

REKONSTRUKSI MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL–SITUASIONAL DALAM SISTEM KOMANDO OPERASIONAL KAPAL

RECONSTRUCTION OF A TRANSFORMATIONAL–SITUATIONAL LEADERSHIP MODEL WITHIN THE SHIPBOARD OPERATIONAL COMMAND SYSTEM

Andi Aulia Arikha P¹, Muhammad David², Muhammad Yani³, Thabil Anwar², Gigieh Permady Cahya⁴

¹Program Studi Nautika, Politeknik Pelayaran Malahayati, Aceh Besar, Indonesia

²Program Studi Sistem Kelistrikan Kapal, Politeknik Pelayaran Malahayati, Aceh Besar, Indonesia

³Program Studi Permesinan Kapal, Politeknik Pelayaran Malahayati, Aceh Besar, Indonesia

⁴Program Studi Manajemen Transportasi Laut, Politeknik Pelayaran Sorong, Indonesia

email: muhddavid@poltekpelaceh.ac.id

ABSTRAK

Kajian kepemimpinan dalam literatur organisasi modern masih didominasi oleh konteks organisasi darat yang relatif terbuka dan fleksibel, sementara konteks maritim sebagai organisasi tertutup dengan tingkat risiko tinggi masih kurang mendapat perhatian. Kapal laut memiliki karakteristik unik berupa struktur hierarkis yang ketat, keterbatasan ruang fisik, tekanan kerja yang tinggi, serta isolasi sosial dalam jangka waktu panjang, sehingga menuntut praktik kepemimpinan yang berbeda dari organisasi konvensional. Penelitian ini bertujuan merekonstruksi model kepemimpinan transformasional–situasional yang adaptif dalam sistem komando operasional kapal, tanpa mengabaikan prinsip keselamatan dan disiplin hierarkis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap nakhoda, perwira dek, perwira mesin, dan anak buah kapal, observasi partisipatif selama kegiatan operasional kapal, serta studi dokumentasi terhadap prosedur operasional dan struktur organisasi kapal. Data dianalisis menggunakan analisis tematik melalui tahapan pengkodean, kategorisasi, dan penarikan tema utama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan nakhoda secara formal dijalankan melalui struktur birokratis-hierarkis, namun dalam praktiknya bersifat dinamis dan kontekstual. Efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh otoritas formal, tetapi oleh kemampuan nakhoda membangun komunikasi terbuka, kepercayaan, dan relasi interpersonal yang positif. Temuan juga mengungkap bahwa kepemimpinan transformasional dan situasional berinteraksi secara adaptif dalam dinamika tim awak kapal. Kepemimpinan transformasional berperan dalam membangun visi bersama, motivasi, dan ketahanan psikologis kru, sementara kepemimpinan situasional memungkinkan penyesuaian gaya kepemimpinan sesuai kondisi operasional. Penelitian ini menghasilkan model kepemimpinan transformasional–situasional maritim adaptif yang menempatkan kepemimpinan sebagai praktik sosial yang mengintegrasikan otoritas formal, fleksibilitas perilaku, dan sensitivitas relasional dalam organisasi tertutup berisiko tinggi.

Kata kunci: Kepemimpinan Maritim; Kepemimpinan Transformasional; Kepemimpinan Situasional; Sistem Komando Kapal; Organisasi Tertutup

ABSTRACT

Leadership studies in the modern organizational literature remain predominantly grounded in relatively open and flexible land-based organizational contexts, while the maritime context—as a closed organization characterized by high levels of risk—has received limited scholarly attention. Seagoing vessels exhibit distinctive characteristics, including rigid hierarchical structures, constrained physical spaces, intense work pressures, and prolonged social isolation, all of which necessitate leadership practices that differ fundamentally from those in conventional organizations. This study aims to reconstruct an adaptive transformational–situational leadership model within shipboard operational command systems, without disregarding the principles of safety and hierarchical discipline. This research employs a qualitative

approach with a descriptive-analytical design. Data were collected through in-depth interviews with captains, deck officers, engine officers, and crew members; participant observation during shipboard operations; and document analysis of operational procedures and shipboard organizational structures. The data were analyzed using thematic analysis through stages of coding, categorization, and the identification of core themes. The findings indicate that while the captain's leadership is formally exercised through a bureaucratic-hierarchical structure, in practice it is dynamic and context-dependent. Leadership effectiveness is determined not solely by formal authority but also by the captain's ability to foster open communication, trust, and positive interpersonal relationships. The findings further reveal that transformational and situational leadership interact adaptively within the dynamics of shipboard crews. Transformational leadership contributes to the development of shared vision, motivation, and crew psychological resilience, whereas situational leadership enables leaders to adjust their leadership styles in response to operational conditions. This study proposes an adaptive maritime transformational-situational leadership model that conceptualizes leadership as a social practice integrating formal authority, behavioral flexibility, and relational sensitivity within a high-risk, closed organizational setting.

