

KEPEMIMPINAN DAN BERFIKIR SISTEM DALAM KESEHATAN MASYARAKAT

**Dwi Linna Suswardany
Veby Andriani
Suwardiman
Andi Yaumil Bay R Thaifur
Rasniah Sarumi
Lisa Purimahua
Vina Novela
Ahmad Muhammad Kasim
Serlie K A Littik**



GET PRESS INDONESIA

KEPEMIMPINAN DAN BERFIKIR SISTEM DALAM KESEHATAN MASYARAKAT

Penulis :

Dwi Linna Suswardany
Veby Andriani
Suwardiman
Andi Yaumil Bay R Thaifur
Rasniah Sarumi
Lisa Purimahua
Vina Novela
Ahmad Muhammad Kasim
Serlie K A Littik

ISBN :

Editor : Dr. Neila Sulung, S.Pd., Ns., M.Kes.

Penyunting : Rantika Maida Sahara., S.Tr. Kes

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

Penerbit : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jln. Palarik Air Pacah No 26 Kel. Air Pacah
Kec. Koto Tangah Kota Padang Sumatera Barat
Website : www.getpress.co.id
Email : adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, Mei 2024

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Kepemimpinan Dan Berfikir Sistem Dalam Kesehatan Masyarakat ini.

Buku Ini Membahas Teori gaya dan sifat kepemimpinan bidang kesehatan, Kepemimpinan Transformasional Bidang Kesehatan, Etika Kepemimpinan Kesehatan Masyarakat, Kepemimpinan dan Pengembangan Kebijakan Kesehatan, Kepemimpinan dan Komunikasi Kesehatan Masyarakat, Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan, Kepemimpinan, Konflik, dan Negosiasi dalam Bidang Kesehatan, Organisasi pembelajar, Berfikir Sistem.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, Mei 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
BAB 1 TEORI GAYA DAN SIFAT KEPEMIMPINAN	
BIDANG KESEHATAN.....	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Pengertian Kepemimpinan	2
1.3 Teori Gaya Kepemimpinan	3
1.4 Gaya Kepemimpinan Transaksional	3
1.4.1 Sejarah Kepemimpinan Transaksional.....	3
1.4.2 Definisi Kepemimpinan Transaksional	4
1.4.3 Sifat Kepemimpinan Transaksional.....	6
1.4.4 Prinsip Utama Implementasi Kepemimpinan Transactional dalam Bidang Kesehatan.....	13
1.4.5 Kontroversi dalam Penerapan Kepemimpinan Transaksional.....	13
1.5 Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	15
1.5.1 Sejarah Kepemimpinan Transformasional	15
1.5.2 Definisi Kepemimpinan Transformasional.....	16
1.5.3 Sifat Kepemimpinan Transformasional.....	18
1.5.4 Prinsip Utama Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Bidang Kesehatan....	20
1.5.5 Kontroversi dalam Penerapan Kepemimpinan Transformasional.....	21
1.6 Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	23
1.6.1 Sejarah dan Definisi Kepemimpinan Laissez-faire	23
1.6.2 Kontroversi Kepemimpinan laissez-faire	24
1.7 Gaya Kepemimpinan Lainnya.....	25
1.7.1 Servant leadership/ kepemimpinan yang melayani	25
1.7.2 <i>Shared Leadership</i> /Kepemimpinan Bersama...	26
1.7.3 <i>Knowledge-Oriented Leadership</i> / Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan.....	26
1.7.4 <i>Spiritual Leadership</i> /Kepemimpinan Spiritual	26

DAFTAR PUSTAKA.....	28
BAB 2 KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	
BIDANG KESEHATAN	33
2.1 Pendahuluan.....	33
2.2 Pengertian Kepemimpinan Transformasional	35
2.3 Sejarah Singkat Kepemimpinan Transformasional	37
2.4 Perbedaan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional.....	44
2.5 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional....	46
2.6 Perilaku Kepemimpinan Trasnformasional.....	51
DAFTAR PUSTAKA.....	54
BAB 3 ETIKA KEPEMIMPINAN KESEHATAN	
MASYARAKAT	57
3.1 Pendahuluan.....	57
3.2 Konsep Dasar Etika Kepemimpinan	58
3.3 Prinsip Etika Kepemimpinan	59
3.4 Pentingnya Etika Kepemimpinan dalam Pelayanan Kesehatan	61
3.5 Tantangan Etika Kepemimpinan.....	63
3.6 Komponen Perilaku Etik	65
DAFTAR PUSTAKA.....	67
BAB 4 KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN	
KEBIJAKAN KESEHATAN	69
4.1 Kebijakan	69
4.2 Kebijakan Kesehatan	71
4.3 Proses Pembuatan Kebijakan Kesehatan.....	72
4.4 Agenda Setting.....	78
4.5 <i>Policy Formulation</i>	81
4.6 <i>Policy Implementation</i>	85
4.7 <i>Policy Evaluation</i>	86
DAFTAR PUSTAKA.....	89
BAB 5 KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI	
KESEHATAN MASYARAKAT	91
5.1 Pendahuluan.....	91
5.2 Kepemimpinan.....	91
5.2.1 Definisi	91
5.2.2 Teori-Teori Kepemimpinan.....	92
5.2.3 Gaya Kepemimpinan.....	93

5.2.4 Fungsi Kepemimpinan	94
5.2.5 Sifat-Sifat Kepemimpinan	95
5.2.6 Peran Kepemimpinan.....	96
5.2.7 Ciri-ciri Seorang Pemimpin yang Berhasil	97
5.2.8 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan.....	97
5.3 Komunikasi Kesehatan	98
5.3.1 Definisi	98
5.3.2 Unsur-Unsur Komunikasi	98
5.3.3 Fungsi Komunikasi dan Tujuan Komunikasi....	99
5.3.4 Proses Komunikasi.....	102
5.3.5 Komunikasi Kesehatan dari Segi Perspektif Studi Komunikasi.....	103
DAFTAR PUSTAKA	105
BAB 6 KEPEMIMPINAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	107
6.1 Pendahuluan.....	107
6.2 Definisi Kepemimpinan.....	108
6.3 Inti Kepemimpinan	109
6.4 Tipe-Tipe Kepemimpinan.....	110
6.5 Karakter Kepemimpinan Ideal	111
6.6 Teori-Teori Kepemimpinan.....	113
6.7 Teori Sifat Kepemimpinan.....	114
6.8 Kepemimpinan Strategis dan Berpikir Sistem	118
6.9 Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan	120
6.10 Dasar Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan	123
6.11 Kepemimpinan dan Kekuasaan	124
6.12 Tantangan Kepemimpinan Pada Era Generasi Milenial.....	125
DAFTAR PUSTAKA	127
BAB 7 KEPEMIMPINAN, KONFLIK, DAN NEGOSIASI DALAM BIDANG KESEHATAN	129
7.1 Pendahuluan.....	129
7.2 Kepemimpinan dalam Bidang Kesehatan	129
7.2.1 Fungsi-Fungsi Kepemimpinan	131
7.2.2 Gaya Kepemimpinan.....	132
7.3 Konflik.....	135

7.3.1 Defenisi Konflik	136
7.3.2 Penyebab Konflik	137
7.3.3 Proses Konflik dan Penyelesaiannya	139
7.4 Negosiasi	143
7.4.1 Pengertian Negosiasi	143
7.4.2 Tahapan Negosiasi	144
7.4.3 Strategi dalam Negosiasi	146
DAFTAR PUSTAKA	148
BAB 8 ORGANISASI PEMBELAJAR.....	151
8.1 Defenisi Organisasi Pembelajar	151
8.2 Karakteristik Organisasi Pembelajar	152
8.3 Pentingnya Organisasi Pembelajar	155
8.4 Menjadi Organisasi Pembelajar	157
8.5 Kepemimpinan Dalam Organisasi Pembelajar	160
8.6 Organisasi Pembelajar Dalam Konteks Pelayanan Kesehatan Masyarakat.....	162
DAFTAR PUSTAKA	165
BAB 9 BERPIKIR SISTEM	167
9.1 Pendahuluan	167
9.2 Konsep Dasar Sistem	168
9.2.1 Definisi Sistem dan Sistem dalam Kesehatan ..	168
9.2.2 Karakteristik Sistem	169
9.3 Berpikir Sistem	170
9.4 Langkah-Langkah Berpikir Sistem	173
9.5 Penutup	175
DAFTAR PUSTAKA	176
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Sejarah Penelitian Kepemimpinan	38
Gambar 7.1. <i>Strategy context of negotiation</i>	147
Gambar 8.1. Five New Component Technologies.....	158

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Contoh Penerapan Sifat Kepemimpinan Transaksional Berupa Kesesuaian untuk Implementasi Perubahan/Inovasi di Layanan Kesehatan.....	9
Tabel 9.1. Perbedaan Konsep Berpikir Umum dan Berpikir Sistem	172

BAB 1

TEORI GAYA DAN SIFAT KEPEMIMPINAN BIDANG KESEHATAN

Oleh Dwi Linna Suswardany

1.1 Pendahuluan

Memahami teori gaya dan sifat kepemimpinan kesehatan sangatlah penting dalam lanskap layanan kesehatan yang berkembang pesat saat ini. Kepemimpinan yang efektif terbukti mampu menavigasi kompleksitas sektor layanan kesehatan yang ditandai dengan perubahan terus-menerus, kemajuan teknologi, dan kebutuhan pasien yang terus berkembang (Sfantou et al., 2017). Dengan mempelajari gaya kepemimpinan yang berbeda, seperti kepemimpinan transformasional dan transaksional, pemimpin layanan kesehatan dapat menyesuaikan pendekatan mereka untuk memimpin tim secara efektif dan mendorong hasil positif dalam lingkungan kesehatan yang dinamis (Aarons et al., 2014). Gaya kepemimpinan juga mempunyai dampak langsung terhadap kualitas dan luaran layanan kesehatan. Gaya kepemimpinan yang efektif berhubungan positif dengan tingkat kepuasan pasien yang tinggi (Sfantou et al., 2017). Dengan mempelajari gaya kepemimpinan dan implikasinya, pemimpin layanan kesehatan dapat menciptakan budaya keunggulan, meningkatkan kualitas layanan pasien, dan meningkatkan pemberian layanan kesehatan secara keseluruhan.

Selain itu, dalam menghadapi peningkatan tantangan dan tuntutan di bidang layanan kesehatan, para pemimpin perlu meningkatkan tidak hanya kompetensi teknis, tetapi juga kepuasan dan semangat staf (Specchia et al., 2021). Memahami karakteristik kepemimpinan seperti empati, komunikasi, dan kemampuan beradaptasi dapat membantu para pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan

keterlibatan karyawan, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja dan hasil organisasi. Di samping itu, kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk mendorong inovasi dan perubahan dalam organisasi layanan kesehatan. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang mendorong kreativitas, kolaborasi, dan perbaikan berkelanjutan, pemimpin layanan kesehatan dapat memimpin timnya dalam menerapkan reformasi, mengadopsi teknologi baru, dan meningkatkan layanan pada pasien dan masyarakat (Fu et al., 2022).

1.2 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), pengertian kepemimpinan adalah perihal pemimpin atau cara memimpin. Menurut para ahli di bidangnya, kepemimpinan adalah konsep multifaset yang telah didefinisikan dengan berbagai cara. Northouse (2021) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses dimana seorang individu memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan juga dilihat sebagai aktivitas di mana pemimpin dan pengikut berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama (Johnson et al., 2018). Shaikh (2018) lebih lanjut menekankan bahwa kepemimpinan dapat digambarkan sebagai proses yang terdiri dari sifat, sikap, keterampilan, dan perilaku dalam memimpin.

Dalam konteks organisasi, kepemimpinan sering kali diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan bersama (Alsarrani et al., 2021). Hal ini sejalan dengan gagasan bahwa kepemimpinan melibatkan proses memengaruhi pengikut dalam suatu organisasi untuk bekerja menuju tujuan yang bermanfaat bagi semua pemangku kepentingan (Nso, 2018). Selain itu, kepemimpinan dipandang sebagai proses dinamis dan dibangun secara sosial yang terjadi dalam lingkungan kelompok (Hanks et al., 2020).

Definisi-definisi ini secara kolektif menggambarkan kepemimpinan sebagai fenomena kompleks dan berkembang yang melibatkan pengaruh orang lain menuju tujuan bersama,

serta mencakup berbagai perilaku, sifat, dan keterampilan. Kepemimpinan bukan hanya tentang kemampuan individu tetapi juga tentang kolaborasi, kebutuhan organisasi, dan konteks sosial yang lebih luas di mana kepemimpinan tersebut beroperasi.

1.3 Teori Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan banyak ragamnya dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai jenis. Memahami gaya-gaya yang berbeda dan penerapannya ini sangat penting bagi para pemimpin untuk memimpin dan menginspirasi pengikut mereka secara efektif dalam berbagai lingkungan organisasi. Teori kepemimpinan kontinjensi menyatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan pada semua situasi (*one size fits all*). Pilihan gaya kepemimpinan bergantung pada situasi atau konteks spesifik di organisasi atau perusahaan atau institusi di mana seseorang memimpin (Mwakajila & Nyello, 2021). Teori ini menekankan pentingnya mengadaptasi atau mendesain kombinasi gaya kepemimpinan agar sesuai dengan kebutuhan dan tantangan yang ada dalam lingkungan tertentu. Salah satu teori menonjol yang mendasari pemahaman gaya kepemimpinan adalah Teori Kepemimpinan Komprehensif/Lengkap (*Full-Range Leadership Theory*). Teori ini, sebagaimana diuraikan oleh Bass dan Reggio, mencakup tiga gaya kepemimpinan utama: transaksional, transformasional, dan *laissez-faire* (Riaz et al., 2021).

1.4 Gaya Kepemimpinan Transaksional

1.4.1 Sejarah Kepemimpinan Transaksional

Konsep kepemimpinan transaksional pertama kali dijelaskan oleh seorang sosiolog Jerman bernama Max Weber pada tahun 1947. Ia menyebutnya sebagai “otoritas legal-rasional”. Dalam gaya kepemimpinan ini, para pemimpin fokus pada keseimbangan dan pemeriksaan yang ketat, mematuhi pedoman institusi, dan menjaga lingkungan yang terstruktur. Pemimpin transaksional memberi penghargaan kepada karyawan yang mencapai tujuan mereka dan menegur mereka

yang melewati tenggat waktu. Setelah Max Weber, beberapa ilmuwan mengeksplorasi lebih jauh kepemimpinan transaksional, di antaranya adalah:

1. James McGregor Burns (1978): Dia menekankan bahwa pemimpin transaksional harus menunjukkan kedudukan moral yang tinggi dan bertindak sebagai teladan bagi timnya.
2. Bernard M. Bass, Jane Howell, dan Bruce Avolio (1980an-1990an): Mereka mendefinisikan dimensi kepemimpinan transaksional yang berkontribusi terhadap perkembangannya.

Konsep kepemimpinan transaksional dapat ditelusuri kembali ke karya penting Burns pada tahun 1978, di mana ia memperkenalkan dua jenis kepemimpinan yang berbeda: kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional (Yan, 2012; Burn, 2012).

1.4.2 Definisi Kepemimpinan Transaksional

Menurut Burns (2012), kepemimpinan transaksional merupakan proses dan perilaku memimpin yang berkisar pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut di mana pemimpin memanfaatkan penghargaan dan hukuman untuk memotivasi dan membimbing perilaku para pengikut. Gaya kepemimpinan ini menggarisbawahi aspek transaksional dalam hubungan, dengan fokus pada memperjelas peran, menetapkan tujuan, dan menawarkan umpan balik untuk memastikan penyelesaian tugas dan efisiensi organisasi.

Definisi kepemimpinan transaksional menurut Northouse (2021) adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan menekankan kebutuhan pengikut tanpa kepentingan pribadi dalam pengembangan mereka. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan pertukaran penghargaan yang jelas atas kinerja dan kepatuhan terhadap aturan dan prosedur yang ditetapkan dalam organisasi. Pemimpin transaksional menetapkan ekspektasi spesifik bagi pengikutnya dan memberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan sejauh mana ekspektasi tersebut terpenuhi.

Kepemimpinan transaksional, yang diuraikan oleh Northouse (2021), menyoroti pentingnya menjaga hubungan terstruktur dengan pengikut melalui penghargaan dan sanksi. Pemimpin yang menggunakan gaya ini fokus pada memperjelas peran, tanggung jawab, dan harapan untuk memastikan penyelesaian tugas dengan efisien dan efektif. Penekanannya adalah pada pencapaian tujuan dan sasaran tertentu melalui sistem penghargaan yang memberi insentif pada perilaku dan hasil yang diinginkan. Definisi kepemimpinan transaksional tersebut menggarisbawahi sifat pragmatis dan berorientasi pada hasil, di mana para pemimpin terlibat dalam pertukaran transaksional dengan pengikut mereka untuk mencapai tujuan organisasi dan target kinerja. Meskipun kepemimpinan transaksional biasanya dianggap lebih direktif dan fokus pada tugas dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional memainkan peran penting dalam pengaturan organisasi dengan memberikan struktur, kejelasan, dan akuntabilitas. Pemimpin transaksional unggul dalam mengawasi operasi sehari-hari, memastikan kepatuhan terhadap prosedur yang ditetapkan, dan mengatasi masalah kinerja melalui umpan balik dan insentif.

Kerangka teoritis yang mendasari kepemimpinan transaksional adalah teori “pertukaran pemimpin-anggota/*Leader-Member Exchange*” (LMX), yang juga disebut sebagai “teori LMX” atau “kepemimpinan transaksional.” Teori ini berupaya menjelaskan dinamika rumit yang menjadi ciri hubungan antara pemimpin dan pengikutnya. Hal ini mengemukakan dua paradigma utama: hubungan “berkualitas tinggi”, yang diwujudkan dalam bentuk afiliasi kuat yang didasarkan pada kepercayaan dan saling menghormati—biasanya disebut hubungan “*ingroup*” dan hubungan “berkualitas rendah”, yang ditandai dengan interaksi transaksional, terutama didorong oleh pemenuhan kewajiban kontrak—disebut sebagai “*outgroup*”. Konstruksi teoretis ini memiliki implikasi signifikan untuk memahami dampak kepemimpinan terhadap anggota individu, tim, dan organisasi, serta menekankan perlakuan berbeda terhadap bawahan oleh

pemimpin berdasarkan kualitas hubungan interpersonal mereka (Guttermann, 2023).

1.4.3 Sifat Kepemimpinan Transaksional

Sifat kepemimpinan transaksional menurut Sfantou et al., (2017) dan Shannon (2021) ada ... yaitu pendekatan berorientasi pada tugas, Imbalan dan Hukuman kontingen, Penekanan pada Kepatuhan dan Efisiensi, Pertukaran Transaksional

1. *Task-Oriented Approach*/Pendekatan Berorientasi Tugas

Pemimpin transaksional fokus pada penetapan harapan, peran, dan tanggung jawab yang jelas untuk tim. Mereka menekankan pentingnya mematuhi protokol dan prosedur yang ditetapkan untuk memastikan pemberian layanan yang efisien dan efektif (Sfantou et al., 2017).

Contoh penerapan di layanan kesehatan: Di suatu klinik perawatan primer, pemimpin transaksional menetapkan harapan yang jelas untuk setiap anggota tim mengenai prosedur penerimaan pasien. Aturan tersebut menguraikan peran spesifik, seperti menugaskan anggota staf tertentu untuk memverifikasi informasi asuransi dan staf lainnya untuk melakukan penilaian awal, guna memastikan kelancaran arus pasien. Contoh lainnya: Di rumah sakit, pemimpin transaksional menentukan tanggung jawab staf perawat selama pergantian shift. Setiap perawat diberi tugas khusus, seperti pemberian obat, kunjungan pasien, dan pemutakhiran rekam medis, dll untuk menjaga kesinambungan dan efisiensi perawatan.

2. *Contingent Rewards and Punishments*/Imbalan dan Hukuman Kontingen

Pemimpin transaksional dalam layanan kesehatan menggunakan sistem penghargaan dan sanksi kontingen untuk memotivasi dan memandu perilaku timnya. Mereka memberikan insentif untuk memenuhi target kinerja dan dapat menerapkan konsekuensi jika kinerja buruk (Sfantou dkk., 2017). Imbalan/hukuman/sanksi kontingen adalah imbalan/hukuman/sanksi tertentu yang diberikan pada

bawahan setelah pemimpin memberitahu bawahan tentang apa yang harus dilakukan bawahan jika ingin mendapatkan imbalan/hukuman tertentu. Pimpinan juga menjamin bawahan akan memperoleh apa yang diinginkannya sebagai pengganti usaha/kerja yang telah dilakukan.

Contoh penerapan dalam layanan kesehatan: Manajer layanan kesehatan menerapkan sistem penghargaan di mana staf perawat yang secara konsisten memenuhi protokol pengendalian infeksi akan menerima pengakuan dan bonus. Sebaliknya, anggota staf yang gagal mematuhi pedoman keselamatan diwajibkan menjalani pelatihan tambahan atau menghadapi tindakan disipliner.

Contoh lainnya: Kepala Puskesmas menawarkan insentif berbasis kinerja kepada promotor kesehatan berdasarkan skor kepuasan masyarakat dan efisiensi capaian target kegiatan promosi kesehatan. Tenaga promosi kesehatan yang unggul dalam skor kepuasan masyarakat dan efisiensi dalam mencapai target kegiatan promosi kesehatan diberi hadiah atau imbalan lain.

3. *Emphasis on Compliance and Efficiency*/Penekanan pada Kepatuhan dan Efisiensi

Kepemimpinan transaksional memprioritaskan kepatuhan terhadap peraturan, standar kualitas, dan praktik terbaik. Pada layanan kesehatan, pemimpin memastikan bahwa timnya mengikuti pedoman dan protokol untuk mempertahankan kualitas layanan dan keselamatan pasien tetap pada level yang tinggi (Sfantou et al., 2017).

Contoh penerapannya pada layanan kesehatan: Administrator rumah sakit memastikan bahwa semua penyedia layanan kesehatan mengikuti pedoman berbasis bukti untuk perawatan pasca operasi guna meningkatkan tingkat kesembuhan pasien dan mengurangi komplikasi. Audit rutin dilakukan untuk memantau kepatuhan terhadap protokol yang ditetapkan.

Contoh lainnya: Di pusat kesehatan masyarakat, kepala puskesmas menekankan kepatuhan terhadap standar peraturan dan matrik kualitas dalam memberikan layanan

pencegahan penyakit. Tenaga kesehatan diwajibkan mengikuti pelatihan berkelanjutan untuk menjaga kepatuhan terhadap standar peraturan dan matrik kualitas yang telah ditetapkan.

4. *Transactional Exchange*/Pertukaran Transaksional

Para pemimpin terlibat dalam pertukaran transaksional dengan tim mereka, di mana penghargaan bergantung pada pemenuhan tujuan dan sasaran tertentu. Hubungan berbasis pertukaran ini membantu mendorong kinerja dan akuntabilitas dalam rangkaian layanan (Sfantou et al., 2017). Contoh penerapan pada layanan kesehatan: Pimpinan rumah sakit dan tim menetapkan sasaran kinerja staf perawat untuk mengurangi waktu tunggu pasien di unit gawat darurat. Anggota staf perawat yang memenuhi atau melampaui target ini menerima pengakuan dan peluang untuk pengembangan profesional.

Contoh lainnya: Manajer mutu layanan kesehatan menerapkan sistem umpan balik di mana hasil pasien dikaitkan dengan kinerja staf. Tenaga fisioterapis yang menunjukkan pelayanan melebihi standar dan meningkatkan kesembuhan dan kepuasan pasien kemudian diberi penghargaan yang telah disiapkan secara sistematis.

5. *Focus on Immediate Goals*/Fokus pada Tujuan Langsung

Pemimpin transaksional berkonsentrasi pada pencapaian tujuan dan hasil jangka pendek. Mereka memberikan umpan balik, bimbingan, dan penghargaan berdasarkan kinerja langsung tim mereka untuk memastikan pemberian layanan yang berkualitas (Sfantou et al., 2017). Contoh penerapan pada layanan kesehatan: Seorang penanggung jawab Upaya Kesehatan Masyarakat (UKM) Pengembangan pada pelayanan kesehatan tradisional komplementer di Puskesmas berfokus pada pencapaian target peningkatan kemampuan masyarakat dalam melakukan asuhan mandiri akupresur dan taman obat keluarga (toga) dengan tepat; seperti mengurangi kesalahan masyarakat dalam menentukan secara mandiri apakah penyakit yang diderita

sudah tepat diobati dengan akupresur/toga atau sebenarnya itu adalah penyakit yang harus segera datang ke layanan kesehatan. Umpan balik segera diberikan kepada staf berdasarkan kinerja mereka setiap hari untuk mengatasi masalah apa pun dengan segera. Contoh lainnya: Dalam praktik layanan primer, manajer klinik menetapkan tujuan jangka pendek bagi staf untuk meningkatkan efisiensi penjadwalan janji temu dan mengurangi waktu tunggu pasien. Evaluasi kinerja rutin dilakukan untuk memantau kemajuan menuju tujuan jangka pendek ini.

6. *Suitability for Change Implementation/Kesesuaian untuk Implementasi Perubahan*
 Dalam organisasi layanan kesehatan yang sedang mengalami perubahan atau memperkenalkan proses baru, gaya kepemimpinan transaksional masih memungkinkan untuk diterapkan. Gaya ini dapat membantu memastikan bahwa prosedur medis baru diterapkan dan diikuti secara efektif oleh staf layanan kesehatan (Shannon, 2021).

Tabel 1.1. Contoh Penerapan Sifat Kepemimpinan Transaksional Berupa Kesesuaian untuk Implementasi Perubahan/Inovasi di Layanan Kesehatan

CONTOH INOVASI	PENERAPAN PEDOMAN GIZI BARU	PENGENALAN LAYANAN <i>TELEHEALTH</i>
Skenario	Tenaga kesehatan dan gizi masyarakat ditugaskan untuk menerapkan pedoman gizi baru yang bertujuan untuk mendorong kebiasaan makan	Petugas kesehatan masyarakat memperkenalkan layanan telehealth di layanan kesehatan primer untuk meningkatkan akses terhadap layanan kesehatan, terutama di daerah terpencil

CONTOH INOVASI	PENERAPAN PEDOMAN GIZI BARU	PENGENALAN LAYANAN <i>TELEHEALTH</i>
	yang lebih sehat di masyarakat	
Pendekatan Kepemimpinan Transaksional	Seorang pemimpin transaksional menetapkan harapan yang jelas kepada para pejabat mengenai penerapan pedoman baru. Mereka menetapkan peran dan tanggung jawab khusus untuk setiap petugas, seperti mengadakan lokakarya masyarakat, mendistribusikan materi pendidikan, dan memantau kepatuhan terhadap pedoman	Seorang pemimpin transaksional menguraikan harapan yang jelas bagi petugas yang terlibat dalam penerapan layanan telehealth. Mereka menentukan peran, seperti melatih staf tentang platform telehealth, menjadwalkan janji temu virtual, dan memastikan kepatuhan penjaminan terhadap privasi data masyarakat
Strategi Implementasi	Pemimpin menggunakan sistem penghargaan dan pengakuan kontingen untuk	Pemimpin menggunakan sistem penghargaan dan insentif untuk memotivasi petugas agar menerima dan

CONTOH INOVASI	PENERAPAN PEDOMAN GIZI BARU	PENGENALAN LAYANAN <i>TELEHEALTH</i>
	memotivasi para petugas. Mereka yang secara aktif terlibat dalam mempromosikan pedoman baru dan mencapai hasil yang terukur, seperti peningkatan kesadaran masyarakat atau perbaikan kebiasaan makan, menerima pujian dan peluang untuk pengembangan profesional. Sebaliknya, petugas yang tidak berpartisipasi secara aktif dapat menerima teguran dan wajib mengikuti pelatihan atau panduan tambahan untuk memastikan keselarasan dengan protokol baru	memanfaatkan layanan telehealth secara efektif. Petugas yang menunjukkan kemahiran dalam melakukan konsultasi virtual, meningkatkan keterlibatan pasien/masyarakat, dan mencapai hasil kesehatan yang positif melalui telehealth akan menerima pengakuan dan penghargaan

CONTOH INOVASI	PENERAPAN PEDOMAN GIZI BARU	PENGENALAN LAYANAN TELEHEALTH
Hasil	Gaya kepemimpinan transaksional memastikan bahwa pedoman gizi baru dikomunikasikan dan diterapkan secara efektif oleh petugas kesehatan dan gizi masyarakat. Pendekatan terstruktur membantu mendorong akuntabilitas dan kepatuhan terhadap pedoman, sehingga menghasilkan perubahan positif dalam perilaku makan masyarakat	Melalui gaya kepemimpinan transaksional, petugas kesehatan masyarakat berhasil menerapkan layanan telehealth di layanan kesehatan primer. Fokus pada tujuan jangka pendek dan penghargaan atas kinerja mendorong petugas untuk beradaptasi dengan teknologi baru, sehingga meningkatkan akses terhadap layanan kesehatan bagi populasi yang kurang terlayani dan meningkatkan kesembuhan pasien atau mampu mengatasi keluhan kesehatan masyarakat lainnya

1.4.4 Prinsip Utama Implementasi Kepemimpinan Transactional dalam Bidang Kesehatan

Kepemimpinan transaksional di sektor kesehatan berpedoman pada beberapa prinsip utama, yaitu:

1. Struktur dan Tujuan yang Jelas
Pemimpin transaksional dalam layanan kesehatan menekankan pentingnya struktur dan tujuan yang jelas (Jacobsen & Andersen, 2015). Dengan menetapkan ekspektasi yang jelas dan memberikan imbalan jika berhasil memenuhinya, pemimpin transaksional dapat memastikan efisiensi dan akuntabilitas dalam organisasi layanan kesehatan.
2. Pemantauan Aktif dan umpan Balik
Kepemimpinan transaksional di sektor kesehatan melibatkan pemantauan aktif terhadap kinerja dan memberikan umpan balik kepada karyawan (Tanveer et al., 2021). Putaran umpan balik yang berkesinambungan ini memungkinkan penyesuaian dilakukan dengan segera, memastikan bahwa organisasi tetap berada pada jalur menuju tujuannya.
3. Imbalan atau Sanksi
Pemimpin transaksional dalam layanan kesehatan sering kali menerapkan imbalan kontingen untuk memotivasi tim mereka (Zwingmann et al., 2014). Imbalan ini dapat berkisar dari insentif finansial hingga pengakuan, yang disesuaikan dengan kebutuhan individu dan kinerja karyawan. Sebaliknya, sanksi diterapkan agar kinerja karyawan tetap berada di jalur pencapaian tujuan.

