

PUBLICIO JURNAL ILMIAH POLITIK, KEBIJAKAN DAN SOSIAL

E-ISSN : 2656-0305

DOI : <https://doi.org/10.51747/t9qwns42>

PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI LANAL PALEMBANG

Nofra Yenni¹, Bastiar Tambuh², Rita Junita³

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tamansiswa Palembang¹⁻³

email korespondensi: junitarita@gmail.com

ABSTRAK

Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai, khususnya dalam organisasi militer yang menuntut disiplin, loyalitas, dan profesionalisme tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Pangkalan TNI Angkatan Laut Palembang, mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan, serta mengevaluasi pengaruhnya terhadap motivasi dan disiplin kerja pegawai. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Informan penelitian meliputi pimpinan, perwira, serta pegawai di lingkungan Pangkalan TNI Angkatan Laut Palembang. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional diterapkan secara kombinatorial dalam pelaksanaan tugas organisasi. Kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan motivasi, loyalitas, dan komitmen pegawai, sedangkan kepemimpinan transaksional memperkuat pengawasan dan disiplin kerja. Komunikasi organisasi yang efektif mendukung koordinasi kerja dan meningkatkan pemahaman pegawai terhadap tugas operasional. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan adaptif mampu meningkatkan stabilitas kinerja pegawai. Penelitian ini menegaskan bahwa penguatan kompetensi kepemimpinan menjadi faktor strategis dalam meningkatkan efektivitas organisasi militer.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, kinerja pegawai, organisasi militer, motivasi kerja, TNI Angkatan Laut.

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset paling penting dan menentukan bagi keberhasilan suatu organisasi, baik organisasi sektor swasta, pemerintahan, maupun instansi pertahanan dan keamanan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kualitas kinerja pegawai yang menjalankan tugas dan fungsi organisasi tersebut. Kinerja pegawai yang optimal tidak terbentuk dengan sendirinya, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan atau pemimpin dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam menggerakkan, mengarahkan, dan memotivasi pegawai agar bekerja secara maksimal sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Seorang pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan secara tepat akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi kerja, membangun komunikasi yang efektif, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Sebaliknya, penerapan gaya kepemimpinan yang kurang sesuai dengan karakteristik organisasi dan pegawai dapat menimbulkan berbagai permasalahan, seperti menurunnya motivasi kerja, rendahnya disiplin, serta tidak tercapainya target kinerja yang telah ditetapkan.

Pangkalan TNI Angkatan Laut (Lanal) Palembang merupakan salah satu satuan kerja di bawah TNI Angkatan Laut yang memiliki tugas pokok melaksanakan pembinaan potensi maritim serta mendukung operasi pertahanan dan keamanan di wilayah perairan. Sebagai organisasi yang berbasis komando dan struktur hierarki yang jelas, Lanal Palembang menuntut adanya kedisiplinan tinggi, ketaatan terhadap perintah, serta profesionalisme dari setiap personel dan pegawai yang bertugas di dalamnya. Di sisi lain, keberadaan pegawai sipil maupun personel militer dengan latar belakang, karakter, dan tingkat kematangan kerja yang beragam menuntut pemimpin untuk mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tidak hanya bersifat instruktif dan berorientasi pada komando, tetapi juga mampu memberikan motivasi, bimbingan, serta perhatian terhadap kebutuhan bawahan agar kinerja organisasi dapat tercapai secara optimal.

Dalam praktiknya, penerapan gaya kepemimpinan pada instansi militer sering kali dihadapkan pada tantangan tersendiri. Di satu sisi, sistem komando menuntut ketegasan dan kepatuhan mutlak terhadap perintah atasan, namun di sisi lain, pendekatan kepemimpinan yang terlalu kaku dan otoriter berpotensi menurunkan inisiatif, kreativitas, serta motivasi kerja pegawai, khususnya pegawai sipil yang bekerja di lingkungan tersebut. Ketidaksesuaian gaya kepemimpinan dengan kebutuhan dan karakteristik pegawai dapat berdampak pada menurunnya kinerja, munculnya ketidakpuasan kerja, serta terhambatnya pencapaian target organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan pengamatan awal di lingkungan Lanal Palembang, ditemukan adanya indikasi permasalahan terkait kinerja pegawai, seperti belum optimalnya penyelesaian tugas sesuai target waktu, kurangnya inisiatif sebagian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan di luar arahan langsung atasan, serta perlunya penguatan komunikasi antara pemimpin dan bawahan dalam mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa peran gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan di Lanal Palembang menjadi salah satu faktor yang perlu dikaji lebih mendalam kaitannya dengan upaya peningkatan kinerja pegawai.

