

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBSI UNSRAT)

**KEPEMIMPINAN STRATEGIS DAN DISKRESI DOKTER HEWAN KARANTINA
SULAWESI UTARA DALAM PENCEGAHAN ASF DI BANDARA SAM
RATULANGI STUDI KASUS: PENGAWASAN KOMODITAS IMPOR TANPA
DOKUMEN**

Nathalia Wulandari, Lucky O.H. Dotulong, Genita G. Lumintang

Universitas Sam Ratulang

ARTICLE INFO

Keywords:

Strategic Leadership, Discretion, Quarantine Veterinarian, Sam Ratulangi Airport

Kata Kunci:

Kepemimpinan Strategis, Diskresi, Dokter Hewan Karantina, Bandara Sam Ratulangi

Corresponding author:

Nathalia Wulandari

prasastiayundari31@gmail.com

Abstract. *This research is motivated by the high frequency of international animal commodity traffic entering through Sam Ratulangi International Airport in Manado without quarantine documents from the country of origin. This situation poses a risk of the entry and spread of infectious animal diseases, particularly African Swine Fever (ASF), which threatens food security, animal health, and the stability of the national livestock economy. This study aims to analyze and describe the leadership strategy of the Head of the North Sulawesi Animal, Fish, and Plant Quarantine Agency (BKHIT) in strengthening human resource capacity and supporting the technical discretion of quarantine veterinarians in mitigating the risks of ASF prevention. The research method used was a qualitative approach with a descriptive case study design. Data were collected through in-depth interviews with key informants, field observations, and analysis of quarantine action documentation.*

Abstrak. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya frekuensi lalu lintas komoditas asal hewan dari luar negeri yang masuk melalui Bandara Internasional Sam Ratulangi Manado tanpa dilengkapi dokumen karantina dari negara asal. Kondisi ini menimbulkan risiko masuk dan tersebarnya penyakit hewan menular terutama *African Swine Fever (ASF)*, yang mengancam ketahanan pangan, kesehatan hewan, serta stabilitas ekonomi peternakan nasional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan strategi kepemimpinan Kepala Balai Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan (BKHIT) Sulawesi Utara dalam memperkuat kapasitas sumber daya manusia (SDM) serta mendukung diskresi teknis dokter hewan karantina dalam mitigasi risiko pencegahan ASF. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap informan kunci, observasi lapangan, dan analisis dokumentasi tindakan karantina.

PENDAHULUAN

Penyebaran penyakit hewan menular lintas batas (transboundary animal diseases) menjadi salah satu ancaman global paling serius terhadap stabilitas ekonomi peternakan dan ketahanan pangan nasional. Salah satu patogen yang paling destruktif adalah virus *African Swine Fever* (ASF), yang menginfeksi ternak babi dengan tingkat mortalitas mencapai 100%. Di Sulawesi Utara, peternakan babi bukan sekadar komoditas ekonomi semata, melainkan memiliki nilai sosial, adat, dan budaya yang sangat kental dalam kehidupan masyarakat. Masuknya wabah ASF pada tahun 2023 di Sulawesi Utara mengakibatkan kelumpuhan sector peternakan babi lokal, memicu lonjakan harga daging babi serta memicu keresahan sosial-ekonomi yang luas. Pintu masuk internasional seperti Bandara Internasional Sam Ratulangi Manado merupakan titik kritis (critical control point) yang menyumbang risiko introduksi patogen tertinggi melalui barang bawaan penumpang (swill feeding) atau komoditas komersial tanpa dokumen. Berdasarkan data operasional Balai Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan (BKHIT) Sulawesi Utara, masih kerap ditemukan komoditas asal hewan dari luar negeri (seperti dari China dan Korea) yang tidak dilengkapi dengan sertifikat kesehatan (Health Certificate) dari negara asal. Pelanggaran terhadap Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2019 tentang Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan ini menuntut tindakan tegas di lapangan berupa penahanan, penolakan, hingga pemusnahan demi memitigasi risiko penyebaran penyakit tersebut.