Keywords: *Maritime Leadership; Transformational Leadership; Situational Leadership; Shipboard Command System; Closed Organization*

1. Pendahuluan

Kajian kepemimpinan dalam literatur organisasi modern hingga kini masih didominasi oleh konteks organisasi darat yang bersifat relatif terbuka, fleksibel, dan memiliki akses komunikasi eksternal yang luas. Model-model kepemimpinan yang berkembang baik transformasional, transaksional, maupun situasional umumnya diuji dan diterapkan dalam organisasi dengan mobilitas tinggi, batas sosial yang cair, serta dukungan sistem komunikasi yang stabil. Dalam konteks tersebut, relasi pemimpin dan anggota organisasi dapat berlangsung dinamis dengan tingkat otonomi individu yang relatif besar.

Berbeda secara fundamental, lingkungan kapal laut merupakan organisasi tertutup (*closed system*) dengan karakteristik unik berupa struktur hierarki yang ketat, keterbatasan ruang fisik, tekanan kerja yang tinggi, serta isolasi sosial dalam jangka waktu panjang. Awak kapal hidup dan bekerja dalam ruang yang sama, dengan ritme kerja berkelanjutan dan risiko keselamatan yang selalu mengiringi setiap aktivitas operasional. Kondisi ini menjadikan kapal bukan sekadar unit kerja teknis, melainkan juga sistem sosial tertutup yang kompleks, di mana kepemimpinan memiliki konsekuensi langsung terhadap keselamatan, efektivitas operasional, dan stabilitas psikologis awak kapal (Breevaart & Zacher, 2021).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem komando kapal secara formal dibangun atas prinsip birokratis-hierarkis, dengan nakhoda sebagai pemegang otoritas tertinggi yang bertanggung jawab penuh terhadap keselamatan pelayaran, kelancaran operasional, serta kesejahteraan awak kapal.

Struktur ini dirancang untuk menjamin kejelasan komando, khususnya dalam situasi darurat yang menuntut pengambilan keputusan cepat dan tegas. Namun, temuan empiris juga mengindikasikan bahwa struktur komando yang terlalu kaku berpotensi menimbulkan persoalan serius, seperti terhambatnya komunikasi dua arah, menurunnya partisipasi awak kapal, serta meningkatnya risiko konflik interpersonal dan kesalahan operasional.

Literatur kepemimpinan maritim yang ada umumnya menempatkan kepemimpinan sebagai fungsi normatif yang berorientasi pada kepatuhan terhadap prosedur, regulasi keselamatan, dan standar operasional. Pendekatan ini cenderung melihat kepemimpinan kapal sebagai perpanjangan dari sistem komando formal, bukan sebagai praktik sosial yang dinamis. Akibatnya, dimensi relasional, psikososial, dan kultural dalam interaksi antara nakhoda, perwira, dan anak buah kapal sering kali terpinggirkan dalam kajian akademik (Detert & Edmondson, 2020).

Keterbatasan literatur tersebut menunjukkan adanya kekosongan teoretis dalam memahami bagaimana gaya kepemimpinan tertentu bekerja secara nyata di dalam sistem sosial tertutup seperti kapal. Secara khusus, masih minim penelitian yang mengkaji interaksi dan integrasi gaya kepemimpinan transformasional dan situasional dalam konteks sistem komando kapal. Padahal, hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan di atas kapal tidak hanya ditentukan oleh otoritas formal, melainkan oleh kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi kru, situasi

operasional, serta dinamika sosial yang terus berubah.

Berangkat dari celah tersebut, artikel ini bertujuan merekonstruksi model kepemimpinan transformasional-situasional yang adaptif dalam sistem komando operasional kapal. Rekonstruksi ini tidak dimaksudkan untuk menegaskan struktur komando hierarkis yang esensial bagi keselamatan pelayaran, melainkan untuk memperkaya pemahaman tentang bagaimana struktur tersebut dapat dijalankan secara lebih manusiawi, komunikatif, dan kontekstual.

