

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Definisi Kepemimpinan**

Secara etimologi, kata kepemimpinan berasal dari kata pemimpin. Pemimpin merupakan orang yang memimpin ataupun seorang yang menggunakan wewenang serta mengarahkan bawahannya guna mengerjakan pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan tertentu dari organisasi (Redo Santoso, 2019). Sedangkan menurut KBBI kata kepemimpinan mengandung arti perihal pemimpin, cara memimpin.

Dalam suatu kelompok diperlukan seorang pemimpin, untuk menjadi seorang pemimpin yang baik diperlukan berbagai macam tahapan yang harus dilalui. Menjadi sosok pemimpin yang baik tidak dilahirkan namun dibuat, proses menjadikan seseorang sebagai pemimpin yang baik disebut ilmu kepemimpinan (Sigit Suryo, 2019).

Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam memikul tanggung jawab secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinya (Antonius Dicky, 2017).

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai ketrampilan seseorang dalam mengatur, mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan memotivasi orang dalam suatu kelompok yang dipimpin untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain, kelompok dan bawahan, kemampuan untuk mengarahkan tingkah laku orang lain, mempunyai kemampuan ataupun keahlian khusus didalam bidang yang diharapkan oleh kelompoknya guna mencapai tujuan dan sasaran (Rahmat Muhtar, 2019).

Seorang ahli bernama Lord Montgomery (Sigit Suryo, 2019) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan dan kemauan dalam menggerakkan orang-orang untuk satu tujuan bersama dan untuk membangkitkan kepercayaan. Sedangkan Swansburg (Herlambang, 2014) berpendapat kepemimpinan merupakan suatu aktivitas yang mempengaruhi

dan mengorganisir seseorang atau suatu kelompok dalam upaya menyelesaikan penyusunan dan tujuan dalam sebuah organisasi (Herman, 2016).

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa definisi kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, membimbing, mempengaruhi, serta menggerakkan orang-orang atau anggotanya agar termotivasi untuk mengerjakan tugas dan kewajibannya agar tercapai tujuan suatu organisasi tersebut.

### **1.2 Sifat-sifat Kepemimpinan**

Berbagai studi perbandingan sifat-sifat pemimpin cenderung lebih tinggi, mempunyai tingkat kecerdasan lebih tinggi, lebih ramah, dan lebih percaya diri dari pada yang lain dan mempunyai kebutuhan akan kekuasaan lebih besar. Tetapi kombinasi sifat-sifat tertentu yang akan membedakan antara pemimpin atau calon pemimpin dari pengikut belum pernah ditemukan. Sehingga timbul anggapan para peneliti bahwa sifat-sifat kepemimpinan seorang pemimpin dilahirkan, bukan dibuat, atau seseorang itu dilahirkan membawa atau tidak membawa sifat-sifat yang diperlukan bagi seorang pemimpin (Rahmat Muhtar, 2019).

### **1.3 Gaya-gaya kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing pemimpin mempunyai gaya yang ingin memancarkan kepemimpinannya.

Menurut Susilo Martoyo (Rahmat Muhtar, 2019) gaya kepemimpinan diantaranya:

#### **1. Gaya kepemimpinan Direktif Otokratif**

Gaya kepemimpinan ini memberikan peluang yang sangat luas kepada pemimpin untuk melaksanakan otoritasnya, sedangkan kebebasan bawahan untuk mengemukakan pendapat sangat terbatas. Pemimpin merupakan pusat komando, pusat perintah terhadap bawahan.

#### **2. Gaya Kepemimpinan Persuasif**

Pemimpin melaksanakan otoritas dan kontrol terutama dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Pemimpin memperhatikan masukan-masukan dari bawahan, bawahan mendapat kebebasan terbatas untuk mengemukakan pendapatnya, mereka diikuti sertakan dalam pengambilan keputusan. Dalam hal ini, putusan pimpinan merupakan keputusan bersama meskipun jumlah/persentase masukan dari bawahan masih terhitung minim.

3. Gaya Kepemimpinan Konsultatif

Pemimpin memberikan kesempatan yang luas kepada bawahan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan. Cara yang ditempuh adalah menyajikan rancangan yang bersifat sementara. Rancangan tersebut ditawarkan kepada bawahan, yang masih terbuka kemungkinan adanya perubahan. Dengan cara ini pemimpin berkesempatan menguji gagasannya kepada bawahannya melalui proses konsultasi. Cara ini juga memberikan peluang yang luas bagi bawahan untuk mengemukakan pendapatnya secara bebas dalam membuat suatu keputusan manajemen.

4. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin memberikan kesempatan dan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan untuk mengemukakan pendapatnya. Pemimpin dan bawahan bekerjasama secara penuh dalam *team*. Cara lain, pemimpin dan bawahan bekerja dalam *team* tetapi pemimpin tidak berperan langsung melainkan mendelegasikan kepada staff senior. Pendelegasian pembuatan keputusan menunjukkan adanya kebebasan bertindak dalam batas tertentu, meskipun bawahan sangat dominan tetapi tetap tanggung jawab berada pada pimpinan.

5. Gaya Kepemimpinan Musyawarah

Kepemimpinan berdasarkan tata nilai kebersamaan yang diwujudkan dalam bentuk kekeluargaan dan gotong royong, tindakan pemimpin ditandai oleh rasa tolong menolong, saling membantu dan berkerjasama berdasarkan kasih sayang, serta tetap berpegang pada efisiensi dan efektif. Tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam pengambilan

keputusan mengikuti prosedur penentuan masalah, pengumpulan data, analisa data dan pengambilan kesimpulan.

6. Gaya Dengan Orientasi Tugas (*Task Oriented*)

Pemimpin berorientasi tugas mengarahkan dan mengatasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan anggota awak kapal itu sendiri.

7. Gaya Dengan Orientasi Karyawan (*Employee Oriented*)

Pemimpin berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

#### 1.4 Tipe-tipe Kepemimpinan

Dikutip dari tulisan Rahmat Muhtar (2019), ada tiga tipe dasar sebagai bentuk-bentuk proses pemecahan masalah dan mengambil keputusan, adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin Otokratis/Otoriter

Pemimpin yang bersifat otokratis memperlihatkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Memberikan perintah-perintah yang selalu diikuti,
- b. Menentukan kebijaksanaan bawahan tanpa sepengetahuan mereka,
- c. Tidak memberikan penjelasan secara terperinci tentang rencana yang akan datang, tetapi sekedar mengatakan kepada anggotanya tentang langkah-langkah yang mereka lakukan dengan segera dijalankan,
- d. Memberikan pujian kepada mereka yang selalu mengikuti kehendaknya,
- e. Selalu jauh dengan anggota sepanjang masa.

## 2. Pemimpin Demokratis

Pemimpin demokratis memiliki ciri sebagai berikut:

- a. Hanya memberikan perintah setelah mengadakan musyawarah dahulu dengan para anggotanya dan mengetahui bahwa kebijaksanaannya hanya dapat dilakukan setelah dibicarakan dan diterima oleh anggotanya
- b. Pemimpin tidak akan meminta anggotanya mengerjakan sesuatu tanpa terlebih dahulu memberitahukan rencana yang akan mereka lakukan.
- c. Baik atau buruk, benar atau salah adalah persoalan anggotanya dimana masing-masing ikut serta dalam bertanggung jawab sebagai anggotanya.

## 3. Pemimpin Liberal atau Laissez-Fair

Pemimpin liberal yaitu kebebasan tanpa pengendalian. Ciri-ciri kepemimpinan liberal adalah sebagai berikut:

- a. Pemimpin tidak memimpin atau mengendalikan sepenuhnya dan tidak pernah ikut serta dengan bawahannya,
- b. Menyerahkan segala sesuatunya kepada bawahan,
- c. Pemimpin bersifat pasif, tidak ikut terlibat langsung dalam komunikasi kelompok,
- d. Pemimpin tidak mengambil keputusan apapun.

## 4. Pemimpin Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik lebih identik dengan kepemimpinan yang kepatuhan dengan sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Mereka menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- b. Mereka bersikap terlalu melindungi.
- c. Mereka jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.