Dalam menghadapi dinamika lapangan yang kompleks, peran dokter hewan karantina selaku pejabat fungsional sangat diuji. Mereka tidak hanya melakukan pemeriksaan klinis secara teknis, tetapi juga menjalankan fungsi penegakan hukum di bawah tekanan pemilik barang, intervensi ekonomi, maupun keterbatasan waktu di area kedatangan internasional. Oleh karena itu, diperlukan ruang diskresi teknis yang kuat serta dukungan manajerial dari pimpinan organisasi. Kepemimpinan strategis Kepala Balai memegang peranan krusial dalam mengarahkan visi mitigasi risiko jangka panjang, memotivasi aparatur, menegakkan integritas, serta membangun sinergitas hubungan dengan instansi pelabuhan lainnya (Bea Cukai dan Imigrasi) melalui mekanisme Single Submission (SSm) dan Joint Inspection. Berdasarkan gap empiris tersebut, penelitian ini difokuskan pada bagaimana implementasi kepemimpinan strategis dan diskresi dokter hewan karantina diterapkan dalam pencegahan wabah ASF di BKHIT Sulawesi Utara Satuan Pelayanan Bandara Sam Ratulangi.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Pegawai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam organisasi publik bertujuan untuk menciptakan aparatur yang profesional, memiliki kompetensi tinggi, dan berintegritas dalam menyelenggarakan pelayanan dan penegakan hukum. Kinerja individu dalam organisasi mencerminkan hasil kerja nyata, prestasi kerja, serta kemampuan pegawai dalam memanfaatkan sarana kerja secara optimal untuk mencapai target institusi. Peningkatan kualitas kinerja menjadi aspek esensial untuk mengukur efektivitas perkembangan suatu instansi pemerintah dalam menghadapi tantangan global.

Teori Kepemimpinan Strategis Kepemimpinan strategis didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin dalam mengantisipasi, mengasumsikan visi, mempertahankan fleksibilitas, dan memberi kuasa kepada orang lain untuk menciptakan perubahan strategis yang diperlukan organisasi. Dalam situasi krisis atau ancaman darurat biosekuriti, gaya kepemimpinan strategis sangat memengaruhi kecepatan dan ketepatan organisasi dalam merespons ancaman patogen baru. Pemimpin harus mampu bertindak sebagai fasilitator yang menjamin kelancaran tugas teknis bawahannya serta memitigasi tekanan eksternal. Kepemimpinan di suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi, sehingga pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan diharapkan adanya suatu hubungan komunikasi yang harmonis antara pimpinan dan pegawai dan lebih memperhatikan kenyamanan serta kebahagiaan pegawai dalam bekerja, sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik.

Regulasi Karantina dan Diskresi Otoritas Veteriner Berdasarkan UU No. 21 Tahun 2019, Pejabat Karantina Hewan bertindak sebagai otoritas veteriner di tempat pemasukan dan pengeluaran negara. Setiap media pembawa yang masuk wajib memenuhi ketentuan 3P: dilengkapi sertifikat kesehatan dari negara asal, dimasukkan melalui pintu resmi, dan dilaporkan kepada petugas karantina. Diskresi memberikan ruang legal bagi dokter hewan karantina untuk mengambil keputusan teknis seketika—seperti melakukan penahanan darurat—ketika regulasi umum menghadapi situasi khusus demi mencapai tujuan utama, yaitu pencegahan masuknya hama penyakit hewan karantina (HPHK).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif untuk mengeksplorasi fenomena manajerial dan teknis karantina secara mendalam pada konteks alamiahnya. Lokasi penelitian ditetapkan di Balai Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan (BKHIT) Sulawesi Utara, dengan fokus pengamatan pada Satuan Pelayanan Bandara Internasional Sam Ratulangi Manado. Pengumpulan data primer dilakukan melalui teknik wawancara mendalam (*in-depth interview*) terhadap tiga informan kunci yang dipilih secara purposif, yaitu: (1) Ketua Tim Kerja Karantina Hewan, (2) Ketua Tim Kerja Penegakan Hukum (Gakkum), dan (3) Kepala Balai BKHIT Sulawesi Utara. Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap catatan penahanan komoditas impor tahun 2025, regulasi karantina, dan laporan hasil surveilans balai veteriner. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi tahap reduksi data, penyajian data (*data display*), serta penarikan kesimpulan. Validitas dan keandalan data diuji dengan menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode untuk memastikan objektivitas temuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Risiko Introduksi ASF di Bandara Sam Ratulangi