1.4.5 Kontroversi dalam Penerapan Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional di sektor kesehatan telah menjadi subjek kontroversi karena berbagai alasan. Salah satu kekhawatiran utama yang diangkat oleh para ilmuwan adalah persepsi bahwa kepemimpinan transaksional terutama berfokus pada kepentingan pribadi dan pertukaran (Young et al., 2020). Persepsi ini berasal dari penggunaan penghargaan dan hukuman sebagai motivator, yang menurut beberapa pihak mungkin tidak

selalu sejalan dengan sifat altruistik bidang kesehatan, yaitu sifat sukarela menolong orang lain tanpa mengharapkan imbalan apa pun atau tanpa memperhatikan kepentingan sendiri. Di sektor yang mengutamakan pelayanan dan kesejahteraan pasien, penekanan pada penghargaan individu dan kepatuhan melalui penghargaan kontinjensi mungkin dianggap bertentangan dengan etos kolaboratif dan penuh kasih sayang dari organisasi layanan kesehatan.

Selain itu, terdapat perdebatan mengenai efektivitas kepemimpinan transaksional dalam mendorong inovasi dan kemampuan beradaptasi dalam layanan kesehatan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional mungkin kurang kondusif untuk mendorong pembelajaran dan inovasi organisasi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional (Burton, 2021). Kepemimpinan transformasional, dengan penekanan pada inspirasi dan motivasi pengikut menuju visi bersama, sering kali dipandang lebih selaras dengan mendorong kreativitas, pemecahan masalah, dan kemampuan beradaptasi dalam lingkungan layanan kesehatan yang dinamis.

Meskipun kepemimpinan transaksional dapat memberikan struktur, kejelasan, dan efisiensi melalui fokusnya pada penyelesaian tugas dan pemantauan kinerja, terdapat keterbatasan dalam mendorong inovasi dan pembelajaran organisasi (Fadhil dkk., 2022). Sifat kepemimpinan transaksional yang dianggap kaku, yang berpusat pada penghargaan kontinjensi dan tindakan korektif, mungkin tidak selalu mendorong karyawan untuk menerapkan hasil riset atau mengusulkan riset dan mengambil risiko yang diperlukan untuk mendorong inovasi dalam praktik layanan kesehatan.

Kesimpulannya, kontroversi seputar kepemimpinan transaksional di sektor kesehatan menyoroti perlunya kombinasi dengan pendekatan kepemimpinan yang berbeda yang tetap mempertimbangkan manfaat dari harapan dan imbalan yang jelas, namun tetap mampu mendorong inovasi dan kemampuan karyawan untuk beradaptasi. Dengan memahami kontroversi ini dan mempertimbangkan konteks pemberian layanan kesehatan yang lebih luas, para pemimpin dapat

menavigasi kompleksitas gaya kepemimpinan untuk mendorong kinerja secara efektif sekaligus mendorong budaya pembelajaran dan inovasi berkelanjutan dalam organisasi layanan kesehatan.

1.5 Gaya Kepemimpinan Transformasional

1.5.1 Sejarah Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978 yang mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai model di mana pemimpin dan bawahan berinteraksi untuk meningkatkan tingkat moralitas dan motivasi satu sama lain (Burns, 2012). Hal ini menandai lahirnya konsep tersebut, yang menyoroti sifat transformatif dari interaksi kepemimpinan dalam organisasi. Pada tahun 1980-an, terutama berdasarkan karya Bass dan rekan-rekannya, yang mengembangkan ide-ide sebelumnya, termasuk yang dikembangkan oleh House dan Burns, serta ilmuwan lainnya seperti Bennis dan Nanus (Guttermann, 2023).

Evolusi teori kepemimpinan transformasional ditandai dengan perkembangan dan penerapannya secara luas di berbagai bidang. Para ahli telah menyempurnakan konsep ini lebih lanjut, mengeksplorasi penerapannya dalam konteks dan industri yang berbeda. Teori ini telah diintegrasikan ke dalam program pengembangan kepemimpinan, inisiatif perubahan organisasi, dan lingkungan pendidikan, sehingga menunjukkan relevansi dan dampaknya yang bertahan lama (Stelmokienė & Kravčenko, 2020).

Ketika kepemimpinan transformasional semakin menonjol, para peneliti telah menyelidiki komponen-komponennya, seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu, untuk memahami kontribusi mereka terhadap praktik kepemimpinan yang efektif (Shrestha, 2020). Teori ini telah dipelajari dalam konteks budaya dan organisasi yang beragam, menunjukkan kemampuan adaptasi dan efektivitasnya di berbagai lingkungan (Jarrar, 2022).

Selain itu, diskusi mengenai gaya kepemimpinan, perubahan organisasi, dan keterlibatan karyawan telah terkait dengan sejarah kepemimpinan transformasional. Para ahli telah meneliti bagaimana kepemimpinan transformasional mendorong inovasi, meningkatkan kinerja karyawan, dan mendorong hasil organisasi yang positif. Teori ini juga dikaitkan dengan pemberdayaan, pengambilan keputusan etis, dan kepemimpinan keberlanjutan, yang menyoroti sifat multifaset dan penerapannya yang luas (Wilson & Kosempel, 2016).

Kesimpulannya, sejarah kepemimpinan transformasional menunjukkan evolusinya dari prinsip-prinsip dasar Burns hingga eksplorasi dan penerapannya yang berkelanjutan dalam penelitian kepemimpinan kontemporer. Relevansi dan dampak yang bertahan lama dari teori ini menekankan pentingnya teori ini dalam membentuk praktik kepemimpinan dan dinamika organisasi di berbagai sektor dan industri. Gaya kepemimpinan transformasional sangat cocok untuk digunakan ketika suatu organisasi perlu direvitalisasi, sedang mengalami perubahan signifikan, atau memerlukan inovasi ataupun arah baru. Hal ini sangat penting dalam industri-industri yang bergerak cepat saat ini, di mana inovasi dan ketangkasan dapat menentukan keberhasilan atau kehancuran suatu organisasi. Contoh pemimpin transformasional yang terkenal adalah Steve Jobs (Apple), dan Bill Gates (Microsoft).

1.5.2 Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut pengagasnya (Burns, 2012) adalah gaya kepemimpinan yang ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk meningkatkan tingkat moralitas dan motivasi para pengikutnya. Hal ini melibatkan inspirasi individu untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan bekerja menuju tujuan bersama. Pemimpin transformasional dikenal karena karisma, semangat, dan kemampuan mereka untuk mendorong perubahan positif pada orang-orang yang mengikuti mereka. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada penciptaan visi yang menarik, mendorong inovasi, dan memberdayakan individu untuk mencapai potensi penuh mereka. Pemimpin transformasional terlibat dalam tema moral

dan praktis, yang bertujuan untuk mengangkat dan mengubah individu menjadi lebih baik, yang pada akhirnya mendorong perubahan positif dalam organisasi.

Beberapa ahli di bidang kesehatan mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

Cai *et al.* (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mengacu pada sejauh mana individu sepakat untuk meningkatkan moralitas dan martabat satu sama lain. Definisi ini menyoroti aspek kepemimpinan transformasional yang berfokus pada inspirasi dan semangat individu untuk mencapai standar moral yang lebih tinggi dan pertumbuhan pribadi.

Fischer (2016) mengartikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang membawa perubahan positif pada orang yang mengikutinya. Pemimpin yang menunjukkan gaya ini adalah pemimpin yang energik, antusias, bersemangat, peduli, terlibat dalam proses, dan fokus membantu setiap anggota kelompok agar sukses. Definisi ini menekankan dampak positif yang dimiliki pemimpin transformasional terhadap pengikutnya, mendorong perubahan positif dan kesuksesan dalam kelompok.

Gabel (2013) menggambarkan kepemimpinan transformasional sebagai bentuk kepemimpinan berbasis empiris yang prinsip dasar dan pendekatannya membuatnya menarik untuk diadopsi lebih luas dalam layanan kesehatan. Definisi ini menggarisbawahi sifat kepemimpinan transformasional yang berbasis bukti dan kesesuaiannya untuk diterapkan di lingkungan layanan kesehatan.

Sementara itu, Shannon (2021) menganggap kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang ideal untuk menghadapi perubahan organisasi karena pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional ini akan memahami bagaimana mengembangkan orang lain untuk memikul tugas. Definisi ini menyoroti peran kepemimpinan transformasional dalam memfasilitasi perubahan organisasi dan mengembangkan individu untuk menghadapi tantangan dan tanggung jawab baru.

Definisi-definisi tersebut secara kolektif menggambarkan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang menginspirasi perubahan positif, meningkatkan standar moral individu, mendorong keberhasilan dalam kelompok, dan sangat cocok untuk diadopsi dalam bidang kesehatan karena sifat dan efektivitasnya yang berbasis bukti dalam memfasilitasi perubahan dan perkembangan organisasi.

1.5.3 Sifat Kepemimpinan Transformasional

Menurut Burns (2012) sifat atau karakteristik kepemimpinan ada enam yang contoh penerapannya dapat digambarkan seperti berikut ini:

1. *Elevating Interests and Inspiring Collaboration*

Meningkatkan kepentingan pengikut dan menginspirasi mereka untuk tidak hanya memperhatikan kepentingan pribadi tetapi lebih pada mengutamakan kepentingan kelompok. Contoh: Seorang Manajer Layanan Kesehatan yang mendorong tenaga kesehatan dan nonkesehatan untuk berkolaborasi dalam sebuah program demi kebaikan institusi dengan memupuk rasa kerja tim untuk kesuksesan bersama.

2. *Motivating and Engaging Toward Common Goals*

Berkomunikasi dan berperilaku dengan cara yang memotivasi dan melibatkan pengikut untuk mencapai tujuan bersama. Contoh: Direktur Rumah Sakit yang mengomunikasikan Visi Rumah Sakit dengan jelas, melibatkan stakeholders dalam perencanaan dan evaluasi rumah sakit, memberikan umpan balik secara teratur, memimpin dengan memberi contoh, serta tidak meninggalkan seorang pun untuk dimotivasi bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah untuk mencapai tujuan bersama.

3. *Encouraging Creativity and Continuous Improvement*

Mendorong kreativitas, inovasi, dan perbaikan berkelanjutan dalam organisasi. Contoh: Manajer Penelitian dan Pengembangan pada institusi kesehatan menciptakan budaya inovasi dengan mendorong karyawan untuk berpikir di luar kebiasaan, bereksperimen dengan ide-ide baru, dan

tidak menakut-nakuti bawahan bila ternyata inovasi yang dilakukan kemudian berujung kegagalan. Budaya berinovasi ini dilakukan dengan berbasis bukti dan dibangun suasana yang menggembirakan karyawan untuk tidak takut berpikir kritis dan inovatif.

4. *Building Trust*

Membangun kepercayaan dan bertindak dengan integritas. Contoh: Kepala departemen yang memupuk kepercayaan dengan bersikap transparan, jujur, dan dapat diandalkan, menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan merasa dihargai dan didukung.

5. *Coaching and Developing Skills*

Melatih dan mengembangkan karyawan atau pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka. Contoh: Seorang pemimpin yang memberikan bimbingan, dukungan, dan peluang untuk pertumbuhan profesional, membantu karyawan mengembangkan keterampilan mereka dan mencapai potensi penuh mereka. Pemimpin mengalokasikan dana secara adil untuk pelatihan-pelatihan bagi pegawainya sehingga kapasitas karyawan meningkat. Pemimpin mengapresiasi secara moral maupun material pada pegawai-pegawai dengan kapasitas yang unggul namun tetap memelihara suasana sejuk dalam proses pencapaian kapasitas unggul tersebut. Pemimpin memupuk budaya semua pihak turut senang jika ada pegawai yang meningkatkan kapasitasnya.

6. *Demonstrating Passion and Commitment*

Menunjukkan semangat, antusiasme, dan komitmen mendalam terhadap visi dan tujuan organisasi. Contoh: Kepala Bidang Penyakit Menular saat Pandemi Covid-19 dengan berbagai tantangan dan tekanan tetap menunjukkan dedikasi, antusiasme, dan semangat yang tak tergoyahkan terhadap terwujudnya penanggulangan Covid-19, menginspirasi anggota tim untuk berkomitmen dan tetap menjaga terpenuhinya hak-hak para pegawai termasuk hak untuk tetap aman dan sehat di lingkungan kerja.

Dengan mewujudkan karakteristik ini, pemimpin yang bertransformasi dapat menginspirasi dan memberdayakan pengikutnya, mendorong keberhasilan organisasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan menarik yang kondusif bagi pertumbuhan dan inovasi.

1.5.4 Prinsip Utama Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Bidang Kesehatan

Menurut Gabel (2013), agar kita berhasil menerapkan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam bidang kesehatan, maka empat prinsip utama berikut ini harus dijunjung tinggi implementasinya:

1. *Idealized Influence*/Pengaruh Ideal

Hal ini melibatkan kemampuan pemimpin untuk mengomunikasikan visi dan nilai-nilai organisasi secara efektif, menginspirasi kepercayaan dan rasa hormat di antara para pengikut. Dalam layanan kesehatan, hal ini dapat terwujud ketika para pemimpin menunjukkan komitmen terhadap misi layanan kesehatan dan memotivasi orang lain untuk melakukan hal yang sama.

2. *Inspirational Motivation*/Motivasi Inspirasional

Pemimpin transformasional mampu memotivasi dan memberi energi kepada bawahannya dengan mengomunikasikan visi dan nilai-nilai mereka secara efektif. Mereka menginspirasi kepercayaan diri, optimisme, dan antusiasme, mendorong orang lain untuk berusaha mencapai yang terbaik tanpa menggunakan narasi yang merendahkan orang lain. Dalam layanan kesehatan, hal ini dapat berupa kegiatan pemimpin dalam memotivasi staf selama masa-masa sulit menghapai pandemi atau bencana, atau menghadapi turunnya tingkat kepuasan pasien atau masyarakat terhadap layanan kesehatan, lalu pemimpin transformasional memberikan contoh inspiratif dalam menghadapi masa sulit tersebut melalui tindakan mereka.

3. *Intellectual Stimulation*/Stimulasi intelektual

Pemimpin yang mempraktikkan stimulasi intelektual menantang pengikutnya untuk berpikir kritis, mempertanyakan status quo, dan memberikan solusi

inovatif terhadap masalah yang kompleks. Dalam layanan kesehatan, hal ini dapat berarti mendorong staf untuk menemukan cara baru dan lebih efisien dalam memberikan layanan medis, yang pada akhirnya meningkatkan kesembuhan pasien dan efektifitas serta efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya. Contoh lain dapat juga pemimpin mendorong para tenaga kesehatan untuk memikirkan secara kritis dan inovatif cara-cara baru yang membuat masyarakat mau dan mampu secara mandiri mendeteksi dini risiko penyakit pada diri atau keluarga mereka.

4. *Individualized Consideration*/Pertimbangan Individual
Pemimpin transformasional menyadari kontribusi dan kebutuhan unik setiap individu dalam timnya. Mereka memberikan bimbingan, mendukung pertumbuhan pribadi, dan mengakui pencapaian. Dalam layanan kesehatan, hal ini dapat mencakup pengakuan dan penghargaan terhadap individu atas upaya mereka dalam meningkatkan layanan pasien atau menerapkan praktik inovatif dalam mengatasi masalah kesehatan di masyarakat.

Prinsip-prinsip inti kepemimpinan transformasional ini sangat bermanfaat bila diterapkan di lingkungan layanan kesehatan. Dengan memupuk kepercayaan, motivasi, inovasi, dan pertumbuhan individu, kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan staf, pemberdayaan, dan pada akhirnya meningkatkan *outcome* yang lebih baik pada konsumen, pelanggan, pasien, ataupun *stakeholder* kesehatan lainnya.

1.5.5 Kontroversi dalam Penerapan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional yang memiliki banyak kebaikan pun bukan berarti tanpa kontroversi. Salah satu perdebatan utama di lapangan adalah walaupun kepemimpinan transformasional telah terbukti memengaruhi keberhasilan perubahan organisasi, namun diperlukan strategi kepemimpinan yang lebih efisien dan efektif untuk menavigasi

konteks yang berubah dengan sangat cepat atau diperlukan adaptasi lebih, sehingga kepemimpinan transformasional dapat diterapkan untuk memenuhi tuntutan spesifik lingkungan organisasi yang sangat dinamis (Usman, 2020). Sebagian ilmuwan menyatakan diperlukan kepemimpinan transformatif yang lebih sesuai untuk organisasi yang sedang dalam kondisi perubahan sangat cepat. Istilah kepemimpinan transformasional dan transformatif ini biasanya saling menggantikan pemakaiannya. Keduanya sama-sama memiliki karakteristik pemimpin yang menginspirasi karyawan dan cocok untuk organisasi yang membutuhkan perubahan, namun kepemimpinan transformatif memiliki tujuan sosial yang lebih luas, perubahan yang dilakukan lebih sistematis, serta konteksnya melebihi konteks organisasi. Misalnya, seorang pemimpin transformatif di layanan Kesehatan dapat mendorong perubahan masyarakat dengan mengadvokasi dan menerapkan inisiatif kelestarian lingkungan. Hal ini dapat mencakup promosi penggunaan energi terbarukan, advokasi kebijakan ramah lingkungan, dan upaya terdepan untuk mengurangi jejak karbon di masyarakat selain juga menjadikan pencapaian tersebut pencapaian organisasi yang dipimpinnya.

Selain itu, fokus pada atribut spesifik kepemimpinan transformasional, seperti karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, telah memicu perdebatan di kalangan ilmuwan (Burton, 2021). Sebagian ilmuwan berpendapat bahwa penekanan berlebihan pada atribut-atribut ini dapat mengarah pada pandangan ideal tentang kepemimpinan, yang berpotensi mengabaikan tantangan praktis dan kompleksitas yang dihadapi para pemimpin di dunia nyata. Kontroversi ini menggarisbawahi pentingnya menyeimbangkan aspek ideal kepemimpinan transformasional dengan pemahaman praktis penerapannya dalam konteks organisasi yang beragam.

Studi oleh Zwingmann *et al.* (2014) mengeksplorasi dampak kepemimpinan transformasional terhadap kesehatan karyawan di 16 negara. Riset tersebut membahas potensi stres dan tekanan yang timbul dari ekspektasi tinggi yang ditetapkan oleh para pemimpin transformasional, yang dapat menyebabkan

peningkatan level stres dan kelelahan di kalangan karyawan. Studi ini juga menimbulkan kekhawatiran mengenai keberlanjutan tingkat motivasi dan energi yang tinggi yang dibutuhkan oleh kepemimpinan transformasional, dan mempertanyakan apakah hal ini dapat dipertahankan tanpa memberikan dampak negatif terhadap kesehatan karyawan dalam jangka panjang. Lebih jauh lagi, riset tersebut menyoroti pentingnya mempertimbangkan variasi budaya dalam persepsi dan efektivitas kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan perlunya pemahaman yang berbeda tentang bagaimana gaya kepemimpinan disesuaikan dengan budaya dan lingkungan organisasi. Dengan demikian, selain tercapai tujuan organisasi, maka akan tercapai juga kesehatan dan kesejahteraan para karyawan.

Intinya, kontroversi seputar kepemimpinan transformasional menggarisbawahi kompleksitas dan sifat beragamnya pendekatan kepemimpinan ini. Dengan mengatasi kontroversi terkait kepemimpinan strategis dalam lingkungan yang sangat dinamis atau sangat cepat berubah serta idealisasi atribut kepemimpinan, maka diharapkan kepemimpinan transformasional mampu membawa organisasi mencapai tujuan dengan baik dengan dampak negatif yang minimal.

1.6 Gaya Kepemimpinan Transformasional

1.6.1 Sejarah dan Definisi Kepemimpinan Laissez-faire

Konsep kepemimpinan laissez-faire diperkenalkan oleh Avolio dan Bass sebagai bagian dari Model Kepemimpinan Jangka Panjang mereka, yang juga mencakup gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional Avolio dkk. (1999). Dalam model mereka, kepemimpinan laissez-faire didefinisikan sebagai tidak adanya kepemimpinan, di mana pemimpin mengadopsi pendekatan lepas tangan dan gagal memberikan bimbingan atau arahan kepada bawahannya (Aliekperova, 2018).

Definisi operasional kepemimpinan laissez-faire dalam penelitian Nielsen dkk. (2019) disebut sebagai gaya

kepemimpinan yang tidak responsif dan menghindar, khususnya dalam situasi yang memerlukan keterlibatan aktif atasan.

Sifat Kepemimpinan Laissez-faire

Penting untuk membedakan kepemimpinan *laissez-faire* dari gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Avolio dan Bass menekankan bahwa kepemimpinan *laissez-faire* harus diperlakukan secara terpisah dari faktor kepemimpinan transaksional karena *laissez-faire* menandakan tidak adanya kepemimpinan (Aliekperova, 2018). Kuesioner Kepemimpinan Multifaktor yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio sangat penting dalam mengukur komponen kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire* (Bačanac, 2020).

Kepemimpinan *laissez-faire* menunjukkan seorang pemimpin yang memiliki sifat melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan, menahan diri dari intervensi, dan gagal memberikan umpan balik kepada pengikut (Norris et al., 2021), serta yakin bahwa karyawan dapat menjaga diri atau melakukan pekerjaannya tanpa arahan pimpinan (Mardewi et al., 2021).

Para pemimpin yang *laissez-faire* dicirikan oleh sifat yang cenderung melalaikan tanggung jawab, menghindari proses pengambilan keputusan, dan menunjukkan kurangnya bimbingan atau intervensi dalam pendekatan kepemimpinan mereka. Mereka pasif dalam gaya kepemimpinannya, seringkali gagal memberikan umpan balik atau arahan yang diperlukan kepada bawahannya, yang dapat menyebabkan kurangnya struktur dan dukungan dalam organisasi (Norris et al., 2021).

1.6.2 Kontroversi Kepemimpinan *laissez-faire*

Dampak merugikan dari kepemimpinan *laissez-faire* dalam layanan kesehatan atau lingkungan kerja lainnya telah didokumentasikan dengan baik dalam penelitian. Beberapa penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini menimbulkan kerugian. Kepemimpinan *Laissez-faire* yang bercirikan pendekatan lepas tangan (*hands-off*) dimana pemimpin memberikan sedikit bimbingan atau arahan kepada bawahannya ini menyebabkan kurangnya

dukungan dan pengawasan. Hal ini dapat mengakibatkan berbagai dampak merugikan baik pada individu maupun organisasi.

Salah satu implikasi negatif utama dari kepemimpinan *laissez-faire* adalah meningkatnya tekanan terhadap peran/fungsi karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa ketika pemimpin bersikap pasif dan gagal memberikan harapan atau dukungan yang jelas, karyawan mungkin mengalami tingkat ambiguitas dan ketidakpastian peran yang lebih tinggi (Berger et al., 2023). Ketidakjelasan ini dapat menyebabkan peningkatan stres, yang berdampak pada kinerja pekerjaan dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

Pada kepemimpinan *laissez-faire*, yang ditandai dengan pendekatan lepas tangan dan gagal memberikan arahan atau bantuan yang jelas, karyawan dapat mengalami peningkatan ketidakpastian, rasa tidak aman, dan stres, yang menyebabkan peningkatan tingkat kecemasan terhadap kondisi kerja. Hal ini terutama terjadi pada kelompok kerja yang membutuhkan arahan pemimpin. Kurangnya struktur, umpan balik, dan dukungan dari pemimpin *laissez-faire* dapat membuat bawahan merasa kewalahan sekaligus cemas. Dalam situasi kerja yang meningkat kecemasannya, tidak adanya keterlibatan kepemimpinan yang aktif dapat menciptakan rasa ketidakstabilan dan ketidakamanan, serta menurunkan kesejahteraan di kalangan karyawan. (Nielsen et al., 2019).

1.7 Gaya Kepemimpinan Lainnya

1.7.1 Servant leadership/ kepemimpinan yang melayani

Kepemimpinan yang melayani dalam lingkungan layanan kesehatan melibatkan pemimpin yang memprioritaskan kebutuhan anggota tim dan komunitas yang mereka layani. Contoh dari kepemimpinan yang melayani dalam layanan kesehatan adalah ketika seorang praktisi perawat tidak hanya berfokus pada penyediaan perawatan klinis tetapi juga mengambil peran sebagai pemimpin yang melayani dengan mendukung dan memberdayakan anggota timnya. Hal ini dapat mencakup mendengarkan secara aktif kekhawatiran staf,

menumbuhkan budaya kolaborasi, dan memastikan bahwa perawatan pasien tetap menjadi fokus utama dalam bekerja (Maglione, 2022).

1.7.2 *Shared Leadership/Kepemimpinan Bersama*

Kepemimpinan bersama dalam layanan kesehatan menekankan pengambilan keputusan dan tanggung jawab kolektif di antara anggota tim. Selama pandemi COVID-19, kepemimpinan bersama memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja tim layanan kesehatan dengan memanfaatkan modal sosial. Pendekatan ini melibatkan pembagian tanggung jawab kepemimpinan kepada seluruh anggota tim, mendorong komunikasi terbuka, dan menumbuhkan rasa akuntabilitas bersama atas perawatan dan keselamatan pasien (Salas-Vallina dkk., 2020).

1.7.3 *Knowledge-Oriented Leadership/Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan*

Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan di pusat layanan kesehatan dalam memanfaatkan pengetahuan dan keahlian untuk mendorong inovasi dan meningkatkan hasil pasien. Para pemimpin di bidang layanan kesehatan dapat mengadopsi kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan dengan mempromosikan budaya pembelajaran berkelanjutan, mendorong praktik berbasis bukti, dan memfasilitasi berbagi pengetahuan di antara anggota tim. Pendekatan ini dapat mengarah pada kemajuan dalam pemberian layanan kesehatan, inisiatif peningkatan kualitas, dan peningkatan layanan pasien (Lund & Andersen, 2022).

1.7.4 *Spiritual Leadership/Kepemimpinan Spiritual*

Kepemimpinan spiritual/rohani dalam lingkungan layanan kesehatan melibatkan pengintegrasian nilai-nilai dan keyakinan spiritual ke dalam praktik kepemimpinan untuk mendukung kesejahteraan staf dan pasien. Staf layanan kesehatan dari berbagai latar belakang etnis mungkin mengalami tantangan psikospiritual, terutama selama krisis seperti pandemi COVID-19. Pemimpin yang mempraktikkan

kepemimpinan spiritual dapat memberikan dukungan psikospiritual yang mencakup beragam kebutuhan etnis dan spiritual, menciptakan lingkungan yang mendukung yang mengakui dimensi spiritual dalam pekerjaan layanan kesehatan (Gill et al., 2023).

