satu) kali oleh BKI (Biro Klasifikasi Indonesia) dan *Marine Inspector*.

Hasil dari Internal Audit dan *External Audit* yang formal dibuat dan dilaporkan kepada Direktur Utama dan juga Senior Manajer/Direktorat Armada/Direktorat SDM & Umum/Direktorat Usaha. Kemudian untuk kapal-kapal yang berisi hasil temuan ketidaksesuaian harus ditindaklanjuti berdasarkan waktu penyelesaian yang ditetapkan.

Implementasi kebijakan *ISM-Code* pada kapal PT. PELNI tentang verifikasi dan evaluasi perusahaan sesuai *ISM-Code* elemen 12 telah dilaksanakan dengan konsisten. Hal ini dibuktikan dengan konsistensi manajemen PT. PELNI pada lampiran 4 tentang Laporan Internal Audit, lampiran 5 tentang Laporan Ketidakesuaian Audit, dan hasil pertemuan tinjauan manajemen (*Management Review Committed*) pada lampiran 6, serta jadwal rencana audit eksternal dan internal sesuai elemen 15 yang sudah disetujui oleh Direktur Utama pada kapal PT. PELNI yang dapat dilihat pada lampiran 7.

# BAB 5



## Intisari

Evaluasi penerapan kebijakan sistem manajemen keselamatan berdasarkan *ISM-Code* pada kapal PT. PELNI dilakukan menggunakan model evaluasi konteks, input, proses dan produk (CIPP) dengan hasil sebagai berikut.

### 1. Evaluasi Konteks (*Context*)

Kebutuhan penerapan kebijakan *ISM-Code* pada kapal PT. PELNI diprakarsai oleh keselamatan kapal dan penerapannya yang sudah sesuai dengan sistem mutu di dalam Resolusi IMO No. A.741 (18) 93 tentang *ISM-Code*. PT. PELNI memiliki keinginan kuat untuk menerapkan kebijakan keselamatan dan perlindungan lingkungan yang sejalan dengan visi, misi, budaya perseroan dalam mencapai tujuan dan sasaran kebijakan *ISM-Code*. Keinginan ini dituangkan dalam komitmen manajemen dan jajaran karyawan secara tertulis yakni buku petunjuk kebijakan (*safety management policy manual*) yang telah disosialisasikan kepada seluruh lingkungan kerja PT. PELNI. Artinya, berdasarkan penilaian pada evaluasi konteks, PT. PELNI telah melaksanakan kebijakan *ISM-Code* secara konsisten. Terdapat ketidaksesuaian (NC) pada buku petunjuk kebijakan manajemen keselamatan, tepatnya pada pembagian tugas dan tanggung jawab manajemen yang belum sesuai dengan struktur organisasi yang baru. Begitu juga pada elemen 10 belum memuat secara rinci sistem pemeliharaan kapal dan perlengkapannya padahal pada SOP diterangkan secara terperinci. Akan tetapi informasi ini bersifat observasi sehingga tidak mengganggu kelancaran operasional kapal.

## 2. Evaluasi Masukan (*Input*)

Evaluasi input pada perencanaan penerapan kebijakan *ISM-Code* pada kapal PT. PELNI dilakukan pada aspek tanggung jawab dan wewenang perusahaan, petugas yang ditunjuk, tanggung jawab dan otoritas Nakhoda, dan sumber daya dan tenaga kerja (SDM). Secara masukan PT. PELNI telah memenuhi regulasi sesuai standar *ISM-Code*. Beberapa hal perlu ditindaklanjuti (*corrective action*) seperti kelengkapan manajemen DPA yaitu dokumen kontrol, manajemen kontrol dan Lead Auditor dalam melaksanakan fungsi verifikasi, tinjauan dan evaluasi, belum memiliki kompetensi yang memadai dan dokumentasi sosialisasi/familiarisasi belum disertifikasi secara menyeluruh, serta awak kapal belum memenuhi standar kesejahteraan (*remunerasi*) sesuai standar ILO atau ITF.