Hasil wawancara mendalam menunjukkan adanya kesadaran dan pemahaman yang komprehensif dari seluruh informan mengenai bahaya destruktif virus ASF. Jalur penerbangan internasional langsung dari negara-negara endemik seperti China menuju Manado diidentifikasi sebagai titik masuk dengan profil risiko tertinggi. Berdasarkan dokumen penahanan tahun 2025,

fluktuasi volume barang bawaan penumpang berupa olahan daging babi tanpa dokumen kesehatan dari negara asal masih terus terjadi secara kontinu. Ketiadaan Health Certificate menegaskan bahwa komoditas tersebut tidak melalui pengujian laboratorium resmi, sehingga berstatus sebagai media pembawa risiko tinggi yang wajib dikenakan tindakan karantina berupa penahanan seketika demi mencegah kebocoran biosekuriti wilayah.

Implementasi Lima Pilar Kepemimpinan Strategis Kepala Balai Berdasarkan hasil kodifikasi data wawancara dan observasi, ditemukan lima strategi utama

kepemimpinan Kepala Balai yang berkontribusi langsung pada efektivitas pengawasan komoditas impor tanpa dokumen di Bandara Sam Ratulangi: 1. Penegakan Disiplin Kerja dan Etos Kerja: Kepala Balai menerapkan monitoring kehadiran dan evaluasi kinerja yang ketat melalui apel rutin mingguan. Pegawai yang menunjukkan pelanggaran disiplin diumumkan secara transparan sebagai bentuk sanksi sosial, sedangkan pegawai berprestasi diberikan reward. Penerapan disiplin ini terbukti secara signifikan meningkatkan etos kerja dan kesiapsiagaan petugas fungsional di terminal kedatangan internasional. 2. Strategi Komunikasi dan Sinergitas Antar-Instansi: Menyadari bahwa otoritas karantina tidak dapat bekerja sendiri di area bandara, Kepala Balai secara aktif membangun komunikasi strategis dengan Bea Cukai, Imigrasi, Otoritas Bandara, serta unsur TNI/Polri. Implementasi sistem Single Submission (SSm) dan Joint Inspection diperkuat dengan koordinasi yang harmonis, sehingga mempercepat proses penanganan kargo dan pemindaian barang bawaan penumpang secara terpadu.

Pengembangan Kompetensi SDM dan Fasilitas Kerja

Kebijakan relokasi ruang pelayanan dari kantor induk ke dalam area terminal Bandara Sam Ratulangi menjadi langkah strategis yang memotong birokrasi operasional. Petugas lapangan difasilitasi dengan infrastruktur penunjang, pelatihan teknis biosekuriti, dan pemanfaatan aplikasi pengawasan digital nasional untuk mempercepat deteksi dini patogen.

Legitimasi Pengambilan Keputusan Berbasis Risiko (Dukungan Diskresi)

Salah satu temuan krusial adalah komitmen penuh Kepala Balai untuk menjamin independensi teknis dokter hewan karantina dalam mengambil keputusan penegakan hukum (diskresi). Ketika dokter hewan di lapangan memutuskan untuk melakukan penahanan atau pemusnahan terhadap komoditas tanpa dokumen, Kepala Balai memberikan perlindungan manajerial dan hukum penuh terhadap tekanan eksternal dari pemilik barang atau kepentingan ekonomi tertentu.