Gaya kepemimpinan yang melayani, kepemimpinan bersama, kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan, dan kepemimpinan spiritual, memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi, meningkatkan kerja tim, mendorong inovasi, dan pada akhirnya meningkatkan hasil perawatan pasien di lingkungan layanan kesehatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aarons, G., Ehrhart, M., & Farahnak, L. (2014). The implementation leadership scale (ils): development of a brief measure of unit level implementation leadership. *Implementation Science*, 9(1).
<https://doi.org/10.1186/1748-5908-9-45>
- Alsarrani, W., Jusoh, A., Alhaseri, A., & Almeharish, A. (2021). Literature review study of the relationship between leadership style, leadership behaviour, and leadership traits. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(4), 152-159. <https://doi.org/10.18510/hssr.2021.9422>
- Baker, E. (2022). Influence—a core leadership skill. *Journal of Public Health Management and Practice*, 28(5), 578-579. <https://doi.org/10.1097/phh.0000000000001595>
- Berger, R., Glazer, S., & Leiva, D. (2023). Leaders condition the work experience: a test of a job resources-demands model invariance in two countries. *Journal of Nursing Management*, 2023, 1-11.
<https://doi.org/10.1155/2023/1353289>
- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. Open Road Media.
- Burton, I. (2021). A philosophy of transformational leadership may be the optimal approach for enhanced outcomes in healthcare and physiotherapy settings: a narrative review.. <https://doi.org/10.31236/osf.io/vcjdz>
- Cai, L., Murad, M., & Awais-E-Yazdan, M. (2023). The impact of leadership styles on employee safety behaviour among chinese healthcare workers: the moderating role of cooperation facilitation. *The International Journal of Health Planning and Management*, 38(5), 1377-1395. <https://doi.org/10.1002/hpm.3666>
- Fadhil, A., Kumarasamy, M., Jamaluddin, Z., & Mubarak, S. (2022). The impacts of leadership style on innovative work behaviour during covid-19 pandemic in oman. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 84. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i3.20069>

- Fischer, S. (2016). Transformational leadership in nursing: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2644-2653. <https://doi.org/10.1111/jan.13049>
- Fu, Q., Cherian, J., Ahmad, N., Scholz, M., Samad, S., & Comite, U. (2022). An inclusive leadership framework to foster employee creativity in the healthcare sector: the role of psychological safety and polychronicity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4519. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084519>
- Gabel, S. (2013). Transformational leadership and healthcare. *Medical Science Educator*, 23(1), 55-60. <https://doi.org/10.1007/bf03341803>
- Gill, H. K., Chastney, J., Patel, R., Nyatanga, B., Henshall, C., & Harrison, G. (2023). 'i never leave my house without praying': a qualitative exploration of the psychospiritual experiences of ethnically diverse healthcare staff during the covid-19 pandemic. *BMJ Open*, 13(4), e070409. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-070409>
- Guterman, A.S. (2023). History and Evolution of Leadership Studies. Available at SSRN 4552091.
- Hanks, S., Cotton, D., & Spowart, L. (2020). Leadership in dental practice: a three stage systematic review and narrative synthesis. *Journal of Dentistry*, 102, 103480. <https://doi.org/10.1016/j.jdent.2020.103480>
- Jarrar, A. (2022). The absorptive capacity and innovation in jordanian universities. *Modern Applied Science*, 16(1), 22. <https://doi.org/10.5539/mas.v16n1p22>
- Johnson, D., Bainbridge, P., & Hazard, W. (2018). Understanding an alternative approach to paramedic leadership. *Journal of Paramedic Practice*, 10(8), 1-6. <https://doi.org/10.12968/jpar.2018.10.8.cpd2>
- Lund, C. S. and Andersen, L. B. (2022). Professional development leadership in turbulent times: public administration symposium: robust politics and governance in turbulent times. *Public Administration*, 101(1), 124-141. <https://doi.org/10.1111/padm.12854>
- Maglione, J. L. (2022). The nurse practitioner as both servant leader and clinical leader. *Journal of Christian Nursing*,

39(1), 22-27.
<https://doi.org/10.1097/cnj.0000000000000901>

Mardewi, T., Larashandy, H. R., Indriyani, F., & Nurmala, D. (2021). The leadership of Jean Valjean in the movie directed by Tom Hooper. *English Education: Journal of English Teaching and Research*, 6(1), 87-100.
<https://doi.org/10.29407/jetar.v6i1.15937>

Mwakajila, H. and Nyello, R. (2021). Leadership styles, firm characteristics and business financial performance of small and medium enterprises (SMEs) in Tanzania. *Open Journal of Business and Management*, 09(04), 1696-1713.
<https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.94093>

Nielsen, M. B., Skogstad, A., Gjerstad, J., & Einarsen, S. (2019). Are transformational and laissez-faire leadership related to state anxiety among subordinates? A two-wave prospective study of forward and reverse associations. *Work & Stress*, 33(2), 137-155.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1528307>

Norris, K. R., Ghahremani, H., & Lemoine, G. J. (2021). Is it laissez-faire leadership or delegation? A deeper examination of an over-simplified leadership phenomenon. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(3), 322-339.
<https://doi.org/10.1177/1548051821997407>

Northouse PG. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE

Nso, M. (2018). Examining the mechanism for the transferability of leadership elements to students: the case of the Catholic University Institute of Buea (CUIB). *Open Journal of Leadership*, 07(02),

Riaz, M., Akhtar, M., & Murtaza, G. (2021). Moderating role of decision-making situations between leadership and decision-making in services providing organizations. *International Review of Management and Business Research*, 10(1), 313-321. [https://doi.org/10.30543/10-1\(2021\)-27](https://doi.org/10.30543/10-1(2021)-27)

Salas-Vallina, A., Ferrer-Franco, A., & Herrera, J. (2020). Fostering the healthcare workforce during the COVID-19 pandemic:

- shared leadership, social capital, and contagion among health professionals. *The International Journal of Health Planning and Management*, 35(6), 1606-1610. <https://doi.org/10.1002/hpm.3035>
- Sfantou, D., Laliotis, A., Patelarou, A., Sifaki-Pistolla, D., Matalliotakis, M., & Patelarou, E. (2017). Importance of leadership style towards quality of care measures in healthcare settings: a systematic review. *Healthcare*, 5(4), 73. <https://doi.org/10.3390/healthcare5040073>
- Shaikh, S. (2018). Integrative leadership measure: construct development and content validity. *International Business Research*, 11(9), 51. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n9p51>
- Shannon, P. (2021). Predicting healthcare leaders readiness to lead the implementation of change. *African Journal of Business Management*, 15(3), 100-109. <https://doi.org/10.5897/ajbm2020.9190>
- Shrestha, M. (2020). Transformational leadership and its dimensions: contributions in organizational change among schools. *BSSS Journal of Management*. <https://doi.org/10.51767/jm1107>
- Specchia, M., Cozzolino, M., Carini, E., Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., ... & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction. results of a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Stelmokienė, A. and Kravčenko, K. (2020). Continuity or change? leaders' values in the baltic countries over time. *Management of Organizations Systematic Research*, 84(1), 95-112. <https://doi.org/10.1515/mosr-2020-0015>
- Usman, M. (2020). Transformational leadership and organizational change: in the context of today's leader. *International Business Education Journal*, 13(1), 95-107. <https://doi.org/10.37134/ibej.vol13.1.8.2020>
- Wilson, S. and Kosempel, P. (2016). Introduction to the symposium on sustainability leadership. *Journal of*

- Leadership Studies, 9(4), 43-46.
<https://doi.org/10.1002/jls.21425>
- Yan, H. (2012). Entrepreneurship, competitive strategies, and transforming firms from oem to obm in taiwan. *Journal of Asia-Pacific Business*, 13(1), 16-36.
<https://doi.org/10.1080/10599231.2012.629877>
- Young, H., Glerum, D., Joseph, D., & McCord, M. (2020). A meta-analysis of transactional leadership and follower performance: double-edged effects of lmx and empowerment. *Journal of Management*, 47(5), 1255-1280. <https://doi.org/10.1177/0149206320908646>
- Zwingmann, I., Wegge, J., Wolf, S., Rudolf, M., Schmidt, M., & Richter, P. (2014). Is transformational leadership healthy for employees? a multilevel analysis in 16 nations. *German Journal of Human Resource Management Zeitschrift Für Personalforschung*, 28(1-2), 24-51.
<https://doi.org/10.1177/239700221402800103>

BAB 2

KEPEMIMPINAN

TRANSFORMASIONAL BIDANG

KESEHATAN

Oleh Veby Andriani

2.1 Pendahuluan

Pemimpin adalah orang yang bisa menggerakkan dan memimpin sekelompok orang didalam sebuah organisasi. Ketika seseorang menjadi pemimpin harus bisa memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidangnya untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi, dimana seorang pemimpin harus menunjukkan kemampuan pribadinya untuk memberikan motivasi atau ajakan kepada orang yang berada dalam kelompoknya dengan tujuan agar bisa bekerja sama sesuai dengan visi yang telah ditetapkan sehingga dapat mencapai yang diinginkan pemimpin dan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah bentuk sifat atau perilaku untuk mempengaruhi pengikutnya yang harus ada pada diri seorang pemimpin. Sehingga kepemimpinan adalah suatu keterampilan berupa kemampuan seseorang untuk, menggerakkan, mengarahkan dan mempengaruhi pengikutnya atau kelompoknya dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Organisasi dibentuk agar terjalinnya kerja sama untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan. Kepemimpinan merupakan hal sangat penting dalam organisasi karena kepemimpinan adalah salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi. Seorang pemimpin mempengaruhi pengikutnya dengan tujuan agar mereka mau berkontribusi dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi. Jadi kepemimpinan adalah kemampuan yang paling utama yang ada pada diri seorang

pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar bekerja dan melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan dianggap penting untuk sebuah kesuksesan dalam organisasi dan menurut beberapa parah peneliti hal tersebut merupakan suatu unsur yang paling kritis (Veliu *et al.*, 2017). Menurut Komariah (2014), kepemimpinan merupakan aspek yang sangat *urgent* dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, karena hal tersebut berhubungan dengan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi para pengikut atau karyawannya untuk bekerja sama dalam mewujudkan tujuan oraganisasi. Dalam kehidupan sehari-hari seseorang yang sudah terbiasa saling memuji antar sesama dan mendorong seseorang untuk terbiasa memiliki harapan dan berpikir yang baik kepada pemimpinnya, akan menghasilkan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi atau dorongan kepada para karyawannya untuk membuat dan menetapkan tujuan organisasi secara bersama-sama, serta dapat menilai tingkat kinerja para karyawannya dengan tujuan untuk merencanakan pengembangan manajemen diri selanjutnya.

Gaya kepemimpinan yang memberikan dukungan kepada semua aktivitas yang dilakukan oleh pengikutnya, sangat cocok untuk diterapkan. Seorang pemimpin yang baik akan membuat para bawahan atau karyawannya menaruh harapan terhadap pemimpin yang dapat membimbing, memberikan motivasi, serta dapat mentransformasikan gaya kepemimpinannya yang karismatik (Zumaeroh, 2009). Kepemimpinan yang baik, selain memberikan motivasi atau dorongan juga dapat memfasilitasi para pengikutnya atau bawahannya untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin bisa menggunakan gaya dan pendekatan kepemimpinan untuk mempengaruhi pengikutnya selama itu melakukan hal yang positif dan mempunyai hasil yang baik untuk organisasinya (Hendri dkk, 2023). Asmarazisa (2016) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan yang baik terjadinya kerja sama antara pemimpin dan pengikutnya dengan cara membuat dan memiliki kesepakatan yang sama serta mempunyai mekanisme dan strategi yang diperlukan orgnisasi untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang baik. Menurut Hendri dkk (2023) kepemimpinan transformasional tentang bagaimana cara seorang pemimpin memberikan motivasi ke orang lain agar dapat mencapai kinerja yang baik melebihi standar yang sudah ditetapkan. Pada bab ini akan menjelaskan mengenai kepemimpinan transformasional bidang kesehatan yang terdiri dari pengertian kepemimpinan transformasional, sejarah singkat kepemimpinan transformasional, perbedaan kepemimpinan transaksional dan transformasional, karakteristik kepemimpinan transformasional, dan perilaku kepemimpinan transformasional.

2.2 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin dalam bahasa inggris adalah *Leader* sedangkan Kepemimpinan adalah *Leadership*. Secara umum kepemimpinan dapat diartikan sebagai hubungan yang erat antara seseorang dengan suatu kelompok. Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata yaitu kepemimpinan (*Leadership*) dan transformasional (*transformation*). Kepemimpinan merupakan gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan, sedangkan transformasional berasal dari kata "*to transform*" yang berarti mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda misalnya mengubah visi menjadi nyata. Jadi kepemimpinan transformasional adalah merubah serta memotivasi pengikut untuk melakukan pengembangan organisasi. Menurut Bass dalam Palutturi (2014) ada tiga cara seorang pemimpin mentransformasikan sesuatu kepada pengikutnya, yaitu :

1. Meningkatkan kesadaran tentang pentingnya tugas dan nilai
2. Meminta mereka untuk fokus dan mengutamakan pada tujuan kelompok atau organisasi daripada kepentingan pribadi
3. Mengutamakan pengikut pada urutan kebutuhan yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang secara jelas mengkomunikasikan dan mendiskusikan visi dan tujuan organisasinya dengan cara terstruktur agar para pengikutnya mau mengidentifikasi dan memiliki hubungan yang baik dan memberikan dampak yang kuat untuk para pelanggan, serta memberikan motivasi atau dorongan kepada bawahannya untuk berkreaitivitas dan bekerja lebih baik untuk mencapai tujuan (Hendri dkk, 2023). Menurut Arifiani dkk (2016) kepemimpinan transformasional merupakan perilaku seorang pemimpin yang mempengaruhi individu atau pengikutnya agar mencapai tujuan tertentu dengan cara menekankan sikap karismatik, memberikan perhatian pada pengikutnya, memberikan inspirasi dan stimulasi intelektual. Pemimpin yang menggunakan pendekatan transformasional akan memberikan motivasi dengan tujuan untuk mengubah perilaku bawahannya agar mau mengubah cara kerja mereka menjadi lebih baik. Bernard M. Bass (1999) juga berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional mengacu pada seorang pemimpin yang mampu menggerakkan pengikutnya melebihi dari kepentingan pribadinya melalui pengaruh ideal (karisma), menginspirasi pengikutnya, memberikan stimulasi intelektual atau pertimbangan individual.

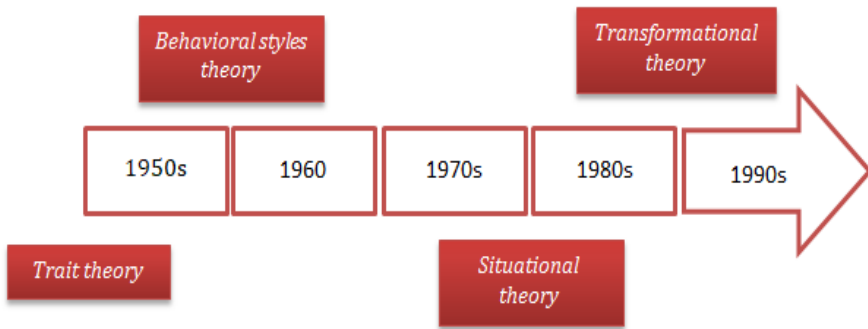
Kepemimpinan transformasional harus bisa menggerakkan para pengikut melalui kepentingan diri dengan arahan yang jelas dari pemimpin. Apabila pemimpin transformasional mampu menggerakkan pengikut dengan baik maka akan berdampak positif terhadap kerja bawahan dalam tanggung jawab untuk kepentingan organisasi. Seorang pemimpin transformasional dapat mengubah pengikutnya dengan cara memberikan dorongan kepada mereka untuk memiliki integritas yang tinggi dengan mengesampingkan kepentingan diri sendiri, meningkatkan kesadaran mereka terhadap masalah tertentu, serta mendorong pengikut untuk mengembangkan diri (Yulk, 2012). Pola pikir kepemimpinan transformasional dapat mendorong organisasi untuk melakukan inovasi dengan melibatkan seluruh stakeholder dalam organisasi. Begitu pula dengan kemampuan organisasi untuk membuat organisasi menjadi lebih tanggap dan tepat dalam

menyikapi perubahan yang bergerak begitu cepat dan berlebihan (Asbari *et al*, 2020).

Menurut Arifiani dkk (2016) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja apabila seorang pemimpin transformasional semakin baik dalam memimpin dan memberikan motivasi kepada bawahannya maka akan berdampak pula pada tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh bawahannya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Adapun menurut Surakka (2008) bahwa kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan transformasional karena kepemimpinan ini sangat memperhatikan kebutuhan bawahan atau pengikutnya agar mereka merasa puas dalam bekerja.

2.3 Sejarah Singkat Kepemimpinan Transformasional

Proses kepemimpinan dapat digambarkan sebagai pertukaran yang kompleks, yang melibatkan interaksi pemimpin, pengikut, dan konteksnya atau suatu keadaan yang terjadi. Pertukaran ini bersifat interaktif dan dinamis karena pemimpin mempengaruhi pengikut, pengikut mempengaruhi pemimpin, dan semua pihak dipengaruhi oleh konteks di mana pertukaran terjadi (Pierce & Newstrom, 2011). Latar belakang lahirnya kepemimpinan tidak lepas dari teori yang ada sebelumnya, dapat dilihat pada gambar 2.1. Sejarah awal penelitian kepemimpinan dapat ditelusuri kembali di awal abad ke-20. Namun, pendekatan ilmiah terorganisir terhadap studi kepemimpinan belum sepenuhnya muncul hingga awal tahun 1930-an (House & Aditya, 1997; Tavfelin, 2013).



Gambar 2.1. Sejarah Penelitian Kepemimpinan
(Sumber : Tavfelin, 2013)

Penelitian terdahulu atau studi awal mengenai kepemimpinan lebih mengutamakan dan fokus pada sifat (*trait*) dan karakteristik seorang pemimpin dalam upaya untuk mengidentifikasi pemimpin yang sukses. Para peneliti mengembangkan dan menggunakan tes kepribadian kemudian membandingkan hasilnya dengan mereka yang dianggap telah menjadi pemimpin. Pada penelitian tersebut yang diteliti adalah sifat-sifat individu seperti kecerdasan, urutan kelahiran, serta status ekonomi dan sosial. Namun, pendekatan ini menimbulkan berbagai kritik karena hanya mengidentifikasi dan menilai sifat-sifat yang tidak dapat diperkirakan pada kondisi yang sangat situasional. Hal ini dikarenakan seorang pemimpin tidak hanya menjadi penentu, tetapi juga harus fleksibel dan mau mengajak atau mengikutsertakan pengikutnya pada perubahan yang terjadi ((Tavfelin, 2013). Seperti yang disimpulkan oleh Van Waart (2003) bahwa tanpa keadaan situasional khusus, daftar sifat yang tak ada habisnya hanya memberikan sedikit bantuan preskriptif dan secara deskriptif dan hanya menjadi sekadar *Laudry List*. Setelah dikritik keras oleh Stogdill (1948) terhadap teori sifat murni pada tahun 1948, teori ini menjadi tidak disukai karena hanya terdiri dari satu dimensi untuk menjelaskan banyaknya teori kepemimpinan (Tavfelin, 2013).

Studi atau penelitian selanjutnya mengenai kepemimpinan adalah kepemimpinan yang berfokus pada perilaku dan gaya kepemimpinan. Perilaku dan gaya

kepemimpinan kemudian populer pada tahun 1940-an hingga akhir 1960-an. Kemudian dilakukan Studi Kepemimpinan *Ohio State* yang merupakan teori kepemimpinan perilaku yang menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi kinerja kelompoknya. Dalam studi ini dimulai dengan mengumpulkan lebih dari 1.800 laporan yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan. Setelah melakukan penelusuran secara terus-menerus tentang perilaku kepemimpinan, terdapat dua faktor yang mendasar untuk melihat perilaku kepemimpinan yaitu struktur inisiasi dan pertimbangan. Struktur inisiasi merupakan perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya dengan kelompoknya seperti memberikan perhatian dengan tugas-tugas organisasi dan aktivitas organisasi yaitu pengorganisasian, perencanaan serta mendefinisikan tugas dan pekerjaan karyawan. Sedangkan Pertimbangan menggambarkan kepedulian terhadap individu dan hubungan interpersonal serta mencakup perilaku yang berkaitan dengan kebutuhan sosial dan emosional karyawan serta perkembangan mereka. Kemudian penelitian empiris berusaha untuk menentukan jenis perilaku yang lebih baik, tetapi pada akhirnya tidak bisa sampai pada kesimpulan tertentu (Hughes, Ginnet, & Curphy, 2006; Van Waart, 2003; Tavfelin, 2013).

Pada akhir tahun 1960, beberapa peneliti datang dan hanya fokus terhadap pengaruh situasi dan konteks dimana kepemimpinan berlangsung. Hal ini dikarenakan masih terdapat reaksi terhadap hasil yang tidak meyakinkan mengenai perilaku dan gaya kepemimpinan yang efektif. Kemudian para pemimpin yang efektif disarankan untuk mereka yang mampu beradaptasi gaya kepemimpinan dengan persyaratan pengikut mereka dan situasi. Beberapa teori yang berbeda berkembang, seperti Blake & Mouton (1969) mengembangkan *Leadership and Grid*, Hersey & Blanchard (1969) mengembangkan model kepemimpinan situasional. Kemudian Vroom & Yetton (1973) dengan model keputusan normatif, teori kontingensi dari Fiedler, dan House's (1971) mengenai teori *Path Goal*. Teori kepemimpinan situasional merupakan salah satu teori kepemimpinan yang sangat populer, karena beberapa alasan. Pertama,

kepemimpinan situasional berguna sebagai jawaban terhadap gaya otoriter yang berkembang seiring dengan berkembangnya organisasi-organisasi besar. Kedua, kepemimpinan situasional berguna sebagai alat pengajaran bagi para manajer, yang menghargai pembinaan yang elegan meskipun masih secara deskriptif sederhana. Namun, dalam prakteknya teori ini umumnya gagal untuk memenuhi standar ilmiah, mungkin karena kepemimpinan situasional mencoba untuk menjelaskan teori terlalu banyak dengan sedikit variabel (Hughes, *et al.*, 2006; Tavfelin, 2013).

Pada awal tahun 1980an terdapat beberapa kekecewaan terhadap teori tentang kepemimpinan, yang disebabkan oleh fakta bahwa sebagian besar model kepemimpinan mempunyai persentase bervariasi yang relatif kecil dalam hasil yang berhubungan dengan kinerja (Bryman, 1992; Tavfelin, 2013). Dari pemahaman ini, muncullah alternatif pendekatan baru. Berbeda dengan model kepemimpinan tradisional yang fokus pada proses rasional dan perilaku pemimpin seperti hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, model kepemimpinan yang baru lebih menekankan emosional, nilai-nilai, dan perilaku dari pemimpin. Sehingga muncul dari karya-karya awal yaitu karismatik dan teori kepemimpinan transformasional yang paling sering diteliti selama 20 tahun terakhir (Avolio *et al.*, 2009; Tavfelin, 2013).

Memberikan dorongan kepada pengikutnya untuk dapat berpikir dengan harapan dapat melakukan pekerjaan dengan baik adalah salah satu tugas dari seorang pemimpin. Hal tersebut dilakukan agar para pengikutnya mau menyadari dan menilai tingkat kinerja mereka dengan tujuan untuk meningkatkan manajemen diri masing-masing, serta menjadi loyal terhadap organisasi. Seorang anggota atau pengikut dalam organisasi yang loyal dan terbuka kepada pemimpinnya akan membuat mereka bersedia melakukan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpinnya dengan tujuan untuk meningkatkan manajemen diri para anggotanya (Zumaeroh, 2009). Menurut Lawler (2007), ketika terjadi perubahan yang tidak menentu, akan membuat suatu organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki pengetahuan yang lebih luas dan bisa

mentransformasikan pengetahuannya ke perubahan organisasi tersebut. Salah satu model atau pendekatan kepemimpinan yang baik dalam menghadapi perubahan dan baik dalam melakukan pengelolaan perubahan yang sedang berlangsung pada organisasi adalah kepemimpinan transformasional, hal ini berdasarkan visi dan pemberdayaan yang telah dilakukan yang menunjukkan efek yang positif.

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya atau pendekatan yang banyak digunakan oleh seorang pemimpin dan memiliki banyak respon yang baik pada awal tahun 1980-an. Kepemimpinan transformasional pertama kali diciptakan oleh James Downton pada tahun 1973 dalam tulisan makalahnya yaitu *"rebel leadership"*. Kemudian James MacGregor Burns adalah orang yang memperkenalkan istilah kepemimpinan transformasional dan pada tahun 1978 ia mulai memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional. Ia membawa istilah ini ke dalam bahasa yang lebih luas dalam studinya tentang *"political leadership"* pada tahun 1978 dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan*. Burns mempelajari tentang para pemimpin politik di Amerika Serikat, dan mengemukakan bahwa kepemimpinan dapat diekspresikan dalam dua bentuk yang berbeda yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional adalah dua hal yang bertolak belakang satu sama lain, karena masing-masing memiliki cara yang berbeda dalam mempengaruhi pengikutnya dalam suatu kelompok. Pemimpin transaksional berhubungan dengan pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya, dimana seorang pemimpin dan pengikutnya melakukan kesepakatan apabila tujuan atau keinginan pemimpin terwujud, sehingga pemimpin memberikan imbalan berupa finansial, psikologis atau politik, uang yang dapat ditukar dengan produktivitas, pujian atas kesetiaan, atau janji untuk mendapatkan suara. Namun, apapun pertukaran yang dilakukan antara pemimpin dan pengikutnya, hubungan antar keduanya tidak akan bertahan lebih lama. Hal tersebut tidak membentuk hubungan yang lebih antara pemimpin dan pengikutnya.

Menurut Burns, untuk mencapai perubahan, diperlukan bentuk kepemimpinan yang lain yaitu kepemimpinan transformasional.

Menurut Bernard Bass bahwa *“Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared”*, yang artinya adalah seorang pemimpin transformasional mentransformasikan atau mengendalikan nilai-nilai pribadi para pengikutnya agar dapat mendukung visi dan tujuan organisasi dengan memupuk lingkungan dimana hubungan dapat dibentuk dengan membangun iklim kepercayaan dimana visi dapat dibagikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagai seorang pemimpin transformasional harus bisa dan mampu mentransformasikan secara optimal terkait sumber daya organisasi dengan tujuan untuk mencapai apa yang diinginkan atau tujuan yang telah ditetapkan. Adapun sumber daya yang dimaksud adalah sumber daya manusia, fasilitas, dana dan faktor eksternal organisasi, dengan menggunakan indikator didalamnya yaitu memberikan pembaharuan, memberi teladan, mendorong kinerja bawahan, mengharmonisasikan lingkungan kerja, memberdayakan bawahan, bertindak atas sistem nilai, serta meningkatkan kemampuan dan mampu menghadapi situasi yang rumit (Sinaga, 2021).

Pemimpin transformasional berhubungan pada nilai-nilai dan seorang pengikut merupakan bagian dari kelompok yang memiliki tujuan yang sama dengan pemimpinnya, dimana hal yang dilakukan oleh pemimpin adalah menunjukkan masalah dengan situasi dan menunjukkan visi yang menarik untuk masa depan yang mencerminkan nilai-nilai yang dimiliki oleh para pengikutnya. Seorang pemimpin transformasional memberikan bantuan kepada pengikutnya agar mau bekerja melebihi ekspektasi dengan tujuan untuk mewujudkan visi organisasi menjadi kenyataan (Bass & Riggio, 2006). Menurut Mathre & Ronald (2014), kepemimpinan transformasional berdasarkan prinsip yang meningkatkan kesadaran pengikutnya ke tingkat moral yang lebih tinggi dan memberikan dorongan untuk memiliki standar etika yang lebih baik. Bass & Riggio (2006) juga

mengemukakan bahwa kemungkinan popularitas kepemimpinan transformasional terjadi karena adanya penekanan pada motivasi intrinsik dan pengembangan pada pengikutnya yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, menginspirasi dan memberdayakan untuk meraih keberhasilan dalam masa ketidakpastian. Kepemimpinan transformasional juga melihat pada pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi.

Burn dipengaruhi oleh teori Abraham Maslow (1970) yaitu kebutuhan manusia (*theory of human needs*). Teori Maslow menjelaskan tentang orang-orang yang mempunyai kebutuhan dan sejauh mana mereka menunjukkan secara efektif dalam tempat kerja yang dipengaruhi oleh kebutuhan (Palutturi, 2014). Dalam teori Maslow ada lima kebutuhan manusia, yang paling dasar dan berada pada tingkat pertama adalah kebutuhan fisiologi (*Physiological Needs*). Kebutuhan fisiologi adalah kebutuhan paling mendasar dan juga disebut sebagai kebutuhan primer seperti makan, minum, pakaian dan tempat tinggal. Seseorang akan memenuhi kebutuhan fisiologi terlebih dahulu sebelum memenuhi kebutuhan berikutnya. Karena pada kebutuhan dasar inilah manusia dapat mempertahankan hidupnya sebelum naik ke jenjang kebutuhan berikutnya. Setelah kebutuhan dasar terpenuhi, maka seseorang akan mencari kebutuhan yang selanjutnya yaitu kebutuhan rasa aman (*Safety Needs*), dimana seseorang akan mencari kebutuhan keamanan dilingkungkannya yang bebas dari bahaya dan ancaman saat melakukan aktivitas sehari-hari atau aktivitas di tempat kerja. Kebutuhan yang selanjutnya adalah rasa ingin memiliki dan rasa kasih sayang (*Belonging and Love Needs*). Kebutuhan ini berkaitan dengan pertemanan atau interaksi antar kelompok, dan berhubungan dengan penerimaan orang lain di kehidupan seseorang dengan adanya rasa kasih sayang. Kebutuhan selanjutnya adalah kebutuhan penghargaan (*Self Esteem Needs*) merupakan kebutuhan untuk dihargai atas pencapaian, reputasi, kompetensi dan sebagainya. Dan kebutuhan yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri (*Self Actualization Needs*) dimana pada kebutuhan ini seseorang dapat melihat puncak kedewasaan dan kematangan dirinya ditandai dengan bagaimana seseorang bisa menyadari dan

memanfaatkan berbagai kemampuan dan potensi yang ada dalam dirinya untuk mencapai suatu tujuan dalam hidupnya. Pada kebutuhan ini juga seseorang akan memiliki keinginan untuk menggunakan semua kemampuan dirinya dalam mencapai apapun yang mereka mau dan bisa dilakukan. Kepemimpinan transformasional lebih berkaitan dengan kebutuhan Maslow yang paling tinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri karena seorang pemimpin transformasional mensyaratkan dan membutuhkan rasa untuk dihargai dan aktualisasi diri yang lebih tinggi (Palutturi, 2014).

