

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

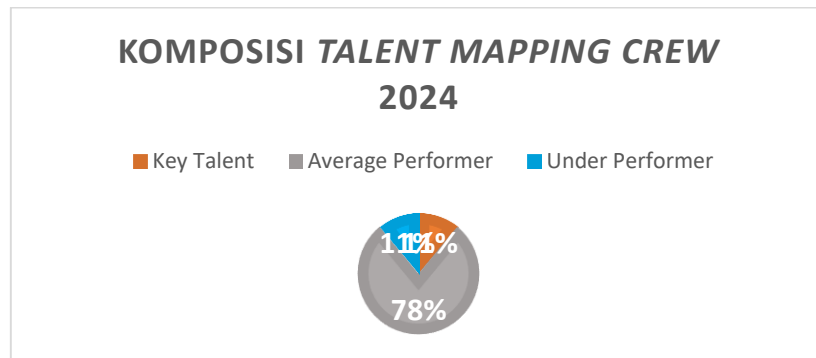
Di era digitalisasi administrasi modern, efektivitas kepemimpinan tidak lagi hanya diukur dari kemampuan mengatur pekerjaan secara teknis, tetapi juga dari kapasitas dalam mengelola komunikasi, kolaborasi team, serta pengambilan keputusan berbasis data (Müller et al., 2025). Pemimpin dituntut untuk adaptif terhadap perkembangan teknologi, efisien dalam menyampaikan informasi, dan mampu menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif serta produktif. Kepemimpinan berperan penting dalam memastikan kelancaran arus informasi, efektivitas koordinasi, serta optimalisasi pengelolaan sumber daya manusia di seluruh lini organisasi. (Mahendra & Putra, 2025)

Dalam organisasi yang memiliki struktur kerja hierarkis dan dinamis seperti industri pelayaran, efektivitas kepemimpinan menjadi faktor kunci keberhasilan tim. Kepemimpinan di lingkungan kerja maritim memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga efektivitas operasional dan kinerja tim (Pantouvakis & Vlachos, 2020). Pemimpin harus memiliki skill mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan masing-masing anggota kru yang berbeda tergantung bagaimana mereka mendapatkan pelatihan dan pengetahuan mengenai kepemimpinan dan menangani situasi tidak terduga. (Romadhoni et al., 2024)

Fenomena tersebut juga ditemukan pada PT Alfa Trans Raya, yang merupakan anak perusahaan dari CKB Logistics. PT Alfa Trans Raya adalah perusahaan yang bergerak di bidang logistik dan transportasi kelautan terintegrasi di Indonesia, dengan layanan yang mendukung berbagai sektor seperti minyak dan gas (baik darat maupun lepas pantai), pertambangan, dan industri lainnya.

Dalam menjalankan operasionalnya, PT Alfa Trans Raya tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga memberikan perhatian pada pengelolaan awak kapal, termasuk pelatihan, pembinaan, serta penerapan standar keselamatan kerja. Upaya ini menunjukkan bahwa keberhasilan operasional tidak hanya ditentukan oleh sistem dan teknologi, tetapi juga oleh bagaimana sumber daya manusia dikelola secara efektif. Di PT Alfa Trans Raya, perwira kapal seperti Nahkoda, *Chief officer* (Mualim I), *Chief Engineer* (KKM), *Second Engineer*, dan *Third Engineer* menjadi garda terdepan yang memastikan koordinasi, keselamatan, dan kedisiplinan kerja di kapal tetap berjalan optimal.

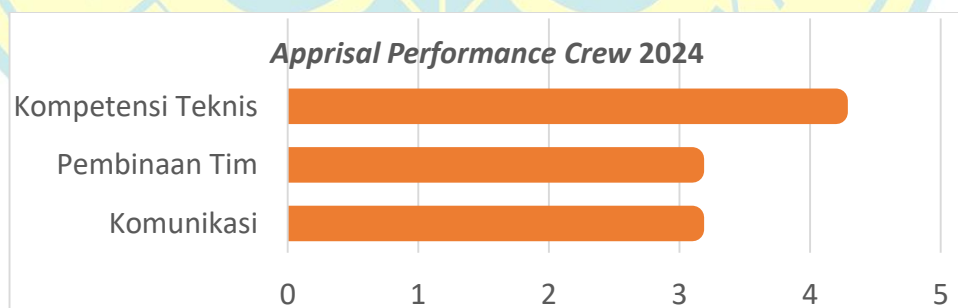
Dalam mendukung pengelolaan sumber daya manusia, PT Alfa Trans Raya menerapkan *talent mapping crew*, yaitu suatu proses pemetaan yang digunakan untuk mengidentifikasi potensi, kinerja, serta kebutuhan pengembangan setiap kru secara sistematis satu kali dalam setahun di akhir tahun (Febrian & Sani, 2023). Melalui pemetaan ini, perusahaan dapat mengetahui posisi dan kategori masing-masing kru berdasarkan kontribusi dan kapabilitasnya, sehingga menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait pembinaan dan pengembangan SDM (Nugroho & Dihan, 2024).