Pengendalian Emosi dan Manajemen Stabilitas Organisasi

Dalam situasi darurat atau penanganan konflik dengan pengguna jasa di lapangan, Kepala Balai menekankan pentingnya kestabilan emosi. Organisasi dikelola dengan pendekatan humanis, memberikan waktu istirahat yang cukup bagi petugas yang kelelahan, serta menyediakan fasilitas penunjang fisik guna mengurangi tingkat stres kerja aparatur di bawah tekanan tinggi.

Tabel 1. Matriks Sintesis Strategi Kepemimpinan dan Dampak Operasional Tindakan Karantina

No	Dimensi Kepemimpinan	Tindakan Strategis Kepala Balai	Dampak Nyata pada Petugas Lapangan
1	Disiplin Kerja	Monitoring kehadiran, evaluasi pada apel mingguan, pemberian reward & punishment	Meningkatnya kewaspadaan dan etos kerja petugas karantina secara konsisten.
2	Strategi Komunikasi	Koordinasi berkala lintas instansi	Penyelarasan profil risiko dan harmonisasi operasional penegakan hukum
3	Pengembangan SDM	Penyediaan fasilitas ruang pelayanan di bandara, integrasi sistem digital pengawasan.	Pemangkasan waktu respon (dwelling time) tindakan karantina tanpa mengabaikan aspek biosekuriti.
4	Legitimasi Diskresi	Memberikan jaminan perlindungan hukum dan manajerial penuh atas keputusan teknis penahanan/pemusnahan	Dokter hewan karantina bebas mengambil keputusan objektif tanpa intervensi eksternal. Tindakan sesuai undang-undang karantina
5	Pengendalian Emosi	Penyediaan waktu istirahat yang fleksibel, konseling humanis bagi petugas di bawah tekanan kerja tinggi	Stabilitas psikologis organisasi terjaga, menurunkan risiko error akibat kelelahan kerja.

KESIMPULAN

Pencegahan masuknya penyakit African Swine Fever (ASF) melalui pintu masuk perbatasan udara internasional memerlukan perpaduan antara keahlian teknis veteriner dan ketangguhan manajerial organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan strategis Kepala Balai Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Sulawesi Utara memiliki pengaruh positif yang signifikan dalam memperkuat efektivitas tindakan cegah tangkal di Bandara Sam Ratulangi. Melalui implementasi lima pilar kepemimpinan strategis disiplin kerja, sinergi komunikasi, pengembangan kompetensi, jaminan legalitas diskresi, dan pengelolaan emosi— organisasi mampu merespons setiap potensi ancaman biosekuriti dengan cepat, transparan, dan akuntabel. Ruang diskresi yang diberikan kepada dokter hewan karantina terbukti menjadi instrumen hukum-teknis yang vital dalam mengambil keputusan darurat penahanan komoditas impor ilegal tanpa dokumen, terlindung dari intervensi non-teknis pihak luar. Direkomendasikan bagi institusi karantina untuk terus memperkuat sarana laboratorium di pos bandara serta meningkatkan intensitas sosialisasi regulasi secara berkelanjutan kepada pengguna jasa penerbangan internasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, R. D., Dotulong, L. O. H., & Trang, I. (2025). Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Instansi Vertikal di Sulawesi Utara. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(2), 145-158.
- Delima, & Usman, B. (2024). Pengaruh Kinerja CSR Dan Board Size Terhadap Kinerja Perusahaan. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(1), 205–218. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i1.53028>