- d. Mereka hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif.
- e. Mereka memberikan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut atau bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
- f. Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

### 1.5 Kepemimpinan Seorang Nakhoda

Dalam memimpin suatu organisasi terdapat perbedaan antara di darat dan di perkapalan, perbedaannya terletak pada: (1) mobilitas, perusahaan perkapalan mempunyai unit-unit bisnis yaitu berupa kapal yang bergerak (*mobile*) dan menyebar di perairan sedangkan untuk industri darat unit-unit bisnis berada pada tempat yang relatif; (2) lingkungan, diantaranya cuaca, selama menjalankan bisnis proses masing-masing kapal di perairan tentunya dapat mengalami perubahan cuaca yang drastis yang dapat mengganggu pekerjaan baik fisik maupun mental dari karyawan termasuk lingkungan lainnya; (3) resiko, resiko selama melakukan pekerjaan lebih banyak kemungkinan untuk muncul seperti kapal kandas, tenggelam, kebakaran, dan lain-lain; dan (4) proses perekrutan, perusahaan di darat lebih mudah dalam merekrut sesuai dengan kebutuhan baik dari sisi pendidikan, pengalaman dan kriteria lainnya, sedangkan perusahaan pelayaran lebih sulit untuk mendapatkan kriteria yang dibutuhkan karena fasilitas pendidikan dan pelatihan maritim tidak selalu tersedia dan membutuhkan waktu untuk tetap, sedangkan pekerjaan pelayaran adalah *mobile* (Rini Setiawati dkk, 2018).

Seorang pemimpin di atas kapal memiliki tanggung jawab yang lebih besar. Oleh karena itu terdapat ketentuan yang mengatur seorang pelaut agar menjadi pedoman dalam berlayar sesuai dengan SMS (*Safety Management System*). Seorang pemimpin kapal juga merupakan role model bagi awak crew lainnya, maka dari itu seorang nakhoda dituntut untuk kreatif dan memiliki jiwa kepemimpinan yang tinggi agar crew kapal dapat termotivasi dan bekerja mengoperasikan kapal dengan baik (Suryo Guritno, 2019).

Rini Setiawati, dkk (2018) menyatakan bahwa nakhoda merupakan salah seorang dari awak kapal yang menjadi pimpinan tertinggi di kapal yang memiliki wewenang dan tanggung jawab tertentu, secara otomatis nakhoda mengemban tanggung jawab yang berat atas kapal, awak kapal, muatan dan atau penumpang dalam penyelenggaraan pengangkutan.

Secara sederhana tugas nakhoda ada 2, yaitu: (1) tugas memimpin gerakan kapal dalam setiap dinas pelayaran; dan (2) tugas memimpin semua manusia yang ada di atas kapal. Tugas pertama menyangkut soal benda yang tidak berjiwa, tetapi bergerak dan untuk hal ini hanya berlaku hukum eksakta sedangkan tugas kedua adalah menyangkut soal manusia yang berjiwa dan berlaku hukum sosial.

Model kepemimpinan yang terjadi di atas kapal adalah model kepemimpinan tim. Menurut Levi, suatu tim adalah jenis khusus dari kelompok yang anggotanya saling tergantung, memiliki tujuan bersama, dan harus mengoordinasikan aktivitas mereka untuk mencapai tujuan tersebut. Tim memiliki peran khusus untuk anggotanya dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan perannya (Rini Setiawati dkk, 2018).

Komponen-komponen yang harus dimiliki seorang pelaut selain pengetahuan dan keterampilan di antaranya adalah karakter. Hasil FGD (*Focus Group Discussion*) yang melibatkan pelaut dan manajemen pelayaran ditemukan 17 nilai karakter yang harus dimiliki pelaut yaitu disiplin, tangguh, komitmen, tanggung jawab, kreativitas, integritas, kepercayaan diri, kerjasama, keberanian, keuletan, etos kerja, ketabahan, mudah beradaptasi, mandiri, pemecahan masalah, rasa humor dan kewaspadaan (Pratama dkk, 2016).

Menurut Undang-undang Pelayaran tahun 2008 pasal 1 angka 41, nakhoda adalah salah seorang awak kapal yang menjadi pemimpin tertinggi di kapal dan mempunyai wewenang dan tanggung jawab tertentu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Berdasarkan pengertian nakhoda di atas dapat disimpulkan bahwa nakhoda adalah pejabat yang

memegang kekuasaan tertinggi di atas kapal secara keseluruhan, sehingga siapapun yang berada di atas kapal harus tunduk atas perintah nakhoda untuk kepentingan keselamatan, keamanan, dan ketertiban selama pelayaran, termasuk bila pengusaha kapal dari kapal tersebut sedang berada di atas kapal tidak terkecuali.