Kajian ini memiliki signifikansi penting bagi berbagai audiens. Bagi akademisi, artikel ini menawarkan kontribusi konseptual dalam pengembangan teori kepemimpinan pada organisasi tertutup yang selama ini kurang mendapat perhatian. Bagi praktisi maritim, khususnya nakhoda dan perwira kapal, temuan penelitian ini memberikan kerangka reflektif untuk memahami praktik kepemimpinan yang lebih adaptif dan efektif. Sementara itu, bagi institusi pendidikan dan pelatihan pelayaran, hasil kajian ini dapat menjadi dasar pengembangan kurikulum kepemimpinan maritim yang tidak hanya berfokus pada aspek teknis dan regulatif, tetapi juga pada kompetensi interpersonal, manajemen konflik, dan kepemimpinan berbasis konteks.

Berdasarkan latar belakang permasalahan, tinjauan literatur, serta identifikasi kekosongan teoretis yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui (1) konfigurasi kepemimpinan nakhoda dijalankan dalam sistem komando operasional kapal sebagai organisasi tertutup; (2) interaksi antara gaya kepemimpinan transformasional dan situasional membentuk dinamika komunikasi, partisipasi, dan efektivitas tim awak kapal; dan (3) model kepemimpinan seperti apa yang paling adaptif dan kontekstual untuk diterapkan dalam sistem komando operasional kapal tanpa mengabaikan prinsip keselamatan dan disiplin hierarkis?

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis untuk memahami secara mendalam praktik kepemimpinan dan sistem komando dalam konteks operasional kapal. Pendekatan kualitatif dipilih karena karakter kepemimpinan maritim tidak dapat direduksi menjadi variabel terukur semata, melainkan harus dipahami sebagai fenomena sosial yang terbentuk melalui interaksi, pengalaman subjektif, serta dinamika relasi kuasa

dalam organisasi tertutup. Lingkungan kapal sebagai ruang kerja yang terbatas, hierarkis, dan bertekanan tinggi menuntut metode yang mampu menangkap makna, persepsi, dan praktik kepemimpinan secara kontekstual.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama. Pertama, wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur terhadap informan kunci yang meliputi nakhoda, perwira dek, perwira mesin, dan Anak Buah Kapal (ABK). Wawancara ini bertujuan memperoleh perspektif multi-level mengenai praktik kepemimpinan, pengambilan keputusan, serta relasi antara pemimpin dan kru dalam sistem komando kapal. Kedua, observasi partisipatif dilakukan selama aktivitas operasional kapal untuk mengamati secara langsung pola komunikasi, mekanisme koordinasi, respons terhadap situasi rutin maupun darurat, serta interaksi sosial antar awak kapal. Teknik ini memungkinkan peneliti menangkap praktik kepemimpinan yang tidak selalu terungkap melalui wawancara. Ketiga, studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah prosedur operasional standar, struktur organisasi kapal, serta dokumen pelatihan dan kebijakan internal guna memahami kerangka formal yang melandasi praktik kepemimpinan dan komando.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis tematik. Proses analisis diawali dengan pengkodean terbuka untuk mengidentifikasi unit makna yang relevan, dilanjutkan dengan kategorisasi untuk mengelompokkan pola-pola kepemimpinan, dan diakhiri dengan penarikan tema-tema utama yang merepresentasikan konfigurasi kepemimpinan serta dinamika sistem komando operasional kapal. Pendekatan ini memungkinkan integrasi temuan empiris dengan kerangka konseptual kepemimpinan transformasional-situasional secara komprehensif.

3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan analisis dan sintesis temuan dari berbagai sumber ilmiah, hasil penelitian ini diuraikan sesuai dengan tiga rumusan masalah utama sebagai berikut:

3.1 Konfigurasi Kepemimpinan Nakhoda dalam Sistem Komando Operasional Kapal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan nakhoda dalam sistem komando operasional kapal secara formal dilaksanakan melalui struktur birokratis dan hierarkis. Namun, dalam praktiknya, pola kepemimpinan tersebut berkembang menjadi lebih kompleks dan sangat

dipengaruhi oleh konteks situasional. Nakhoda menempati posisi sebagai otoritas tertinggi yang memiliki kewenangan penuh dalam mengambil keputusan strategis, khususnya yang berkaitan dengan keselamatan pelayaran dan keberlangsungan operasional kapal. Dalam organisasi dengan tingkat risiko tinggi, struktur hierarki seperti ini dipandang sebagai kebutuhan sistemik untuk menjamin koordinasi yang cepat dan efektif. Weick dan Sutcliffe (2021) menekankan bahwa otoritas hierarkis tetap menjadi elemen penting dalam organisasi berkeandalan tinggi yang membutuhkan respons terkoordinasi secara cepat.