## 3. Evaluasi Proses (*Process*)

Evaluasi proses dilakukan pada aspek pengembangan rencana pengoperasian kapal, kesiapan menghadapi keadaan darurat, sistem pelaporan dan analisis ketidaksesuaian kecelakaan dan kejadian berbahaya, sistem pemeliharaan kapal dan perlengkapannya, pendokumentasian, verifikasi, tinjauan dan evaluasi. Secara umum penerapan kebijakan *ISM-Code* pada komponen proses telah dilaksanakan secara konsisten sesuai *IMO Regulation (ISM-Code)*. Namun *Muster List* di KM Bukit Raya dan KM Kelud belum memuat hal penanggulangan keadaan darurat secara lengkap. Selain itu, sistem pendokumentasian, pelaporan dan perawatan belum menggunakan *IT system*. Ada juga sistem proteksi kebakaran yang belum memenuhi *IMO Regulation SOLAS 74 amandemen 2004 chapter II-2* pada kapal yang dibangun di bawah tahun 2004 termasuk KM Bukit Raya. Evakuasi sistem belum juga terproteksi dengan *insulation A100*, dan setiap *fire zone* belum dilengkapi *EEBD (Emergency Escape Breathing Devices)*. Selain itu, peralatan *safety navigasi* sesuai *SOLAS 74 chapter V* yaitu *VDR (Voyage Data Recorder)* belum terpasang. Sekoci penolong di KM Bukit Raya dan KM Kelud masih tertutup padahal menurut *SOLAS 74 amandemen 2004* harus tertutup

seluruhnya. Sistem pengecatan bawah air juga belum memenuhi standar pengecatan yang ramah lingkungan menggunakan *Globic Coating*. Instalasi freon masih menggunakan bahan freon R22 yang tidak ramah lingkungan (merusak lapisan ozon). Semua informasi diperoleh melalui observasi karena hanya diwajibkan (*mandatory*) bagi kapal yang berlayar secara internasional, sehingga tidak menurunkan standar keselamatan dan kelaikan kapal PT. PELNI, bagi kapal yang berlayar di perairan Indonesia.

#### 4. Evaluasi Produk (*Product*)

Tahap evaluasi produk merupakan pencapaian hasil-hasil penerapan kebijakan *ISM-Code* pada PT. PELNI, dayang meliputi aspek DOC dan SMC dari pemerintah (BKI) sesuai regulasi yang ditetapkan (*ISM-Code*). Penerbitan sertifikat DOC dan SMC secara permanen merupakan bukti bahwa PT. PELNI telah menerapkan kebijakan *ISM-Code* secara konsisten, setelah diadakan verifikasi/audit secara berkala oleh auditor internal dan auditor eksternal (BKI). Pencapaian hasil penerapan kebijakan *ISM-Code* secara konsisten membawa dampak pada tingkat keselamatan kapal, kelaikan kapal, kepuasan penumpang, implementasi GCG (5) disiplin pegawai, produktivitas usaha perkapalan, daya saing dan citra perusahaan, serta premi asuransi dan pada akhirnya berpengaruh pada nilai kinerja korporasi (KPI).

Evaluasi dari masing-masing komponen konteks, input, proses dan produk menunjukkan, bahwa penerapan kebijakan *ISM-Code* pada kapal PT. PELNI telah dilaksanakan secara konsisten sesuai IM Regulasi A.741.(18) 93 atau SOLAS 74 *chapter IX*, Keppres 60 tahun 1985 dan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran Pasal 169 "sistem manajemen keselamatan dan pencegahan pencemaran dari kapal". Termasuk juga didasarkan pada kriteria penilaian penelitian CIPP yang menunjukkan, bahwa penerapan kebijakan *ISM-Code* pada kapal PT. PELNI memperoleh skor sebesar 384 dengan indeks CIPP kumulatif adalah sebesar 3,84 atau pada kategori "A" yaitu "sangat baik".

Meski begitu, terdapat beberapa hal yang perlu ditindaklanjuti sebagai bentuk usaha untuk melengkapi penerapan *ISM-Code* dan meningkatkan pengetahuan kepada dunia akademis dan praktik. Oleh sebab itu, melalui buku ini penulis memberikan beberapa rekomendasi.