2.4 Perbedaan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional merupakan dua pendekatan dasar kepemimpinan dalam sebuah organisasi yang telah ada dan berdampingan sejak awal tahun 1970an. Menurut Kreitner & Kinicki (2014) kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dalam merepresentasikan aspek-aspek kepemimpinan yang berbeda yang mencerminkan seorang pemimpin yang baik dan mempunyai hubungan yang positif dengan sikap dan perilaku bawahannya. Kreitner & Kinicki juga setuju bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki perbedaan dalam konsep dan penerapannya, tetapi beberapa penulis berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan melengkapi gaya kepemimpinan transaksional dengan menghasilkan tingkat kinerja individu, kelompok dan organisasi yang lebih baik. Burns juga membuat perbedaan penting antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional, yang menurutnya kepemimpinan transaksional adalah cara yang digunakan oleh sebagian besar politisi yang memimpin pengikutnya berdasarkan *feedback* yang mengarah pada kepuasan kepentingan pribadi pemimpin dan pengikutnya. Sedangkan kepemimpinan transformasional dilakukan oleh para pemimpin politisi yang mampu melibatkan para pengikutnya

tidak hanya untuk mencapai sesuatu yang penting namun juga untuk memiliki moral yang baik (Bryman, 2011).

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang fokusnya terhadap peran serta karyawan dalam organisasi dan persyaratan untuk karyawannya, dan juga memberikan penghargaan yang positif maupun negatif terhadap kinerja karyawannya (Burhanuddin & Agus, 2020). Kepemimpinan transaksional akan memotivasi pengikutnya dengan cara mewujudkan keinginan pengikutnya apabila mereka telah memenuhi apa yang diinginkan oleh seorang pemimpin, misalnya memberikan penghargaan berupa bonus dari gaji, jaminan sosial, pengakuan atau promosi kenaikan jabatan atas hasil kerja atau kinerja sesuai yang ditetapkan organisasi. Kepemimpinan transaksional seorang pemimpin akan fokus terhadap keinginan bawahannya dan juga memenuhi harapan bawahannya, serta memberikan imbalan yang mereka inginkan, dan melakukan respon terhadap kepentingan pribadi sepanjang mendukung tujuan organisasi.

Menurut Burns (1978) perbedaan antara kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional terletak pada pemimpin dan pengikutnya dimana pemimpin dan pengikutnya saling memberikan penawaran satu sama lain, dan pemimpin transaksional terjadi apabila seorang pemimpin dapat membuat inisiatif untuk bekerja sama dengan orang lain dengan tujuan melakukan pertukaran barang berharga, sedangkan kepemimpinan transformasional terjadi jika pemimpin dan para pengikutnya saling terlibat satu sama lain dan saling meningkatkan motivasi dan moralitas ke tingkat yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional pemimpin yang mau berusaha memberikan motivasi kepada pengikutnya dengan tujuan untuk memberikan perubahan agar lebih mementingkan tujuan organisasi atau perusahaan dari pada mengejar tujuan pribadi. Kepemimpinan transformasional lebih berfokus pada bagaimana cara membuat seseorang memiliki kesadaran yang lebih baik terhadap pencapaian kerja, memberikan motivasi kepada bawahan untuk menjadikan kepentingan organisasi di atas kepentingan individu.

Menurut Burhanuddin & Agus (2020) dalam proses mempengaruhi pada kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional tidak diuraikan secara jelas, tetapi keduanya dapat disimpulkan dengan melihat perilaku pemimpin dan cara pemimpin memberikan pengaruh motivasi terhadap pengikutnya. Proses mempengaruhi yang utama bagi kepemimpinan transaksional adalah kepatuhan instrumental yang didorong oleh kepentingan pribadi. Kepatuhan instrumental yang dimaksud adalah kepatuhan yang dimiliki oleh seorang bawahan yang mempunyai tujuan untuk mendapatkan imbalan yang pasti dari pemimpin. Sedangkan kepemimpinan transformasional melibatkan internalisasi seperti proses penerimaan ide, keyakinan atau nilai dari lingkungannya. Seorang pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk memberikan motivasi inspirasional dimana seorang pemimpin bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahannya untuk menghubungkan tugas dengan nilai-nilai pengikut dan cita-cita dengan perilaku seperti mengartikulasikan sebuah visi yang menginspirasi. Adapun cara seorang pemimpin untuk meningkatkan motivasi intrinsik adalah meningkatkan persepsi pengikut melalui tujuan yang harus konsisten dengan minat dan nilai-nilai otentik mereka. Selain itu kepemimpinan transformasional juga melibatkan identifikasi pribadi, dimana pengikut akan mengidentifikasi pemimpinnya dengan tujuan agar merekameniru perilaku pemimpin dan mengambil nilai-nilai dan cita-cita yang dimiliki oleh pemimpinnya.

2.5 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Karakteristik merupakan beberapa sifat atau keterampilan yang dimiliki oleh seseorang. Adapun karakteristik karyawan menurut Mc Clelland yang memiliki motif berprestasi tinggi yaitu, (Burhanuddin & Agus, 2020):

1. Bertanggung jawab yang tinggi
2. Berani mengambil risiko
3. Memiliki tujuan yang jelas dan nyata

4. Merencanakan kerja secara menyeluruh dan mewujudkan tujuan organisasi
5. Memanfaatkan *feedback* yang nyata untuk melakukan pekerjaan
6. Membuat realisasi rencana yang telah disusun atau diprogramkan

Karakteristik kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang pemimpin yang baik dan efektif. Menurut Assingily dkk (2019) karakteristik kepemimpinan transformasional, antara lain:

1. Pemimpin yang memiliki jiwa utuh dan independen dalam mewujudkan visi organisasi
2. Sebagai bawahan harus mempunyai kesadaran tentang pentingnya kebersamaan dalam mencapai tujuan dengan ditambahnya suplemen motivasi serta dukungan dari pemimpin
3. Seluruh anggota organisasi kepemimpinan transformasional harus rela dan siap berkorban dalam kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi tanpa mengharapkan imbalan.

Teori kepemimpinan transformasional berkembang dengan menitikberatkan pada peningkatan motivasi atau pengaruh yang beragam terhadap karyawan dengan cara memperlihatkan karakteristi perilaku pemimpin yang karismatik, memberikan motivasi inspirasional, meberikan stimulasi intelektual dn memberika perhatian kepada setiap anggotanya. Hal tersebut dilakukan oleh seorang pemimpin agar para pengikutnya termotivasi sehingga mereka menjadi percaya, kagum, hormat, setia kepada pemimpin serta dapat bekerja dengan baik dan secara mandiri. Kepemimpinan transformasioanl dianggap sebagai sebuah cara dan proses seorang pemimpin yang ingin memberikan motivasi kepada karyawannya membentuk kepercayaan karyawan dalam organisasi melalui cita-cita dan nilai-nilai yang lebih tinggi untuk mencapai visi dan misi organisasi (Zumaeroh, 2009).

Ciri lain dari kepemimpinan transformasional menurut Kreitner & Kinicki (2014) antara lain:

1. Sebagai seorang pemimpin bisa membuat dan membangun visi masa depan yang menarik. Seorang pemimpin transformasional harus bisa membuat visi yang membangun untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Pemimpin harus memiliki dan menunjukkan rasa optimis. Sebagai seorang pemimpin transformasional harus optimis dan mempunyai harapan terhadap hasil yang positif, percaya pada diri dan kemampuan yang dimiliki.
3. Pemimpin memiliki rasa antusias. Pemimpin transformasional bisa menunjukkan rasa semangat, kegembiraan, minat atau antusias yang kuat terhadap sesuatu.
4. Pemimpin berkorban demi kebaikan bersama.
5. Pemimpin dapat menjadi panutan, suri tauladan, dan contoh bagi para bawahannya
6. Pemimpin menunjukkan standar etika yang tinggi dalam perilakunya
7. Pemimpin memberikan dukungan kepada para karyawan, memberikan kebebasan untuk berpendapat, serta selalu mendukung apa yang dikerjakan oleh bawahannya.
8. Pemimpin memberikan semangat kepada para karyawan, agar mereka semangat dalam melakukan pekerjaan untuk tujuan bersama.
9. Pemimpin memberikan pelatihan kepada para karyawan agar berkembang dan meningkatkan *skill* yang mereka miliki
10. Sebagai seorang pemimpin harus bisa memberdayakan pengikutnya
11. Pemimpin mendorong adanya inovasi
12. Pemimpin mendorong upaya-upaya yang kreatif dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi para karyawan

Menurut Burhanuddin & Agus (2020) ciri lain dari pendekatan kepemimpinan transformasional adalah para pemimpin berusaha untuk menumbuhkan rasa kepercayaan terhadap pengikutnya, mencoba mengembangkan jiwa kepemimpinan dalam diri orang lain, memperlihatkan

pengorbanan dirinya dan bertindak sebagai agen moral, fokus kepada diri mereka sendiri dan para pengikutnya dalam sasaran yang bisa melampaui kebutuhan yang lebih dekat terhadap kelompok kerja. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014) bahwa kepemimpinan transformasional lebih ke cara bagaimana seorang pemimpin mengembangkan motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen, dan kesetiaan yang lebih tinggi dari para pengikutnya daripada kepemimpinan transaksional. Meskipun demikian perlu untuk diketahui bahwa gaya kepemimpinan transaksional merupakan salah satu prasyarat yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang efektif.

Menurut Hackman & Johnson (2004) dalam buku Palutturi (2014) dengan judul *Public Health Leadership* bahwa para peneliti sepakat untuk membagi ciri atau karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu *creative* (kreatif), *interactive* (interaktif), *visionary* (mempunyai visi), *empowering* (memberdayakan) dan *passionate* (antusias). Dalam menyelesaikan persoalan kesehatan yang demikian kompleks, pemimpin kesehatan masyarakat harus memiliki ciri atau karakteristik seperti yang telah disebutkan diatas (Palutturi, 2014).

1. *Creative* (kreatif)

Pemimpin transformasional selalu berpikir inovatif. Pemimpin kesehatan masyarakat harus membuat inovasi dan terobosan baru dalam menyelesaikan masalah kesehatan yang terjadi. Contohnya tentang upaya menurunkan HIV/AIDS, penurunan angka kematian ibu dan anak, penanggulangan sampah, dan lain sebagainya. Dalam hal ini sebagai seorang pemimpin transformasional akan memikirkan cara baru atau inovatif untuk menyelesaikan masalah tersebut agar terjadi penurunan angka pada kasus-kasus yang berada di dunia kesehatan.

2. *Interactive* (interaktif)

Pemimpin transformasional adalah ahli komunikator yang mampu mengartikulasi dan mendefinisikan ide atau konsep. Karena masalah kesehatan sangat kompleks dan melibatkan banyak orang, disiplin ilmu dari berbagai latar belakang dan status sosial yang berbeda, maka pemimpin

kesehatan masyarakat harus memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan dan mendiskusikan pesan-pesan atau ide-ide yang dimiliki seorang pemimpin.

3. *Visionary* (mempunyai visi)

Sebagai seorang pemimpin harus mempunyai visi, tetapi hampir semua pimpinan dan organisasi mempunyai visi hanya saja masih banyak yang tidak konsisten untuk terhadap visi tersebut. Sehingga mengkomunikasikan visi kepada anggota merupakan salah satu tindakan pemimpin transformasional. Visi adalah sebuah gambaran yang ingin dicapai oleh suatu kelompok atau organisasi. Nanus (1992) dalam Palutturi (2014) menyatakan bahwa terdapat empat ciri atau karakteristik visi yang efektif, yaitu:

- a. Visi yang efektif menimbulkan komitmen dan menghasilkan energi bagi anggotanya.
- b. Visi yang efektif menciptakan energi bagi para pengikutnya
- c. Visi yang efektif menetapkan standar keunggulan
- d. Visi yang efektif sebagai jembatan antara masa kini dan masa yang akan datang.

Visi organisasi berbeda dengan misi organisasi. ketika visi organisasi menyiapkan arahan dan ide mengetahui gambaran dari masa depan yang ingin dicapai, misi organisasi memberikan gambaran organisasi dan bagaimana mencapai visi yang ditetapkan. Misi adalah pernyataan yang mengidentifikasi ruang lingkup operasi organisasi. dengan adanya misi suatu kelompok akan terarahkan dan mempunyai tujuan yang jelas untuk mewujudkan visi organisasi.

4. *Empowering* (memberdayakan)

Empowering (memberdayakan) merupakan salah satu karakteristik kepemimpinan transformasional. Pemberdayaan akan sangat bergantung pada siapa yang menjadi target kelompok dari sebuah program atau kebijakan. Prinsipnya pemberdayaan adalah sangat esensial, bahkan menjadi peran utama bagi pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional mengetahui bagaimana memberikan *power* dan memberdayakan anggotanya. Pemimpin transformasional memberikan akses

material, pendanaan kewenangan dan informasi terhadap anggotanya dalam menyelesaikan tugas-tuga organisasi dan mengembangkan ide.

5. *Passionate* (antusias)

Seorang pemimpin transformasional harus antusias dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka, dimana seorang pemimpin harus mencintai pekerjaannya dan memiliki antusias yang tinggi untuk memotivasi orang lain dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai *performance* yang paling tinggi.

2.6 Perilaku Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bernard M. Bass, kepemimpinan transformasional memiliki kinerja yang unggul ketika para pemimpin memperluas dan mementingkan kepentingan karyawannya, ketika pemimpin membangkitkan kesadaran dan penerimaan karyawan terhadap tujuan dan misi kelompok atau organisasi, dan ketika pemimpin menggerakkan karyawannya untuk tidak hanya mementingkan kepentingan pribadi mereka sendiri daripada kepentingan organisasi. Menurut Souba (2015) jika seorang pemimpin berhasil meningkatkan pendekatan transaksionalnya yang lebih berdasarkan kebiasaan dengan pendekatan transformasional, dia harus mengupayakan perubahan dalam cara dia berperilaku, berekspresi, dan berpikir. Beberapa penulis berpendapat bahwa pendekatan transaksional tidak cukup dan memerlukan penyesuaian untuk mengakses dimensi pendekatan transformasional.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri dimana pemimpin membangun visi ke depan yang atraktif, pemimpin menunjukkan optimisme, pemimpin menunjukkan rasa antusias, pemimpin berkorban demi kebaikan bersama, pemimpin menjadi panutan, pemimpin menerapkan standar etika yang tinggi, pemimpin memberikan dukungan, semangat, pelatihan, serta selalu mendorong inovasi dan kreativitas dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi. Adapun perilaku gaya kepemimpinan transformasional meliputi motivasi inspirasional, pengaruh

ideal, pertimbangan individual, dan stimulasi intelektual (Kreitner & Kinicki, 2014). Berikut adalah penjelasan mengenai perilaku kepemimpinan transformasional:

1. Pemberian motivasi inspirasional (*inspirational motivation*). Pemberian motivasi inspirasional merupakan perilaku pemimpin yang mau mengkomunikasikan harapan yang tinggi dan menyampaikan visi bersama secara menarik dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tujuan akan menghasilkan kemajuan yang baik dan penting bagi suatu organisasi. hal tersebut juga akan menghasilkan adanya komitmen antara para karyawan dengan pemimpin dan visi organisasinya.
2. Pengaruh yang ideal (*idealized influence*) merupakan perilaku pemimpin yang memberikan pengaruh yang baik kepada pengikutnya sehingga mereka memiliki keyakinan dan kepercayaan yang mendalam kepada pemimpinnya, dan merasa bangga bisa bekerja sama dengan pemimpinnya, serta membuat para pengikutnya rela mengorbankan dirinya untuk kepentingan bersama.
3. Pertimbangan individual (*individualized consideration*) merupakan perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi sehingga memberikan dampak kepada para pengikut dan kelompok kerja berupa meningkatnya kepaduan para anggota kelompok, dan sebagai hasilnya adalah komitmen organisasi.
4. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) merupakan perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kepercayaan dan kecerdasan bawahannya untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka dalam pencapaian tujuan, serta dapat meningkatkan kinerja individu, kelompok, atau organisasi.

Adam Grant (2013) dalam bukunya "*Give and Take*" menjelaskan mengenai dimensi pendekatan kepemimpinan transformasional dan juga mengusulkan bahwa perilaku pemimpin secara konsisten berfokus menjadi "*giver*" dibandingkan menjadi "*taker*" yang berkontribusi pada peluang pengembangan kepercayaan yang lebih besar; pengaruh

asosiatif, dan hubungan kerja sama yang lebih besar. Podsakoff *et al*, 1990 dalam Bryman (2011) mengidentifikasi dan mengembangkan enam perilaku yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, yaitu :

1. Mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi
Perilaku pemimpin yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang baru bagi unit/divisi/perusahaannya, dan mengembangkan, mengartikulasikan, dan menginspirasi orang lain dengan visinya tentang masa depan.
2. Memberikan model yang sesuai
Maksudnya adalah perilaku pemimpin yang menjadi panutan atau teladan bagi karyawan yang diikuti yang konsisten dengan nilai-nilai yang dianut oleh pemimpinnya
3. Menumbuhkan penerimaan tujuan kelompok
Perilaku pemimpin yang bertujuan untuk meningkatkan kerja sama antar sesama karyawan dan membuat mereka bekerja sama menuju tujuan bersama.
4. Ekspektasi kinerja yang tinggi
Perilaku yang menunjukkan ekspektasi pemimpin terhadap keunggulan, kualitas, dan/atau kinerja tinggi dari para pengikutnya.
5. Memberikan dukungan individual
Perilaku pemimpin yang menunjukkan bahwa dia menghargai pengikut dan peduli dengan perasaan serta kebutuhan pribadi mereka.
6. Stimulasi intelektual
Di mana pemimpin mendorong kecerdasan, rasionalitas dan penyelesaian masalah. Sehingga perilaku ini menganggap bahwa pemimpin memberikan tantangan kepada pengikutnya untuk menguji kembali beberapa asumsi mereka tentang pekerjaannya dan memikirkan kembali bagaimana pekerjaan dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifiani R. S., Endang S. A., Ika R. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja (Studi pada Tenaga Perawat RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis. 33(01). 127-135.
- Assingkily, Muhammad Shaleh, and Mesiono Mesiono. 2019. *Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Di Madrasah Ibtidaiyah Serta Relevansinya Dengan Visi Pendidikan Abad 21*. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam 4(1):147–68. doi: 10.14421/manageria.2019.41-09.
- Asbari M., Priyono B.S., & Agustian B.P. 2020. *Elitical and Antidemocratic Transformational Leadership Critics: is it Still Relevant? (A Literature Study)*. International Journal of Social, Policy and Law. 01(01). 11-16.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006. *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bryman, A. 2011. *The Sage Handbook Of Leadership*. Sage Publication, ProQuest Ebook Central. 299-310. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/hanken-ebooks/detail.action?docID=689452>.
- Burhanuddin & Agus K. 2020. *Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo*. Jurnal Ilmiah Manajemen. 11(2). 7-18.
- Grant, A. 2013. *Give and take: A revolutionary approach to success*. New York: The Penguin Group.
- Hendri, A. dkk. 2023. *Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Inovasi Penelitian, 3(8). 7367-7372.
- Komariah, A. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Sekolah, Kinerja Mengajar Guru Terhadap Produktivitas Sekolah*. MIMBAR, Jurnal Sosial Dan Pembangunan 30(1):118.

- Kreitner R., & Kinicki. A. 2014. *Perilaku Organisasi*. Buku 2. Edisi 9. Terj. Biro Bahasa Alkemis. Jakarta: Salemba Empat.
- Lawler, J. 2007. *Leadership in social work: A case of caveat emptor?*. British Journal of Social Work, 37, 123 – 41.
- Mhatre K.H. & Ronald E.R. 2014. *Charismatic and Transformational Leadership: Past, Present, and Future*. Oxford Handbooks Online. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.012.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J.W. 2011. *Leaders and the leadership process (6th ed)*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Palutturi S. 2014. *Public Health Leadership*. Makassar: Pustaka Pelajar.
- Stogdill, R. M. 1948. *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. Journal of Psychology 25(1): 35–71.
- Surakka, T. 2008. *The Nurse Manager's Work in the Hospital Environment During the 1990s and 2000s: Responssibility, accountability and expertise in nursing leadership*. Journal Nurs Manag, 16(5). 525-534.
- Sinaga N.S, Delpi A., Alim P.B. 2021. Konsep Kepemimpinan Transformasional. Jurnal Ilmiah Indonesia. 1(7). 841-846. DOI : 10.36418/cerdika.v1i7.123.
- Tafvelin, Susanne. 2013 . *The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services*. Sweden; Print and Media Umea.
- Yukl, G. 2012. *Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention*. Academy of Management Perspectives, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>.
- Van Wart, M. 2003. *Public-sector leadership theory: An assessment*. Public Administration Review, 63(2), 214–228.
- Velu, L. Manxhari, M., Demiri, V., & Jahaj, L. (2017). *The Influence Of Leadership Styles On Employee's Performance*. Journal of Management, 31(2), 59-69.
- Zumaeroh. 2009. *Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Kerja Karyawan untuk Mengefektifkan Organisasi*. Majalah Ilmiah Ekonomika. 12(04). 158-172.

BAB 3

ETIKA KEPEMIMPINAN KESEHATAN MASYARAKAT

Oleh Suwardiman

3.1 Pendahuluan

Kepemimpinan yang efektif memainkan peran penting dalam membentuk manajemen strategis pelayanan kesehatan masyarakat. Kepemimpinan yang efektif membawa visi yang jelas tentang tujuan jangka panjang dan jangka pendek organisasi kesehatan masyarakat. Mereka mengartikulasikan misi dan visi ini dengan jelas kepada anggota tim, menciptakan tujuan yang dapat diukur, dan mengarahkan upaya organisasi ke arah yang diinginkan (Palutturi, 2021).

Kepemimpinan yang efektif dapat memfasilitasi inovasi dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan masyarakat. Mereka mendorong budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan, memotivasi staf untuk berpikir kreatif, dan mengimplementasikan praktik-praktik terbaik dalam pelayanan kesehatan..

Pemimpin kesehatan masyarakat berperan penting dalam mengelola sumber daya organisasi, termasuk anggaran, personel, dan teknologi. Mereka harus dapat membuat keputusan yang bijaksana dan strategis untuk memastikan efisiensi dan efektivitas dalam penyediaan layanan kesehatan.

Kepemimpinan yang efektif mempromosikan kolaborasi dan kemitraan yang kuat dengan pemangku kepentingan, baik itu instansi pemerintah, organisasi non-pemerintah, lembaga swasta, atau masyarakat. Ini diperlukan untuk menyediakan layanan yang holistik dan terintegrasi (MANIAGASI, 2021).

Gaya kepemimpinan yang transformasional dapat menginspirasi dan memotivasi tim untuk mencapai hasil yang lebih tinggi. Pemimpin seperti ini mendorong inovasi,

membangun kepercayaan, dan mengembangkan potensi anggota tim.

Pemimpin yang efektif berinvestasi dalam pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia. Mereka menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan karyawan, meningkatkan kompetensi tim, dan menciptakan pemimpin masa depan.

Dalam pengelolaan strategis pelayanan kesehatan masyarakat, kepemimpinan yang efektif tidak hanya merencanakan dan melaksanakan strategi, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi, kualitas layanan, dan keberlanjutan dalam jangka Panjang (Lisneni, 2023).

3.2 Konsep Dasar Etika Kepemimpinan

Pengertian konsep dasar etika kepemimpinan dapat bervariasi tergantung pada perspektif dan pendekatan masing-masing ahli. Berikut adalah beberapa definisi dari beberapa ahli:

1. **John C. Maxwell**, seorang penulis dan pembicara terkenal dalam bidang kepemimpinan, mendefinisikan etika kepemimpinan sebagai "melakukan yang benar terlepas dari apakah ada yang melihatnya atau tidak." Menurutnya, integritas merupakan fondasi dari etika kepemimpinan yang kuat.
2. **Warren Bennis**, Salah satu tokoh utama dalam studi kepemimpinan, *Warren Bennis*, menyatakan bahwa "integritas adalah dasar kepemimpinan yang efektif." Menurutnya, integritas mencakup kejujuran, konsistensi, dan keterbukaan.
3. **Stephen R. Covey**, pengarang "*The 7 Habits of Highly Effective People*," menempatkan etika kepemimpinan di dalam konsep "character ethic." Baginya, karakter dan etika pribadi memainkan peran kunci dalam kepemimpinan yang efektif.
4. **Peter F. Drucker**, seorang pakar manajemen dan kepemimpinan, menyatakan bahwa etika kepemimpinan melibatkan pertanyaan, "Apa yang benar?" dan bukan hanya

- "Apa yang bisa dilakukan secara hukum?" Menurutnya, kepemimpinan yang efektif membutuhkan pertimbangan etis yang mendalam.
5. **Joseph L. Badaracco**, seorang profesor di *Harvard Business School*, mengusulkan bahwa etika kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk membuat keputusan sulit dengan mempertimbangkan nilai-nilai fundamental dan memahami kompleksitas konteks.
 6. **Mary C. Gentile**, penulis "*Giving Voice to Values*," mengembangkan konsep etika yang praktis dan tanggung jawab dalam kepemimpinan. Menurutnya, etika kepemimpinan melibatkan pemberdayaan individu untuk mempraktikkan nilai-nilai mereka dalam situasi dunia nyata.
 7. **James MacGregor Burns**, yang dikenal karena konsep kepemimpinan transformasional, menekankan pentingnya etika dalam transformasi sosial. Kepemimpinan yang efektif, menurut Burns, menciptakan perubahan yang positif dan memerlukan dasar etika yang kuat.

Penting untuk diingat bahwa setiap ahli memiliki sudut pandang uniknya sendiri terkait dengan etika kepemimpinan. Meskipun ada konsensus tentang prinsip-prinsip umum, interpretasi dan penekanannya dapat bervariasi (Sidin *et al.*, 2021).

3.3 Prinsip Etika Kepemimpinan

Etika kepemimpinan melibatkan penerapan prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai etika dalam tindakan dan keputusan seorang pemimpin. Prinsip-prinsip etika kepemimpinan mencakup panduan moral yang membimbing perilaku seorang pemimpin. Berikut adalah beberapa prinsip etika kepemimpinan yang umumnya diakui:

1. Integritas

Integritas adalah kejujuran dan konsistensi antara nilai-nilai yang dipegang dan tindakan seorang pemimpin. Pemimpin yang memiliki integritas tinggi akan mempertahankan

standar moral dan konsisten dalam perilaku mereka. Prinsip ini menekankan kejujuran, konsistensi, dan keberanian untuk mempertahankan nilai-nilai moral.

2. Keadilan

Keadilan menyangkut perlakuan yang adil dan setara terhadap semua orang. Pemimpin yang adil memastikan bahwa kebijakan dan keputusan mereka tidak mendiskriminasi dan memperlakukan semua orang dengan hormat. Pemimpin harus memastikan bahwa kebijakan, keputusan, dan tindakan mereka bersifat adil dan setara. Mereka tidak boleh mendiskriminasi atau memihak kepada kelompok tertentu.

3. Empati

Empati melibatkan kemampuan untuk memahami dan merasakan perasaan orang lain. Pemimpin yang empatik dapat membentuk hubungan yang kuat dengan anggota timnya, memahami kebutuhan mereka, dan merespons dengan tepat.

4. Bijaksana

Kepemimpinan bijaksana melibatkan kemampuan untuk membuat keputusan yang baik dan tepat dalam konteks nilai dan tujuan organisasi. Pemimpin bijaksana mempertimbangkan konsekuensi etis dari setiap tindakan dan keputusan.

5. Bertanggungjawab

Pemimpin yang bertanggung jawab menerima konsekuensi dari tindakan dan keputusan mereka. Mereka mengakui kesalahan, belajar dari mereka, dan berusaha untuk melakukan perbaikan.

6. Kepemimpinan Servant (Pelayan)

Konsep kepemimpinan servant mengajarkan bahwa seorang pemimpin seharusnya melayani dan memenuhi kebutuhan anggota timnya. Pemimpin servant berfokus pada pembangunan dan pemberdayaan orang lain.

7. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional melibatkan kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengubah orang

serta organisasi. Pemimpin transformasional mendorong inovasi dan perubahan positif.

8. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional menyatakan bahwa pemimpin harus dapat mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan situasi dan kebutuhan tim. Ini melibatkan fleksibilitas dan pemahaman yang baik tentang konteks kerja.

9. Transparansi

Transparansi melibatkan pembagian informasi dengan jelas dan jujur. Pemimpin yang transparan membuka komunikasi dan memberikan pemahaman yang jelas kepada anggota timnya tentang kebijakan, tujuan, dan perubahan yang mungkin terjadi.

10. Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis menekankan kepatuhan terhadap standar moral dan etika. Pemimpin etis membuat keputusan yang tidak hanya menguntungkan diri mereka sendiri atau kelompok kecil, tetapi juga mempertimbangkan dampaknya pada masyarakat lebih luas.

Penerapan konsep-konsep dasar ini membantu menciptakan lingkungan kepemimpinan yang positif dan etis, yang dapat memberikan dampak positif pada kesejahteraan anggota tim dan organisasi secara keseluruhan (Visnu, 2020).

3.4 Pentingnya Etika Kepemimpinan dalam Pelayanan Kesehatan

Etika kepemimpinan sangat penting dalam pelayanan kesehatan karena memiliki dampak langsung pada kesejahteraan masyarakat, mutu pelayanan, dan integritas sistem kesehatan secara keseluruhan (Sudirman, Marfuah and ..., 2021).

Berikut adalah beberapa alasan mengapa etika kepemimpinan sangat penting dalam konteks pelayanan kesehatan:

1. Kepercayaan dan Kepuasan Pasien

Etika kepemimpinan menciptakan dasar kepercayaan di antara pasien dan penyedia layanan kesehatan. Pemimpin yang etis membantu membentuk budaya organisasi yang menghargai dan memprioritaskan kepentingan pasien, yang pada gilirannya, meningkatkan kepuasan pasien.

2. Integritas Organisasi

Etika kepemimpinan membantu menjaga integritas organisasi kesehatan. Pemimpin yang mempraktikkan etika menunjukkan kesediaan untuk bertanggung jawab dan mematuhi standar moral, menghindari perilaku yang dapat merusak reputasi institusi.

3. Keadilan dalam Akses dan Pelayanan

Kepemimpinan etis memastikan keadilan dalam akses dan pelayanan kesehatan. Pemimpin yang adil akan bekerja untuk mengurangi disparitas kesehatan dan memastikan bahwa setiap individu memiliki akses yang setara terhadap pelayanan kesehatan yang berkualitas.

4. Pemahaman Terhadap Etika Medis

Pemimpin dalam pelayanan kesehatan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap etika medis, termasuk isu-isu seperti informed consent, rahasia medis, dan pengambilan keputusan akhir hidup. Etika kepemimpinan membantu memastikan bahwa keputusan yang diambil sejalan dengan prinsip-prinsip etika medis.

5. Pemantauan dan Evaluasi Berkala

Etika kepemimpinan mendorong pemantauan dan evaluasi berkelanjutan terhadap pelayanan kesehatan yang disediakan. Pemimpin yang etis akan memastikan bahwa pelayanan kesehatan diukur secara objektif dan diberikan dengan standar tertinggi.

6. Kepemimpinan Pemberdayaan

Pemimpin yang menerapkan etika kepemimpinan cenderung mendorong pemberdayaan staf dan anggota tim. Mereka memfasilitasi pelibatan anggota tim dalam pengambilan keputusan, mendukung pengembangan profesional, dan menciptakan lingkungan kerja yang adil.

7. Pencegahan dan Promosi Kesehatan

Etika kepemimpinan mencakup tanggung jawab untuk mendorong pencegahan penyakit dan promosi kesehatan. Pemimpin kesehatan masyarakat yang etis akan mendukung inisiatif-inisiatif yang mengurangi beban penyakit dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

8. Manajemen Krisis dan Keamanan Pasien

Pemimpin yang beretika memainkan peran kunci dalam manajemen krisis dan keamanan pasien. Mereka harus dapat membuat keputusan sulit dengan berlandaskan pada prinsip-prinsip etika untuk meminimalkan risiko dan menjaga keamanan pasien.

9. Kepemimpinan Berbasis Nilai

Etika kepemimpinan membawa nilai-nilai moral ke dalam pengelolaan organisasi. Pemimpin yang memimpin dengan nilai-nilai etis membentuk budaya organisasi yang berfokus pada kebaikan masyarakat dan kesejahteraan bersama.

10. Pemenuhan Etika Profesi Kesehatan

Pemimpin di bidang kesehatan harus memberikan contoh yang baik dalam mematuhi etika profesi kesehatan. Mereka berkontribusi pada standar etika dan menjaga reputasi positif profesi kesehatan secara keseluruhan.

Penerapan etika kepemimpinan dalam pelayanan kesehatan tidak hanya menciptakan lingkungan yang aman dan beretika, tetapi juga meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pasien. Etika kepemimpinan yang kuat mendukung tujuan organisasi kesehatan untuk memberikan pelayanan yang bermutu dan berkelanjutan (Mulyanti, Marfuah and Dkk, 2021).

3.5 Tantangan Etika Kepemimpinan

1. Konflik Nilai

Tantangan pertama adalah konflik nilai, di mana pemimpin mungkin dihadapkan pada situasi di mana nilai-nilai pribadi bertentangan dengan keputusan yang harus diambil untuk kepentingan organisasi.

2. Tekanan Kinerja dan Waktu

Pemimpin sering menghadapi tekanan untuk mencapai hasil yang cepat atau memenuhi target kinerja, dan hal ini dapat menimbulkan dilema etika di mana pemimpin harus memilih antara integritas dan mencapai tujuan.

3. Kesulitan Pengambilan Keputusan

Keputusan etis tidak selalu jelas dan mudah. Pemimpin mungkin dihadapkan pada situasi di mana pilihan sulit harus dibuat, dan hal ini dapat menimbulkan tantangan etika.

4. Ketidakpastian dan Perubahan

Ketidakpastian dan perubahan dalam lingkungan bisnis atau organisasi dapat menciptakan tantangan etika, terutama ketika pemimpin dihadapkan pada keputusan-keputusan yang signifikan dalam konteks ketidakpastian.

5. Teknologi dan Privasi

Kemajuan teknologi sering kali membawa tantangan etika terkait dengan privasi dan keamanan data. Pemimpin perlu mempertimbangkan dampak etika dari penggunaan teknologi dalam mengelola informasi dan data.

6. Multikulturalisme dan Keragaman

Lingkungan kerja yang semakin multikultural menempatkan pemimpin di depan tantangan untuk mengelola perbedaan etika dan nilai-nilai antarindividu atau kelompok.

7. Tekanan Ekonomi dan Keuangan

Dalam situasi ekonomi yang sulit, pemimpin mungkin menghadapi tekanan untuk membuat keputusan yang menguntungkan keberlanjutan keuangan organisasi, yang bisa menjadi konflik dengan keputusan etis.

8. Korupsi dan Kecurangan

Beberapa pemimpin dihadapkan pada godaan korupsi atau kecurangan. Tantangan etika muncul ketika pemimpin dihadapkan pada kesempatan untuk mendapatkan keuntungan pribadi dengan cara yang tidak etis.

3.6 Komponen Perilaku Etik

1. Integritas

Integritas melibatkan konsistensi antara kata dan tindakan. Pemimpin etis memegang teguh nilai-nilai moralnya dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai tersebut.

2. Transparansi

Pemimpin etis berkomunikasi secara terbuka dan jujur. Mereka tidak menyembunyikan informasi yang relevan dan memastikan bahwa anggota tim memiliki pemahaman yang jelas tentang kebijakan dan Keputusan.

3. Bijaksana dalam Pengambilan Keputusan

Pemimpin etis mempertimbangkan implikasi etis dari setiap keputusan yang diambilnya. Mereka mengambil keputusan dengan hati-hati dan mempertimbangkan dampaknya terhadap semua pihak yang terlibat.

4. Empati

Empati melibatkan kemampuan untuk memahami dan meresapi perasaan orang lain. Pemimpin etis berusaha memahami perspektif orang lain dan memperlakukan mereka dengan hormat.

5. Pemberdayaan dan Keterlibatan

Pemimpin etis mendorong pemberdayaan dan keterlibatan anggota tim. Mereka memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan memberikan kontribusi yang bermakna.

6. Keadilan

Pemimpin etis memastikan keadilan dalam perlakuan terhadap semua individu. Mereka tidak mendiskriminasi dan memperlakukan setiap orang dengan setara.

7. Keberanian untuk Menentang Ketidakbenaran

Pemimpin etis memiliki keberanian untuk menentang ketidakbenaran atau tindakan yang tidak etis. Mereka berani memperjuangkan kebenaran meskipun mungkin menghadapi konsekuensi negative.

8. Kesadaran terhadap Dampak Sosial dan Lingkungan

Pemimpin etis mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari keputusan bisnis. Mereka berusaha untuk

melakukan bisnis dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan.

9. Komitmen pada Etika Profesi

Pemimpin etis mengikuti dan mematuhi etika profesi mereka. Mereka memahami kode etik dan standar yang berlaku dalam industri atau profesi mereka.

Pemimpin yang menerapkan perilaku etis memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi yang beretika, memberikan contoh yang baik untuk anggota tim, dan menciptakan lingkungan di mana keputusan-keputusan diambil dengan mempertimbangkan nilai-nilai moral (Andry, 2021).

DAFTAR PUSTAKA

- Andry, H. (2021) 'ANALISIS IMPLEMENTASI LAYANAN E-PUSKESMAS PADA PUSAT KESEHATAN MASYARAKAT DI KECAMATAN BUNGARAYA KABUPATEN SIAK', *JURNAL KEMUNTING* [Preprint]. Available at: <http://www.ejurnal.universitaskarimun.ac.id/index.php/IAN/article/view/274>.
- Lisneni, L. (2023) 'KINERJA PEGAWAI TERHADAP PELAYANAN KESEHATAN MASYARAKAT DI PUSKESMAS: Literature Review', *Jurnal'Aisyiyah Medika* [Preprint]. Available at: <http://jurnal.stikes-aisyiyah-palembang.ac.id/index.php/JAM/article/view/1098>.
- MANIAGASI, Y.G. (2021) *Penguatan Kapasitas Pusat Kesehatan Masyarakat Dalam Meningkatkan Pelayanan Kesehatan di Kabupaten Jayapura*. repository.unhas.ac.id. Available at: <http://repository.unhas.ac.id/id/eprint/8950/>.
- Mulyanti, S.S., Marfuah, D.M.D. and Dkk, D. (2021) *Buku Ajar Ilmu Kesehatan Masyarakat*. repository.itspku.ac.id. Available at: http://repository.itspku.ac.id/396/1/Tabel_30_No_23_Sertifikat_EC00202156868.pdf.
- Palutturi, S. (2021) 'Kepemimpinan & Berpikir Sistem Dalam Kesehatan Masyarakat'. repository.unhas.ac.id. Available at: [http://repository.unhas.ac.id/id/eprint/4762/1/Sampul, Daftar Isi, Daftar Pustaka dan Halaman Belakang.pdf](http://repository.unhas.ac.id/id/eprint/4762/1/Sampul_Daftar_Isi_Daftar_Pustaka_dan_Halaman_Belakang.pdf).
- Sidin, A.I. *et al.* (2021) 'Media Kesehatan Masyarakat Indonesia'. download.garuda.kemdikbud.go.id. Available at: [http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2550344&val=2175&title=Do Ethical Climate Have Impact on Job Satisfaction of Staff in West Sulawesi Hospital Indonesia](http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2550344&val=2175&title=Do_Ethical_Climate_Have_Impact_on_Job_Satisfaction_of_Staff_in_West_Sulawesi_Hospital_Indonesia).
- Sudirman, S.M.S., Marfuah, D.M.D. and ... (2021) 'Buku Ajar Ilmu Kesehatan Masyarakat'. repository.itspku.ac.id. Available at: [http://repository.itspku.ac.id/406/1/Dewi Marfuah_2021_Buku Ajar Ilmu Kesehatan Masyarakat.pdf](http://repository.itspku.ac.id/406/1/Dewi_Marfuah_2021_Buku_Ajar_Ilmu_Kesehatan_Masyarakat.pdf).

Visnu, J. (2020) 'Health-Preneurship: Mengapa Ilmu Kesehatan Masyarakat Membutuhkan Seorang Entrepreneur?', *Damianus Journal of Medicine* [Preprint]. Available at: <http://mx2.atmajaya.ac.id/index.php/damianus/article/view/780>.

BAB 4

KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KEBIJAKAN KESEHATAN

Oleh Andi yaumil Bay R Thaifur

Pembangunan kebijakan (*policy development*) merupakan salah satu tanggung jawab utama kepemimpinan di bidang kesehatan masyarakat. Tugas ini muncul setelah seorang pemimpin mengevaluasi kesehatan masyarakat dan mengidentifikasi masalah-masalah kesehatan serta risiko yang dihadapi oleh masyarakat. Dalam bagian ini, kita akan membahas tiga hal pokok: pertama, konsep dasar kebijakan kesehatan; kedua, pentingnya pengembangan kebijakan kesehatan; dan ketiga, langkah-langkah serta proses yang terlibat, didukung dengan contoh-contoh praktis. Selain itu, bagian ini juga akan membahas peran dan isu-isu strategis yang dapat dimainkan oleh pemimpin kesehatan masyarakat dalam konteks kebijakan kesehatan.

4.1 Kebijakan

Kebijakan adalah posisi yang diambil pada suatu isu oleh organisasi atau individu dalam kedudukan jabatan kekuasaan (Baggott, 2007). kebijakan dapat mengacu pada pernyataan, keputusan, dokumen, atau program tindakan. Penting untuk dicatat bahwa kebijakan tidak selalu berarti tindakan positif; sebaliknya, kebijakan juga dapat mencakup upaya untuk menghambat atau menghalangi suatu keputusan.

Dalam buku "*New Public Health*" karya Fran Frances Baum (2008), dijelaskan bahwa kebijakan merupakan suatu proses pengambilan keputusan yang melibatkan penetapan tujuan, cara untuk mencapai tujuan tersebut, serta pengambilan atau penghindaran tindakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Pandangan lain dari Hill (2005) menyatakan bahwa kebijakan adalah serangkaian tindakan atau jaringan keputusan yang membentuk suatu pola. Hill juga menyoroti pentingnya tidak hanya mempertimbangkan keputusan yang diambil, tetapi juga mengakui signifikansi dari ketidaktindakan terhadap kebijakan dan menganalisis dampaknya dalam arena kebijakan. Kebijakan dapat didefinisikan sebagai panduan tindakan untuk mengubah apa yang seharusnya terjadi, melibatkan keputusan mengenai jumlah dan alokasi sumber daya. Jumlah keseluruhan mencerminkan komitmen terhadap bidang-bidang tertentu, sementara distribusi jumlah tersebut menunjukkan prioritas para pengambil keputusan. Dengan demikian, kebijakan tidak hanya menetapkan prioritas, tetapi juga memandu alokasi sumber daya.

Palmer dan Short (2010) menyatakan bahwa kebijakan mencakup berbagai aspek, antara lain:

1. Pernyataan Umum (*General Statement*)

Kebijakan merujuk pada suatu pernyataan umum yang mengungkapkan niat atau tujuan tertentu. Contohnya, seperti "Indonesia Sehat 2010". Di tingkat global, pernyataan umum seperti "*Health for All 2000*" mencakup elemen-elemen umum dalam bentuk dokumen kebijakan, seperti penjelasan masalah, hasil yang diinginkan, dan usulan tindakan.

2. Iterasi Tindakan Pemerintah

Merupakan perulangan tindakan pemerintah pada masa lalu yang terkait dengan isu tertentu, seperti kebijakan luar negeri dan hubungan perdagangan.

3. Pernyataan Tujuan atau *Intention*

Kebijakan dapat berupa pernyataan tujuan atau niat pemerintah terkait dengan isu tertentu, seperti pemberian pelayanan kesehatan gratis bagi masyarakat miskin atau pemberian SPP gratis bagi mahasiswa berprestasi.

4. Seperangkap Aturan Standar

Kebijakan juga dapat berbentuk seperangkap aturan standar yang ditetapkan sebagai panduan untuk bertindak, seperti manajemen risiko pada kebakaran.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kebijakan adalah suatu panduan dalam pengambilan keputusan yang mencakup penetapan tujuan dan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut. Kebijakan juga mencakup keputusan yang berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya yang ada. Kebijakan tidak hanya menentukan arah dan niat, tetapi juga memberikan kerangka kerja untuk tindakan konkret dan alokasi sumber daya guna mencapai hasil yang diinginkan.

4.2 Kebijakan Kesehatan

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan oleh ahli, dapat diambil pemahaman mengenai kebijakan kesehatan. Menurut Blank dan Burau (2004), kebijakan kesehatan merujuk pada semua program tindakan yang diusulkan atau diambil oleh pemerintah yang memiliki dampak pada aspek keuangan dan/atau penyediaan layanan kesehatan. Sementara itu, Buse, Mays, dan Walt (2005) menyatakan bahwa kebijakan kesehatan mencakup program, tindakan, atau keputusan (atau ketidakmengambilan tindakan) yang mempengaruhi berbagai institusi, organisasi, layanan, dan pengaturan keuangan dalam sistem kesehatan.

Walt (1994) memberikan pendekatan yang lebih luas dengan menyebut kebijakan kesehatan sebagai suatu proses dan kekuasaan, fokusnya pada siapa yang mempengaruhi siapa dalam pembuatan kebijakan dan bagaimana proses itu terjadi. Sementara itu, Green dan Thorogood (1998) mendefinisikan analisis kebijakan kesehatan sebagai studi yang mencakup masalah kebijakan kesehatan, asal-usul kebijakan tersebut, tujuan, dan hasil yang diharapkan.

Definisi yang diberikan oleh Nutbeam (1998) mengenai kebijakan kesehatan dapat dirangkum sebagai berikut:

"Health policy is a formal statement or procedure within institutions (notably government) which defines priorities and the parameters for action in response to health needs, available resources, and other political pressures."

Artinya, kebijakan kesehatan dapat dianggap sebagai suatu pernyataan atau prosedur resmi yang berada dalam lembaga (terutama pemerintah), yang menetapkan prioritas dan batasan untuk tindakan yang harus diambil sebagai tanggapan terhadap kebutuhan kesehatan, ketersediaan sumber daya, dan tekanan politik lainnya. Definisi ini menyoroti karakter formal kebijakan kesehatan dan bagaimana kebijakan tersebut mengatur prioritas serta batasan tindakan dalam menghadapi dinamika kebutuhan kesehatan, ketersediaan sumber daya, dan tekanan politik.

Dengan demikian, kebijakan kesehatan dapat dipahami sebagai rangkaian program tindakan atau keputusan pemerintah yang berdampak pada aspek keuangan dan penyediaan layanan kesehatan, melibatkan berbagai institusi dan organisasi dalam sistem kesehatan, serta merupakan suatu proses yang melibatkan berbagai kekuasaan dan interaksi dalam pembuatannya. Analisis kebijakan kesehatan juga melibatkan pemahaman terhadap masalah kebijakan, asal-usul, tujuan, dan hasil yang diharapkan dari suatu kebijakan kesehatan.

4.3 Proses Pembuatan Kebijakan Kesehatan

Pengembangan kebijakan kesehatan menjadi suatu kebutuhan yang penting, dan ada beberapa alasan yang dapat dikelompokkan dalam dua aspek, yaitu proses pengembangan kebijakan dan output atau hasil dari kebijakan itu sendiri (Chu, 2009).

1. **Melegitimasi Kebutuhan untuk Sebuah Tindakan**

Proses ini membantu mengukuhkan perlunya tindakan dengan memberikan dasar legitimasi untuk menyikapi suatu masalah kesehatan.

2. **Mengumpulkan dan Mengetes Pandangan Publik**

Proses pengumpulan dan pengujian pandangan masyarakat terhadap masalah dan solusi yang ditawarkan memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan mencerminkan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

3. **Menfasilitasi Partisipasi Masyarakat**
Melibatkan masyarakat dalam proses pengembangan kebijakan memastikan bahwa berbagai perspektif dan kepentingan masyarakat tercermin dalam kebijakan tersebut.
4. **Membawa Konsensus**
Proses ini berusaha mencapai kesepakatan atau konsensus di antara berbagai pihak yang terlibat dalam pengembangan kebijakan, meminimalkan konflik dan meningkatkan dukungan.
5. **Memfasilitasi Perubahan Struktural**
Pengembangan kebijakan juga dapat menjadi sarana untuk mendorong perubahan struktural yang diperlukan dalam sistem kesehatan.

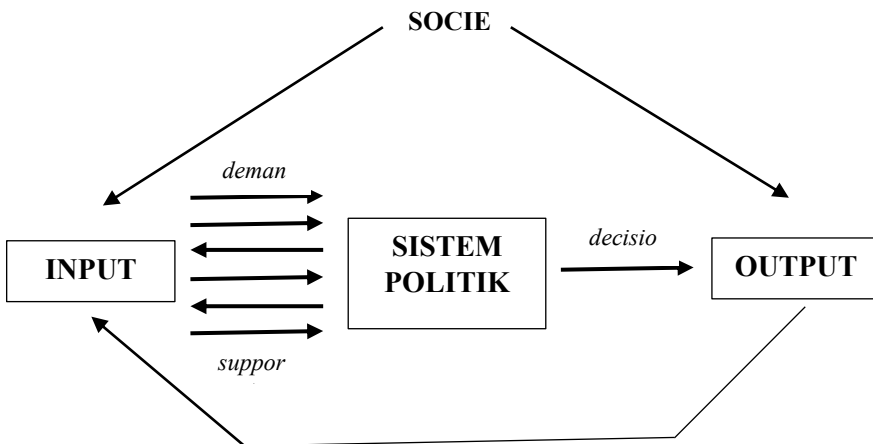
Adapun output dari kebijakan yang dibuat, antara lain:

1. **Penyelesaian Masalah/Pencapaian Tujuan**
Kebijakan kesehatan diharapkan dapat memberikan solusi atau mencapai tujuan tertentu dalam menangani masalah kesehatan yang ada.
2. **Mengarahkan Tindakan dan Rencana ke Depan**
Output dari kebijakan memberikan arahan untuk tindakan dan rencana ke depan, membantu mengatur langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai hasil yang diinginkan.
3. **Mengidentifikasi Masalah dan Solusi**
Kebijakan membantu mengidentifikasi dengan jelas masalah kesehatan dan solusi yang dapat diadopsi untuk mengatasi masalah tersebut.
4. **Mendesain atau Meningkatkan Program dan Pelayanan**
Kebijakan kesehatan memengaruhi perancangan atau peningkatan program-program kesehatan dan pelayanan yang diselenggarakan.
5. **Membangun Kesadaran Publik tentang Kompleksitas Isu**
Kebijakan juga dapat meningkatkan kesadaran publik tentang kompleksitas suatu isu kesehatan dan pentingnya peran masyarakat dalam mencapai perubahan yang diinginkan.

Proses pembuatan kebijakan kesehatan memang sangat kompleks dan dinamis, dan dapat dikonseptualisasikan melalui berbagai model pengembangan kebijakan. Tiga model pengembangan kebijakan yang umumnya disajikan dalam literatur ialah:

Model 1: “*Model System*” Proses Pembuatan Kebijakan

Model ini mengkonseptualisasikan proses pembuatan kebijakan sebagai sebuah sistem dengan tiga komponen utama, yakni input, proses, dan output. Model ini menggambarkan bahwa proses pembuatan kebijakan kesehatan tidak hanya bersifat linier tetapi juga terintegrasi dengan interaksi kompleks antara berbagai pihak yang terlibat dan dinamika lingkungan masyarakat.



Sumber: Palmer and Short (2010)

1. Input (Masukan)

Permintaan dan Dukungan (*Demand and Support*) berasal dari berbagai pihak seperti pemerintah, sektor swasta, perguruan tinggi, NGO, dan masyarakat secara keseluruhan. Permintaan dan dukungan ini menjadi dasar untuk memulai proses pembuatan kebijakan.

2. Proses (Sistem Politik)

Proses dalam model sistem ini tidak lain adalah sistem politik dimana model pembuatan kebijakan harus didukung oleh input atau sumber daya dan menghasilkan output. Sistem politik ini mewakili lingkungan dimana proses pembuatan kebijakan berlangsung dan melibatkan interaksi dan dinamika antara berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, lembaga swasta, lembaga pendidikan, organisasi non-pemerintah (NGO), dan masyarakat. Sistem politik ini mendukung proses pengambilan keputusan yang terkait dengan isu atau kebijakan tertentu.

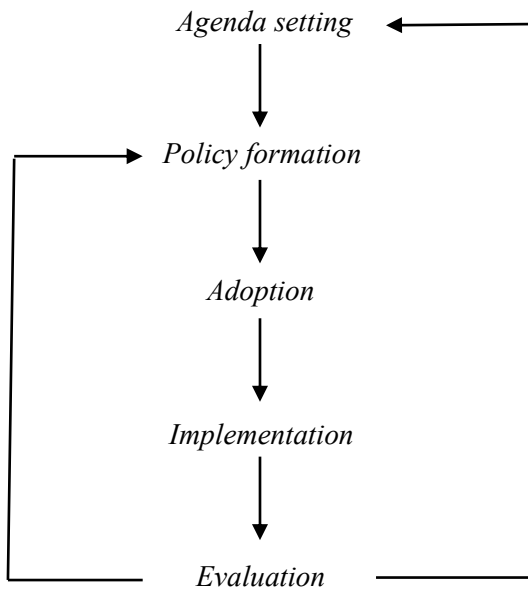
3. Output (Keluaran)

Hasil dari proses pembuatan kebijakan, yang dapat berupa kebijakan baru, amendemen kebijakan yang ada, atau keputusan terkait dengan isu kesehatan tertentu. Output ini mencerminkan respons terhadap permintaan dan dukungan awal.

Input dan output dalam sistem ini dapat dipengaruhi oleh lingkungan masyarakat yang melibatkan faktor-faktor seperti nilai-nilai, budaya, dan kondisi sosial ekonomi. Selain itu, hasil dari output dapat menjadi masukan kembali untuk memperbaiki dan meningkatkan sistem politik secara keseluruhan. Dengan memahami komponen-komponen tersebut, kita dapat melihat bagaimana permintaan, dukungan, dan hasil kebijakan saling terkait dalam suatu sistem yang kompleks.

Model 2: Tahapan Kunci dalam Proses Pembuatan Kebijakan

Model ini memberikan kerangka kerja yang jelas untuk memahami dan mengikuti tahapan kunci dalam proses pembuatan kebijakan kesehatan. Setiap tahap memiliki peranannya sendiri dan saling terkait untuk mencapai hasil kebijakan yang optimal. Dikutip dari Anderson (1984) seperti yang dijelaskan oleh Palmer dan Short (2010), model ini mengidentifikasi lima tahapan kunci dalam proses pembuatan kebijakan kesehatan:



Sumber: Anderson (1984) dalam Palmer dan Short (2010)

1. Identifikasi Masalah (*Problem Identification*)

Berkaitan dengan penetapan agenda dan pengidentifikasian isu atau masalah kesehatan yang memerlukan perhatian dan tindakan. Pada tahap ini, ditemukan masalah-masalah yang membutuhkan respons kebijakan.

2. Pembentukan Kebijakan (*Policy Formation*)

Tahap di mana kebijakan kesehatan diciptakan atau diubah. Proses ini mencakup perumusan kebijakan untuk mengatasi masalah yang diidentifikasi pada tahap sebelumnya.

3. Pengadopsian (*Adoption*)

Kebijakan yang telah diformulasikan diadopsi atau diterapkan secara resmi. Pada tahap ini, kebijakan diberlakukan sebagai respons terhadap masalah kesehatan yang diakui.

4. Implementasi Kebijakan (*Policy Implementation*)

Tahap implementasi melibatkan tindakan atau mekanisme untuk membawa kebijakan ke dalam praktik. Ini

mencakup langkah-langkah konkret untuk menjalankan kebijakan tersebut di tingkat pelaksanaan.

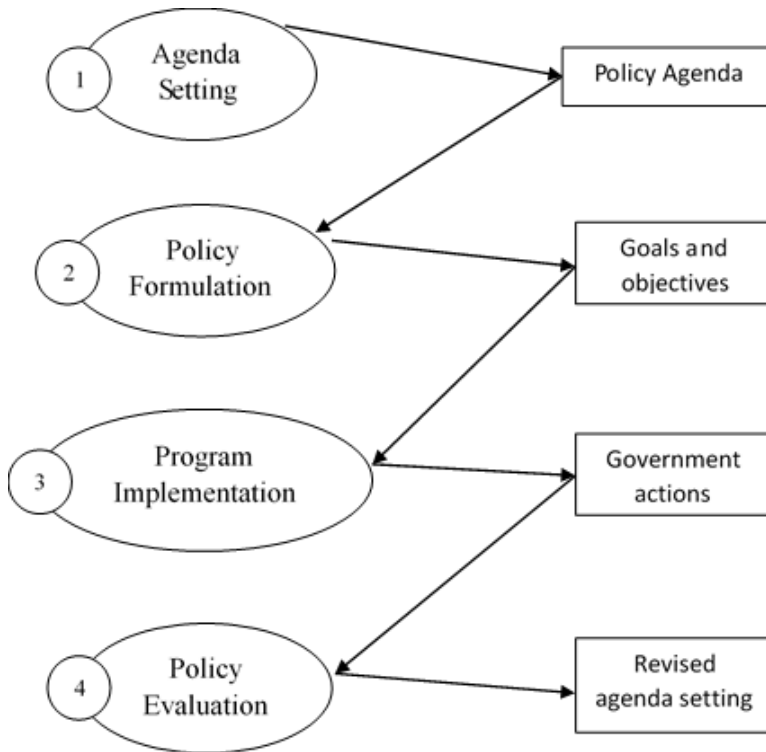
5. Evaluasi Kebijakan (*Policy Evaluation*)

Evaluasi kebijakan berkaitan dengan mengukur efektivitas, efisiensi, dan keadilan dari kebijakan yang telah diadopsi. Evaluasi ini memberikan umpan balik tentang sejauh mana kebijakan berhasil mencapai tujuan yang diinginkan dan dampaknya terhadap masyarakat.