Meskipun demikian, temuan lapangan menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan nakhoda tidak hanya ditentukan oleh kekuatan otoritas formal. Nakhoda yang menerapkan gaya kepemimpinan instruktif secara satu arah cenderung menimbulkan jarak sosial dengan awak kapal dan menghambat aliran informasi dari tingkat bawah ke tingkat atas. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Detert dan Edmondson (2020) yang menyatakan bahwa pembatasan penyampaian pendapat dalam organisasi justru meningkatkan risiko operasional, terutama dalam sistem kerja yang berorientasi pada keselamatan. Dalam konteks kapal sebagai organisasi tertutup, keterhambatan komunikasi tersebut dapat berdampak langsung pada meningkatnya potensi kesalahan operasional.

Sebaliknya, nakhoda yang mampu membangun komunikasi terbuka serta menjalin hubungan interpersonal yang positif dengan kru tetap dapat mempertahankan legitimasi komando tanpa kehilangan kepercayaan awak kapal. Temuan ini mendukung pendekatan kepemimpinan relasional yang menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan lebih ditentukan oleh kualitas interaksi daripada sekadar kedudukan struktural. Uhl-Bien dan Arena (2022) menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan muncul dari pola interaksi yang berkualitas, bukan semata-mata dari otoritas jabatan. Dalam praktiknya, kepemimpinan nakhoda yang efektif ditunjukkan melalui kemampuan mendengarkan, konsistensi dalam pengambilan keputusan, serta penerapan keadilan dalam hubungan kerja.

Keterbatasan ruang kerja dan tingginya intensitas interaksi sosial di atas kapal semakin menegaskan pentingnya kepercayaan sebagai modal utama kepemimpinan. Dirks, van Knippenberg, dan Langfred (2020) menyatakan bahwa kepercayaan berfungsi sebagai mekanisme koordinasi yang sangat penting dalam kondisi

saling ketergantungan dan ketidakpastian. Kepercayaan ini memungkinkan awak kapal menerima keputusan yang bersifat tegas, terutama dalam situasi darurat, tanpa menimbulkan penolakan secara psikologis.

Lebih lanjut, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan nakhoda berlangsung sebagai praktik sosial yang terus berkembang dan dinegosiasikan melalui interaksi sehari-hari. Hal ini sejalan dengan pendekatan kepemimpinan berbasis praktik yang memandang kepemimpinan sebagai proses kolektif. Raelin (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan dijalankan melalui interaksi sosial yang berkelanjutan, bukan sebagai tindakan individual semata. Dalam konteks kapal, legitimasi kepemimpinan tidak hanya bersumber dari jabatan formal, tetapi juga dari pengalaman bersama awak kapal dalam menghadapi tekanan operasional.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan kajian kepemimpinan adaptif dalam lingkungan ekstrem. Hannah, dkk (2021) menegaskan bahwa pemimpin dalam konteks ekstrem perlu menyeimbangkan penggunaan otoritas dengan legitimasi relasional agar efektivitas kepemimpinan tetap terjaga. Hal ini menunjukkan bahwa struktur komando yang kuat tidak harus diwujudkan melalui kepemimpinan yang kaku, melainkan dapat dijalankan secara adaptif dengan tetap memperhatikan aspek kemanusiaan.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa dalam organisasi tertutup seperti kapal, kepemimpinan tidak dapat dipahami semata-mata sebagai fungsi struktural. Kepemimpinan merupakan praktik sosial yang dibentuk melalui interaksi, kepercayaan, dan pengalaman kolektif dalam ruang kerja yang terbatas. Temuan ini memperluas kajian kepemimpinan dengan menempatkan sistem komando maritim sebagai arena yang dinamis, yang menuntut integrasi antara otoritas formal dan kemampuan relasional pemimpin.