#### **PT. PELNI**

- 1) Buku petunjuk kebijakan manajemen keselamatan (*safety management policy manual*) yang diterbitkan sesuai revisi tahun 2010 perlu ditinjau kembali sesuai kebutuhan dan perkembangan perusahaan, lingkungan, teknologi dan regulasi.
- 2) Hal-hal yang bersifat kekurangan perlu ditindaklanjuti sesuai kebutuhan dan prioritas anggaran, meliputi:
  - a. Penerapan sistem informasi, pelaporan, pendokumentasian dan perawatan kapal perlu dibangun melalui jaringan IT (internet) yang terintegrasi dengan kebutuhan lintas direktorat, regulator dan pasar (masyarakat).
  - b. Kelengkapan alat keselamatan (*safety equipment*) perlu dilengkapi sesuai regulasi, di mana *Muster List*, EEBD, VDR dan *life boat* masih menggunakan sistem tertutup sebagian, sementara aturan dari SOLAS 74 amandemen 2004 harus tertutup seluruhnya.
  - c. Penerapan *fire protection*, untuk kapal yang dibangun sebelum tahun 2004 pada lintas keadaan darurat belum dipasang *fire installation* A.100 sesuai SOLAS 74 *chapter* II-2.
  - d. Antisipasi instalasi AC yang masih menggunakan bahan perusak ozon (BPO) freon R22. Sejak tahun 2013, kebijakan impor oleh pemerintah akan dihentikan dan mulai tahun 2020 disarankan menggunakan bahan freon non BPO (ramah lingkungan) untuk kapal yang masih menggunakan freon HCFC R22 atau diganti dengan bahan Hydro Fluoro Carbons (HFCs) R.407 seperti pada KM

Dorolondo, KM Ngapulu, KM Labobar dan KM Gn. Dempo sesuai Marpol 73/78 Anex VI Protokol 1977 amandemen 2005 tentang *Air Pollution*.

- e. *Painting system* belum menggunakan pengecatan bawah air yang ramah lingkungan yakni *globic coating* yang tidak mematikan binatang laut (tritip).
- 3) Kompetensi sumber daya manusia pada petugas yang ditunjuk (DPA) perlu ditingkatkan. Seperti manajer *ISM-Code* minimal memiliki sertifikat kompetensi (COC) ANT/ATT II, dilengkapi auditor senior (*lead auditor*) yang profesional dalam melaksanakan *management control*. Perlu juga ditunjuk petugas sebagai *document control* yang dijabat oleh petugas setingkat manajer atau Supervisor Dokumen Kontrol.
- 4) Kompetensi SDM PT. PELNI sebagai modal insani (*human capital*) perlu ditingkatkan melalui pengembangan *knowledge management* sesuai kebutuhan dan perkembangan global dan regulasi yang berbasis IT.
- 5) Khusus untuk SDM kapal perlu direncanakan upaya pemenuhan konvensi IMO tentang STCW 78 Amandemen 2010 "Manila" yaitu diklat *upgrading* dan revalidasi STCW 78/95.
- 6) Diperlukan antisipasi dan perencanaan jangka panjang tentang kompetensi SDM dan peralatan berkaitan dengan pemberlakuan peta elektronika (*electronics charts display and information system/ECDIS*). Hal ini karena ke depannya, peta *up to date* hanya didapat melalui sistem ini, dan navigator harus menguasai dan bersertifikat dalam mengoperasikannya.
- 7) Capaian hasil penerapan kebijakan *ISM-Code* pada kapal PT. PELNI harus dipertahankan dengan cara sosialisasi, familiarisasi, verifikasi, tinjauan dan evaluasi berkala. Selain itu, dampak penerapan kebijakan *ISM-Code* harus ditingkatkan agar lebih meningkatkan kinerja perusahaan (KPI) sesuai sasaran dan tujuan, visi dan misi perusahaan.

**Kementerian Tenaga Kerja**

Kementerian Tenaga Kerja perlu mengadakan kajian serius agar konvensi ILO 147 diratifikasi sehingga awak kapal yang berlayar di kapal berbendera Indonesia mendapat kepastian hukum tentang upah minimum sesuai standar internasional atau sesuai pelayaran dari ILO. Hal ini karena Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan dan PP Nomor 7 tahun 2000 tentang pelaut belum mencakup remunerasi pekerja yang bekerja di atas kapal Indonesia khususnya yang berstandar internasional sesuai beban tugas dan sertifikasi keahlian yang dimiliki.

### **Kementerian Perhubungan**

Kementerian Perhubungan cq. Direktorat Perhubungan Laut sebagai regulator harus lebih konsisten dalam penerapan konvensi IMO yang sudah diratifikasi oleh pemerintah dengan berorientasi pada *safety*, *Health* dan *environment* meliputi SOLAS 74 dan amandemen-amandemennya, Marpol 73/78 dan amandemen-amandemennya, STCW 78/95 dan amandemen-amandemennya. Dengan begitu, keselamatan pelayaran dan perlindungan lingkungan lebih ditingkatkan dalam menuju Indonesia *zero accident*.