Dengan memahami model ini, para pengambil kebijakan dapat merencanakan dan melaksanakan intervensi kebijakan yang lebih efektif dan terarah.

Model 3: Proses Pembuatan Kebijakan

Berbeda dengan model pembuatan kebijakan yang disajikan sebelumnya, Rowitz menyoroti empat tahap kunci dalam proses pembuatan kebijakan, termasuk penetapan agenda, perumusan kebijakan, implementasi kebijakan, dan evaluasi kebijakan. Dikemukakan bahwa setiap langkah dalam proses ini menghasilkan output atau produk yang berbeda.



Sumber: Rowitz (2009)

4.4 Agenda Setting

Tahap awal dalam proses pembuatan kebijakan adalah penetapan agenda, yang terkait dengan mengidentifikasi masalah atau isu tertentu (Chu, 2009; Palmer & Short, 2010; Walt, 1994). Penetapan agenda ini menghasilkan apa yang disebut sebagai agenda kebijakan (Rowitz, 2009b).

Dalam kehidupan politik, persaingan untuk mengangkat isu tertentu (Althaus et al., 2007) merupakan hal yang tak terelakkan. Bagi pemimpin kesehatan masyarakat, tugasnya adalah memengaruhi para pengambil kebijakan untuk menjadikan isu-isu kesehatan sebagai bagian penting dalam siklus pembangunan kebijakan. Dalam konteks ini, isu kebijakan kesehatan tidak hanya terbatas pada konsep kesehatan dan penyakit, melainkan juga merangkul aspek yang lebih luas, seperti kebijakan yang berfokus pada upaya mengurangi polusi

dan kemacetan lalu lintas, manajemen sampah, penataan kota agar terhindar dari banjir, penanganan anak jalanan dan pemusik jalanan, penataan kawasan permukiman yang kurang layak, serta upaya menjaga kebersihan kota dan sebagainya. Sebagai contoh yang lebih komprehensif, sebuah inisiatif yang telah menarik perhatian pemerintah kota di berbagai belahan dunia adalah konsep "Kota Sehat" (*Healthy Cities*) (Friel et al., 2011; Trevor Hancock, 1997). Konsep ini mencakup upaya menyusun kota agar menciptakan lingkungan yang mendukung kesehatan, melibatkan berbagai kebijakan yang tidak hanya terfokus pada aspek medis, tetapi juga mengintegrasikan berbagai faktor yang memengaruhi kesehatan masyarakat secara keseluruhan.

Dalam konteks penetapan agenda, berbagai pihak seperti pemerintah, masyarakat, pihak swasta, dan anggota dewan mungkin memberikan respons yang berbeda terhadap pentingnya isu kota sehat. Bagi pemerintah, mengelola kota sehat dapat dianggap sebagai isu krusial dalam menanggulangi sejumlah masalah kesehatan perkotaan, seperti manajemen sampah, transportasi, polusi, dan kemacetan lalu lintas, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Namun, bagi pihak swasta, terutama dari segi ekonomi, pembangunan fisik seperti mal, bangunan bertingkat, hotel, dan infrastruktur jalan merupakan hal yang lebih diutamakan daripada upaya menata kota menjadi lebih sehat. Dalam perspektif ini, terjadi kompetisi dan pengaruh timbal balik antara pemerintah dan pihak swasta untuk menjadikan isu mereka sebagai prioritas utama. Perebutan prioritas ini seringkali menjadi subjek perdebatan, terutama di tingkat dewan baik di tingkat pusat, provinsi, maupun daerah.

Oleh karena itu, politik menjadi suatu alat untuk menghadirkan topik pembicaraan, menginterpretasikan topik tersebut, dan memperoleh legitimasi terhadap tanggapan pemerintah serta dukungan sumber daya publik. Hasil dari perbincangan mengenai isu politik ini membentuk "agenda kebijakan" (*policy agenda*). Setelah isu diidentifikasi, isu tersebut akan menjadi bagian dari siklus kebijakan (*policy cycle*), menjadi pusat perhatian untuk analisis, pengembangan

instrumen kebijakan, dan tahapan-tahapan lainnya. Oleh karena itu, tahap ini menjadi sangat krusial dalam mentransformasikan isu tersebut menjadi suatu isu kebijakan (Althaus et al., 2007).

Kingdon (2003) berpendapat bahwa "*policy agenda*" pada dasarnya adalah daftar topik atau masalah yang menjadi perhatian pemerintah dan pihak di luar sektor pemerintah. Kingdon mengidentifikasi kondisi tertentu yang dapat membuat suatu isu mendapatkan perhatian dari pemerintah, antara lain:

1. Masalah dalam program yang sedang berjalan adalah lebih menarik daripada masalah baru (*new problems*)
2. Para politisi tertarik pada issue-issue yang menantang nilai-nilai penting.
3. Melekatkan masalah dalam sebuah prinsip hukum yang penting dapat menarik minat baru.

Meskipun begitu, kebijakan tidak dapat mengabaikan "issue drivers" yang dapat mengontrol isu tersebut. Issue drivers dapat berasal dari faktor internal dan eksternal. Secara internal, terdapat tiga "*issue drivers*" yang sering muncul dalam konteks politik dan kebijakan:

1. **Platform Politik Partai Politik.** Teorinya, kementerian atau departemen, misalnya, memiliki keahlian dalam siklus kebijakan dan dapat memutuskan apakah suatu isu layak mendapat perhatian dan sejauh mana isu tersebut dapat menjadi fokus utama kebijakan. Namun, pada kenyataannya, pengaruh eksternal memiliki peran yang signifikan. Anggota dewan, rekan kerja yang mewakili partai politik, kelompok kepentingan, donor politik, media, dan opini publik memiliki pengaruh besar dalam menentukan isu atau agenda kebijakan.
2. **Pencapaian Utama Pemerintah pada Masa Lalu.** Prestasi yang telah dicapai oleh pemerintah pada masa lalu menjadi faktor penting dalam pengambilan kebijakan. Jika kebijakan masa lalu memberikan dampak positif terhadap pembangunan, maka kebijakan tersebut dapat dipertimbangkan. Sebaliknya, jika kebijakan masa lalu tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap tujuan yang

ingin dicapai, maka kebijakan tersebut perlu dievaluasi atau ditinjau ulang.

3. **Perubahan Pemerintahan dan Kementerian.** Perubahan dalam kepemimpinan pemerintahan atau struktur kementerian seringkali menjadi isu yang muncul. Ketika terjadi perubahan, baik itu di tingkat nasional atau lokal, seperti pergantian walikota, maka seluruh dinas dan badan pemerintah, termasuk dinas kesehatan, dapat mengalami perubahan. Karena perubahan dalam pemerintahan biasanya diikuti oleh perubahan kebijakan.

Sedangkan faktor external dari “*issue drivers*” misalnya:

1. Kekuatan ekonomi (fluktuasi pasar, tingkat lapangan kerja, dan penyesuaian suku bunga)
2. Perhatian media
3. Jajak pendapat atau polling
4. Hubungan internasional (misalnya pengungsian, perang, perwakilan diplomatik dsb)
5. Perkembangan teknologi (internet)
6. Pergeseran kependudukan (pertumbuhan penduduk mempengaruhi pola permintaan terhadap pelayanan pemerintah)

4.5 Policy Formulation

Perumusan kebijakan (*policy formulation*) merupakan tahap kedua dalam siklus kebijakan setelah agenda kebijakan ditetapkan (Ayuba, Charas, Paul, 2012). Tahap perumusan kebijakan ini memberikan sejumlah opsi kepada para pembuat kebijakan untuk mengatasi agenda yang telah ditetapkan sebelumnya. Biasanya, perumusan kebijakan mengajukan pertanyaan tentang siapa (*who*) dan bagaimana (*how*) merumuskan kebijakan, serta dari mana (*where*) inisiatif tersebut berasal (Frances Baum, 2008; Walt, 1994). Para pengambil kebijakan harus membuat keputusan tentang program tindakan, seperti apa yang harus dilakukan, kapan dan bagaimana melaksanakannya (Ayuba et al., 2012).

Dalam perumusan kebijakan kesehatan, tugas pemimpin kesehatan masyarakat melibatkan penetapan tujuan umum dan tujuan khusus dari kebijakan yang akan diambil (Rowitz, 2009b). Sebagai contoh sederhana dalam konteks *Healthy Cities*, tujuan umumnya adalah mengatasi berbagai masalah kesehatan perkotaan. Sementara tujuan khususnya mencakup: 1). Mengatasi kemacetan lalu lintas, 2). Mengatasi masalah banjir dan genangan air, 3). Mengatasi mengenai manajemen persampahan dan kebersihan kota, 4). Mengatasi masalah sosial masyarakat misalnya anak jalanan, pemusik jalanan, PSK dan sebagainya.

Jika mengacu pada "*the Australian policy cycle*" terdapat beberapa tahapan dan langkah yang dapat diambil dalam pengembangan kebijakan kesehatan, yaitu: 1) Pengidentifikasian issue; 2) Analisis kebijakan; 3) Instrument kebijakan; 4) Konsultasi; 5) Koordinasi, 6). Pengambilan keputusan, 7). Implementasi, dan 8) Evaluasi. Berdasarkan tahapan tersebut dan diadopsi ke dalam siklus kebijakan, terdapat beberapa tahapan yang dilakukan dalam formulasi kebijakan kesehatan, seperti analisis kebijakan, instrument kebijakan, konsultasi kebijakan, koordinasi kebijakan, dan pengambilan keputusan. Dalam tahap analisis kebijakan, tugas pemimpin kesehatan masyarakat melibatkan beberapa langkah, antara lain merumuskan masalah, menetapkan tujuan umum dan tujuan khusus, mengidentifikasi ukuran keputusan (*decision parameters*), mencari alternatif, dan mengusulkan solusi atau opsi. Untuk mencapai tujuan kebijakan kesehatan, pemimpin kesehatan masyarakat juga perlu menetapkan instrument kebijakan.

Instrumen kebijakan dapat berupa *advocacy*, pengalokasian dana (*money*), tindakan pemerintah, dan peraturan hukum (*law*). Oleh karena itu, instrument kebijakan berkaitan dengan metode yang digunakan untuk mencapai tujuan kebijakan. Pemilihan instrument kebijakan yang tepat sangat penting, karena dapat mempengaruhi efektivitas dalam implementasi kebijakan. Pemimpin kesehatan masyarakat perlu mempertimbangkan dengan cermat jenis instrument kebijakan

yang paling sesuai dengan konteks dan tujuan kebijakan kesehatan yang sedang dihadapi.

Langkah selanjutnya dalam siklus kebijakan kesehatan adalah tahap konsultasi. Tahap ini sebenarnya dapat bertujuan untuk menguji reaksi masyarakat terhadap kebijakan kesehatan yang akan diimplementasikan. Salah satu cara yang dapat diambil untuk mencapai tujuan ini adalah melalui konsultasi. Contohnya, jika pemerintah Sulawesi Selatan ingin mengetahui tanggapan masyarakat terkait kebijakan kesehatan gratis untuk penduduk, mereka dapat melakukannya melalui konsultasi. Konsultasi dapat dilakukan melalui berbagai metode, termasuk media massa, pertemuan publik, diskusi, seminar, jajak pendapat, dan lain sebagainya. Dengan melibatkan masyarakat dalam proses konsultasi, pemerintah dapat mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang pandangan, kekhawatiran, dan preferensi masyarakat terkait kebijakan kesehatan tersebut. Hal ini dapat membantu dalam penyesuaian kebijakan agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang bersangkutan.

Tujuan dari konsultasi dalam siklus kebijakan kesehatan dapat mencakup beberapa hal, antara lain:

1. Mendukung nilai-nilai demokratis
2. Membangun konsensus dan dukungan politik
3. Meningkatkan kualitas kebijakan atau peraturan yang diambil melalui pengumpulan informasi
4. Mengurangi biaya yang dapat ditimbulkan dari kesalahan pengambilan kebijakan
5. Mempercepat respon masyarakat dan pihak terkait
6. Melaksanakan agenda-agenda strategis.

Dalam siklus formulasi kebijakan, setelah tujuan bersama dibuat, langkah selanjutnya adalah koordinasi dengan pihak-pihak yang terlibat. Pemerintah perlu bekerja secara bersama-sama, melibatkan berbagai sektor baik yang terkait langsung dengan kesehatan (seperti departemen kesehatan, dinas kesehatan, perguruan tinggi kesehatan, dan NGO kesehatan) maupun sektor di luar kesehatan yang memiliki dampak besar pada kualitas pembangunan kesehatan (seperti

departemen/dinas perhubungan, pekerjaan umum, lingkungan hidup, kebersihan, dll).

Dengan mempertimbangkan semua aspek, termasuk tenaga kerja dan sumber daya lainnya, terutama yang berkaitan dengan aspek keuangan, tugas pemimpin kesehatan masyarakat adalah mengambil keputusan mengenai kebijakan tersebut. Ini merupakan titik penting dalam siklus formulasi kebijakan. Beberapa pertanyaan yang muncul dalam tahap ini adalah siapa yang akan membuat keputusan, apa materi atau informasi yang harus dipersiapkan sebelum keputusan dibuat, dan bagaimana keputusan tersebut akan direkam. Semua pertanyaan ini menjadi relevan dalam siklus penetapan keputusan.

Joan, Anthony, dan Jean (1995) mengidentifikasi tujuh tahap dalam memformulasi kebijakan:

1. Identifikasi issue atau masalah
2. Menentukan tujuan khusus
3. Mengembangkan kemungkinan pilihan-pilihan kebijakan
4. Memilih pilihan prioritas
5. Pembuatan keputusan
6. Mendesign strategi implementasi
7. Mengkaji dan mereformulasi kebijakan

Berdasarkan tahapan di atas, formulasi kebijakan kesehatan memang merupakan proses yang sangat kompleks. Sebuah formulasi kebijakan kesehatan yang baik dapat memberikan landasan yang kuat untuk implementasi kebijakan kesehatan yang efektif. Tahap formulasi kebijakan melibatkan banyak aspek, mulai dari identifikasi masalah, penetapan tujuan, analisis kebijakan, pengembangan instrumen kebijakan, konsultasi, koordinasi, hingga pengambilan keputusan.

Dengan mengikuti proses formulasi kebijakan yang cermat dan komprehensif, pemimpin kesehatan masyarakat dapat memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan tidak hanya relevan dengan kebutuhan masyarakat, tetapi juga dapat diimplementasikan dengan efektif. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang setiap langkah dalam formulasi kebijakan kesehatan dan melibatkan berbagai pihak terkait sangat penting

untuk mencapai hasil yang positif dalam upaya meningkatkan kesehatan masyarakat.

4.6 Policy Implementation

Ketika keputusan telah dibuat, maka langkah selanjutnya dalam siklus kebijakan adalah pengimplementasian dari kebijakan itu (Althaus et al., 2007). Implementasi kebijakan (*policy implementation*) menanyakan bagaimana (*how*) kebijakan itu diimplementasikan, apa (*what*) sumber daya yang tersedia dan bagaimana (*how*) implementasi kebijakan itu diberlakukan atau diterapkan (Frances Baum, 2008; Walt, 1994).

"Good policies are meaningless unless implemented"
(Althaus, Bridgman, & Davis, 2007)

Gunn (1978) menawarkan 10 syarat implementasi kebijakan yang efektif, yaitu:

1. Tidak melemahkan tantangan eksternal
2. Waktu dan sumber daya yang adequate
3. Kombinasi sumber daya yang cocok pada setiap tahapan
4. Theory yang valid antara penyebab dan akibat
5. Hubungan langsung antara penyebab dan akibat
6. Badan implementasi yang tunggal atau paling tidak mendominasi satu organisasi atau kebijakan
7. Pemahaman dan persetujuan tentang tujuan yang ingin dicapai
8. Spesifikasi tugas yang harus dipenuhi
9. Komunikasi dan kordinasi yang efektif
10. Ketaatan atau kepatuhan.

Meskipun demikian terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan. Selain masalah sosial, ekonomi dan politik yang mempengaruhi implementasi kebijakan, terdapat empat aspek lainnya yang juga cukup memberi kontribusi terhadap efektifitas dari implementasi sebuah kebijakan, yaitu:

1. Sifat dari sebuah masalah
2. Keberagaman masalah yang sedang ditangani oleh pemerintah
3. Ukuran dari target group atau kelompok masyarakat
4. Sejauh mana perubahan perilaku yang diperlukan (Howlett dan Ramesh (1995: 154-155)) dalam Althaus et al. (2007).

4.7 Policy Evaluation

Tahap ini merupakan tahap akhir dari sebuah siklus kebijakan. Evaluasi terjadi saat sebuah kebijakan telah diimplementasikan (Althaus et al., 2007). Evaluasi kebijakan (*policy evaluation*) menanyakan bagaimana kebijakan itu dimonitor, apakah kebijakan itu mencapai tujuan dan apakah terdapat outcome yang tidak diinginkan atau tidak direncanakan (Frances Baum, 2008; Palmer & Short, 2010; Walt, 1994). Evaluasi kebijakan akan menghasilkan revisi agenda setting (Rowitz, 2009b).

Dalam buku yang ditulis Althaus et al. (2007) "*The Australian Policy Handbook*" mereka mencatat bahwa terdapat tiga aspek/peluang (*opportunities*) dimana evaluasi itu penting dilakukan, yaitu informasi kebijakan (*policy information*), keputusan (*decision*) dan implementasi (*implementation*). Tahap ini mempunyai proses dan pertanyaan yang berbeda untuk mengevaluasi setiap tahapan evaluasi.

1. Terdapat tiga komponen penting dalam informasi kebijakan yaitu:
 - a. Input (proses pengidentifikasian isu, management dan staff, hubungan dengan kebijakan masyarakat)
 - b. Proses (pengumpulan informasi, analisis dan formulasi, konsultasi dan pengkomunikasian temuan- temuan)
 - c. Output (analisis kebijakan secara singkat).

Pertanyaan evaluasi pada tahap informasi kebijakan misalnya seberapa baik departemen atau organisasi mengumpulkan dan manage input-input kebijakan? Apakah analisis dan perumusan kebijakan cukup berkualitas dan dapat dilaksanakan berdasarkan waktu?

2. Pada tingkat keputusan terdapat tiga aspek penting yaitu saran/nasehat (penyerahan oleh kabinet/menteri atau dinas), keputusan (kabinet, menteri atau dinas) dan notifikasi (kabinet, menteri dan dinas menetapkan kebijakan pemerintah). Pertanyaan evaluasi disini misalnya apakah kabinet dapat membuat pilihan-pilihan berdasarkan informasi yang tersedia? Apakah rekomendasi yang ditawarkan cukup jelas dan padat? dan seterusnya.
3. Terakhir adalah tahap implementasi. Pada tahap ini terdapat 3 aspek pula yaitu program kebijakan (waktu, sumber daya dan efisiensi), dampak (pencapaian tujuan, efektifitas) dan evaluasi (saran kebijakan dan program kebijakan). Pertanyaan evaluasi disini adalah apakah program cukup efisien, dapat memenuhi waktu serta harapan biaya dan output? Apakah program tersebut efektif di dalam mencapai tujuan dan menyelesaikan masalah atau isu kebijakan? dan apakah evaluasi tersebut telah dibangun ke dalam timetable implementasi?

Kettner dan Martin (1987) membagi empat tahapan dalam proses evaluasi kebijakan, yaitu:

1. *Input*, yaitu bahan dan sumber daya yang digunakan dalam pembuatan sebuah kebijakan
2. *Process*, yaitu cara sumber daya tersebut digunakan ke dalam penyediaan pelayanan
3. *Output*, yaitu produk yang dihasilkan dari sebuah system kebijakan
4. *Outcome*, yaitu hasil dari implementasi kebijakan bagi masyarakat, target groups atau lainnya.

Department of Finance, Canberra Australia (1994) mengidentifikasi empat jenis evaluasi:

1. *Appropriateness Evaluation*, yaitu membantu pengambil kebijakan menentukan apakah sebuah program dibutuhkan, atau apakah program yang telah berjalan selama ini tetap dapat dilanjutkan. Kunci pertanyaan dalam evaluasi ini berkaitan dengan mekanisme pelayanan, yaitu haruskah

pemerintah, pihak swasta atau pihak ketiga atau masyarakat memberi pelayanan?

2. *Efficiency Evaluation*, seberapa baik atau seberapa efisien input yang digunakan untuk memperoleh output. Apa program itu cukup efisien dimana program tersebut menggunakan uang masyarakat untuk tujuan kebijakan?
3. *Effectiveness Evaluation*, menanyakan apakah program dapat memberikan hasil yang cukup significant? Apakah program memenuhi tujuan yang ditetapkan?
4. *Meta Evaluation*, yaitu menilai proses evaluasi itu sendiri. Pertanyaannya adalah apakah evaluasi mereka peka terhadap aspek sosial dan lingkungan fisik dari program tersebut.

Tahapan-tahapan tersebut di atas adalah tahapan yang sering dilalui oleh para analisis kebijakan. Namun demikian, tahapan-tahapan proses pembuatan kebijakan tersebut sangat jarang terjadi dalam realitas dimana proses pembuatan kebijakan dilakukan secara berurutan (*ordered linear process*). Proses pembuatan kebijakan dan pengambilan keputusan biasanya lebih iterative dan subjective dan dipengaruhi oleh lingkungan social (Frances Baum, 2008). Kingdon (2003) berpendapat bahwa agenda kebijakan dibentuk dan berubah karena sejumlah pengaruh: ide, kepentingan dan institusi. Tiga aliran (*three streams*) berinteraksi satu dengan yang lain dalam proses pengembangan kebijakan (masalah, kebijakan dan politik). Pembuatan kebijakan seringkali diluar dari prakiraan (*unpredictable*) meskipun demikian masih dapat dipahami (*understandable*).

DAFTAR PUSTAKA

- Althaus, C. E., Bridgman, P., & Davis, G. (2007). *The Australian Policy Handbook*. Crows Nest, N.S.W: Allen & Unwin.
- Ayuba, A. A., Charas, M. T., & Paul, Y. M. (2012). *Public Policy Formulation and Implemetation in Nigeria. Public Policy and Administration Research*, 2(5).
- Baggot, R. (2007). *Understanding Health Policy*. The Great Britain: The Policy Press and The Social Policy Association.
- Baum, F. (2008). *The New Public Health*. South Melbourne, Vic: Oxford University Press.
- Blank, R., & Burau, V. (2004). *Comparative Health Policy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Buse, K., Mays, N., & Walt, G. (2005). *Making Health Policy*. Maidenhead: Open University Press.
- Chu, C. (2009). *Health Program Planning and Evaluation*. Brisbane, Australia: Griffith University.
- Department of Finance (1994). *Doing Evaluations: A Practical Guide*. Canberra: Department of Finance.
- Friel, S., Akerman, M., Hancock, T., Kumaresan, J., Marmot, M., Melin, T., & Vlahov, D. (2011). Addressing the social and environmental determinants of urban health equity: Evidence for action and a research agenda. *Journal of Urban Health*, 88(5), 860-874. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84855316166&partnerID=40&md5=33564ebef1c1da57ffb91b533c03b743>
- Gunn, L. A. (1978). *Why is implementation so difficult?: Management Services in Government*.
- Green, J., & Thorogood, N. (1998). *Analysing Health Policy*. London: Longman.
- Hancock, T. (1997). Healthy Cities and Communities: Past, Present, and Future. *National Civic Review*, 86(1), 41.
- Hill, D. (2005). *The Public Policy Process*. Harlow, Essex: Pearson Longman.

- Joan, C., Anthony, L., & Jean, B. (1995). *The Process of Policy Formulation, Institutional Path or Institutional Maze?: A Study Based on the Introduction of Cost-Sharing for Education in Three African Countries* Maastricht: European Centre for Development Policy Management
- Kettner, P. M., & Martin, L. L. (1987). *Purchase of Service Contracting: A Sage Human Services Guide*. Newbury Park: Sage.
- Kingdon, J. W. (2003). *Agendas, alternatives, and public policies*. New York: Longman.
- Nutbeam, D. (1998). Health Promotion Glossary1. *Health Promotion International*, 13(4).
- Palmer, G. R., & Short, S. D. (2010). *Health Care And Public Policy: An Australian Analysis*. South Yarra, Vic: Palgrave Macmillan.
- Rowitz, L. (2009). *Public Health Leadership: Putting Principles Into Practice*. Sudbury, Mass: Jones and Bartlett Publishers.
- Walt, G. (1994). *Health Policy: An Introduction To Process And Power*. London: Zed Books.

BAB 5

KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI KESEHATAN MASYARAKAT

Oleh Rasniah Sarumi

5.1 Pendahuluan

Dewasa ini, peranan organisasi dalam hal kepentingan manusia menjadi hal yang penting. Organisasi menjadi bentuk kerjasama antara sesama guna mencapai tujuan yang sama. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi dapat mempengaruhi semua aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan. Pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan adalah memiliki pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi. Pemimpin menjadi figur yang seharusnya menjadi seorang yang bijaksana, berwibawa dan berani mengambil keputusan untuk tujuan bersama.

Gaya kepemimpinan seseorang dapat menggambarkan sifat dan perilaku pemimpin dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan kinerja bawahan dan mampu mencapai tujuan sebuah organisasi.

5.2 Kepemimpinan

5.2.1 Definisi

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Thoha, 2015). Kepemimpinan sebagai hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk

mencapai hal yang diinginkan oleh pimpinan tersebut (Anoraga, 1990).

Kepemimpinan dalam konteks kolaborasi disebut sebagai manajer kolaborasi. Kata manajer cenderung bersifat hirarki, padahal kolaborasi tidak bersifat hirarkis, sehingga manajer kolaborasi diganti dengan istilah *convener collaboration* (penyelenggara kolaborasi) yaitu seseorang yang bekerja diantara mitra yang setara untuk menciptakan kondisi yang sukses agar kolaborasi dapat berhasil (McNamara, 2016).

Dalam memimpin suatu organisasi pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja karyawannya. Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu, untuk mencapai suatu tujuan. Dasar yang sering digunakan untuk mengelompokkan gaya kepemimpinan adalah tugas yang harus dilakukan oleh pemimpin, kewajiban pemimpin dan falsafah yang dianut oleh pemimpin.

5.2.2 Teori-Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan diantara orang-orang dan bukannya ciri-ciri atau sifat-sifat dari seorang individu yang terisolir. Banyak teori-teori kepemimpinan yang dikemukakan bahwa teori-teori berkenaan dengan kepemimpinan, sebagai berikut (Bass, B. M., & Stogdill, 2015):

1. Teori Sifat (*traits theory*)

Teori ini melihat mengatakan bahwa kepemimpinan itu untuk berhasilnya seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat tertentu, ciri-ciri atau perangai tertentu dimana berdasarkan sudut pandang bahwa dicarikan sifat-sifat yang umum harus dimiliki seorang pemimpin agar berhasil secara efektif. Sifat tersebut dijadikan pedoman untuk mengembangkan kepemimpinan karena sifat-sifat yang dianggap sejak lahir dan ia menjadi pemimpin sejak lahir sehingga teori ini disebut juga sebagai teori genetis, yang

disimpulkan bahwa pemimpin itu dilahirkan tidak dibentuk (*leaders are born and not made*).

2. Teori Lingkungan (*environmental theory*)

Teori ini menyatakan bahwa meunculya pemimpin karena keadaan tempat dan waktu atau pemimpin-pemimpin lahir karena situasi dan kondisi yang memungkinkan atau kondusif dengan mempertimbangkan faktor situasi dan kondisi atau dikenal dengan teori serba situasi. Sejalan dengan teori ini bahwa teori sosias dikemukakan bahwa pemimpin dibentuk bukan dilaahirkan (*leaders are ade not born*) yakni seseorang akan muncul menjadi pemimpin karena berada pada suatu lingkungan sosial.

3. Teori Pribadi dan Situasi (*personal-situasional theory*)

Teori ini menjelaskan bahwa kepemimpinan sebagai akibat dari seperangkat kekuatan yang tunggal yang berkaitan dengan perangai (sifat-sifat pribadi dari pemimpin), sifat dari kelompok dan anggota-anggotanya serta kejadian-kejadia atau masalah-masalah yang dihadapi oleh kelompok.

5.2.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya dasar kepemimpinan terbagi atas empat, yaitu sebagai berikut (Thoha, 2015).

1. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealism tinggi

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu tercapai. Gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikut sertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan

3. Gaya Kepemimpinan Permisif

Pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan.

5.2.4 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan secara umum, yaitu sebagai berikut (Sutikno, 2016).