3.2. Interaksi Kepemimpinan Transformasional dan Situasional dalam Dinamika Tim

Hasil analisis tematik menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan di lingkungan kapal secara empiris tidak dijalankan melalui satu gaya kepemimpinan yang bersifat tunggal, melainkan terbentuk dari interaksi yang dinamis antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan situasional. Kepemimpinan transformasional tampak dominan dalam peran nakhoda sebagai figur sentral yang membangun dan menanamkan visi bersama terkait

keselamatan pelayaran, profesionalisme kerja, serta tanggung jawab kolektif seluruh awak kapal. Dalam konteks kerja maritim yang ditandai oleh tingkat tekanan tinggi, keterbatasan ruang, serta isolasi sosial dalam jangka waktu panjang, visi bersama tersebut berfungsi sebagai landasan psikologis yang membantu awak kapal menjaga orientasi, komitmen, dan ketahanan mental. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hoch dkk (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberikan makna dan tujuan kolektif dalam situasi yang diwarnai oleh ketidakpastian dan tekanan kerja yang tinggi.

Pendekatan kepemimpinan transformasional terbukti berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan motivasi intrinsik awak kapal, memperkuat rasa memiliki terhadap kapal sebagai ruang kerja bersama, serta membangun ketahanan psikologis kru. Dalam organisasi tertutup seperti kapal, ikatan emosional antara pemimpin dan awak kapal menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas kinerja dan kesiapsiagaan operasional. Breevaart dan Zacher (2021) menegaskan bahwa pemimpin transformasional berperan dalam menumbuhkan ketahanan individu dengan memperkuat sumber daya psikologis pengikutnya. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa awak kapal yang merasa dihargai, didengar, dan dilibatkan dalam proses kerja cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi serta kesiapan yang lebih baik dalam menghadapi situasi operasional yang menantang.

Meskipun demikian, kepemimpinan transformasional tidak dijalankan secara terpisah atau eksklusif. Kepemimpinan situasional muncul sebagai mekanisme adaptif yang melengkapi pendekatan transformasional. Nakhoda dan perwira menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan tingkat kompetensi, pengalaman, serta kondisi emosional awak kapal. Dalam aktivitas operasional yang bersifat rutin, gaya kepemimpinan partisipatif dan suportif lebih banyak diterapkan, sehingga memberikan ruang bagi awak kapal untuk berinisiatif, belajar, dan mengembangkan kapasitas profesionalnya. Pola ini sejalan dengan temuan Thompson dan Glasø (2021) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan situasional terletak pada kemampuannya menyesuaikan perilaku pemimpin dengan tingkat kesiapan pengikut.

Sebaliknya, ketika kapal berada dalam situasi darurat atau menghadapi peningkatan risiko keselamatan, gaya kepemimpinan direktif diterapkan secara tegas dan terstruktur. Menariknya, penerapan gaya direktif ini tidak

memunculkan resistensi dari awak kapal. Hal tersebut disebabkan oleh telah terbangunnya fondasi kepercayaan sebelumnya melalui praktik kepemimpinan transformasional dan suportif. Temuan ini memperkuat argumen Hannah dkk (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan direktif dapat diterima dalam konteks ekstrem apabila hubungan antara pemimpin dan pengikut telah dilandasi oleh kepercayaan yang kuat. Dengan demikian, efektivitas gaya kepemimpinan direktif sangat bergantung pada kualitas relasi yang telah terbangun sebelumnya.

Interaksi antara kepemimpinan transformasional dan situasional tersebut menghasilkan fleksibilitas kepemimpinan yang bersifat adaptif. Disiplin dan struktur hierarkis tetap dipertahankan sebagai fondasi keselamatan, namun tidak menghilangkan dimensi kemanusiaan dalam hubungan kerja. Hal ini sejalan dengan pandangan Zaccaro dkk (2020) yang menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam sistem yang kompleks menuntut kemampuan untuk mengubah perilaku kepemimpinan sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapi. Dalam konteks operasional kapal, kemampuan nakhoda mengelola transisi antar gaya kepemimpinan menjadi kunci dalam menjaga keseimbangan antara keselamatan, kinerja tim, dan kesejahteraan awak kapal.