### **Kementerian BUMN**

Kementerian BUMN dalam rangka penerapan layanan prima pada pengguna jasa PT. PELNI khususnya ketika di terminal pelabuhan direkomendasikan agar PT. PELNI diberikan kepercayaan langsung untuk mengelola terminal penumpang yang saat ini masih di bawah pengendalian PT PELINDO.

### **KPI dan IKPPNI**

Organisasi profesi yaitu Kesatuan Pelaut Indonesia (KPI) dan Ikatan Korps Perwira Pelayaran Niaga Indonesia (IKPPNI) sebagai organisasi profesi yang diakui pemerintah dan IMO perlu lebih intensif dalam memperjuangkan hak-hak pelaut Indonesia sesuai Konvensi ILO melalui DPR dan pemerintah (Kemenaker dan Kemen Hubla).

## Daftar Pustaka

- Abdurrahmat Fahoni. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka Cipta, 2006.
- Abidin, Said Zainal. *Kebijakan Publik*. Jakarta: Salemba Humanika, 2012.
- Adisasmita, Sakti Adji. *Jaringan Transportasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011.
- Agung, I Gusti Ngurah. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Gramedia, 1992.
- Ali, Faried; Andi Syamsu. *Studi Kebijakan Pemerintah*. Bandung: Aditama, 2012.
- Arafat, Wilson. *GLG*. Jakarta: Skyrocketing, 2011.
- \_\_\_\_\_, *How to Implement GCG Effectively*. Jakarta: Skyrocketing, 2008.
- Atmosudirdjo, Prajudi. *Dasar-Dasar Ilmu Administrasi*. Jakarta, 1986.
- Baron, Angela; Michael Armstrong. *Human Capital Management*. London: Kogan Page, 2007.
- Batti, Pieter. *Keselamatan Pelayaran dan Pencegahan Pencemaran dari Kapal*. Jakarta: PT. Konsultan Buana Maritim Nusantara, 2000.
- Bungin, Burhan. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana, 2010.
- \_\_\_\_\_, *Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana, 2005.
- Burud, Sandra; Marie Tumolo. *Leveraging the New Human Capital*. California: Davies Black Publishing, 2004.
- Chang R. *Measuring Organization Performance*. Jakarta: PPM, 2011.
- Dunn, William N. *Public Policy Analysis*. New Jersey: Prentice Hall International Inc., 1981.
- \_\_\_\_\_, *Analisis Kebijakan Publik*. Terjemahan Samudra Wibawa, Diah Asitadani, Agus Harianto Hendra, Erwan Agus Purnomo, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003.

- Fajri, Muhamad; Syaheal, O.A. *Kisah-Kisah GCG*. Jakarta: Trisakti Governance Center, 2011.
- Fathoni, Abdurahman. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Asdi Mahasatya, 2006.
- Gaspersz, Vincent. *Organizational Excellence*. Jakarta: Gramedia, 2007.
- Harvard Business Essentials Performance Management*. Boston: Harvard Business School, 2006.
- Indiahono, Dwiyanto. *Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gaya Media, 2009.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske; Michael T. Matteson. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 2005.
- Jerome, P.J. *Evaluating for Excellence Performance*. Jakarta: PPM, 2011.
- Jinca Yamin M. *Transportasi Laut Indonesia*, Surabaya: Brilian Internasional, 2011.
- Jogiyanto. *Sistem Informasi Keperilakuan*. Yogyakarta: Andi, 2008.
- \_\_\_\_\_, *Structural Equation Modeling*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2011.
- Junsalem, M. Adam. *Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Lingkungan Hidup*. Yogyakarta: KTSP, 2011.
- Kadirman, Jusuf Udaya. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1996.
- Kirkpatrick, Donald L. James D. Kirkpatrick. *Evaluating Training Programs*. San Francisco, 2006.
- Madani, Mufflis. *Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011.
- Makmur. *Efektivitas Kebijakan Kelembagaan Pengawasan*. Bandung: Aditama, 2011.
- Mangkuprawira, T.B. Sjafriz; Aida Virayala Hubeis. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Galia Indonesia, 2007.
- Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006.
- Manulang. *Management Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994.