Gambar 1. 1 Komposisi Talent Mapping Crew 2024

Sumber: Data Komposisi Talent mapping Crew 2024 diolah oleh PT Alfa Trans Raya (2026)

Gambar 1.1 menunjukkan komposisi talent mapping crew PT Alfa Trans Raya tahun 2024 yang terbagi ke dalam kategori *Key Talent*, *Average Performer*, dan *Under Performer*. *Key Talent* merupakan kru dengan kinerja dan potensi tinggi, *Average Performer* adalah kru dengan kinerja sesuai standar perusahaan, sedangkan *Under Performer* merupakan kru dengan kinerja di bawah standar yang memerlukan pembinaan lebih lanjut.



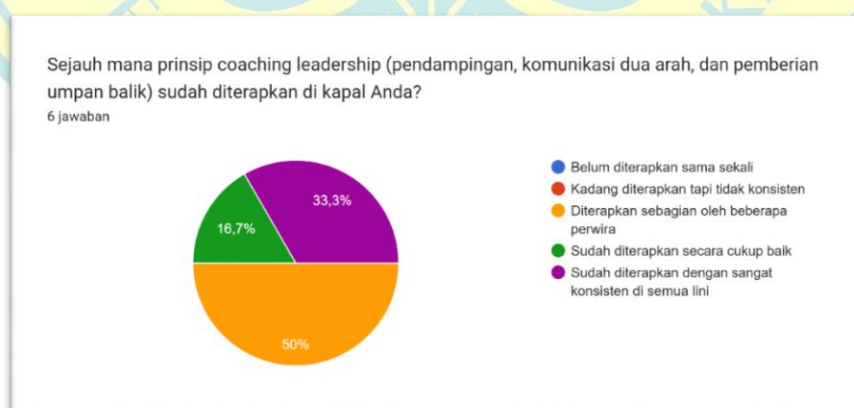
Gambar 1. 2 Appraisal Performance Crew 2024

Sumber: Data Appraisal Performance Crew 2024 diolah oleh PT Alfa Trans Raya (2026)

Namun, berdasarkan hasil *Talent mapping Crew* tahun 2024, dari total 53 kru yang dinilai, hanya sekitar 11% yang tergolong *key talent*, sementara 89% masih berada pada kategori *average performer*. Selain itu, hasil *Performance Review* menunjukkan bahwa aspek komunikasi dan pembinaan tim memperoleh skor rata-rata 3,1 dari 5 - lebih rendah dibandingkan dengan indikator teknis lainnya. Data ini mengindikasikan adanya kesenjangan kompetensi kepemimpinan, terutama dalam hal komunikasi, pemberdayaan bawahan, dan kemampuan membina tim kerja secara efektif.

Dalam hal ini, peneliti telah melakukan survei pra-riset dengan menyebarkan kuesioner kepada kru kapal PT Alfa Trans Raya untuk mengetahui sejauh mana gaya kepemimpinan perwira kapal dan penerapan prinsip *coaching leadership* di lingkungan kerja kapal. Jumlah responden dalam pra-riset ini sebanyak 6 orang kru non-perwira dari beberapa kapal operasional.

