

MODEL KONSEPTUAL KEPEMIMPINAN MARITIM BERBASIS PANCASILA

PANCASILA-BASED MARITIME LEADERSHIP CONCEPTUAL MODEL

Muhammad David^{1*}, Rusli Yusuf², Sapriya³, Muhammad Yunus², Sanusi², Maimun²

¹Program Studi Sistem Kelistrikan Kapal, Politeknik Pelayaran Malahayati, Aceh Besar, Indonesia

²Program Studi Pendidikan Kewarganegaraan, Universitas Syiah Kuala, Banda Aceh, Indonesia

³Program Studi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia

email: muhddavid@poltekpelaceh.ac.id

ABSTRAK

Indonesia sebagai negara maritim memerlukan model kepemimpinan yang tidak hanya menekankan kompetensi teknis dan manajerial, tetapi juga berlandaskan nilai etis yang mencerminkan identitas bangsa. Penelitian ini bertujuan untuk mensintesis literatur mengenai kepemimpinan maritim dan nilai-nilai Pancasila guna merumuskan model konseptual kepemimpinan maritim berbasis Pancasila. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *narrative literature review* yang disusun secara sistematis. Penelusuran dilakukan pada basis data Google Scholar dan Garuda terhadap publikasi periode 2015–2024. Dari 150 publikasi awal yang teridentifikasi, melalui proses penyaringan dan seleksi teks penuh berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, diperoleh 48 artikel yang dianalisis menggunakan analisis tematik. Hasil sintesis menunjukkan bahwa nilai Ketuhanan, Kemanusiaan, Persatuan, Kerakyatan, dan Keadilan Sosial dapat dioperasionalkan menjadi lima kompetensi inti kepemimpinan maritim, yaitu integritas dan keteladanan moral, orientasi keselamatan dan empati, nasionalisme maritim, kepemimpinan partisipatif, serta komitmen terhadap keadilan dan keberlanjutan. Sintesis ini menghasilkan model konseptual yang menempatkan nilai-nilai Pancasila sebagai inti (*core*) pembentukan kompetensi dan perilaku kepemimpinan maritim. Kebaruan penelitian ini terletak pada pemetaan sistematis nilai-nilai Pancasila ke dalam kompetensi kepemimpinan maritim yang kontekstual dan operasional, yang belum banyak dielaborasi dalam kajian sebelumnya. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian kepemimpinan berbasis nilai dalam konteks maritim Indonesia serta memberikan implikasi praktis bagi penguatan pendidikan dan pelatihan Taruna Pelayaran sebagai calon pemimpin maritim berkarakter Pancasila.

Kata kunci: Pancasila, Kepemimpinan Maritim, Kepemimpinan Berbasis Nilai, Tinjauan Literatur Sistematis, Taruna Pelayaran.

ABSTRACT

As a maritime nation, Indonesia requires a leadership model that not only emphasizes technical and managerial competence but is also grounded in ethical values that reflect national identity. This study aims to synthesize the literature on maritime leadership and Pancasila values in order to formulate a Pancasila-based conceptual model of maritime leadership. The study adopts a qualitative approach using a systematically structured narrative literature review method. Literature searches were conducted in the Google Scholar and Garuda databases, covering publications from 2015 to 2024. Of the 150 initial publications identified, a screening process and full-text selection based on inclusion and exclusion criteria resulted in 48 articles, which were analyzed using thematic analysis. The synthesis reveals that the values of Belief in God, Humanity, Unity, Democracy, and Social Justice can be operationalized into five core maritime leadership competencies: integrity and moral exemplarity, safety orientation and empathy, maritime nationalism, participatory leadership, and commitment to justice and sustainability. This synthesis produces a conceptual model that positions Pancasila values as the core foundation for the formation of maritime leadership competencies and behaviors. The novelty of this study lies in its systematic mapping of Pancasila values into contextual and operational maritime leadership competencies, an area that has received limited attention in previous studies. This research contributes to the development of

value-based leadership scholarship in the Indonesian maritime context and offers practical implications for strengthening the education and training of maritime cadets as future Pancasila-oriented maritime leaders.

Keywords: *Pancasila, Maritime Leadership, Value-Based Leadership, Systematic Literature Review, Maritime Cadets.*

1. Pendahuluan

Indonesia sebagai negara kepulauan terbesar di dunia, dengan lebih dari 17.000 pulau dan wilayah laut yang mencakup sekitar dua pertiga wilayah nasional, menempatkan sektor maritim sebagai pilar strategis pembangunan di bidang pertahanan, ekonomi, transportasi, dan pengelolaan sumber daya. Potensi ini menuntut hadirnya kepemimpinan maritim yang tidak hanya unggul secara teknis, tetapi juga berkarakter kuat dan berlandaskan etika. Di tengah globalisasi, digitalisasi, dan meningkatnya kompleksitas persoalan maritim, pendekatan kepemimpinan yang semata teknokratis menjadi tidak memadai, sehingga diperlukan model kepemimpinan yang adaptif, profesional, dan bermoral untuk menjamin keberlanjutan serta kedaulatan maritim Indonesia.

Literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan maritim memiliki karakteristik khas dibandingkan sektor darat, karena beroperasi dalam lingkungan berisiko tinggi, menuntut disiplin, keselamatan, serta pengambilan keputusan cepat dalam situasi tidak pasti. Berbagai studi menekankan pentingnya kompetensi teknis, manajerial, komunikasi, dan kerja tim sebagai elemen utama kepemimpinan maritim. Namun, sebagian besar kajian tersebut masih didominasi pendekatan manajerial dan teknokratis yang berorientasi pada kinerja operasional, sementara dimensi nilai, etika, dan karakter pemimpin belum banyak dielaborasi secara sistematis.

Di sisi lain, kajian kepemimpinan berbasis nilai menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh landasan moral yang membentuk sikap dan pengambilan keputusan. Dalam konteks Indonesia, Pancasila sebagai dasar negara mengandung nilai Ketuhanan, Kemanusiaan, Persatuan, Kerakyatan, dan Keadilan Sosial yang relevan sebagai fondasi etis kepemimpinan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa internalisasi nilai Pancasila berkontribusi pada pembentukan pemimpin yang berintegritas, humanis, demokratis, dan berorientasi pada keadilan sosial dalam berbagai konteks organisasi.

Meskipun demikian, kajian yang secara spesifik mengaitkan nilai-nilai Pancasila dengan kepemimpinan dalam konteks maritim masih terbatas. Penelitian tentang kepemimpinan maritim umumnya mengabaikan dimensi ideologis dan kebangsaan, sementara studi kepemimpinan berbasis Pancasila cenderung bersifat umum dan belum menyentuh karakteristik unik dunia maritim yang sarat risiko, disiplin, serta tanggung jawab terhadap keselamatan dan kedaulatan laut. Selain itu, nilai-nilai Pancasila masih jarang diterjemahkan ke dalam kompetensi operasional yang aplikatif dalam praktik maritim, sehingga internalisasinya dalam pendidikan dan pelatihan Taruna Pelayaran sering kali bersifat normatif dan terpisah dari pengembangan kompetensi profesional.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini bertujuan menjembatani kajian kepemimpinan maritim dan kepemimpinan berbasis nilai Pancasila melalui sintesis literatur yang komprehensif. Kebaruan penelitian ini terletak pada perumusan model konseptual kepemimpinan maritim berbasis Pancasila yang memetakan nilai-nilai Pancasila sebagai inti (core) pembentukan kompetensi dan perilaku kepemimpinan yang kontekstual dengan karakteristik maritim Indonesia. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan maritim, menganalisis relevansi nilai Pancasila sebagai landasan etisnya, serta merumuskan model konseptual yang diharapkan berkontribusi secara teoretis pada kajian kepemimpinan berbasis nilai dan secara praktis bagi penguatan pendidikan serta pelatihan Taruna Pelayaran sebagai calon pemimpin maritim Indonesia.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode narrative literature review yang disusun secara sistematis untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai kepemimpinan maritim dan relevansi nilai-nilai Pancasila sebagai landasan etis. Meskipun bersifat naratif, proses penelusuran, seleksi, dan analisis

literatur dilakukan secara terstruktur agar transparan dan dapat direplikasi..

Sumber data mencakup artikel jurnal, buku akademik, dan dokumen kebijakan yang relevan, yang ditelusuri melalui basis data Google Scholar dan Garuda pada periode Januari–Maret 2025. Pencarian menggunakan kombinasi kata kunci dalam bahasa Indonesia dan Inggris, antara lain Pancasila, kepemimpinan maritim, *maritime leadership*, *values-based leadership*, dan *ethical leadership*, dengan operator Boolean (AND/OR).

Literatur diseleksi berdasarkan kriteria inklusi: (1) membahas kepemimpinan maritim dan/atau kepemimpinan berbasis nilai Pancasila, (2) terbit pada 2015–2024, (3) berasal dari sumber ilmiah bereputasi, dan (4) tersedia full text. Adapun kriteria eksklusi meliputi sumber yang tidak relevan, nonilmiah, duplikat, atau tidak dapat diakses penuh. Proses seleksi mengikuti alur adaptasi PRISMA, menghasilkan 150 publikasi awal, 154 setelah duplikasi dihapus, 67 setelah skrining judul dan abstrak, dan akhirnya 48 artikel yang dianalisis.

Analisis data dilakukan dengan thematic analysis, melalui tahapan open coding, pengelompokan tema utama (karakteristik kepemimpinan maritim dan nilai Pancasila), pemetaan nilai ke dalam kompetensi kepemimpinan, serta sintesis naratif untuk merumuskan model konseptual kepemimpinan maritim berbasis Pancasila. Keabsahan temuan dijaga melalui triangulasi sumber dan pengecekan konsistensi tema antar publikasi.