- Matthei, Wesky G. *Managing the System*. Kuala Lumpur: SAM Publishing. Sdn. Bhd, 2000.
- Moeharjo. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2009.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- Mukneri. *Manajemen Perkantoran*. Jakarta: UNJ Press, 2008.
- Mulyadi. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Score Card*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2009.
- Nasution S. *Metode Research*. Bandung: Jemmars, 1991.
- Nawawi, Handari. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, Yogyakarta: UGM, 2006.
- Noe, Raymond A., John R. Hallenbeck; Barry Gerhart; Patrick M. Wright. *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- Nugroho, Riant. *Public Policy*. Jakarta: Gramedia, 2009.
- Oei, Istijanto. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia, 2010.
- Owen John M. *Program Evaluation*. Singapore: Allen & Unwin, 2006.
- Pamudji. *Analisis Administrasi*. Jakarta: Bina Aksara, 1987.
- Parmenter, David. *Key Performance Indicators*. Jakarta: PT. Gramedia, 2011.
- \_\_\_\_\_, *Mengembangkan, Mengimplementasikan dan Menggunakan KIP*. Jakarta: PPM, 2011.
- Purba, Radiks. *Angkutan Muatan Laut*. Jakarta: Rineka Cipta, 1997.
- Purwanto, Erman Agus, Dyah Ratih Sulistyastuti. *Implementasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gava Media, 2012.
- Ridley, John. *Kesehatan dan Keselamatan Kerja*. Jakarta: Erlangga, 2008.
- Rijanto, B. Boedi. *Pedoman Praktis Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Lingkungan (K3L)*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2010.
- Robbins, Stephen P. *Teori Organisasi*. Jakarta: ACAN, 1995.
- Robinson, Pearce. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara, 1997.

- Romli, Soeharman. *Manajemen Risiko*. Jakarta: Dian Rakyat, 2010.
- Salim, Abas. *Manajemen Transportasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012.
- Sanders, James R, Chair. *The Program Evaluation Standards*. London: Sage Publications, 1994.
- Saputra, Datep Purwa. *Prosedur Darurat dan SAR*. Jakarta: Republish, 2012.
- Siagian, Sondang P. *Peran Staf dalam Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung, 1986.
- Simanjuntak, Payaman J. *Manajemen Hubungan Industrial*. Jakarta: FE UI, 2011.
- Soedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rafika Aditama, 2007.
- Stiglitz, Joseph E. *Making Globalization Work*. New York: W.W. Norton & Company Ltd, 2006.
- Stoner, James A.F. Charles Wankel. *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rineka Cipta, 1993.
- Stufflebeam, Daniel L. Anthony J. Shinkfield. *Evaluasi Theory, Models & Applications*. San Francisco: Willey, 2007.
- Stufflebeam, Daniel L., George F. Madaus, Thomas Kellaghan. *Evaluation Models*. Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers, 2000.
- Suharto, Edi. *Kebijakan Sosial*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- \_\_\_\_\_, *Analisis Kebijakan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Suit, Yusuf Almasdi. *Aspek Sikap Mental dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996.
- Supriyanto, J. *Metode Riset*. Jakarta: Aneka Cipta, 1997.
- Surya, Indra; Ivan Yustiavandana. *Penerapan Good Corporate Governance*. Jakarta: Kencana Prenda Media, 2008.
- Susilo, Leo J., Victor Riwukaho. *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000*. Jakarta: PPM, 2011.
- Sutiono, Agus. *Memahami Good Governance*. Jakarta: Gava Media, 2011.
- Terry, George R., Leslie W. Rul. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.

- Tilaar dan Rian Nugroho. *Kebijakan Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.
- Tilaar. H.A.R. Riant Nugroho. *Kebijakan Pendidikan*. Jakarta: Pusaka Pelajar, 2008.
- Usman Husaini. *Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Vedung, Evert. *Public Policy and Program Evaluation*. Canada: Transaction Publishers, 2009.
- Waters Donald. *Logistik Indonesia*. Jakarta: PPM Manajemen, 2011.
- Wibawa, Samodra. *Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu 2011.
- Wibisono, Darmawan. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Erlangga, 2006.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011.
- Winarmo, Budi. *Kebijakan Publik*. Yogyakarta: CAPS, 2012.
- Wirawan. *Evaluasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011.
- Zarkasyi, Moh. Wahyudin. *Good Corporate Governance*. Bandung: Alfabeta, 2008.