Secara keseluruhan, temuan ini mengonfirmasi bahwa efektivitas tim awak kapal tidak ditentukan oleh penerapan satu gaya kepemimpinan tertentu. Sebagaimana ditegaskan oleh Eva dkk (2021) tidak ada satu gaya kepemimpinan yang bersifat universal dan efektif dalam semua situasi, dan kemampuan beradaptasi merupakan karakter utama kepemimpinan yang efektif. Oleh karena itu, kepemimpinan maritim yang efektif perlu dipahami sebagai praktik adaptif yang secara kontekstual mengintegrasikan inspirasi kepemimpinan transformasional dengan fleksibilitas kepemimpinan situasional.

3.3. Rekonstruksi Model Kepemimpinan Transformasional–Situasional Maritim Adaptif

Berdasarkan hasil temuan empiris, penelitian ini menyusun kembali suatu model kepemimpinan transformasional–situasional yang bersifat adaptif dalam sistem komando operasional kapal. Model tersebut memandang kepemimpinan tidak semata-mata sebagai kedudukan struktural yang melekat pada jabatan, melainkan sebagai proses dinamis yang menggabungkan otoritas formal dengan kepekaan terhadap dinamika sosial. Dalam konteks organisasi tertutup dan berisiko tinggi

seperti kapal, struktur komando hierarkis tetap dipertahankan sebagai landasan utama untuk menjamin keselamatan pelayaran serta kejelasan pembagian tanggung jawab. Namun demikian, struktur tersebut diimplementasikan melalui praktik kepemimpinan yang menekankan komunikasi, refleksi, dan penyesuaian terhadap konteks operasional.

Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Uhl-Bien dan Arena (2022) yang menegaskan bahwa kepemimpinan adaptif muncul dari interaksi antara otoritas formal dan dinamika sosial yang bersifat informal. Temuan penelitian menunjukkan bahwa legitimasi otoritas struktural nakhoda tidak hanya ditentukan oleh posisi jabatan, tetapi juga oleh tingkat kepercayaan yang dibangun melalui konsistensi tindakan, keadilan dalam pengambilan keputusan, serta keterbukaan dalam interaksi sehari-hari dengan awak kapal. Hal ini memperkuat argumen Dirks et al. (2020) yang menyatakan bahwa kepercayaan merupakan mekanisme utama melalui mana kepemimpinan memengaruhi kinerja dalam sistem kerja yang ditandai oleh saling ketergantungan.

Karakter utama pertama dari model kepemimpinan adaptif ini adalah legitimasi otoritas yang berbasis pada kepercayaan. Dalam konteks maritim, kepercayaan memungkinkan awak kapal menerima keputusan yang bersifat tegas dan cepat, khususnya dalam situasi darurat, tanpa memunculkan resistensi secara psikologis. Hannah et al. (2021) menegaskan bahwa dalam lingkungan ekstrem, penggunaan otoritas semata tanpa didukung oleh kepercayaan tidak cukup untuk mempertahankan koordinasi tindakan secara efektif. Oleh karena itu, kepemimpinan adaptif mengombinasikan ketegasan komando dengan legitimasi yang dibangun melalui relasi sosial yang kuat.

Karakter kedua adalah fleksibilitas dalam penerapan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi operasional dan karakteristik awak kapal. Model ini menegaskan bahwa tidak terdapat satu gaya kepemimpinan yang selalu efektif dalam semua kondisi. Zaccaro dan Klimoski (2021) menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam sistem yang kompleks menuntut fleksibilitas perilaku yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan situasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dominan dalam membangun visi bersama dan komitmen kru, sementara kepemimpinan situasional digunakan untuk menyesuaikan pendekatan instruktif,

supportif, maupun partisipatif sesuai dengan kebutuhan yang dihadapi.

Karakter ketiga dari model ini adalah pengelolaan komunikasi dua arah secara terarah. Dalam kerangka kepemimpinan adaptif, komunikasi tidak dipahami sebagai upaya mendemokratisasi komando yang mengaburkan hierarki, melainkan sebagai mekanisme umpan balik yang mendukung kualitas pengambilan keputusan. Edmondson dan Lei (2021) menegaskan bahwa hierarki dan penyampaian pendapat tidak saling bertentangan apabila pemimpin secara aktif mengelola rasa aman psikologis. Dalam sistem komando kapal, komunikasi dua arah justru berkontribusi pada peningkatan keandalan operasional.