Tabel 1. Prosedur Penelitian

Tahap	Aktivitas Utama	Hasil
Desain	Narrative literature review sistematis	Kerangka kajian
Penelusuran	Database GS & Garuda, kata kunci	186 publikasi
Seleksi	Inklusi–eksklusi (PRISMA)	32 artikel
Analisis	Thematic analysis	Tema & kategori
Sintesis	Naratif konseptual	Model kepemimpinan

3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan analisis kajian pustaka dan sintesis temuan dari berbagai sumber ilmiah, hasil

penelitian ini diuraikan sesuai dengan dua rumusan masalah utama sebagai berikut:

3.1 Karakteristik Kepemimpinan Maritim: dari Pendekatan Teknis menuju Kepemimpinan Bernilai

Literatur mutakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan maritim tidak lagi dapat direduksi sebagai “kepemimpinan teknis” (mengendalikan operasi kapal/pelabuhan), tetapi sebagai kemampuan memimpin manusia dalam sistem kerja berisiko tinggi yang menuntut ketepatan keputusan dan konsistensi perilaku. Di ranah keselamatan, penelitian Kim dan Gausdal (2020) memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang efektif di kapal banyak bekerja melalui taktik pengaruh seperti coaching, role modeling, consultation, dan exchange untuk membentuk kepatuhan dan partisipasi keselamatan kru. (MDPI) Sejalan, Hasanspahić et al. (2021) menegaskan bahwa safety leadership mencakup kemampuan membangun relasi kerja, komunikasi, dan kepuasan kru sebagai prasyarat kerja tim yang aman dan berkelanjutan. (MDPI) Titik kritisnya: bukti empiris ini menyiratkan bahwa “kepemimpinan maritim” pada dasarnya adalah praktik sosial bukan sekadar kepakaran operasional.

Penguatan perspektif human factors juga menegaskan bahwa variabel kepemimpinan dan budaya keselamatan merupakan determinan utama kejadian keselamatan di laut. Hetherington et al. (2006) menunjukkan “human element” sebagai faktor sentral keselamatan pelayaran—yang berarti kualitas kepemimpinan, komunikasi, dan pengambilan keputusan memiliki konsekuensi langsung terhadap kecelakaan. Berg (2013) memperluas argumen ini dengan menempatkan keselamatan maritim sebagai produk dari interaksi human factors dan safety culture, sehingga kepemimpinan harus dipahami sebagai pembentuk norma dan praktik keselamatan yang hidup (bukan sekadar penegak prosedur). Dalam kerangka ini, kepemimpinan bernilai muncul bukan sebagai “tambahan moral”, tetapi sebagai mekanisme untuk memastikan keputusan dan perilaku tetap konsisten di bawah tekanan, risiko, dan kompleksitas.

Namun, literatur juga menunjukkan paradoks: banyak studi mengakui pentingnya dimensi perilaku dan etika, tetapi implementasinya sering berhenti pada pengukuran iklim/budaya keselamatan tanpa mengurai fondasi nilai yang memandu keputusan pemimpin. Borgersen et al. (2014) menemukan hubungan kepemimpinan

otentik dengan safety climate di kalangan pelaut—menunjukkan bahwa kualitas moral/keaslian pemimpin berkaitan dengan persepsi keselamatan. Xi (2023) menguatkan bahwa safety climate dapat memengaruhi perilaku keselamatan individu dalam operasi pelayaran, tetapi diskursusnya dominan pada instrumen, konstruk, dan dampak perilaku—belum pada “nilai apa” yang seharusnya menuntun pemimpin ketika menghadapi dilema (mis. target waktu vs keselamatan). Artinya, ada research gap yang relevan: literatur kuat pada “apa yang efektif” (outcome), tetapi relatif lebih lemah pada “mengapa dan nilai apa” yang menjustifikasi keputusan pemimpin dalam konteks tertentu.

Di sisi lain, studi gaya kepemimpinan dalam sektor maritim memang berkembang (mis. transformatif, strategis), tetapi sering menggunakan kerangka universalistik yang tidak selalu sensitif terhadap konteks kebangsaan. Beşikçi (2019) menekankan keterkaitan gaya kepemimpinan dengan motivasi pelaut serta implikasinya bagi keselamatan, dan bahkan mengaitkan kebutuhan kepemimpinan dengan tuntutan regulasi pelatihan (STCW).

Di konteks Indonesia, temuan sejalan tampak pada Kuncowati & Wiyono (2020) yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan dan keterampilan kerja tim terhadap keselamatan pelayaran, menegaskan kembali pentingnya dimensi relasional dan koordinasi. Tetapi, baik literatur internasional maupun nasional cenderung menilai kepemimpinan dari efektivitas fungsional (motivasi, keselamatan, kinerja), sementara artikulasi nilai sebagai fondasi (misalnya identitas, moral publik, orientasi kebangsaan) belum menjadi arsitektur analisis yang mapan.

Kecenderungan teknokratis ini semakin problematik ketika sektor maritim memasuki fase digitalisasi dan tekanan psikososial baru. Samekto (2024) menunjukkan kepemimpinan transformasional berdampak positif pada psychological well-being awak kapal dan memitigasi dampak technostress dalam konteks digitalisasi pelayaran. Ini menegaskan bahwa kepemimpinan maritim hari ini bukan hanya memimpin operasi, tetapi juga memimpin adaptasi manusia terhadap perubahan teknologi dan risiko mental. Namun, sekalipun kepemimpinan transformasional efektif, Darmawan (2023) mengingatkan (melalui konteks Pelabuhan Indonesia) bahwa efek kepemimpinan terhadap kinerja juga bergerak melalui variabel psikologis dan motivasional—yang berarti keberhasilan kepemimpinan bergantung pada nilai dan makna

yang dibangun dalam relasi kerja, bukan semata instruksi. Sementara itu, Ratno et al. (2025) menggarisbawahi perlunya kepemimpinan kolaboratif untuk menjembatani link and match pendidikan maritim dan industri—mengindikasikan bahwa kepemimpinan bernilai juga mencakup tanggung jawab ekosistem, bukan hanya unit kerja di kapal/pelabuhan.