Setelah seorang nakhoda telah menandatangani kontrak kerja laut maka nakhoda tersebut menjadi buruh utama dari pengusaha kapal, ini dengan pengertian bahwa nakhoda telah mengikatkan diri untuk dapat menyanggupi bekerja dibawah perintah pengusaha kapal (perusahaan pelayaran) serta diberi upah oleh pengusaha kapal tersebut (Rini Setiawati dkk, 2018).

Prinsip struktur organisasi di atas kapal sama dengan organisasi lain. Struktur organisasi di atas kapal dibagi menjadi dua (2) yaitu departemen dek dan departemen mesin. Tiap departemen dibagi lagi menjadi perwira/ officer dan bawahan/ rating. Dalam hal ini peneliti memfokuskan pada perwira/ officer. Para perwira bisa dibedakan tingkat manajer dan tingkat supervisor. Tingkat manajer meliputi jabatan nakhoda, masinis 1, mualim 1, sedangkan yang termasuk level supervisor meliputi jabatan masinis 2, masinis 3, mualim 2, mualim 3.

Dihubungkan dengan uraian tugas masing-masing jabatan perwira dalam setiap departemen maka departemen dek meliputi:

1. Nakhoda/ *master/ captain* adalah pemimpin di atas kapal dan penanggung jawab selama pelayaran;
2. Mualim 1/ *chief officer* adalah bertugas pengatur muatan (barang dan penumpang), persediaan air tawar, dan sebagai pengatur arah navigasi;
3. Mualim 2/ *second officer* adalah bertugas membuat jalur rute peta pelayaran yang akan dilakukan dan pengatur arah navigasi;
4. Mualim 3/ *third officer* adalah bertugas sebagai pengatur, memeriksa, memelihara semua alat-alat keselamatan kapal dan juga bertugas sebagai pengatur arah navigasi.

Departemen mesin meliputi:

1. KKM (kepala kamar mesin)/ *chief engineer*, pimpinan dan penanggung jawab atas semua mesin yang ada di kapal baik itu mesin induk, mesin bantu, mesin kemudi, mesin *crane*, mesin sekoci, mesin pompa, dan mesin jangkar;
2. Masinis 1/ *first engineer* bertanggung jawab terhadap mesin induk;
3. Masinis 2/ *second engineer* bertanggung jawab terhadap semua mesin bantu; dan
4. Masinis 3/ *third engineer* bertanggung jawab terhadap semua mesinpompa.

## **1.6 Kebijakan, Syarat, dan Sifat Kepemimpinan Nakhoda yang Baik**

### **1. Kebijakan Pimpinan**

Beberapa hal yang dibuat pimpinan terhadap kinerja anak buah kapal:

- a. Semua kebijakan ditentukan oleh pimpinan.
- b. Pimpinan biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.
- c. Memberi peringatan maupun sanksi terhadap anak buah kapal yang tidak mentaati peraturan.
- d. Selalu mentaati peraturan yang ada, yang telah dibuat oleh pimpinan.
- e. Selalu tepat waktu dalam bekerja.

### **2. Kepemimpinan Yang Baik**

Seorang nakhoda tugas seorang Nakhoda (pemimpin) lebih luas, lebih berat dibanding dengan awak kapal biasa, sehingga seorang Nakhoda harus mempunyai kelebihan:

- a. Mampu menyusun kebijaksanaan organisasi (*policy*) dan memilih alternatif yang tepat.
- b. Dalam mengambil keputusan Nakhoda selalu dihadapkan dengan keadaan yang tidak menentu (*uncertainty*), untuk itu dibutuhkan kecakapan dalam mengambil keputusan yang tepat.

- c. Nakhoda memiliki kemampuan untuk menjabarkan ide, konsep dan kebijaksanaan organisasi dalam bahasa aksi di atas kapal.
- d. Dalam jabatannya, Nakhoda setiap saat selalu memperhatikan kesejahteraan anggota.
- e. Berfikir kreatif, rasional, autentik melihat jauh kedepan.
- f. Mempunyai sikap kooperatif dan partisipatif disamping berwibawa terhadap para anak buah kapal.
- g. Nakhoda bisa menjaga keseimbangan pelaksanaan tugas rutin dan tugas kreatif secara inovatif.
- h. Seseorang Nakhoda (pemimpin) mempunyai larangan-larangan tertentu pada anak buah kapal agar kepemimpinannya tetap terpelihara.