- Dixon, L., & Alam, M. (2025). Strategic Leadership and Crisis Management in Veterinary Biosecurity Institutions. *International Journal of Veterinary Science & Policy*, 18(1), 34-49.
- Gustina, K. K., Putra, I M. M., & Sukada, I M. (2023). Potensi Ekonomi dan Risiko Biologis Peternakan Babi Domestik di Wilayah Indonesia Timur. *Jurnal Veteriner Indonesia*, 21(3), 210-222.
- Hitt, M.A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. . (2007). *Strategic management :competitiveness and globalization*. Thomson/South-Western.
- Iskandar, T. (2019). Teori Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi dalam Sektor Publik. Jakarta: Rajawali Pers.
- Lase, J. A., Surya, & Da Costa, M. A. (2021). Germplasm of Indonesia Local Pig: Potential, Threat of Extinction, and Conservation Strategy. *Indonesian Journal of Animal Genetic Resources*, 7(2), 89-101.
- Kawet, R. C., Palandeng, I. D., & Pitta, R. V. (2024). Pengaruh Online Customer Review, Online Customer Rating, Dan Cash On Delivery Terhadap Keputusan Pembelian Produk Pada E-Commerce Tokopedia. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 11(2), 1170–1183.
- Narut, M. G. P., Nursalam, Seran, D. A. N., & Mau, A. O. E. (2025). Implementasi Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2019 tentang Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan pada Balai Karantina. *Jurnal Hukum Lingkungan dan Kebijakan Publik*, 14(1), 72-88.
- Mamesah S. N, Dotulong, L. O. H, & Pandowo (2022). Pengaruh Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Sahid Kawanua Di Kota Manado. *Jurnal EMBA Vol.10 No.1 Januari 2022*, Hal. 1729-1739.
- Matthew B.Miles, A.Michael Huberman, J. S. (2014). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Number 1).
- Panggabean, R., Mardiana, S., & Adam. (2023). Efektifitas Pelayanan Pemeriksaan Fisik Barang Impor dengan Penerapan Sistem Single Submission Kepabeanan dan Karantina Melalui Joint Inspection. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 12(4), 301-315.
- Pramularsih, S. (2020). Penegakan Hukum Tindakan Karantina Hewan di Pintu Masuk Negara dalam Rangka Mencegah Penyakit Hewan Menular Strategis. Magister Hukum Tesis, Universitas Sam Ratulangi, Manado.
- Raintung, M. C., Kawet, R. C., & Lumatow, R. Y. (2024). Pengaruh Orientasi Pasar Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Mediasi Pada Pelaku Usaha Industri Rumah Panggung Di Kecamatan Woloan Kota Tomohon. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 11(3), 1594–1610. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i3.59136>
- Sangkoy, R. I., Mangantar, M., & Tulung, J. E. (2026). Reaksi Pasar Modal Terhadap Pengumuman Tarif Trump Untuk Indonesia Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Dalam Indeks LQ45. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 13(1), 167–177. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v13i1.67048>
- Sukoco, H., Salmin, Wahyuni, S., Utami, S., Cahyani, A. P., Zulfikhar, R., Akbarrizki, M., & Siswanto, F. M. (2024). Analisis Dampak Ekonomi Pandemi African Swine Fever (ASF) Terhadap Kelestarian Ternak Lokal. *Jurnal Ilmu Peternakan Tropis*, 15(1), 45-56.
- Tulung, J., & Ramdani, D. (2024). Political Connection and BPD Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 16(3), 289-298. doi:<http://dx.doi.org/10.21632/irjbs.16.3.289-298>.
- Vera, D., & Crossan, M. (2024). Strategic Leadership, Organizational Learning, and Adaptation to New Biological Threats. *The Leadership Quarterly*, 35(2), 101-118.
- Weny., O. S. Nelwan., & G. G. Lumintang (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kebahagiaan dan Orientasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Kesatuan

Bangsa dan Politik Daerah Sulawesi Utara. Jurnal EMBA Vol. 11 No. 1 Januari 2023, Hal. 384-394

Warijo, B., Susanti, E., & Sukoco, H. (2022). Nilai Sosial, Budaya, dan Nilai Ekonomi Komoditas Ternak pada Masyarakat Non-Muslim di Indonesia. Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian, 10(2), 112-124.