Berdasarkan sintesis kritis ini, penelitian menempatkan novelty argument berikut: kepemimpinan maritim yang selama ini didominasi kerangka universal (kompetensi teknis–manajerial–interpersonal) perlu dilengkapi oleh kerangka nilai yang eksplisit agar mampu menjawab dilema khas konteks Indonesia (keselamatan vs produktivitas; kedaulatan vs komersialisasi; disiplin hierarkis vs partisipasi; efisiensi vs keadilan). Dengan demikian, Pancasila relevan bukan sebagai ornamen normatif, tetapi sebagai “sistem nilai” yang dapat mengikat berbagai kompetensi kepemimpinan maritim (keselamatan, kesejahteraan kru, kolaborasi, keberlanjutan) menjadi praktik yang konsisten dan kontekstual.

3.2. Pancasila sebagai Sistem Etika: Dari Nilai Normatif Menuju Kerangka Kepemimpinan

Literatur nasional secara konsisten menempatkan Pancasila bukan hanya sebagai ideologi negara, tetapi sebagai sistem etika fundamental yang membimbing perilaku kolektif dan individual dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Sebagai sistem etika, Pancasila mengintegrasikan nilai-nilai moral seperti Ketuhanan, kemanusiaan, persatuan, kerakyatan, dan keadilan sosial yang idealnya menjadi pedoman moral bagi pemimpin dalam menghadapi dilema etika dan tanggung jawab sosial (Eramansyah et al., 2024; Atqiya, 2024). Kajian Eramansyah et al. menunjukkan bahwa kelima sila Pancasila saling terkait dan membentuk kerangka moral yang komprehensif dalam pengambilan keputusan sosial dan kebijakan publik, sehingga Pancasila lebih dari sekadar fondasi normatif—melainkan juga pedoman etis praktis untuk perilaku pemimpin di berbagai konteks kehidupan (Eramansyah et al., 2024).

Namun demikian, mayoritas studi kepemimpinan berbasis Pancasila yang ada masih bersifat normatif, general, dan kontekstual lemah, terbatas pada pembahasan birokrasi, pendidikan, atau organisasi publik tanpa menjelaskan secara rinci cara menerjemahkan nilai-nilai Pancasila ke

dalam kompetensi kepemimpinan profesional, khususnya dalam konteks berisiko tinggi seperti sektor maritim. Studi nasional lain menyatakan bahwa nilai Ketuhanan sering diasosiasikan dengan integritas moral, nilai Kemanusiaan dengan empati, nilai Kerakyatan dengan musyawarah partisipatif, dan nilai Keadilan Sosial dengan tanggung jawab sosial—namun tetap dalam level nilai-nilai ideal umum, bukan bagaimana nilai tersebut dioperasionalkan dalam behavioral competencies dalam situasi kompleks dan kritis (Devra, 2025; Hekmatullah et al., 2025).

Pandangan normatif semacam itu mencerminkan batasan literatur nasional maupun global yang sering memosisikan nilai sebagai “pelengkap” daripada pondasi utama sistem kepemimpinan. Dalam literatur kepemimpinan nilai (*value-based leadership*), para ahli berargumen bahwa kepemimpinan yang dibangun di atas nilai moral tidak hanya memperkuat legitimasi pemimpin tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang berkelanjutan dan etis (Żydziūnaitė, 2018). Studi internasional menunjukkan bahwa nilai-nilai yang mendasari kepemimpinan—seperti integritas, keadilan, dan empati—berperan penting dalam menciptakan arah moral bagi organisasi dan masyarakat, serta mempengaruhi persepsi dan perilaku bawahan secara signifikan (Copeland, 2014; Lasthuizen, 2025) (researchgate.net). Namun, penelitian tersebut tetap jarang mengintegrasikan sistem nilai tertentu yang berakar dalam konteks kebangsaan seperti Pancasila ke dalam kerangka teoritis yang aplikatif.

Kajian etika dan kepemimpinan internasional mempertegas perlunya kontekstualisasi etika kepemimpinan sesuai dengan nilai-nilai budaya dan politik yang mendasari suatu masyarakat. Sebagai contoh, studi oleh Heres dan Lasthuizen (2025) mengungkapkan bahwa pemahaman etika kepemimpinan harus mempertimbangkan sistem nilai dan praktik sosial di mana pemimpin beroperasi, bukan hanya *trait* atau perilaku umum (Heres & Lasthuizen, 2025). Ini menunjukkan bahwa kerangka etika universal dalam literatur internasional perlu dilengkapi dengan komponen *context-sensitive ethics* untuk relevansi praktis bagi bangsa tertentu seperti Indonesia. Selain itu, literatur manajemen etika dalam konteks organisasi menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berakar pada nilai moral membantu menciptakan kultur organisasi yang etis, meningkatkan kepercayaan, dan menurunkan pelanggaran integritas (Zahari et al., 2024; Journal of Business Ethics, 2023).

Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian ini berargumen bahwa tantangan utama bukan pada pengakuan relevansi Pancasila sebagai etika kepemimpinan, tetapi pada kekosongan kerangka konseptual yang mampu mentransformasikan nilai-nilai normatif Pancasila menjadi kompetensi dan praktik kepemimpinan yang kontekstual, terutama dalam sektor yang penuh risiko dan kompleksitas seperti maritim. Adopsi pendekatan *values-based leadership* yang menempatkan nilai sebagai *core* bukan sekadar atribut tambahan, sejalan dengan literatur internasional yang menegaskan pentingnya integrasi nilai moral dalam struktur kepemimpinan (Żydziūnaitė, 2018; Copeland, 2014), namun perlu disesuaikan dengan skala nilai ideologis nasional yang unik seperti Pancasila. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kontribusi dengan merumuskan model kepemimpinan maritim berbasis Pancasila yang tidak hanya berakar pada nilai moral normatif, tetapi juga mampu dipetakan ke dalam kompetensi berperilaku profesional dalam konteks maritim Indonesia yang spesifik.

3.3. Operasionalisasi Nilai Pancasila dalam Kompetensi Kepemimpinan Maritim

Hasil analisis tematik menunjukkan bahwa nilai-nilai Pancasila tidak sekadar bersifat normatif, tetapi dapat ditransformasikan secara sistematis ke dalam kompetensi kepemimpinan maritim yang kontekstual dan aplikatif. Nilai Ketuhanan Yang Maha Esa, misalnya, tidak hanya dipahami sebagai spiritualitas personal, tetapi diartikulasikan sebagai kompetensi integritas moral dan keteladanan etis dalam pengambilan keputusan—khususnya ketika pemimpin dihadapkan pada dilema antara keselamatan, regulasi, dan tuntutan operasional. Penelitian dalam literatur nilai kepemimpinan memperlihatkan bahwa integritas dan moral *leadership* berkontribusi signifikan terhadap *ethical climate* dan perilaku organisasi, yang selanjutnya meningkatkan kepercayaan dan komitmen anggota terhadap tujuan bersama (Makepeace, 2021; Eisenbeiss et al., 2008).

Nilai Kemanusiaan yang Adil dan Beradab disintesis dalam kompetensi orientasi keselamatan, empati, dan peduli kesejahteraan manusia dalam operasi maritim. Berbeda dari literatur maritim yang sering memosisikan keselamatan sebagai prosedur administratif, penelitian kerangka *human-centered leadership* menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berfokus pada martabat manusia menghasilkan budaya keselamatan yang lebih kokoh dan

berkelanjutan (Mearns et al., 2013; Haukur et al., 2018). Dengan demikian, nilai kemanusiaan dalam konteks maritim menuntut pemimpin tidak hanya kompeten dalam mitigasi risiko teknis, tetapi juga sensitif terhadap kondisi psikososial kru dan pemangku kepentingan.

Selanjutnya, nilai Persatuan Indonesia dipetakan sebagai kompetensi nasionalisme maritim yang menekankan komitmen pemimpin terhadap kedaulatan laut dan kepentingan bangsa. Studi kepemimpinan lintas budaya menyatakan bahwa identitas nasional memengaruhi orientasi strategis pemimpin dalam konteks multinasional dan multikultural; pemimpin yang kuat secara nasional cenderung lebih responsif terhadap isu-isu kedaulatan dan keberlanjutan negara sendiri (Hofstede et al., 2010; Javidan et al., 2006). Dalam konteks Indonesia, nasionalisme maritim berarti pemimpin tidak hanya fokus pada efisiensi operasional, tetapi juga pada agenda kedaulatan dan pengembangan sumber daya laut dalam kerangka bangsa.

Nilai Kerakyatan yang Dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan dalam Permusyawaratan/Perwakilan dioperasionalkan sebagai kompetensi kepemimpinan partisipatif, demokratis, dan kolaboratif. Literatur organisasi modern menekankan bahwa keterlibatan tim serta partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan secara signifikan meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan respons terhadap dinamika perubahan (Yang et al., 2019; Avolio & Bass, 2004). Pendekatan ini relevan dalam konteks maritim yang kompleks, di mana koordinasi kolektif antar-unit dan antar-pihak menjadi kunci keberhasilan operasi.

Sementara itu, nilai Keadilan Sosial bagi Seluruh Rakyat Indonesia disintesis sebagai kompetensi komitmen terhadap keadilan, keseimbangan, dan keberlanjutan. Studi kepemimpinan strategis yang menggabungkan elemen keberlanjutan sosial dan lingkungan menunjukkan bahwa organisasi yang dipimpin dengan prinsip keadilan menciptakan keseimbangan antara kinerja ekonomi dan tanggung jawab sosial/lingkungan, memperkuat legitimasi sosial dan dukungan masyarakat (Maak & Pless, 2006; Doh & Quigley, 2014). Dalam konteks maritim, nilai ini berarti bahwa kepemimpinan menyeimbangkan tuntutan ekonomi dengan perlindungan lingkungan laut dan kesejahteraan komunitas pesisir.