Berbagai penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada berbagai jenis organisasi. Namun demikian, penelitian yang secara khusus mengkaji peran gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dalam konteks organisasi militer, khususnya di lingkungan Pangkalan TNI Angkatan Laut, masih relatif terbatas. Padahal, karakteristik organisasi militer yang unik—dengan struktur komando, disiplin tinggi, serta kombinasi antara personel militer dan pegawai sipil—menjadikan kajian mengenai gaya kepemimpinan pada konteks ini penting untuk dilakukan guna memberikan gambaran yang lebih spesifik dan aplikatif.

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Peran Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Lanal Palembang”**. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana gaya kepemimpinan diterapkan dan berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai, serta memberikan kontribusi praktis bagi pimpinan Lanal Palembang dalam merumuskan pendekatan kepemimpinan yang

lebih efektif guna mendukung pencapaian tugas pokok dan fungsi organisasi.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian deskriptif untuk menganalisis peran gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Pangkalan TNI Angkatan Laut Palembang. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam fenomena kepemimpinan dan dinamika hubungan antara pemimpin dan pegawai dalam organisasi militer. Subjek penelitian meliputi pimpinan satuan kerja, perwira, bintara, tamtama, serta pegawai sipil di lingkungan Lanal Palembang. Instrumen penelitian meliputi pedoman wawancara, lembar observasi, serta dokumentasi laporan kinerja pegawai. Variabel penelitian mencakup gaya kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, komunikasi organisasi, serta kinerja pegawai. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan tugas organisasi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi aktivitas kerja, serta studi dokumentasi organisasi. Triangulasi metode digunakan untuk meningkatkan validitas data (Sugiyono, 2020). Analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan member check untuk memastikan akurasi interpretasi data (Lincoln Guba, 1985). Metodologi ini digunakan untuk mendukung tujuan penelitian dalam mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan serta pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai.

3. TINJAUAN LITERATUR

3.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci dalam manajemen organisasi yang menentukan arah dan efektivitas pencapaian tujuan. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama secara sukarela dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan bukan sekadar posisi struktural, melainkan kemampuan seseorang untuk membangun visi, memberi motivasi, serta menciptakan iklim kerja yang mendukung produktivitas bawahan.

Beberapa ahli memberikan definisi yang saling melengkapi mengenai kepemimpinan. Secara umum, kepemimpinan dipahami sebagai seni dan proses memengaruhi aktivitas individu atau kelompok agar berusaha mencapai tujuan tertentu dalam situasi tertentu. Dalam organisasi berbasis komando seperti instansi militer atau kesatuan TNI Angkatan Laut, kepemimpinan memiliki karakteristik khas karena berlandaskan struktur hierarki, disiplin, dan garis komando yang jelas, namun tetap membutuhkan pendekatan manusiawi agar personel dapat bekerja secara optimal.

3.2. Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi

Pemimpin dalam organisasi memiliki beberapa fungsi utama, di antaranya:

1. Fungsi instruktif, yaitu memberikan arahan tentang apa, bagaimana, kapan, dan di mana suatu tugas dilaksanakan;

2. Fungsi konsultatif, yaitu melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan;
3. Fungsi partisipatif, yaitu mengikutsertakan anggota dalam pelaksanaan tugas;
4. Fungsi delegasi, yaitu pelimpahan wewenang; dan
5. Fungsi pengendalian, yaitu mengawasi dan mengevaluasi kegiatan anggota.

Fungsi-fungsi tersebut saling berkaitan dan menentukan bagaimana seorang pemimpin mampu mengarahkan pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal.