1. Fungsi instruktif

Fungsi instruktif bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif

2. Fungsi konsultif

Fungsi ini bersifat dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya

3. Fungsi partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya

4. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan dari pimpinan

5. Fungsi pengendalian

Kepemimpinan yang suksese harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan organisasi.

5.2.5 Sifat-Sifat Kepemimpinan

Beberapa sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan, yaitu sebagai berikut (Purwanto, 2019).

1. Rendah hati dan sederhana

Seorang pemimpin hendaknya jangan mempunyai sikap sombong atau merasa lebih mengetahui daripada yang lain. Sebaiknya lebih banyak mendengarkan dan bertanya daripada berkata dan menyuruh. Kelebihan pengetahuan dan kelebihan kesanggupan yang dimiliki hendaknya dipergunakan untuk membantu yang lain atau anak buah, bukan untuk dipamerkan dan dijadikan kebanggaan

2. Bersifat suka menolong

Pemimpin hendaknya selalu siap sedia untuk membantu anggota-anggotanya tanpa diminta bantuannya. Akan tetapi, bantuan yang diberikan jangan sampai dirasakan sebagai paksaan sehingga orang yang memerlukan bantuan itu justru menolaknya meskipun sangat memerlukannya. Demikian pula seseorang pemimpin hendaknya selalu bersedia untuk mendengarkan kesulitan-kesulitan yang disampaikan oleh anggota-anggotanya meskipun mungkin tidak akan dapat menolongnya

3. Sabar dan memiliki kestabilan emosi

Seorang pemimpin hendaklah memiliki sifat sabar. Jangan lekas merasa kecewa dan memperlihatkan kekecewaannya dalam menghadapi kegagalan atau kesukaran, dan sebaliknya, jangan lekas merasa bangga dan sombong jika kelompoknya berhasil. Sifat ini akan memberikan perasaan aman kepada anggota-anggotanya. Mereka tidak merasa dipaksa, ditekan, atau selalu dikejar-kejar dalam menjalankan tugasnya. Mereka bebas membicarakan persoalan-persoalan di antara mereka sendiri dan dengan pemimpinnya

4. Percaya pada diri sendiri

Seorang pemimpin hendaknya menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada anggota-anggota; percaya bahwa mereka akan dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya, yang dipimpin harus merasa pula bahwa mereka mendapat kepercayaan sepenuhnya untuk

melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka. Kepercayaan pemimpin seperti itu hanya timbul atau ada pada diri seorang pemimpin yang mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada diri seorang pemimpin yang mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada diri sendiri; percaya pada kesanggupan sendiri

5. Jujur, adil, dan dapat dipercaya

Sikap percaya kepada diri sendiri pada anggota-anggota kelompok dapat timbul karena adanya kepercayaan mereka terhadap pemimpinnya. Karena mereka menaruh kepercayaan kepada pemimpin, maka akan menjalankan semua kewajiban dengan rasa patuh dan bertanggung jawab. Untuk menimbulkan sikap patuh yang demikian, pemimpin harus patuh pula pada diri sendiri; selalu menepati janji, tidak lekas mengubah haluan, hati-hati dalam mengambil putusan dan teliti dalam melaksanakannya, berani mengakui kesalahan dan kekurangan sendiri, dan sebagainya.

6. Keahlian dalam Jabatan

Untuk melaksanakan kepemimpinan, disamping sifat-sifat yang telah diuraikan tadi, harus pula didasarkan atas keahlian, yakni keahlian dalam bidang pekerjaan yang dipimpin. Bagaimanapun besarnya kesediaan untuk membantu kelompok dalam kesulitan-kesulitan pekerjaan, tanpa mempunyai keahlian dalam bidang pekerjaan itu tidak mungkin dapat memberi bantuan.

5.2.6 Peran Kepemimpinan

Dalam sebuah organisasi kedudukan seorang pemimpin sangat strategis dalam berperan membawa organisasi yang dipimpinnya bisa mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Covey, 2004). Peran kepemimpinan menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Pencarian alur (*path finding*), yaitu peran untuk menentukan visi dan misi organisasi
2. Penyelaras (*aligning*) yaitu peran untuk memastikan bahwa struktur, sistem, dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi misi organisasi

3. Pemberdaya (*empowering*), yaitu peranan untuk menggerakkan semangat dalam diri masing-masing dalam mengungkapkan bakat, kecerdikan, dan kreativitas untuk mampu mengerjakan apapun, dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang telah disepakati.

5.2.7 Ciri-ciri Seorang Pemimpin yang Berhasil

Empat macam faktor (dua ciri pribadi dan dua lainnya merupakan faktor di luar dirinya) yang menentukan keberhasilan seseorang atau sekelompok orang. Kedua ciri pribadi adalah sebagai berikut.

1. *A little madness*, orang yang tahu dengan pasti dan jelas apa yang ia inginkan dan memiliki dorongan yang sangat kuat untuk mencapai tujuan
2. *Very talented*, orang yang mempunyai bakat yang sangat menonjol di bidang tertentu

Kedua faktor lainnya adalah sebagai berikut.

1. *Rapid growth fiedl*. Orang yang bekerja dalam bidang yang berkembang sangat cepat mempunyai peluang lebih banyak untuk berhasil, daripada orang yang bekerja di bidang yang tidak dapat berkembang dengan cepat
2. *Luck*. Ada orang yang kebetulan berada di tempat pada saat yang tepat untuk melakukan usahanya. Ada orang lain yang selalu kesulitan dalam memulai usahanya.

5.2.8 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kemepimpinan, yaitu:

1. Kepribadian, pengalaman masalah dan harapan pemimpin. Hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan

4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga mempengaruhi gaya kepemimpinan
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
6. Harapan dan perilaku rekan

5.3 Komunikasi Kesehatan

5.3.1 Definisi

Istilah komunikasi atau dalam bahasa Inggris *Communication* menurut asal katanya berasal dari bahasa latin *Communicaten*, dalam perkataan ini bersumber dari kata *Communis* yang berarti sama, sama disini maksudnya adalah sama makna. Jadi, jika dua orang terlibat dalam komunikasi maka komunikasi akan terjadi atau berlangsung selama ada kesamaan makna mengenai apa yang dikomunikasikan, yakni baik si penerima maupun si pengirim sepaham dari suatu pesan tertentu (Effendy, 2018). Komunikasi kesehatan yaitu usaha yang sistematis untuk mempengaruhi secara positif perilaku kesehatan masyarakat, dengan menggunakan beberapa prinsip dan metode komunikasi, baik menggunakan komunikasi interpersonal, maupun komunikasi massa (Notoatmodjo, 2018).

Komunikasi kesehatan adalah usaha yang sistematis untuk mempengaruhi secara positif perilaku kesehatan individu dan komunitas masyarakat, dengan menggunakan berbagai prinsip dan metode komunikasi baik komunikasi interpersonal, maupun komunikasi massa. Selain itu, komunikasi kesehatan juga dipahami sebagai studi yang mempelajari bagaimana cara menggunakan strategi komunikasi untuk menyebarluaskan informasi kesehatan yang dapat mempengaruhi individu dan komunitas agar dapat membuat keputusan yang tepat berkaitan dengan pengelolaan kesehatan (Alo, 2015).

5.3.2 Unsur-Unsur Komunikasi

Lima unsur komunikasi sebagai jawaban dari pertanyaan "*Who Says What in Which Channel to Whom With What Effect?*" (Effendy, 2018), yaitu:

1. Komunikator

Komunikator yaitu individu atau pihak yang mengantarkan atau mengirim pesan kepada khalayak sehingga komunikator biasa disebut sebagai sumber, *source*, atau *encoder*

2. Pesan

Pesan (*massage*) didalam konteks komunikasi tidak lepas dari simbol dan kode sebab sebuah pesan yang dikelola oleh pengirim kepada penerima terdiri dari rangkaian simbol dan kode yang dapat disampaikan secara verbal maupun non verbal

3. Media

Media yaitu instrumen atau sarana yang digunakan sebagai alat untuk menyampaikan pesan dari komunikator kepada komunikan

4. Komunikan

Komunikasi biasa disebut dengan penerima, sasaran, pembaca, pendengar, penonton, pemirsa, *decoder*, atau khalayak. Komunikan dalam konteks komunikasi bisa berupa kelompok masa, masyarakat, maupun individu

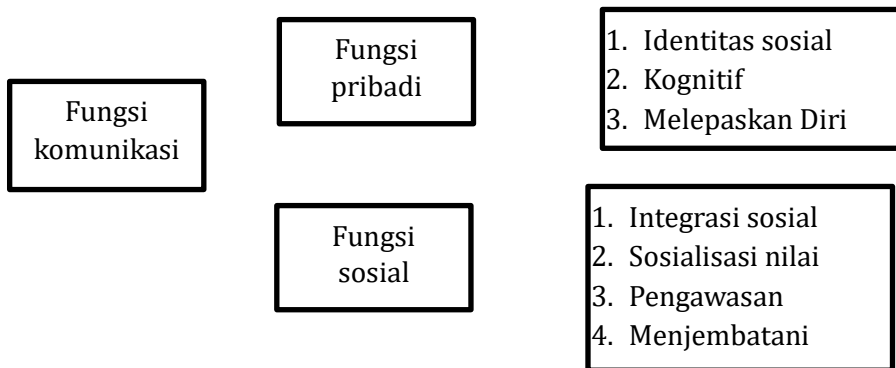
5. Efek

Efek atau dalam konteks komunikasi disebut sebagai pengaruh yaitu perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan dan dilakukan sebelum dan sesudah menerima pesan.

5.3.3 Fungsi Komunikasi dan Tujuan Komunikasi

Komunikasi mempunyai dua fungsi yakni (Verderber, 2005):

1. Fungsi sosial, yaitu untuk tujuan kesenangan, menunjukkan ikatan dengan orang lain, membangun dan memelihara hubungan
2. Fungsi pengambilan keputusan, yaitu memutuskan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu pada saat tertentu



Sumber: Anugrah dan Krisnowati, dalam (Shoelhi, 2015).

Tujuan komunikasi secara umum dikemukakan oleh (Akbar, 2006):

1. Mengerti

Komunikator hendaknya menyampaikan pesan atau informasi kepada komunikan (penerima) dengan cara yang baik dan jelas, sehingga informasi tersebut dapat dimengerti maksudnya

2. Memahami

Memahami mengandung arti bahwa informasi yang disampaikan komunikator harus disesuaikan dengan keinginan dan kemauan komunikan atau penerima informasi sehingga segala yang disampaikan benar-benar berasal dari aspirasi penerima informasi atau masyarakat umumnya

3. Diterima

Komunikator dalam menyampaikan informasinya harus menggunakan cara yang asertif sehingga informasi tersebut dapat diterima dengan baik

4. Termotivasi

Setelah informasi disampaikan maka komunikan tergerak untuk melakukan suatu kegiatan yang diinginkan oleh komunikator dan ini merupakan suatu yang diharapkan oleh penerima pesan

Tujuan utama dari sebuah komunikasi kesehatan

diantaranya untuk mengubah perilaku kesehatan pada individu agar mengarah ke kondisi yang kondusif sehingga dapat mencapai peningkatan status kesehatan yang maksimal. Tujuan komunikasi dalam kesehatan terbagi menjadi dua, yaitu sebagai berikut. (Alo, 2011).

1. Tujuan strategis

Program-program yang berhubungan dengan komunikasi kesehatan pada umumnya dibentuk dalam acara atau modul yang berfungsi sebagai:

- a. *Relay information*, yakni melanjutkan informasi mengenai kesehatan dari suatu sumber kepada pihak lain secara berpautan (*hunting*)
- b. *Enable informed decision making*, yakni memberikan informasi cermat untuk memungkinkan pengambilan keputusan
- c. *Promote peer information exchange and emotional support*, yakni mendukung pertukaran informasi seputar kesehatan dan juga yang mendukung secara emosional
- d. *Promote healthy behavior*, yakni informasi untuk mempromosikan pola hidup sehat
- e. *Promote selfcare*, yakni bagaimana mensosialisasikan perihal pemeliharaan kesehatan diri sendiri
- f. *Manage demand for health service*, yaitu untuk memenuhi permintaan berbagai layanan kesehatan

2. Tujuan praktis

Secara praktis, tujuan dari komunikasi kesehatan adalah meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia melalui beberapa usaha pendidikan dan pelatihan agar mampu:

- a. Meningkatkan pengetahuan yang meliputi:
 - 1) Prinsip serta proses dari hakikat komunikasi antar manusia
 - 2) Menjadi komunikator yang memiliki kualitas seperti ethos dan kredibilitas yang dimilikinya
 - 3) Mengorganisasikan pesan berupa verbal dan non verbal dalam komunikasi kesehatan
 - 4) Memilih media yang tepat dan sesuai dengan konteks komunikasi

- 5) Menentukan segmen komunikasi yang sesuai dengan konteks komunikasi kesehatan
 - 6) Mengelola umpan balik atau *impact* pesan kesehatan yang sesuai dengan kehendak komunikator dan komunikan
 - 7) Mengelola hambatan-hambatan yang ada dalam kegiatan komunikasi kesehatan
- b. Menambah serta kemampuan dalam berkomunikasi yang efektif
 - c. Membentuk sikap serta perilaku berkomunikasi yang menyenangkan dan meningkatkan empati dalam berbicara dengan orang lain, tidak hanya itu tetapi juga mampu menciptakan kepercayaan publik

5.3.4 Proses Komunikasi

Proses komunikasi diklasifikasi kedalam dua perspektif, diantaranya adalah (Effendy, 2018):

1. Proses komunikasi dalam perspektif psikologis
 Perspektif psikologis terjadi pada seorang komunikator dan komunikan dapat melakukan pengelolaan pesan sehingga terjadi suatu proses yakni pengemasan isi pesan dan lambang. Isi pesan tersebut pada umumnya yaitu pikiran, sedangkan lambang umumnya adalah bahasa. Jika komunikan tidak mampu memahami maka komunikasi pun terjadi
2. Proses komunikasi dalam perspektif mekanistik
 Perspektif mekanistik dapat dikelompokkan dalam dua tahap, yaitu:
 - a. Proses komunikasi secara primer
 Meliputi proses penyampaian pikiran atau perasaan seorang individu kepada orang lain dengan menggunakan lambang (simbol) sebagai media
 - b. Proses komunikasi secara sekunder
 Proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan dengan menggunakan instrumen atau sebagai alat untuk menyalurkan pesan tersebut
 - c. Proses komunikasi secara linear
 Proses secara linear yaitu proses penyampaian pesan atau simbol oleh komunikator kepada komunikan sebagai titik

terminal yang terjadi pada situasi komunikasi tatap muka (*face to face communication*) maupun dalam situasi komunikasi bermedia (*mediated communication*). Komunikasi secara liner pada umumnya melalui telepon sebab proses komunikasi melalui telepon hampir tidak pernah berlangsung linear namun dialogis berupa tanya jawab dalam bentuk percakapan.

5.3.5 Komunikasi Kesehatan dari Segi Perspektif Studi Komunikasi

Komunikasi kesehatan digunakan untuk mengkaji empat perspektif yang saling berkaitan, yaitu sebagai berikut (Littlejohn, 2009).

1. Komunikasi kesehatan dan pemberian perawatan (*delivery of health care*)

Komunikasi bentuk ini digunakan oleh dokter dan perawat dengan menggunakan interaksi interpersonal verbal maupun non verbal ketika melakukan pemeriksaan, diagnosa, *check up*, dan perawatan kepada pasien. Interaksi antara tenaga kesehatan dengan pasien banyak diteliti menggunakan komunikasi kesehatan termasuk juga *social penetration theory* yang digunakan untuk mengetahui kedekatan rasional melalui pengungkapan diri, *uncertainty reduction theory* yang digunakan untuk mengetahui bagaimana pertukaran informasi melalui interaksi interpersonal yang digunakan untuk memahami informasi sehingga dapat mengurangi ketidakpastian.

2. Komunikasi kesehatan dan promosi (*promotion of health*)

Pada promosi kesehatan dapat mencegah penyakit, pemeriksaan dini, dan pengobatan menjadi bagian dari tujuan penggunaan komunikasi kesehatan untuk mempromosikan kesehatan dimana promosi yang dilakukan menggunakan pengembangan dan pelaksanaan kampanye persuasif tentang kesehatan kepada masyarakat melalui berbagai saluran komunikasi. Teori komunikasi yang digunakan yaitu *uses and gratification*, *agenda-setting*, *elaboration likelihood model*, *social marketing model*, *transtheoretical model* untuk menyusun pesan kampanye

kesehatan melalui lima tahap *precontemplation*, kontemplasi, persiapan, tindakan, dan pemeliharaan.

3. Komunikasi risiko dan kesehatan (*health and risk communication*)

Para peneliti berpendapat bahwa komunikasi kesehatan penting dilakukan untuk menyampaikan risiko kesehatan seperti, penyebaran infeksi penyakit, bencana alam, pencemaran udara, air dan kandungan makanan. Menyampaikan risiko kesehatan sejak awal bertujuan untuk mempersiapkan masyarakat untuk menghadapi kemungkinan terburuk yang akan terjadi. Beberapa teori telah digunakan dalam pengkomunikasian risiko kesehatan. Salah satunya adalah risk perception model yang menggambarkan banyak faktor yang mempengaruhi setiap individu dalam menginterpretasi risiko kesehatan seperti, ketidakpastian, ketakutan, kepercayaan, etika, pemahaman, dan lain sebagainya

4. Komunikasi kesehatan dan teknologi (*E-health*)

E-health merupakan teknologi baru pada bidang komunikasi kesehatan yang menggunakan komputer dan informasi digital untuk menyampaikan informasi kesehatan. Namun, permasalahan pada penggunaan teknologi baru adalah keakuratan informasi yang diberikan kepada masyarakat. Selain itu, masalah lain seperti pemberian informasi yang berlebihan, misinformasi, akses yang sama terhadap informasi kesehatan, kurangnya privasi menjadi perhatian utama pada penggunaan teknologi komunikasi kesehatan. Dalam mengkaji penggunaan teknologi pada komunikasi kesehatan, digunakan teori dari ilmu komunikasi seperti diffusion and innovation theory, organizational culture theory digunakan untuk meneliti sistem perawatan kesehatan modern dalam mengubah dan merangkul pengguna teknologi untuk mendapatkan perawatan kesehatan, pendidikan, dan dukungan sosial.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, A. (2006) *Panduan Cepat Menguasai Teknologi Informasi dan Komunikasi*. Yogyakarta: Gava Media.
- Alo, L. (2011) *Komunikasi: Serba Ada Serba Makna*. Jakarta : Kencana.
- Alo, L. (2015) *Dasar-dasar Komunikasi Antarbudaya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Anoraga (1990) *Pendekatan Kepemimpinan Lembaga Pendidikan*. Surabaya:Usaha Nasional.
- Bass, B. M., & Stogdill, R.M. (2015) *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Applications (3 ed.)*. New York: Free Press.
- Covey, S.R. (2004) *Kepemimpinan Yang Berprinsip*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Effendy, O.U. (2018) *Ilmu Komunikasi: Teori dan Prakteknya*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Littlejohn, S.W.& K.A.F. (2009) *Teori Komunikasi, edisi 9*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Mansyur, A.R. (2020) 'Dampak COVID-19 Terhadap Dinamika Pembelajaran Di Indonesia', *Education and Learning Journal*, Vol. 1, No, pp. 113–123.
- McNamara, M.W. (2016) *Collaborative anagement and leadershp*. Edited by J. C. Morris and K. Miller-Stevens. USA: Roudledge.
- Notoatmodjo (2018) *Promosi Kesehatan dan Ilmu Perilaku*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Purwanto, N. (2019) *Psikologi Pendidikan Remaja*. Bandung: Rosdakarya.
- Santyasa, I.W. (2005) 'Model Pembelajaran inovatif dalam implementasi kurikulum berbasis kompetensi', *Makalah disampaikan Dalam Penataran Guru-Guru SMP, SMA, dan SMK se Kabupaten Jembrana* Juni–Juli [Preprint].
- Shoelhi, M. (2015) *Komunikasi Lintas Budaya dalam Dinamika Komunikasi Internasional*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.

- Sutikno, S.M. (2016) *Pemimpin Dan Gaya Kepemimpinan*. Lombok: Holistica.
- Thoha, M. (2015) *Pembinaan Organisasi, proses dianosa dan intervensi, Manajemen Kepemimpinan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Verderber, R. (2005) *Communicate*. USA: Wadsworth.

BAB 6

KEPEMIMPINAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Oleh Sintha Lisa Purimahua

6.1 Pendahuluan

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai sekedar kekuasaan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang lain. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu, ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan. Dengan adanya ancaman maka bawahan akan takut dan mematuhi semua perintah atasan. Kepemimpinan itu pengertiannya lebih luas daripada kekuasaan karena kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang bukan sekedar melakukan apa yang atasan inginkan tapi juga untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Kepemimpinan yang kuat diperlukan agar organisasi dapat mencapai sasarnya (Sukatin dkk., 2022).

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan sasaran yang diharapkan. Kepemimpinan adalah sebuah alat atau sarana sewaktu proses dalam organisasi untuk membujuk orang lain agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela atau suka cita dalam mencapai sasaran organisasi. Kepemimpinan itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau style hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya (Sukatin dkk., 2022).

Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka searah dengan kemauan dan aspirasi pemimpin. Padahal semestinya pemimpin merupakan sosok yang menjadi teladan panutan bagi yang dipimpinnya.

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok. Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau karyawan yang dipimpin (Sukatin dkk., 2022).

Pengambilan keputusan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi individu maupun organisasi. Mengambil keputusan kadang-kadang mudah tetapi lebih sering sulit sekali. Kemudahan atau kesulitan mengambil keputusan tergantung pada banyak nya alternatif yang tersedia. Kita akan semakin sulit dalam mengambil keputusan, keputusan yang diambil memiliki tingkat yang berbeda-beda. Ada keputusan yang tidak terlalu pengaruh terhadap organisasi, tetapi ada keputusan yang dapat menentukan kelangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu, hendaknya mengambil keputusan dengan hati-hati dan bijaksana (Sukatin dkk., 2022).

6.2 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi dan menginspirasi orang lain untuk bekerja menuju pencapaian tujuan bersama. Seorang pemimpin adalah seseorang yang membimbing dan memotivasi orang lain untuk bekerja menuju visi atau tujuan bersama.

Kepemimpinan melibatkan tidak hanya menetapkan tujuan, tetapi juga menginspirasi dan memungkinkan orang lain untuk mencapainya. Kepemimpinan yang efektif melibatkan berbagai keterampilan dan perilaku, termasuk komunikasi, delegasi, motivasi, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan. Seorang pemimpin yang baik adalah seseorang yang dapat membangun kepercayaan dan rasa hormat di antara anggota tim, menginspirasi mereka untuk bekerja menuju visi bersama, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Kepemimpinan dapat diterapkan dalam berbagai setting, termasuk bisnis, politik, pendidikan, olahraga, dan organisasi masyarakat. Seorang pemimpin yang sukses adalah seseorang yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan kebutuhan timnya.

Para ahli memberikan pernyataan berikut:

1. Marcus Buckingham: "Pemimpin hebat menggerakkan orang menuju masa depan yang lebih baik."
2. Alan Keith: "Kepemimpinan pada dasarnya tentang menciptakan cara bagi orang-orang untuk berkontribusi dalam mewujudkan sesuatu yang luar biasa."

Baik Marcus Buckingham maupun Alan Keith menekankan bahwa kepemimpinan melibatkan menginspirasi dan membimbing orang lain menuju tujuan bersama atau masa depan yang lebih baik. Mereka berpendapat bahwa pemimpin yang baik dapat memotivasi orang lain untuk berusaha mencapai sesuatu yang lebih baik atau mencapai hasil yang luar biasa (Pramono dkk., 2023).

6.3 Inti Kepemimpinan

Kepemimpinan dianggap sebagai inti dari manajemen dan tata kelola yang efektif karena melibatkan kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan membimbing orang lain menuju tujuan bersama. Tindakan dan keputusan seorang pemimpin dapat memiliki dampak signifikan pada keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi atau tim. Pemimpin yang efektif memiliki kemampuan untuk menyampaikan visi dan tujuan mereka dengan jelas, membangun hubungan dan kepercayaan dengan para pengikutnya, mengambil keputusan sulit, dan menginspirasi orang lain untuk mencapai keunggulan. Pada intinya, kepemimpinan adalah tentang mengeluarkan potensi terbaik dari orang lain dan memungkinkan mereka bekerja bersama menuju tujuan bersama.

Tanpa kepemimpinan yang kuat, organisasi dan tim mungkin kesulitan mencapai tujuan mereka atau bahkan berantakan:

1. Kepemimpinan merujuk pada kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain.
2. Pengaruh ini dilakukan untuk mengubah perilaku orang lain.

3. Perubahan perilaku ini bertujuan untuk mencapai tujuan bersama.
4. Orang yang mempengaruhi orang lain (pemimpin) memiliki seperangkat kualitas atau karakteristik dengan mana ia mempengaruhi orang lain.
5. Kepemimpinan adalah fenomena kelompok. Ini melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih.

Kepemimpinan melibatkan kemampuan satu orang, yaitu pemimpin, untuk mempengaruhi orang lain agar mengubah perilakunya dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin memiliki kualitas atau karakteristik tertentu yang memungkinkan mereka mempengaruhi orang lain, dan proses ini memerlukan interaksi antara pemimpin dan para pengikut. Pada akhirnya, tujuan dari kepemimpinan adalah mencapai sesuatu yang luar biasa dengan menggerakkan orang-orang untuk bekerja bersama menuju tujuan yang sama (Pramono, 2022).

6.4 Tipe-Tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan menurut Kartono meliputi (Sahadi dkk., 2020):

1. Tipe Karismatik, pemimpin ini adalah kekuatan energi, daya tarik yang luar biasa yang akan dituruti oleh bawahan-nya. Mempunyai kekuatan gaib, super dan berani.
2. Tipe Paternalistik dan Materialistik, bersikap melindungi pengikut sebagai seorang bapak yang penuh kasih sa-yang. Memberi karyawan untuk ber-inisiatif dalam pengambilan kepu-tusan.
3. Tipe militeristik, bersikap komando de-ngan menggunakan sistem perintah dari atasan kepada bawahannya secara otoriter. Menghendaki supaya bawah-annya selalu taat secara formalitas.
4. Tipe Otokratik, didasarkan pada ke-kuasaan dan paksaan yang mutlak ha-rus dipenuhi. Setiap perintah ditentukan dengan tanpa konsultasi, keku-asaan menjadi sangat bersifat absolut.

5. Tipe *Laissez Faire*, membiarkan pengikut bersikap semaunya sendiri dengan penuh tanggung jawab. Jabatan pemimpin didapat dengan cara yang tidak baik seperti sistem nepotisme.
6. Tipe Populistik, dapat bersikap dan menjadi pemimpin rakyat. Dia berpa-tokan pada nilai masyarakat tradisional.
7. Tipe administratif, pemimpin yang dapat melaksanakan tugas-tugas administratif dengan efektif. Melalui tipe ini diharapkan muncul suatu perkembangan teknis, manajemen modern, dan perkembangan sosial.
8. Tipe Demokratik, pemimpin ini selalu berpusat pada rakyat dan memberikan bimbingan pada pengikutnya. Kekuasaan organisasi terletak pada peran aktif dari setiap bawahannya.

6.5 Karakter Kepemimpinan Ideal

Kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu instrumen dalam upaya mempengaruhi dan mengendalikan orang atau sekelompok orang agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu. Selain itu juga kepemimpinan sangat diperlukan dalam menggerakkan aktivitas suatu organisasi. Jadi, kepemimpinan ini merupakan salah satu faktor penentu dan terpenting dalam suatu organisasi.

Suatu organisasi akan berjalan dengan baik, apabila kepemimpinan mempunyai rasa tanggungjawab yang tinggi. Rasa tanggung jawab seorang pemimpin merupakan salah satu karakter dari kepemimpinan ideal. Tapi tidak kalah penting, seorang pemimpin harus cerdas, agar senantiasa dapat memilih dan memecahkan suatu masalah yang dihadapi dalam organisasi yang dipimpinnya.

Untuk lebih jelasnya, penulis akan membahas tentang karakter kepemimpinan ideal. Kepemimpinan yang ideal sedikitnya mempunyai 8 (delapan) karakter, yaitu (Sahadi dkk., 2020):

1. Cerdas.
Kecerdasan didapat dari hasil belajar, sehingga kaya akan ilmu pengetahuan. Jika seseorang akan cerdas, maka sangat diperlukan semangat belajar dengan tekun dan rajin. Dalam

hal ini seorang pemimpin akan bisa dengan cepat dan tepat membuat suatu. Lagi pula semua permasalahan akan cepat terselesaikan.

2. Bertanggung jawab.

Seorang pemimpin yang ideal harus Bertanggung jawab, dalam artian bahwa bertanggung jawab terhadap dirinya dan juga terhadap anggotanya dalam suatu organisasi. Bertanggung jawab salah satu beban terberat, namun terasa ringan jika dibarengi dengan iman dan taqwa.

3. Jujur.

Seorang pemimpin yang ideal harus jujur, sehingga akan mampu untuk terbuka pada anggotanya dalam segala kebijakan yang diambil. Seorang pemimpin yang mempunyai sifat jujur, pasti akan membuat seluruh anggota percaya terhadap segala perkataan dan tindakannya. Akan cepat diikuti dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasinya.