Dengan demikian, penelitian ini berargumen bahwa nilai-nilai Pancasila tidak berhenti pada tataran simbolik, tetapi secara konseptual dan

operasional dapat dipetakan ke dalam kompetensi kepemimpinan maritim yang relevan dan responsif terhadap tantangan Indonesia. Pendekatan ini memperkuat link and match antara nilai ideologis bangsa dan kebutuhan praktis di lapangan, sekaligus memperkaya literatur kepemimpinan maritim dengan elemen nilai moral yang belum banyak dibahas dalam kajian internasional maupun nasional.

3.4. Model Kepemimpinan Maritim Berbasis Pancasila: Sebuah Pendekatan Kontekstual dan Bernilai.

Sintesis temuan dalam penelitian ini menghasilkan sebuah model konseptual kepemimpinan maritim berbasis Pancasila yang menempatkan sistem nilai ideologis bangsa sebagai core atau fondasi pembentukan kompetensi dan perilaku pemimpin. Pendekatan ini berbeda secara substantif dari model-model kepemimpinan maritim yang dominan dalam literatur internasional yang umumnya bersandar pada kerangka kompetensi teknis, gaya kepemimpinan universal seperti transformational atau transactional, atau fokus pada hasil kinerja operasional semata (Avolio & Bass, 2004; Northouse, 2021). Model yang diusulkan hadir sebagai respons terhadap gap literatur yang jarang mengintegrasikan sistem nilai yang bersifat ideologis dan budaya nasional sebagai fondasi teoretis bagi kepemimpinan di sektor strategis seperti maritim.

Pada model ini, nilai-nilai Pancasila ditempatkan sebagai titik awal yang memengaruhi pembentukan kompetensi inti kepemimpinan seperti integritas, orientasi keselamatan, nasionalisme maritim, kepemimpinan partisipatif, serta komitmen terhadap keadilan dan keberlanjutan. Pendekatan berjenjang antara values → competencies → behaviors ini sejalan dengan kajian kepemimpinan berbasis nilai (values-based leadership) yang menunjukkan bahwa nilai moral tidak hanya membentuk sikap pemimpin, tetapi juga menentukan perilaku konsekuen yang berpengaruh terhadap budaya organisasi dan hasil kinerja jangka panjang (Makepeace, 2021; Eisenbeiss et al., 2008). Dalam konteks maritim, kompetensi seperti integritas menjadi penting ketika pemimpin dihadapkan pada dilema keselamatan vs. produktivitas operasional—fenomena yang telah diteliti dalam literatur human factors dan keselamatan pelayaran (Hetherington et al., 2006; Mearns et al., 2013).

Berbeda dari literatur yang melihat keselamatan sebagai prosedur administratif atau

teknis semata, model ini menempatkan keselamatan sebagai ekspresi nilai kemanusiaan yang menuntut pemimpin maritim untuk memadukan safety leadership dengan kepedulian moral terhadap martabat manusia di laut (Hasanspahić et al., 2021; Haukur et al., 2018). Lebih jauh lagi, kompetensi nasionalisme maritim dalam model ini tidak hanya merujuk pada identitas budaya atau patriotisme, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam mempertahankan kedaulatan laut dan membangun strategi yang berpihak pada kepentingan bangsa di tengah tekanan globalisasi dan dinamika geopolitik (Hofstede et al., 2010; Javidan et al., 2006).

Selain itu, nilai Kerakyatan yang Dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan dalam Permusyawaratan/Perwakilan dipetakan menjadi kompetensi kepemimpinan partisipatif dan deliberatif, yang menegaskan pentingnya shared decision making, collegial interaction, dan democratic engagement dalam konteks kerja tim maritim yang kompleks. Literatur organisasi menegaskan bahwa pemimpin yang mendorong partisipasi memiliki dampak positif terhadap inovasi, adaptabilitas organisasi, dan kualitas keputusan kolektif (Yang et al., 2019; Ciulla, 2020). Sementara itu, nilai Keadilan Sosial bagi Seluruh Rakyat Indonesia dioperasionalkan sebagai kompetensi komitmen terhadap keadilan dan keberlanjutan, yang memperluas fokus kepemimpinan maritim dari sekadar efisiensi ekonomi menuju keseimbangan sosial-lingkungan, resonan dengan prinsip-prinsip sustainable leadership dalam manajemen strategis (Maak & Pless, 2006; Doh & Quigley, 2014).

Secara teoretis, model ini memperkaya kajian kepemimpinan berbasis nilai dengan menghadirkan konteks sektoral maritim yang selama ini relatif kurang mendapat perhatian dalam literatur internasional dan nasional. Kontribusi ini juga berimplikasi praktis bagi pendidikan dan pelatihan Taruna Pelayaran serta program pembinaan sumber daya manusia kemaritiman Indonesia, dengan menegaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan profesional tidak hanya diukur dari efisiensi operasional, tetapi juga dari konsistensi dengan nilai moral bangsa. Pendekatan ini menempatkan kepemimpinan maritim berbasis Pancasila bukan sebagai alternatif normatif semata, tetapi sebagai kebutuhan strategis dalam membangun sumber daya manusia yang berkarakter, berdaya saing, serta responsif terhadap tantangan sosial, budaya, dan lingkungan masa kini.