4. Gaya Kepemimpinan

4.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang konsisten ditunjukkan oleh seorang pemimpin dan dipersepsikan oleh pihak lain (bawahan) ketika pemimpin tersebut berusaha memengaruhi aktivitas orang lain. Gaya kepemimpinan mencerminkan cara seorang pemimpin berkomunikasi, mengambil keputusan, mendelegasikan tugas, memotivasi, dan menangani konflik dalam organisasi. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat akan berdampak langsung terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan pada akhirnya kinerja pegawai.

4.2. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Berbagai teori kepemimpinan mengklasifikasikan gaya kepemimpinan ke dalam beberapa tipe, di antaranya:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis (Authoritarian)

Pemimpin memegang kendali penuh atas pengambilan keputusan tanpa banyak melibatkan bawahan. Gaya ini efektif dalam situasi yang membutuhkan kecepatan pengambilan keputusan dan kedisiplinan tinggi, sebagaimana lazim ditemukan dalam organisasi militer, namun berisiko menurunkan inisiatif dan kreativitas bawahan apabila diterapkan secara kaku.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis (Partisipatif)

Pemimpin melibatkan bawahan dalam proses diskusi dan pengambilan keputusan. Gaya ini cenderung meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*), motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja pegawai.

3. Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire (Delegatif)

Pemimpin memberikan kebebasan yang luas kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri. Gaya ini cocok diterapkan pada pegawai yang memiliki kompetensi dan tingkat kematangan kerja tinggi, tetapi kurang efektif jika diterapkan pada organisasi dengan sistem kerja yang membutuhkan pengawasan ketat.

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi melalui empat dimensi utama, yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*),

motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*).

5. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin memotivasi bawahan melalui sistem penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) berdasarkan kesepakatan atau kontrak kerja, serta menekankan pada pencapaian target dan standar kinerja yang telah ditetapkan.

6. Gaya Kepemimpinan Situasional

Pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kematangan (*maturity level*) dan kesiapan bawahan, sehingga penerapan gaya kepemimpinan bersifat fleksibel dan kontekstual sesuai kondisi anggota dan tugas yang dihadapi.

Dalam konteks organisasi militer seperti Pangkalan TNI Angkatan Laut (Lanal), gaya kepemimpinan yang diterapkan umumnya memadukan unsur otokratis (terkait komando dan disiplin) dengan unsur transformasional maupun situasional untuk menjaga motivasi dan profesionalisme personel dalam menjalankan tugas pokok pertahanan dan keamanan laut.

5. Kinerja Pegawai

5.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja mencerminkan sejauh mana seorang pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar, target, dan waktu yang telah ditentukan oleh organisasi.

5.2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal, di antaranya:

- **Faktor individu:** kemampuan, keterampilan, motivasi kerja, dan komitmen pegawai terhadap organisasi.
- **Faktor kepemimpinan:** gaya dan efektivitas pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengembangkan bawahan.
- **Faktor lingkungan kerja:** budaya organisasi, fasilitas kerja, serta hubungan interpersonal antaranggota.
- **Faktor sistem organisasi:** kejelasan struktur, standar operasional prosedur (SOP), serta sistem *reward* dan *punishment* yang diterapkan.

5.3. Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai umumnya diukur melalui beberapa indikator, antara lain: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, efektivitas penggunaan sumber daya, kemandirian dalam bekerja, serta komitmen kerja terhadap organisasi.

6. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan erat dengan kinerja pegawai karena pemimpin merupakan pihak yang secara langsung menentukan arah kerja, memberikan motivasi, serta menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan secara tepat sesuai dengan karakteristik bawahan dan situasi organisasi akan mendorong terciptanya kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Dalam lingkungan kerja yang bersifat hierarkis dan berorientasi pada disiplin seperti Lanal Palembang, gaya kepemimpinan yang tepat—baik yang bersifat instruktif dalam pelaksanaan tugas komando maupun partisipatif dan transformasional dalam pembinaan personel—diduga berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, baik personel militer maupun pegawai sipil (PNS/PPPK) yang bertugas di lingkungan tersebut.