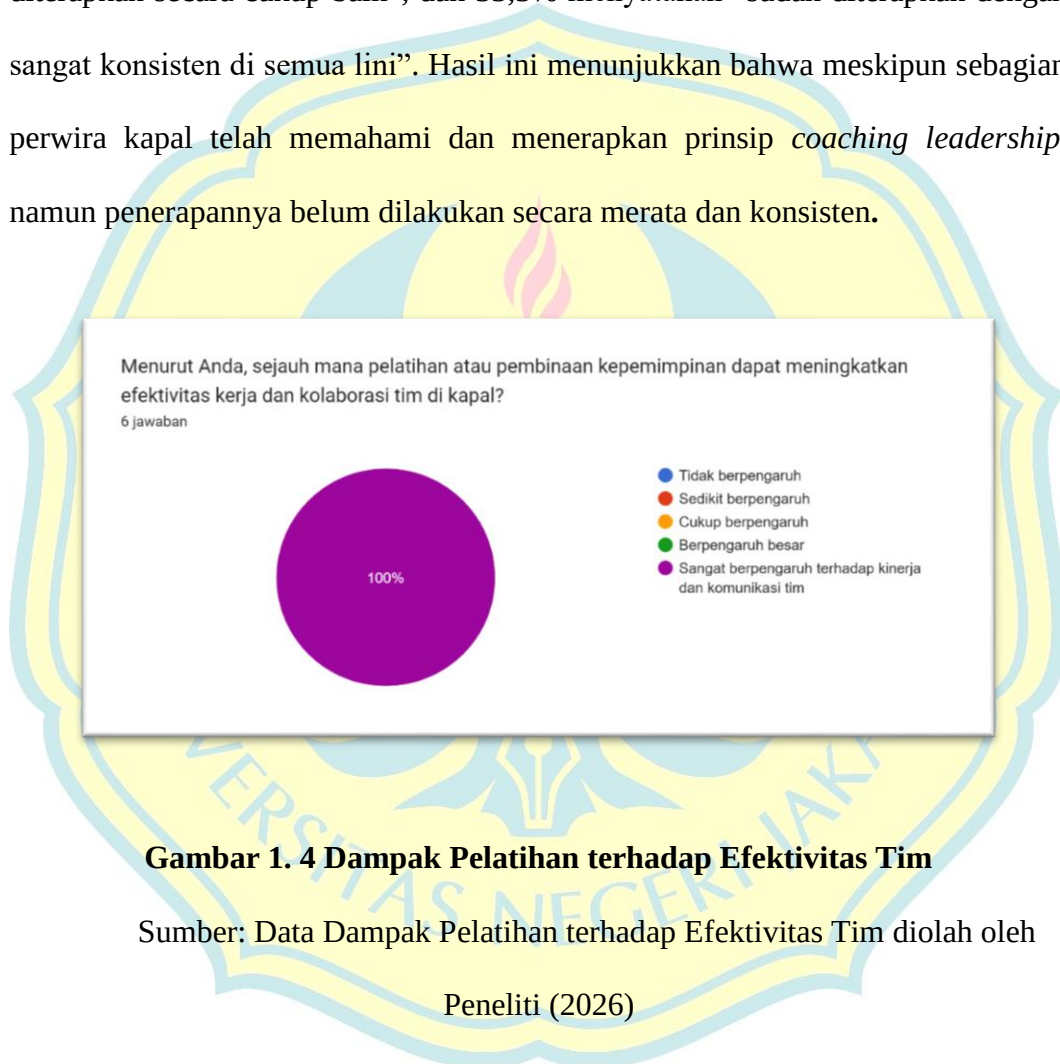
Hasil yang diperoleh oleh peneliti adalah sebagai berikut:



Gambar 1. 3 Penerapan Prinsip *Coaching leadership* di Kapal

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2026)

Selanjutnya, berdasarkan hasil diagram pra-riset mengenai sejauh mana prinsip *coaching leadership* (pendampingan, komunikasi dua arah, dan pemberian umpan balik) diterapkan di kapal, 50% responden menyatakan prinsip tersebut “baru diterapkan sebagian oleh beberapa perwira”, 16,7% menyebut “sudah diterapkan secara cukup baik”, dan 33,3% menyatakan “sudah diterapkan dengan sangat konsisten di semua lini”. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian perwira kapal telah memahami dan menerapkan prinsip *coaching leadership*, namun penerapannya belum dilakukan secara merata dan konsisten.



Gambar 1. 4 Dampak Pelatihan terhadap Efektivitas Tim

Sumber: Data Dampak Pelatihan terhadap Efektivitas Tim diolah oleh
Peneliti (2026)

Kemudian, berdasarkan diagram hasil pra-riset berikutnya, seluruh responden (100%) menyatakan bahwa “pelatihan atau pembinaan kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap efektivitas kerja dan komunikasi tim di kapal”. Hal ini menunjukkan bahwa kru kapal memiliki kesadaran tinggi akan pentingnya

pelatihan kepemimpinan sebagai sarana untuk meningkatkan koordinasi dan kolaborasi di lingkungan kerja.

Secara keseluruhan, hasil pra-riset ini mencerminkan bahwa pelaksanaan *coaching leadership* di kapal PT Alfa Trans Raya telah mulai diterapkan namun belum optimal. Masih diperlukan upaya penguatan melalui pelatihan dan pembinaan yang lebih terarah agar gaya kepemimpinan perwira kapal semakin efektif dalam mendorong pengembangan kru dan peningkatan kinerja tim.

Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan perwira kapal belum sepenuhnya efektif dalam mendorong kolaborasi, motivasi, dan koordinasi antara anggota kru. Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi memengaruhi produktivitas, semangat kerja, serta kualitas operasional kapal (Torgersen & Lien, 2025). Oleh karena itu, perusahaan perlu berupaya mengembangkan gaya kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada hasil kerja teknis, tetapi juga menekankan aspek pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia. Salah satu pendekatan yang dinilai sesuai dengan kebutuhan tersebut adalah *coaching leadership*, yang menitikberatkan pada komunikasi dua arah, pemberian umpan balik pendorong pengembangan, serta pendampingan berkelanjutan dalam meningkatkan potensi individu. (Yohana & Hasibuan, 2025).

Coaching leadership merupakan gaya kepemimpinan yang memposisikan pemimpin sebagai pembimbing dan fasilitator bagi anggota tim. Pemimpin berperan membantu anggota mengenali kekuatan serta area pengembangannya agar mampu bekerja secara mandiri dan kolaboratif (Mäkelä et al., 2024). Pendekatan

ini tidak hanya memperkuat hubungan *interpersonal*, tetapi juga meningkatkan kepercayaan, tanggung jawab, dan rasa memiliki dalam tim. Dengan demikian, *coaching leadership* dianggap mampu menjawab tantangan organisasi modern yang membutuhkan pemimpin adaptif, komunikatif, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia. (Pasti & Bangun, 2025)

Namun, dalam praktiknya, banyak organisasi masih menghadapi kendala dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan ini. Gaya kepemimpinan yang masih bersifat instruktif serta komunikasi yang belum terbuka sering kali menghambat efektivitas kerja tim (Fernando & Mukrodi, 2025). Efektivitas kepemimpinan juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin untuk berkomunikasi secara empatik dan membangun kepercayaan dengan anggota tim. Rendahnya pemahaman dan penerapan prinsip *coaching leadership* dapat menimbulkan kesenjangan antara ekspektasi organisasi dengan realitas di lapangan (Simanjuntak, 2024)

Dalam hal tersebut, *training coaching leadership* menjadi strategi penting untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik. Melalui pelatihan ini, para pemimpin seperti perwira kapal agar dapat mengembangkan kemampuan komunikasi *interpersonal*, pembinaan tim, serta menciptakan budaya kerja yang partisipatif dan kolaboratif (Wulandari et al., 2024).

Efektivitas kepemimpinan tidak hanya menentukan keberhasilan operasional jangka pendek, tetapi juga kesinambungan organisasi dalam menghadapi perubahan bisnis yang semakin dinamis (Theocharis et al., 2024). Dalam konteks bisnis modern, gaya kepemimpinan tidak lagi sekadar menekankan pada kontrol dan instruksi, melainkan harus mampu membimbing, mengarahkan, serta mengembangkan potensi bawahan secara berkelanjutan. Organisasi perlu mempersiapkan generasi pemimpin yang adaptif dan berdaya saing melalui program pengembangan kepemimpinan yang terstruktur, seperti pelatihan, mentoring, dan *coaching*.

Penelitian ini difokuskan untuk menelaah dinamika penerapan *coaching leadership* dalam kepemimpinan perwira kapal PT Alfa Trans Raya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami bagaimana *coaching leadership* dipraktikkan dalam kehidupan kerja sehari-hari, bagaimana perwira kapal memaknai perannya sebagai pembina bagi kru, serta faktor-faktor apa saja yang mendorong atau menghambat konsistensi penerapannya. Fokus penelitian ini bukan pada pengukuran dampak, melainkan pada pemahaman mendalam mengenai alasan mengapa pendekatan ini penting, bagaimana ia dijalankan, dan mengapa penerapannya dapat berbeda pada setiap perwira di lapangan.

Coaching leadership dipilih sebagai pendekatan yang paling relevan untuk menjawab tantangan kepemimpinan perwira kapal di PT Alfa Trans Raya, bukan pendekatan kepemimpinan lainnya dikarenakan *coaching leadership* berkaitan erat dengan karakteristik unik lingkungan kerja di atas kapal sekaligus dengan *gap* nyata yang ditemukan dari data *talent mapping* dan hasil pra-riset yang telah dipaparkan sebelumnya.