Karakter keempat adalah perhatian terhadap dimensi psikososial dan kultural awak kapal. Kondisi isolasi sosial, tekanan kerja yang tinggi, serta keberagaman latar belakang kru menjadikan aspek ini sangat penting dalam menjaga efektivitas operasional. Breevaart dan Zacher (2021) menyatakan bahwa pemimpin yang memperhatikan kebutuhan psikologis pengikutnya mampu meningkatkan ketahanan individu dalam menghadapi tekanan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, model kepemimpinan adaptif menempatkan kesejahteraan psikologis sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari keselamatan dan kinerja kapal.

Secara teoretis, rekonstruksi model ini menegaskan bahwa kepemimpinan maritim tidak dapat dipahami hanya melalui pendekatan normatif dan deskriptif. Kepemimpinan perlu dipahami sebagai praktik sosial yang berlangsung dalam organisasi tertutup, yang menuntut integrasi antara struktur formal, relasi sosial, dan konteks operasional. Sebagaimana ditegaskan oleh Raelin (2021), kepemimpinan lebih tepat dipahami sebagai praktik yang dibangun secara sosial daripada sebagai karakteristik individual semata. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjawab rumusan masalah penelitian, tetapi juga memperluas cakrawala kajian kepemimpinan dengan menempatkan konteks maritim sebagai ranah analisis yang relevan dan selama ini relatif kurang mendapat perhatian.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan nakhoda dalam sistem komando operasional kapal secara formal dijalankan melalui struktur yang hierarkis, namun dalam praktiknya bersifat

dinamis dan sangat dipengaruhi oleh konteks situasional. Efektivitas kepemimpinan di atas kapal terbentuk dari interaksi yang saling melengkapi antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan situasional, di mana keduanya berperan penting dalam menjaga kinerja dan keselamatan operasional. Selain itu, penerimaan awak kapal terhadap kepemimpinan yang bersifat direktif, khususnya dalam situasi darurat, sangat bergantung pada kualitas relasi interpersonal dan tingkat kepercayaan yang telah dibangun oleh nakhoda sebelumnya. Dengan demikian, model kepemimpinan transformasional-situasional maritim adaptif yang dihasilkan dalam penelitian ini memberikan kontribusi baik secara teoretis maupun praktis bagi pengembangan kajian dan penerapan kepemimpinan dalam konteks maritim.

Daftar Pustaka

Breevaart, K., & Zacher, H. (2021). Main and interactive effects of leader-member exchange and transformational leadership. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(6), 747–761. <https://doi.org/10.1037/ocp0000282>

Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2020). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 63(2), 403–432. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1035>

Dirks, K. T., van Knippenberg, D., & Langfred, C. W. (2020). Trust in leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 583–608. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045320>

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2021). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055221>

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2021). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101369. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101369>

Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2021). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *The Leadership Quarterly*, 32(3), 101375. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101375>

Hannah, S. T., Campbell, D. J., & Matthews, M. D. (2020). Advancing a research agenda for leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 31(2), 365–384. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101295>

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2020). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance above and Beyond Transformational Leadership? *Journal of Management*, 46(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206318775461>

Northouse, P. G. (2021a). Leadership theory and practice. *Journal of Leadership Studies*, 15(1), 6–12. <https://doi.org/10.1002/jls.21758>

Northouse, P. G. (2021b). Leadership adaptability in complex environments. *Journal of Leadership Studies*, 15(3), 6–14. <https://doi.org/10.1002/jls.21773>

Raelin, J. A. (2021). From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*, 17(1), 5–27. <https://doi.org/10.1177/1742715020935711>

Thompson, G., & Glasø, L. (2021). Situational leadership theory: A test from a leader-follower congruence approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 1–20. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0002>

Tourish, D. (2020). The Triumph of Nonsense In Management Studies. *British Journal of Management*, 31(3), 486–493. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12407>

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2022). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 33(2), 101553. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101553>

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2021). Managing the unexpected revisited. *Organizational Dynamics*, 50(4), 100869. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100869>

Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). Leadership in organizations: Current issues and key trends. *Journal of Management*, 46(2), 234–255. <https://doi.org/10.1177/0149206319894572>

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. (2020). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership &*

Organizational Studies, 27(4), 1–15.
<https://doi.org/10.1177/1548051820926522>

Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2021). Leadership in complex systems. *American Psychologist*, 76(5), 727–742.
<https://doi.org/10.1037/amp0000812>

Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S., & Kolze, M. J. (2020). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 54–71.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101337>

Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2022). Paradoxical leader behaviors in people management. *Academy of Management Journal*, 65(4), 1163–1189.
<https://doi.org/10.5465/amj.2019.0681>