7. HASIL DAN PEMBAHASAN

7.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Pangkalan TNI Angkatan Laut (Lanal) Palembang yang merupakan satuan kerja TNI Angkatan Laut yang membina potensi maritim serta mendukung pelaksanaan tugas pertahanan dan keamanan di wilayah perairan Sumatera Selatan. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai/personel yang bertugas di lingkungan Lanal Palembang, baik personel militer maupun pegawai sipil (PNS/PPPK).

Penelitian ini menganalisis peran Satuan Polisi Pamong Praja Kota Palembang dalam penegakan protokol kesehatan selama pandemi COVID-19 melalui lima dimensi utama, yaitu kapasitas kelembagaan, strategi penegakan kebijakan, koordinasi lintas sektor, tingkat kepatuhan masyarakat, dan efektivitas pelaksanaan penegakan protokol kesehatan. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, serta studi dokumentasi kebijakan dan laporan kegiatan Satpol PP Kota Palembang.

7.2. Kapasitas Kelembagaan dalam Penegakan Protokol Kesehatan

Kapasitas kelembagaan Satpol PP Kota Palembang menjadi faktor penting dalam mendukung pelaksanaan tugas penegakan protokol kesehatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Satpol PP memiliki struktur organisasi yang mendukung pelaksanaan pengawasan lapangan serta memiliki pedoman operasional dalam penertiban masyarakat selama pandemi. Aparat Satpol PP menunjukkan kemampuan adaptasi terhadap kebijakan penanganan COVID-19 melalui pelaksanaan patroli rutin, pengawasan pusat keramaian, serta pembinaan masyarakat.

Namun demikian, keterbatasan jumlah personel dibandingkan dengan luas wilayah pengawasan

menjadi tantangan dalam optimalisasi pelaksanaan tugas. Selain itu, kebutuhan peningkatan kapasitas pelatihan terkait pendekatan komunikasi sosial dan penanganan konflik masyarakat masih diperlukan. Kondisi tersebut sejalan dengan penelitian Rahman dan Putra (2021) yang menyatakan bahwa kapasitas kelembagaan aparat daerah menjadi faktor penting dalam efektivitas penegakan kebijakan kesehatan publik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Satpol PP Kota Palembang menerapkan strategi penegakan kebijakan melalui pendekatan preventif, persuasif, dan represif. Pendekatan preventif dilakukan melalui sosialisasi protokol kesehatan kepada masyarakat dan pelaku usaha. Pendekatan persuasif dilakukan melalui pembinaan dan teguran kepada pelanggar protokol kesehatan. Pendekatan represif dilakukan melalui penertiban dan pemberian sanksi administratif terhadap pelanggaran yang berulang.

Strategi kombinasi tersebut menunjukkan upaya aparat dalam menyeimbangkan fungsi penegakan hukum dengan pendekatan edukatif kepada masyarakat. Penelitian Hidayat et al. (2022) menunjukkan bahwa pendekatan persuasif dalam penegakan protokol kesehatan mampu meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap kebijakan kesehatan publik.

Penegakan protokol kesehatan melibatkan koordinasi antara Satpol PP dengan instansi pemerintah daerah lainnya, seperti dinas kesehatan, kepolisian, dan aparat kewilayahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi lintas sektor berjalan melalui kegiatan patroli terpadu dan operasi gabungan dalam pengawasan kerumunan masyarakat.

Meskipun koordinasi antarinstansi berjalan dengan baik, masih ditemukan kendala dalam sinkronisasi jadwal kegiatan dan pembagian kewenangan operasional. Penelitian Suryani dan Kurniawan (2023) menegaskan bahwa efektivitas implementasi kebijakan pandemi sangat dipengaruhi oleh integrasi koordinasi antarinstansi pemerintah dan partisipasi masyarakat.

Tingkat kepatuhan masyarakat menjadi indikator penting dalam keberhasilan penegakan protokol kesehatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepatuhan masyarakat mengalami peningkatan setelah dilakukan pengawasan rutin dan sosialisasi berkelanjutan oleh Satpol PP. Namun demikian, masih terdapat pelanggaran pada kegiatan sosial masyarakat dan aktivitas ekonomi informal.