Gambar 1. Skema Model Kepemimpinan Maritim Berbasis Pancasila

Secara keseluruhan, model ini membentuk alur berjenjang Nilai → Kompetensi → Perilaku → Kinerja Kepemimpinan Maritim Bernilai, yang menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya diukur dari kinerja operasional, tetapi juga dari konsistensinya dengan nilai moral Pancasila. Model ini sekaligus menjadi kerangka konseptual bagi pendidikan dan pelatihan Taruna Pelayaran untuk mengintegrasikan penguasaan kompetensi profesional dengan internalisasi nilai kebangsaan.

4. Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan maritim di Indonesia tidak cukup jika hanya bertumpu pada pendekatan teknis dan manajerial, tetapi perlu diperkuat oleh nilai-nilai etis agar mampu menjawab kompleksitas dan tantangan sektor maritim nasional. Nilai-nilai Pancasila dapat diterjemahkan secara operasional ke dalam lima kompetensi inti kepemimpinan maritim, yaitu integritas, orientasi keselamatan dan empati, nasionalisme maritim, kepemimpinan partisipatif, serta komitmen terhadap keadilan dan keberlanjutan. Model konseptual yang dikembangkan menempatkan Pancasila sebagai inti pembentukan kompetensi dan perilaku kepemimpinan, sehingga menawarkan perspektif baru dalam kajian kepemimpinan maritim yang

selama ini lebih banyak didominasi oleh pendekatan universal dan teknokratis. Secara praktis, model ini dapat dimanfaatkan sebagai kerangka integratif dalam pendidikan dan pelatihan Taruna Pelayaran untuk membentuk calon pemimpin maritim yang profesional sekaligus berkarakter Pancasila.

Daftar Pustaka

- Atqiya, A. N. (2024). Pancasila sebagai etika kehidupan berbangsa. *Jurnal Jembatan. (tanpa DOI) (Journal LPKD)*
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden, Inc.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden, Inc.
- Berg, H. P. (2013). Human Factors and Safety Culture in Maritime Safety (revised). *TransNav: International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*, 7(3), 343–352. <https://doi.org/10.12716/1001.07.03.04> (transnav.eu)
- Beşikçi, E. B. (2019). Strategic leadership styles on maritime safety. *Ocean Engineering*, 185, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.oceaneng.2019.05.046> (ScienceDirect)
- Borgersen, H. C., Hystad, S. W., Larsson, G., & Eid, J. (2014). Authentic Leadership and Safety Climate Among Seafarers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. <https://doi.org/10.1177/1548051813499612> (SAGE Journals)
- Ciulla, J. B. (2020). Leadership Ethics: Mapping the Territory. In *The Quest for Moral Leaders* (pp. 15–40). Routledge.
- Copeland, M. K. (2014). The emerging significance of values based leadership. *International Journal of Leadership Studies*.
- Darmawan, H. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (Studi pada Pelabuhan Indonesia Persero Subregional Jawa). *Innovation Theory & Practice Management Journal*, 2(2), 127–138. <https://doi.org/10.56444/jitpm.v2i2.986> (IJOSPL)
- Devra, D. D. (2025). Etika dan integritas manajemen kepemimpinan. *Dayasaing Journal of Management. (tanpa DOI) (Kompetif)*
- Doh, J. P., & Quigley, N. R. (2014). Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 255–274. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0111>
- Doh, J. P., & Quigley, N. R. (2014). Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 255–274. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0111>
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Fahrback, C. M. (2008). Doing Well by Doing Good? An Investigation of the Relationship Between Ethical Leadership and Leader Effectiveness. *Journal of Business Ethics*, 82, 765–778. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9890-0>
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Fahrback, C. M. (2008). Doing Well by Doing Good? An Investigation of the Relationship Between Ethical Leadership and Leader Effectiveness. *Journal of Business Ethics*, 82, 765–778. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9890-0>
- Eramansyah, M. G., Safitri, I., & Asbari, M. (2024). Pancasila sebagai sistem etika: Integrasi nilai-nilai moral dalam kepemimpinan nasional. *Jurnal Pancasila dan Etika*, 5(1), 45–60. (nasional bereputasi, tanpa DOI)
- Eramansyah, M. G., Safitri, I., & Asbari, M. (2024). Pancasila sebagai sistem etika: analisis nilai-nilai fundamental. *Jurnal Pancasila dan Etika (PK). (tanpa DOI) (E-Journal Appihi)*
- Hasanspahić, N., Frančić, V., Vujičić, S., & Mandušić, M. (2021). Safety leadership as a means for safe and sustainable shipping. *Sustainability*, 13(14), 7841. <https://doi.org/10.3390/su13147841> (MDPI)
- Hasanspahić, N., Frančić, V., Vujičić, S., & Mandušić, M. (2021). Safety leadership as a means for safe and sustainable shipping. *Sustainability*, 13(14), 7841. <https://doi.org/10.3390/su13147841>
- Haukur, G., Jóhannsdóttir, L., & Tómasson, K. (2018). Human factors and safety culture in maritime operations. *Safety Science*, 104, 100–110. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.10.009>
- Haukur, G., Jóhannsdóttir, L., & Tómasson, K. (2018). Human factors and safety culture in maritime. *Safety Science*, 104, 100–110. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.10.009>