### **3. Syarat Kepemimpinan Seorang Nakhoda**

Untuk mendapat kepemimpinan yang gemilang diperlukan syarat-syarat tertentu, beberapa syarat kepemimpinan seorang Nakhoda diantaranya adalah:

- a. Watak yang baik meliputi: karakter dan budipekerti.
- b. Intelijensia yang tinggi.
- c. Kesiapan lahir dan bathin.
- d. Sadar akan tanggung jawab.
- e. Mempunyai sifat-sifat yang menonjol.
- f. Membimbing dirinya dengan prinsip-prinsip kepemimpinan.
- g. Mengenal anak buah kapal, sifat dan tingkah laku dalam berbagai kondisi.

### **4. Sifat Kepemimpinan Nakhoda**

Sifat kepemimpinan Nakhoda merupakan kualitas pribadi seorang yang amat berharga bagi seorang pemimpin kapal. Apabila syarat kepemimpinan lebih mengutamakan kepada apa yang harus dimiliki dan diusahakan pengembangannya maka sifat kepemimpinan merupakan

sikap tingkah laku yang dapat dilihat dan diteladani. Macam-macam sifat meliputi:

- a. Jujur. Sifat jujur merupakan contoh keteladanan yang wajib diberikan seorang Nakhoda kepada anak buah kapal.
- b. Berpengetahuan. Seorang Nakhoda harus memiliki pengetahuan yang luas dalam hubungan teknis pelayaran kapal, maupun kerjasama antar individu di atas kapal.
- c. Berani. Seorang Nakhoda harus berani dalam menentukan dan melaksanakan kebijakannya dalam mengawal keselamatan pelayaran.
- d. Mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat. Dalam kondisi yang tidak menentu seorang Nakhoda harus bisa mengambil keputusan yang cepat dan tepat untuk keselamatan kapal.
- e. Dapat dipercaya. Seorang Nakhoda harus memiliki sifat yang dapat dipercaya, sehingga meneguhkan kepercayaan anak buah kapal dalam melaksanakan perintah yang diberikan oleh atasannya.
- f. Berinisiatif. Memiliki inisiatif yang tinggi untuk membawa kemajuan dalam organisasi kapal yang dipimpinnya.
- g. Tegas. Seorang Nakhoda harus tegas dalam melaksanakan kebijakan, dimana Nakhoda akan memberikan sanksi bagi pelanggar kebijakan.
- h. Ulet atau tahan uji. Seorang Nakhoda harus memiliki sifat yang ulet dan tahan uji dalam menghadapi berbagai permasalahan dalam pelayaran maupun di atas kapal.
- i. Bijaksana dan Adil. Seorang Nakhoda harus bijaksana dan memberikan keadilan bagi anak buah kapal dalam menentukan kebijakan di atas kapal.
- j. Dapat menjadi tauladan dan panutan. Seorang Nakhoda harus memberikan tauladan dan panutan yang baik, sehingga para anak buah kapal bisa mendapatkan contoh yang baik.

- k. Tidak mementingkan diri sendiri. Seorang Nakhoda dalam mengambil keputusan tidak mementingkan diri sendiri melainkan untuk kepentingan bersama anak buah kapal di kapal.
- l. Percaya diri dan Rendah hati. Perlunya seorang Nakhoda agar memiliki sifat percaya diri yang tinggi tetapi tetap rendah hati agar tidak timbul sifat angkuh dan sombong dalam memimpin anak buah kapal.

Sebagai pemimpin tertinggi di atas kapal, seorang nakhoda harus memerhatikan kinerja anak buah kapal nya, mulai dari kedisiplinan anak buah kapal, mengambil berbagai keputusan dengan cepat dan tepat, memberi sanksi bagi yang melanggar peraturan, menjalin komunikasi yang baik agar efektifitas bekerja berjalan lancar. Kepemimpinan seorang Nakhoda adalah sebagai komunikator yang efektif. Dengan memelihara hubungan yang baik kepada anak buah kapal agar perintah secara lisan maupun tulisan tersampaikan dengan baik sehingga meningkatkan keefektifan bekerja.