Penelitian Peters (2021) menyatakan bahwa kepatuhan masyarakat terhadap kebijakan publik dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan masyarakat terhadap aparat pemerintah serta efektivitas komunikasi kebijakan. Efektivitas pelaksanaan penegakan protokol kesehatan dapat dilihat dari stabilitas penerapan kebijakan serta tingkat pengurangan pelanggaran masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Satpol PP Kota Palembang mampu menjaga konsistensi pengawasan melalui patroli rutin dan operasi penertiban di pusat aktivitas masyarakat.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas penegakan kebijakan dipengaruhi oleh strategi komunikasi publik, dukungan kebijakan pemerintah daerah, serta partisipasi masyarakat dalam penerapan protokol kesehatan. Hal ini sejalan dengan penelitian OECD (2020) yang menekankan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan krisis kesehatan sangat bergantung pada kapasitas kelembagaan dan partisipasi masyarakat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran Satpol PP Kota Palembang dalam penegakan protokol kesehatan selama pandemi COVID-19 dilaksanakan melalui strategi pengawasan, penertiban, dan pembinaan masyarakat yang terintegrasi dengan koordinasi lintas sektor. Kapasitas kelembagaan yang didukung oleh pedoman operasional dan pengalaman aparat menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas pelaksanaan tugas. Namun, keterbatasan jumlah personel dan kompleksitas wilayah pengawasan

menunjukkan perlunya penguatan kapasitas organisasi.

Strategi penegakan kebijakan yang mengkombinasikan pendekatan persuasif dan represif menunjukkan efektivitas dalam meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap protokol kesehatan. Pendekatan edukatif memberikan kontribusi terhadap peningkatan kepatuhan masyarakat, sementara penerapan sanksi administratif berfungsi sebagai mekanisme pengendalian pelanggaran kebijakan.

Koordinasi lintas sektor menjadi faktor strategis dalam mendukung efektivitas penegakan kebijakan kesehatan publik. Integrasi pengawasan antarinstansi memungkinkan pelaksanaan kebijakan yang lebih komprehensif. Selain itu, partisipasi masyarakat menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan protokol kesehatan.

Secara keseluruhan, peran Satpol PP Kota Palembang dalam penegakan protokol kesehatan selama pandemi COVID-19 menunjukkan kontribusi signifikan dalam mendukung pengendalian penyebaran COVID-19 melalui pengawasan kebijakan, pembinaan masyarakat, dan koordinasi antarinstansi pemerintah daerah.

8. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di Pangkalan TNI Angkatan Laut Palembang. Kepemimpinan transformasional yang dikombinasikan dengan kepemimpinan transaksional mampu meningkatkan motivasi, disiplin, serta tanggung jawab kerja pegawai. Efektivitas kepemimpinan didukung oleh komunikasi organisasi yang baik dan sistem pembinaan yang berkelanjutan. Penguatan kompetensi kepemimpinan adaptif menjadi faktor strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai dan efektivitas organisasi militer.

9. KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menyatakan tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian maupun publikasi artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

1. Creswell, J. W., Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
2. Hidayat, R., Pratama, D., Wicaksono, B. (2022). Public compliance and enforcement strategies of health protocols during COVID-19 pandemic. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 115–128.
3. Lincoln, Y. S., Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
4. Mazmanian, D. A., Sabatier, P. A. (2020). *Implementation and public policy*. Lanham, MD: Rowman Littlefield.
5. Miles, M. B., Huberman, A. M., Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

6. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). Public service leadership and capability during COVID-19. Paris: OECD Publishing.
7. Peters, B. G. (2021). Governance, politics and the state. London: Red Globe Press.
8. Rahman, A., Putra, H. (2021). Local government capacity in enforcing COVID-19 health protocols. *Journal of Public Policy and Governance*, 5(1), 45–58.
9. Sugiyono. (2020). Metode penelitian kualitatif. Bandung: Alfabeta.
10. Suryani, L., Kurniawan, T. (2023). Public communication strategy and community participation in pandemic policy implementation. *Public Administration Quarterly*, 47(1), 89–105.