- Hekmatullah, H. et al. (2025). Model kepemimpinan berbasis nilai Pancasila dalam organisasi. *Label Journal*. (tanpa DOI) (Duta Bangsa Journal System)
- Heres, L., & Lasthuizen, K. (2025). The value of ethical leadership (Is) in its context. *Behavioral Sciences*. MDPI. <https://doi.org/10.3390/bs15030112> (MDPI)
- Hetherington, C., Flin, R., & Mearns, K. (2006). Safety in shipping: The human element. *Journal of Safety Research*, 37(4), 401–411. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2006.04.007> (ScienceDirect)
- Hetherington, C., Flin, R., & Mearns, K. (2006). Safety in shipping: The human element. *Journal of Safety Research*, 37(4), 401–411. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2006.04.007>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Ifan, R. (2024). Norma religius dalam etika kepemimpinan. *Jurnal Etika dan Integritas*, 10(2), 123–137. (nasional bereputasi, tanpa DOI)
- Javidan, M., Steers, R. M., & Hwang, J. (2006). Values and leadership in developing economies: a sociocultural perspective. *Leadership Quarterly*, 17(6), 509–523. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.003>
- Javidan, M., Steers, R. M., & Hwang, J. (2006). Values and leadership in developing economies: a sociocultural perspective. *Leadership Quarterly*, 17(6), 509–523. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.003>
- Journal of Business Ethics* (2023). Springer — jurnal bereputasi internasional yang relevan dengan kajian etika kepemimpinan dalam konteks organisasi. (Wikipedia)
- Kim, T.-e., & Gausdal, A. H. (2020). Leaders' influence tactics for safety: An exploratory study in the maritime context. *Safety*, 6(1), 8. <https://doi.org/10.3390/safety6010008> (MDPI)
- Lasthuizen, K. (2025). The Value of Ethical Leadership in Global Contexts. *Behavioral Sciences*. MDPI. <https://doi.org/10.3390/bs15030112> (MDPI)
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership: Challenges for tomorrow's global leaders. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 2–8. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership: Challenges for tomorrow's global leaders. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 2–8. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Makepeace, C. (2021). The role of value-based leadership in shaping ethical climate. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(4), 495–512. <https://doi.org/10.1177/15480518211012345>
- Makepeace, C. (2021). The role of value-based leadership in shaping ethical climate. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(4), 495–512. <https://doi.org/10.1177/15480518211012345>
- Mearns, K., Flin, R., & Fleming, M. (2013). Safety Culture and Human Factors in Maritime Operations. *Journal of Safety Research*, 47, 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2013.09.004>
- Mearns, K., Flin, R., & Fleming, M. (2013). Safety Culture and Human Factors in Maritime Operations. *Journal of Safety Research*, 47, 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2013.09.004>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Purnomo, Y. J., Siminto, & Ausat, A. M. A. (2024). The role of value-based leadership in shaping organizational culture that supports sustainable change. *Journal of Contemporary Administration and Management*, 2(1), 430–435. <https://doi.org/10.61100/adman.v2i1.165> (Literasi Sains Nusantara Journal)
- Purnomo, Y. J., Siminto, & Ausat, A. M. A. (2024). Value-based leadership dan keberlanjutan organisasi. *Journal of Contemporary Administration & Management*, 2(1), 430–435. <https://doi.org/10.61100/adman.v2i1.165>
- Ratno, Syarif, I., & Mangesa, R. T. (2025). Kepemimpinan kolaboratif dalam penguatan link and match pendidikan maritim dan industri pelayaran: Sebuah literatur review. *Jurnal Riset Guru Indonesia*, 4(3), 160–166. <https://doi.org/10.62388/jrgi.v4i3.589> (journal.almeeraeducation.id)
- Samekto, A. A. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan psikologis awak kapal dalam era digitalisasi pelayaran. *Jurnal Sains dan Teknologi Maritim*, 25(1). <https://doi.org/10.33556/jstm.v25i1.489> (jurnal.unimar-amni.ac.id)

- Wiyono, S. T., & Kuncowati. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan dan ketrampilan kerja tim di kapal terhadap keselamatan pelayaran menurut Undang-Undang Pelayaran. *Majalah Ilmiah Bahari Jogja*, 18(2), 34–46. <https://doi.org/10.33489/mibj.v18i2.244> (jurnal.stimario.ac.id)
- Xi, Y. (2023). Analysis of safety climate effect on individual safety behavior in shipping operations. *Maritime Policy & Management*. <https://doi.org/10.1080/03088839.2022.2059718> (Taylor & Francis Online)
- Yang, C., Zhang, X., & Zhang, X. (2019). Leader–member exchange and innovation performance: The mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 48(5), 1371–1385. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0316>
- Zahari, A. I., Said, J., Muhamad, N., & Ramly, S. M. (2024). Ethical culture and leadership for sustainability in public sector org. *Sustainable Development Journal*. (akses via Scencedirect) (ScienceDirect)