**Peraturan dan Perundang-undangan:**

- International Standard Organization Series 9000 tentang *Standard Quality Management*
- ISO Series 18000 tentang *Occupation Safety and Healthy Standard*
- Keputusan Dirjen Perhubungan Laut Nomor PY.67/I/7/96 Tahun 1996 tentang Pemberlakuan *ISM-Code* pada Kapal-kapal Berbendera Indonesia
- Keputusan Menteri Tenaga Kerja Nomor 05 Tahun 1986 tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja
- Keputusan Presiden Nomor 60 Tahun 1986 tentang Ratifikasi STCW 78
- Keputusan Presiden Nomor 65 tahun 1980 tentang Ratifikasi SOLAS 1974
- Kitab Undang-Undang Hukum Dagang Tahun 1939
- Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, *Buku Petunjuk Penulisan Tesis dan Disertasi*, Jakarta, 2012.

Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 43 Tahun 2008 tentang Pendidikan dan Latihan Keahlian Pelaut.

Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 2002 tentang Perkapalan

Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2000 tentang Pelaut

Perjanjian Kerja Bersama Direksi PT. Pelni dengan SP. Pelni Tahun 2012

Resolusi IMO Nomor A.741(18) Tahun 1993 tentang *International Safety Management Code*

Surat Keputusan Direksi PT. Pelni No. 01 Tahun 2010 tentang Pembentukan DPA & MRT PT. Pelni

Surat Keputusan Direksi PT. Pelni Nomor 117 Tahun 1998 tentang Pemberlakuan *ISM-Code* dan Peraturan Dinas Awak Kapal.

Surat Keputusan Direksi PT. Pelni Nomor 130 Tahun 2010 tentang Penetapan Kebijakan Manajemen Keselamatan Kapal di Lingkungan PT. Pelni

Surat Keputusan Direksi PT. Pelni Nomor 64 Tahun 2012 tentang Struktur Organisasi PT. Pelni

Undang-Undang Dasar 1945

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja.

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran



Datep Purwa Saputra lahir di Bogor tanggal 16 Agustus 1959 menyelesaikan pendidikan di Akademi Pelayaran Djadajat tahun 1982 .Mualim pelayaran besar II tahun 1992 dan Mualim Pelayaran Besar I 1998. Menyelesaikan pendidikan S-1 di STIA LAN RI tahun 1996, Magister Managemen (MM) di STIE IPWI dengan nilai terbaik sebagai perwakilan wisudawan tahun 1998 dan menyelesaikan Doktor Ilmu Managemen di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) dengan lulus cumlaude tahun 2013.

Menyelesaikan pendidikan luar negeri *Nautical Sciences* di Bremen Germany tahun 1994, LSA Viking di Compenhagen Denmark Tahun 2001, Marine Surveyor GL di Pappenburg Germany tahun 2002 dan China Shanghai Makau di Shanghai China tahun 2005. Menjadi Owner Marine Surveyor di galangan Meyer Werf Papenburg German tahun 1994 Kapal Pelni KM. Bukit Raya dan tahun 2002 KM. Dobonsolo, di Galangan Pudong Shanghai KM. Ganda Dewata tahun 1999 dan di Nagasaki Jepang KM. Egon tahun 2000.

Pengalaman bekerja sebagai Direktur SDM PT Pelni (Persero), Direktur Utama PT PIDC (anak perusahaan PELNI), Direktur Akademi Maritim Djadajat dan Wakil Direktur I Pascasarjana Universitas Jayabaya. Aktif mengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) dari tahun 2016, Institut Transportasi dan Logistik Trisakti dari tahun 2008, dan Universitas Jayabaya dari tahun 2017. Pernah mengajar di Akademi Maritim Djadajat dan program doktor Ilmu Manajemen UNJ tahun 2016-2019. Buku dan bahan ajar yang pernah ditulis yaitu Prosedur Darurat dan Sar, Pengantar Meteorologi, Managemen Keselamatan Kapal dan Penerapan IMO Konvensi III-Code dalam rangka persiapan pemberlakuan IMSAS.

Aktif di kegiatan organisasi sebagai Ketua Umum Praktisi Maritim Indonesia 2022 -2026. Ikut mendirikan organisasi perkumpulan Ikatan Korps Perwira Pelayaran Niaga Indonesia (IKPPNI) pernah menjadi Sekjen IKPPNI dan sebagai Komandan Komando Resimen Mahasiswa Indonesia (Komenwa) 2021-2026.

**Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)**

Jl. Kaliurang Km 9,3 Yogyakarta 55581

Telp/Fax : (0274) 4533427

Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

✉ cs@deepublish.co.id

📘 Penerbit Deepublish

📧 @penerbitbuku\_deepublish

🌐 www.penerbitdeepublish.com



Kategori : Manajemen dan Transportasi Kapal

ISBN 978-623-02-6662-1



9 786230 266621