Lingkungan kerja di atas kapal menuntut lebih dari sekadar pemimpin yang menginspirasi dari jauh atau mengawasi dengan ketat. Kru membutuhkan pemimpin yang hadir secara langsung, mau mendengarkan, membimbing, dan memberikan umpan balik secara nyata terhadap tantangan kerja yang mereka hadapi setiap harinya. Kebutuhan inilah yang tidak sepenuhnya dapat dipenuhi oleh pendekatan kepemimpinan yang bersifat instruktif, transaksional, maupun yang terlalu berorientasi pada visi jangka panjang. *Coaching leadership* menjawab kebutuhan tersebut karena ia bekerja langsung pada tataran interaksi sehari-hari antara perwira dan kru, melalui pendampingan yang berkelanjutan, komunikasi dua arah yang terbuka, serta pemberian umpan balik yang mendorong setiap individu untuk berkembang secara mandiri.

Selain itu, tidak seperti gaya kepemimpinan lain yang sangat bergantung pada karakter bawaan pemimpin, *coaching leadership* merupakan kompetensi yang dapat dilatih dan distandardisasi, sehingga seluruh perwira kapal PT Alfa Trans Raya berpotensi untuk menerapkannya secara konsisten tanpa harus bergantung pada karakter personal masing-masing individu. Oleh karena itu, *coaching leadership* bukan hanya pendekatan yang relevan, melainkan kebutuhan yang

mendesak bagi PT Alfa Trans Raya dalam membangun kepemimpinan perwira kapal yang lebih efektif dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada fokusnya yang mengkaji praktik *coaching leadership* dalam kepemimpinan perwira kapal di PT Alfa Trans Raya melalui pendekatan kualitatif. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya menguji hubungan atau pengaruh *coaching leadership* terhadap variabel tertentu menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini berupaya memahami bagaimana praktik *coaching leadership* diterapkan secara nyata dalam proses kepemimpinan perwira kapal. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai penerapan *coaching leadership* pada industri pelayaran, yang hingga saat ini masih relatif terbatas dibahas dalam kajian administrasi perkantoran maupun manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berjudul: **“Dinamika Penerapan *Coaching leadership* dalam Kepemimpinan Perwira Kapal pada PT Alfa Trans Raya”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah yang ada pada penelitian ini adalah penerapan *coaching leadership* yang belum berlangsung secara konsisten oleh perwira kapal di lingkungan PT Alfa Trans Raya.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan penjelasan latar belakang tersebut, yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Penerapan *coaching leadership* oleh perwira kapal dalam mengelola komunikasi dan koordinasi kerja tim di PT Alfa Trans Raya?
2. Bagaimana dinamika yang dihadapi dalam penerapan *coaching leadership* pada kepemimpinan perwira kapal di PT Alfa Trans Raya?
3. Bagaimana strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan melalui sistem komunikasi, pembinaan, dan pengelolaan informasi di lingkungan kerja organisasi?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan jawaban atas permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya, oleh karena itu tujuan dari penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi penerapan *coaching leadership* oleh perwira kapal dalam mengelola komunikasi dan koordinasi kerja tim di PT Alfa Trans Raya.
2. Mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam penerapan *coaching leadership* pada kepemimpinan perwira kapal di PT Alfa Trans Raya?
3. Menemukan strategi pengembangan kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan pembinaan, komunikasi, serta pengelolaan informasi di lingkungan kerja organisasi.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian mengenai “Dinamika Penerapan *Coaching leadership* dalam Kepemimpinan Perwira Kapal pada PT Alfa Trans Raya” diharapkan dapat memberikan manfaat, baik dari segi teoritis maupun praktis. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen dan organisasi, khususnya mengenai peran kepemimpinan dalam menciptakan efektivitas komunikasi, koordinasi, dan kolaborasi di lingkungan kerja modern. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai penerapan *coaching leadership* sebagai pendekatan pembinaan sumber daya manusia yang menekankan pada komunikasi dua arah, pemberdayaan anggota tim, serta pemanfaatan data dan teknologi informasi dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu temuan dari penelitian ini diharapkan menjadi acuan bagi pengembangan teori dan praktik pengelolaan kerja yang efisien, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja melalui kepemimpinan yang partisipatif dan berbasis pembinaan berkelanjutan.

2. Secara Praktis

- a. Bagi PT Alfa Trans Raya, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam mengembangkan program pelatihan kepemimpinan bagi perwira kapal.
- b. Bagi Peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengalaman dan pemahaman mengenai penerapan gaya kepemimpinan berbasis pembinaan di lingkungan kerja yang memiliki struktur kerja berlapis dan dinamis. Selain itu, penelitian ini juga memberikan gambaran nyata tentang bagaimana komunikasi dan pembinaan tim dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan di lapangan.
- c. Bagi Universitas Negeri Jakarta, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan bagi penelitian selanjutnya, khususnya bagi mahasiswa Program Studi D-IV Administrasi Perkantoran Digital.