4. Dapat dipercaya.

Seorang pemimpin yang ideal harus dapat dipercaya, sehingga akan mampu untuk saling percaya dan tidak ada kecurigaan. Kepercayaan inilah yang memacu setiap anggota untuk lebih maju. Intinya jangan sampai membuat suatu tindakan yang salah, sehingga akan menjadikan ketidakpercayaan.

5. Inisiatif.

Seorang pemimpin yang ideal harus inisiatif, sehingga akan mampu untuk memutuskan segala hal dengan benar. Selain itu juga memiliki kemampuan untuk menemukan solusi yang baik demi kemajuan organisasinya.

6. Konsisten dan tegas.

Konsisten dalam artian bahwa seorang pemimpin akan mampu menjalankan setiap aturan dan kebijakan. Sedangkan tegas yang dalam artian bahwa seorang pemimpin tidak membebaskan anggotanya, namun juga tidak mengekang anggotanya.

7. Adil.

Seorang pemimpin yang ideal harus berbuat adil, sehingga mampu untuk memperlakukan anggotanya dengan

perlakuan yang sama sesuai dengan tugas dan bidangnya masing-masing. Begitu juga seorang pemimpin tidak memihak pada salah satu anggota, melainkan semua anggota.

8. Lugas.

Seorang pemimpin yang ideal harus lugas, sehingga akan mampu untuk menjelaskan pemikirannya secara langsung dan tidak bertele-tele.

Selain itu juga, seorang pemimpin harus mempunyai kebijakan, kepedulian pada kepentingan bersama dan didukung oleh hati nurani yang bersih, tulus dan ikhlas.

6.6 Teori-Teori Kepemimpinan

Teori mengacu pada berbagai konsep, model, dan kerangka kerja yang telah dikembangkan untuk memahami dan menganalisis sifat dan dampak kepemimpinan. Kepemimpinan adalah fenomena yang kompleks dan banyak aspeknya, yang telah dipelajari oleh para sarjana dari berbagai bidang, termasuk psikologi, sosiologi, antropologi, dan manajemen. Teori dan studi kepemimpinan telah berkembang seiring waktu, dengan para sarjana yang berbeda menekankan aspek yang berbeda dari kepemimpinan dan mengusulkan model yang berbeda untuk memahaminya. Beberapa teori dan model kepemimpinan yang paling terkenal termasuk teori sifat, teori kepemimpinan situasional, teori kepemimpinan transformasional, dan teori kepemimpinan pelayan. Teori-teori dan model-model ini membantu memberikan wawasan tentang sifat kepemimpinan dan membimbing pengembangan praktik kepemimpinan yang efektif.

Berbeda dengan banyak topik lain dalam bidang perilaku organisasi, terdapat sejumlah studi dan sejumlah pengetahuan tentang kepemimpinan. Tinjauan terhadap studi klasik yang lebih dikenal dapat membantu menyiapkan panggung bagi teori-teori mapan dan berkembang tentang kepemimpinan. Karena kepemimpinan membedakan antara keberhasilan dan kegagalan, selama waktu yang lama, para pemikir mencoba melihat apakah keberhasilan kepemimpinan dapat diprediksi.

Mereka juga berusaha mencari tahu apa yang membuat seorang pemimpin. Studi grafologis, frenologis, dan demografis dilakukan dalam arah ini. Namun, studi-studi ini harus dibuang karena banyak kelemahan. Paling banter, mereka hanya merupakan perkiraan (Pramono dkk., 2023).

6.7 Teori Sifat Kepemimpinan

Analisis ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan fokus pada pemimpin itu sendiri. Pertanyaan vital yang pendekatan teoretis ini berusaha jawabannya adalah karakteristik atau sifat apa yang membuat seseorang menjadi seorang pemimpin? Teori sifat terawal, yang dapat ditelusuri kembali ke zaman Yunani dan Romawi kuno, menyimpulkan bahwa pemimpin lahir, bukan dibuat. Teori "orang besar" tentang kepemimpinan menyatakan bahwa seseorang lahir dengan atau tanpa sifat-sifat yang diperlukan untuk kepemimpinan. Tokoh terkenal dalam sejarah - misalnya, Napoleon - dikatakan memiliki kemampuan kepemimpinan "alami" untuk bangkit dari situasi apa pun dan menjadi pemimpin hebat. Akhirnya, teori "orang besar" digantikan oleh pendekatan sifat yang lebih realistis terhadap kepemimpinan. Di bawah pengaruh aliran pikiran behavioris, para peneliti menerima kenyataan bahwa sifat kepemimpinan dapat diperoleh melalui pembelajaran dan pengalaman. Perhatian beralih pada pencarian sifat-sifat universal yang dimiliki oleh para pemimpin. Upaya penelitian pada umumnya sangat mengecewakan. Hanya kecerdasan yang tampaknya cukup konsisten. Secara umum, temuan penelitian tidak setuju tentang sifat-sifat mana yang umumnya ditemukan pada para pemimpin atau bahkan tentang sifat-sifat mana yang lebih penting daripada yang lain. Banyaknya sifat yang diperlukan dari seorang pemimpin yang sukses sangat banyak. Selain itu, tergantung pada situasinya, pemimpin harus membawa berbagai nuansa dari sifat yang sama. Teori sifat juga menderita masalah semantik. Mirip dengan teori sifat kepribadian pendekatan sifat terhadap kepemimpinan telah memberikan beberapa wawasan deskriptif tetapi memiliki sedikit nilai

analitis atau prediktif. Pendekatan sifat ini masih ada, tetapi sekarang penekanannya telah beralih dari sifat kepribadian ke keterampilan terkait pekerjaan (Pramono dkk., 2023).

1. Teori Kontingensi Kepemimpinan Fred Fiedler

Setelah pendekatan sifat terbukti tidak memadai sebagai teori kepemimpinan secara keseluruhan, perhatian beralih ke aspek situasional kepemimpinan. Fred Fiedler mengusulkan teori kepemimpinan berbasis situasi atau kontingensi untuk efektivitas kepemimpinan. Fiedler mengembangkan apa yang disebutnya model kontingensi efektivitas kepemimpinan. Model ini berisi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kelayakan situasi. Fiedler menggambarkan kelayakan situasional dalam hal tiga dimensi yang diperoleh secara empiris:

- a. Hubungan antara pemimpin dan anggota, yang merupakan variabel paling kritis dalam menentukan kelayakan situasi.
- b. Tingkat struktur tugas, yang merupakan input kedua yang paling penting dalam kelayakan situasi.
- c. Kekuasaan posisi pemimpin yang diperoleh melalui wewenang formal, yang merupakan dimensi ketiga paling kritis dalam situasi tersebut.

Situasi menguntungkan bagi pemimpin jika ketiga dimensi di atas tinggi. Dengan kata lain, pemimpin umumnya diterima oleh para pengikut, jika tugas sangat terstruktur dan semuanya "dijelaskan", dan jika banyak wewenang dan kekuasaan secara resmi diatribusikan kepada posisi pemimpin (dimensi ketiga yang tinggi). Jika sebaliknya terjadi, situasi akan sangat tidak menguntungkan bagi pemimpin. Fiedler yakin bahwa kelayakan situasi, bersama gaya kepemimpinan, menentukan efektivitas kepemimpinan. Melalui analisis temuan penelitian, Fiedler dapat menemukan bahwa dalam situasi yang sangat menguntungkan dan sangat tidak menguntungkan, tipe pemimpin yang berorientasi tugas dan otoriter paling efektif. Namun, ketika situasinya hanya cukup menguntungkan atau tidak menguntungkan (rentang

kelayakan yang menengah), tipe pemimpin yang berorientasi hubungan atau lebih cenderung memberi perhatian pada hubungan dengan pengikutnya adalah yang paling efektif. Dalam kata lain, pemimpin yang lebih fokus pada hubungan sosial dengan pengikutnya, atau yang lebih lunak dalam pendekatan kepemimpinannya, akan lebih berhasil dalam situasi kelayakan menengah (Pramono dkk., 2023).

2. Teori Siklus Kehidupan (*Life Cycle Theory*)

Teori Siklus Kehidupan menyatakan bahwa para pengikut adalah faktor paling krusial dalam setiap acara kepemimpinan dan mereka penting tidak hanya karena secara individu mereka menerima atau menolak pemimpin, tetapi juga karena sebagai kelompok, mereka sebenarnya menentukan kekuasaan pribadi yang dimiliki pemimpin. Teori ini menyatakan bahwa seiring meningkatnya tingkat kematangan para pengikut, pemimpin memerlukan struktur tugas yang semakin berkurang sambil meningkatkan pertimbangan, dan pada akhirnya, harus mengurangi dukungan sosio-emosional. Usaha telah dilakukan untuk mendefinisikan kematangan melalui motivasi pencapaian, kemauan dan kemampuan untuk menerima tanggung jawab, dan pendidikan serta pengalaman terkait tugas. Seiring berjalannya waktu, individu bergerak dari keadaan pasif menjadi keadaan aktivitas yang semakin meningkat, dari ketergantungan pada orang lain menjadi kemandirian relatif, dan sebagainya. Walaupun usia bisa menjadi komponen, namun tidak langsung terkait dengan kematangan. Pola perilaku pemimpin harus bergerak melalui perilaku tugas tinggi dan hubungan rendah, menuju tugas tinggi dan hubungan tinggi, dan hubungan tinggi dan tugas rendah, menuju perilaku hubungan rendah dan tugas rendah, jika para pengikut berkembang dari ketidakmatangan menuju kematangan. Teori Siklus Kehidupan memberikan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan kematangan para pengikut. Siklus ini juga dapat dibedakan dalam berbagai organisasi dalam interaksi

antara atasan dan bawahan. Dalam bekerja dengan personel yang sangat terlatih dan emosional matang, perilaku pemimpin yang efektif berhubungan dengan tugas rendah dan hubungan rendah. Biasanya, dalam organisasi berorientasi krisis seperti militer atau kepolisian, gaya yang paling cocok adalah tugas tinggi dan hubungan rendah. Namun, di dalam militer itu sendiri, gaya ini seringkali tidak efektif dalam bekerja dengan personel penelitian dan pengembangan yang menginginkan jumlah struktur dan dukungan emosional yang terbatas. Bahkan dalam kelompok ini, diperlukan beberapa penyimpangan dari gaya tersebut. Secara keseluruhan, Teori Siklus Kehidupan menyatakan bahwa dengan orang-orang yang memiliki kematangan di bawah rata-rata, gaya tugas tinggi menjanjikan peluang keberhasilan yang terbaik, sementara dalam berurusan dengan orang-orang yang memiliki kematangan rata-rata, gaya tugas tinggi dan hubungan tinggi, serta hubungan tinggi dan tugas rendah, tampaknya paling cocok. Gaya tugas rendah dan hubungan rendah memberikan peluang keberhasilan yang tertinggi dengan orang-orang yang memiliki kematangan di atas rata-rata (Pramono dkk., 2023).

3. Teori Kepemimpinan Jalur-Tujuan (*Path-Goal Leadership Theory*)

Teori Kepemimpinan Jalur-Tujuan pertama kali dikembangkan oleh Robert House dari Universitas Toronto, dan kemudian diperbaiki oleh House dan Mitchell. Teori ini disebut sebagai 'pendekatan jalur-tujuan' karena perhatiannya utama adalah pengaruh pemimpin pada persepsi pengikutnya tentang tujuan kerja, tujuan pribadi, dan jalur untuk mencapai tujuan-tujuan ini. Teori ini didasarkan pada gagasan bahwa perilaku pemimpin memotivasi dan memuaskan pengikutnya sehingga mempromosikan pencapaian tujuan-tujuan pengikut dan membersihkan jalur menuju pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Teori ini menggunakan kerangka harapan dari teori motivasi Vroom. Kepemimpinan, menurut teori jalur-

tujuan ini, erat kaitannya dengan motivasi, di satu sisi, dan kekuasaan, di sisi lain. Pada intinya, teori ini mencoba menjelaskan dampak yang dimiliki perilaku pemimpin pada motivasi, kepuasan, dan kinerja pengikutnya (Pramono dkk., 2023).

6.8 Kepemimpinan Strategis dan Berpikir Sistem

Sederhananya, strategic leadership (kepemimpinan strategis) merupakan gabungan keahlian, perspektif, tingkah laku, dan kejelian dari seorang pemimpin. Istilah ini juga diartikan sebagai keseimbangan antara seni dan ilmu pengetahuan (GreatNusa, 2021). Kepemimpinan strategis adalah perilaku kepemimpinan yang mengacu serta berpedoman pada visi, misi, dan tujuan organisasi. Sehingga dalam memimpin, seorang pemimpin berlandaskan pada program-program yang telah dirancang secara komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi (Gunawan, 2020).

Pemimpin strategis mampu mewujudkan tujuan dan membuahkan hasil yang baik untuk organisasi. Selain itu, para pemimpin strategis mampu mengombinasikan rencana dengan manajemen. Organisasi menghormati peran dan pandangan mereka sembari mewujudkan visi tersebut menjadi kenyataan. Pola pikir manajemen dan produktivitas memainkan peran besar, yakni cara pikir pemimpin sama dengan cara kerja mereka. Kemudian, pola pikir strategis mencerminkan kecerdasan strategis: kemampuan untuk melihat gambaran besar yang berhubungan dengan masa kini maupun masa depan (GreatNusa, 2021). Seorang pemimpin biasa melihat ke masa kini dan memahami bagaimana menavigasi kebutuhan organisasi sehari-hari. Sedangkan pemimpin strategis melihat ke masa depan untuk mengembangkan peluang, produk, atau layanan baru bagi suatu organisasi guna memenuhi tujuan dan misi. Gaya kepemimpinan strategis adalah salah satu dari banyak pendekatan kepemimpinan yang berbeda. Ini adalah salah satu pendekatan paling terkenal dan populer yang digunakan para CEO dan visioner untuk mendapatkan hasil jangka panjang di perusahaan dan startup. Fokus kepemimpinan

strategis adalah kesuksesan organisasi yang bertahan lama, dan tugas kepemimpinan strategis adalah menggerakkan organisasi agar berkembang dalam jangka panjang (Alexi, 2019).

Secara umum, pemimpin strategis lebih disukai karena pemimpin strategis mengembangkan rencana yang jelas dan matang untuk diikuti oleh para pekerja. Mereka lebih berperan dalam kesuksesan bisnis dibandingkan pemimpin biasa. Pemimpin yang ingin menjadi seperti pemimpin strategis dapat mengembangkan keterampilan mereka melalui membaca literatur mengenai topik tersebut serta mengikuti kursus pelatihan dan seminar. Apa yang akan Anda temukan adalah bahwa para pemimpin strategis selalu waspada, mengasah kemampuan mereka untuk mengantisipasi dengan memindai lingkungan untuk mencari sinyal perubahan (Alexi, 2019).

Berpikir sistem diartikan sebagai kegiatan memikirkan segala sesuatu berdasarkan kerangka metode tertentu, ada urutan dan proses pengambilan keputusan (Nasir dkk., 2022). Contohnya dalam penanggulangan suatu penyakit diharapkan seorang pengambil keputusan program dapat berpikir sistem. Seperti penanggulangan COVID-19, meskipun masuk ranah bidang kesehatan, namun dalam penanganannya harus merangkul berbagai lintas sektor untuk berkoordinasi. Memerlukan effort cukup besar bagi seorang pemimpin untuk menyatukan pemangku kebijakan dalam lintas sektor serta memperpanjang tangan informasi ke bawah untuk menjadi satu tujuan dan komitmen dalam penanggulangan COVID-19. Koordinasi lintas sektor dilaksanakan sejak proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pemantauan, pengendalian, dan evaluasi program (Nugraheni, 2020).

Dalam proses perencanaan program perlu alur pikir siklus pemecahan masalah, dengan langkah-langkah:

1. Analisa Situasi
2. Identifikasi masalah
3. Menetapkan prioritas masalah
4. Menetapkan tujuan
5. Melakukan analisis untuk memilih alternatif kegiatan terbaik

6. Menyusun rencana sumber daya menjadi rencana operasional

Seluruh langkah di atas harus dilakukan sistematis. Analisa situasi adalah langkah awal dalam perencanaan yang harus dijalankan dengan baik karena akan berpengaruh pada tahap-tahap selanjutnya (Nugraheni, 2020).

6.9 Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan

Beberapa keputusan kerap kali sangat sulit dibuat. Tidak jarang, sulitlah menilai seseorang benar atau salah dalam memutuskan sesuatu. barangkali memang situasinya tidak sangat jelas atau tersedia beberapa alternatif dengan nilai masing-masing. mungkin cukup sukar menghadapi masalah-masalah yang memiliki akibat lebih jauh, seperti yang menyangkut mutu suatu produk, biaya, jadwal atau hubungan antar karyawan atau bawahan. Besar kecil serta pengaruh yang diakibatkan oleh keputusan-keputusan yang harus ia buat itu beraneka ragam. Dalam beberapa bidang pekerjaan, alat-alat bantu seperti dokumen-dokumen penting, formulir-formulir, peralatan-peralatan dan sebagainya, hampir semuanya dapat membantu membuat keputusan. Sering kali konsekuensi konsekuensinya tidaklah sangat berarti, sehingga pengarahan lebih lanjut tidaklah sulit. namun dalam bidang-bidang lain menangani keluhan para karyawan atau bawahan, misalnya suatu keputusan yang harus dibuat hendaknya mempunyai dampak menyeluruh pada organisasinya, lembaga atau perusahaannya (Sukatin dkk., 2022).

Sebelum mulai dengan mengemukakan definisi pengambilan keputusan sekiranya perlu disampaikan lebih dulu tentang apa itu keputusan. Jadi, menurut Davis, keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Keputusan itu dibuat untuk menghadapi masalah-masalah atau kesalahan yang terjadi terhadap rencana yang telah digariskan atau penyimpangan serius terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dan dapat juga dikatakan bahwa keputusan itu sesungguhnya merupakan hasil proses pemikiran

yang berupa pemilihan satu diantara beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapinya. Apabila sesuatu telah diputuskan maka semuanya harus tunduk dan menaati keputusan itu dengan konsekuen. Pengambilan keputusan adalah proses mental memilih tindakan dari serangkaian alternatif (Sukatin dkk., 2022).

Menurut James A. F. Stoner keputusan adalah pemilihan diantara alternatif-alternatif. Definisi ini mengandung tiga pengertian, yaitu pertama, ada pilihan atas dasar logika atau pertimbangan. Kedua, ada beberapa alternatif yang harus dipilih salah satu yang terbaik. Dan yang ketiga, ada tujuan yang ingin dicapai, dan keputusan itu main mendekatkan pada tujuan tersebut (Sukatin dkk., 2022).

Keputusan adalah perilaku organisasi, berintisari perilaku perorangan dan dalam gambaran proses keputusan ini secara relatif dapat dikatakan bahwa pengertian tingkah laku organisasi lebih penting daripada kepentingan perorangan. Dari definisi-definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa "pengambilan keputusan adalah proses bagaimana menetapkan suatu keputusan yang terbaik, logis, rasional, dan ideal berdasarkan fakta, data, dan informasi dari sejumlah alternatif untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dengan risiko terkecil, efektif, dan efisien untuk dilaksanakan pada masa yang akan datang".

Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan mengatakan Pengambilan keputusan adalah suatu proses penentuan keputusan yang terbaik dari sejumlah alternatif untuk melakukan aktivitas-aktivitas pada masa yang akan datang. Kamus Oxford Advanced Learner mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai tindakan atau proses pengambilan keputusan, terutama yang penting. Dalam ilmu psikologi, pengambilan keputusan adalah suatu proses kognitif yang menghasilkan pilihan dari keyakinan atau tindakan yang diambil dari beberapa kemungkinan pilihan alternatif; bisa juga rasional atau bisa juga tidak rasional (Sukatin dkk., 2022).

Proses pengambilan keputusan merupakan proses reasoning yang berdasar pada asumsi value, preferensi dan keyakinan dari si pembuat keputusan. Philip Kotler mengatakan

bahwa pembuatan keputusan didefinisikan sebagai pilihan sadar di antara tindakan alternatif. Keputusan itu sendiri merupakan unsur kegiatan yang sangat vital. Jiwa kepemimpinan seseorang itu dapat diketahui dari kemampuan menekel masalah dan mengambil keputusan yang tepat. keputusan yang tepat adalah keputusan yang berbobot dan dapat diterima bawahan. Ini biasanya merupakan keseimbangan antara disiplin yang ditegakkan atau berbobot dan sikap manusiawi terhadap bawahan atau sehingga dapat diterima bawahannya. keputusan yang demikian ini juga dinamakan keputusan yang mendasarkan diri pada human relations (Sukatin dkk., 2022).

Ditengah ketidakpastian atau pada masa krisis maka sebelum memutuskan tindakan maka hal yang paling realistis adalah menunggu terkumpulnya data lapangan dan dilaporkan oleh bawahannya. Akan tetapi pada kontek krisis ini adalah bahwa sesungguhnya keadaan darurat atau krisis ini memberikan kondisi yang tidak terduga sehingga para pemimpin perlu menggunakan intuisinya. Dan pengambilan keputusan dalam kondisi pasti menyiratkan bahwa hasil dari setiap alternatif tindakan dapat ditentukan dengan pasti. Pengambilan keputusan merupakan suatu hal yang mudah dan cepat untuk diselesaikan, namun juga melalui berbagai macam pertimbangan. kadang kala mengalami dilema saat mengambil keputusan lalu menghasilkan keputusan yang salah dan merugikan organisasi serta bawahannya. Maka dari itu seorang pemimpin juga membutuhkan pendapat-pendapat dari anggotanya. Seorang pemimpin besar sebagian besar waktunya digunakan untuk mengambil keputusan, sehingga semakin tinggi jabatan seseorang maka pengambilan keputusan merupakan pekerjaan yang utama. Menurut GR Terry. Pengambilan Keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku tertentu atau dari dua atau lebih alternatif yang ada (Sukatin dkk., 2022).

Pada hakikatnya pembuatan atau pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi, dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Pengambilan keputusan (*decision making*) merupakan tindakan pimpinan untuk memecahkan masalah yang dihadapi dalam organisasi yang dipimpinnya dengan melalui pemilihan satu diantara alternatif alternatif yang dimungkinkan (Sukatin dkk., 2022).

6.10 Dasar Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan

Dasar pendekatan dari pengambilan keputusan berdasarkan Wendy Sepmady (2021) ada lima pendekatan. Pertama, pendekatan Intuisi, yaitu pengambilan keputusan yang didasarkan atas intuisi atau perasaan memiliki sifat subjektif sehingga mudah terkena pengaruh. Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi ini mengandung beberapa keuntungan dan kelemahan. Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis, karena pengalaman seseorang (Sukatin dkk., 2022).

Kedua, pendekatan Pengalaman, yaitu dapat memperkirakan keadaan sesuatu, dapat diperhitungkan untung ruginya terhadap keputusan yang akan dihasilkan. Orang yang memiliki banyak pengalaman tentu akan lebih matang dalam membuat keputusan akan tetapi, peristiwa yang lampau tidak sama dengan peristiwa yang terjadi kini (Sukatin dkk., 2022).

Ketiga, pendekatan Fakta, yaitu Pengambilan keputusan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang schat, solid dan baik. Dengan fakta, maka tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan dapat lebih tinggi, sehingga orang dapat menerima keputusan-keputusan yang dibuat itu dengan rela dan lapang dada (Sukatin dkk., 2022).

Keempat, pendekatan Wewenang, yaitu Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya atau orang yang lebih tinggi kedudukannya kepada orang yang lebih rendah kedudukannya. Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang ini juga memiliki kelebihan dan kekurangan (Sukatin dkk., 2022).

Kelima pendekatan Logika/Rasional, yaitu Pengambilan keputusan yang berdasarkan logika ialah suatu studi yang

rasional terhadap semua unsur pada setiap sisi dalam proses pengambilan keputusan. Pada pengambilan keputusan yang berdasarkan rasional, keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis, lebih transparan, konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu, sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan. Pada pengambilan keputusan secara logika terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu: a. Kejelasan masalah, b. Orientasi tujuan: kesatuan pengertian tujuan yang ingin dicapai c. Pengetahuan alternatif: seluruh alternatif diketahui jenisnya dan konsekuensinya, d. Preferensi yang jelas: alternatif bisa diurutkan sesuai kriteria, e. Hasil maksimal: pemilihan alternatif terbaik didasarkan atas hasil ekonomis yang maksimal (Sukatin dkk., 2022).

6.11 Kepemimpinan dan Kekuasaan

Dengan kekuasaan, pemimpin dapat memengaruhi perilaku para bawahannya. Seorang pemimpin seharusnya tidak hanya menilai perilakunya sendiri untuk memengaruhi orang lain, tetapi juga harus mengerti posisi mereka dan bagaimana cara menggunakan kekuasaan untuk memengaruhi orang lain sehingga menghasilkan kepemimpinan yang efektif.

Kekuasaan (*power*) seringkali diartikan sebagai pengaruh (*influence*) atau otoritas (*authority*). Seseorang memiliki kekuasaan dikatakan sebagai seseorang yang berpengaruh atau seseorang mempunyai otoritas/wewenang untuk melakukan sesuatu. Pengertian kekuasaan seperti yang dikemukakan oleh Walter Nord adalah kemampuan untuk memengaruhi aliran, energi, dan dana yang tersedia untuk suatu tujuan yang berbeda secara jelas dengan tujuan lainnya. Definisi kekuasaan juga banyak dikemukakan oleh para ahli lainnya seperti Bierstedt yang mengemukakan kekuasaan adalah kemampuan untuk menggunakan kekuatan, Roger mengemukakan kekuasaan adalah suatu potensi dari suatu pengaruh.

Secara sederhana, kepemimpinan adalah setiap usaha untuk memengaruhi, sementara itu kekuasaan dapat diartikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin. Jadi

kekuasaan merupakan salah satu sumber seorang pemimpin untuk mendapatkan hak untuk mengajak atau memengaruhi orang lain. Sedangkan otoritas dapat dirumuskan sebagai suatu bentuk khusus dari kekuasaan yang biasanya melekat pada jabatan yang ditempati oleh pemimpin. Dengan demikian, otoritas adalah kekuasaan yang disahkan (*legitimatized*) oleh suatu peranan formal seseorang dalam suatu organisasi (Yudiatmaja, 2013).

6.12 Tantangan Kepemimpinan Pada Era Generasi Milenial

Pada era generasi milenial saat ini pergolakan dan tantangan untuk memiliki pemimpin yang sesuai dengan era saat ini sangatlah besar. Tak terkecuali di Indonesia. Walaupun banyak survei yang menyebutkan bangsa Indonesia sudah ada pada jalur yang benar namun survei-survei tersebut belum menyentuh pada lapisan-lapisan pemimpin pada pemerintahan daerah. Di mana banyak pemimpin-pemimpin yang muncul akibat politik praktis.

Akibat biaya politik yang mahal dan sistem politik partai yang mengharuskan pemimpin dari partai yang berkuasa dan memiliki sumber daya yang besar mengakibatkan banyak pemimpin-pemimpin daerah yang tergiur untuk menghalalkan praktik-praktik tidak jujur untuk bisa mengembalikan apa yang telah mereka keluarkan untuk bisa masuk dalam suatu jabatan. Walaupun masih banyak pemimpin-pemimpin daerah yang muncul dan membanggakan dan mampu membawa perubahan pada daerah yang dipimpinnya.

Seorang pemimpin dalam pemerintahan merupakan abdi rakyat walaupun dalam konotasi “pemerintah” diartikan sebagai “perintah penguasa” yang rata-rata dialami oleh bangsa yang terjajah. Berbeda dengan istilah “government” yang berindikasi “mengelola kesejahteraan umum”. Indikasi ini mengingatkan orang yang sedang berkuasa agar mengayomi rakyat. Dia sekaligus merupakan abdi rakyat dan abdi negara.

Pada akhirnya pemerintahan yang efektif akan terwujud apabila para pemimpin di republik ini memenuhi kualifikasi-

kualifikasi sebagai pemimpin yang kredibel, mempunyai kemampuan, intelektual, dan visi yang jauh kedepan. Namun pemimpin yang baik juga harus memiliki integritas, kejujuran, kesetiaan pada kepentingan rakyat.

Seorang pemimpin harus selesai terhadap dirinya sendiri. Dia tidak boleh mementingkan kepentingan pribadi, kelompok, maupun partai di atas kepentingan rakyat yang dipimpinnya. Sistem perpolitikan di negara kita juga harus diperbaiki. Biaya politik yang mahal menuntut seseorang yang akan maju menjadi pemimpin harus memiliki modal yang besar. Masih banyak bibit-bibit pemimpin di negeri ini yang sulit mendapatkan kesempatan untuk maju di pentas politik.

Banyak juga orang yang memiliki kualitas sebagai pemimpin namun enggan untuk maju. Dorongan untuk mencapai pemerintahan yang efektif dalam kepemimpinan yang bijaksana diharapkan akan membuat sistem yang baik untuk mencapai Indonesia menjadi bangsa yang maju dari segala macam bidang, menjadi negara yang berdaulat, terciptanya keadilan sehingga akhir yang bahagia adalah kesejahteraan rakyat yang mandiri akan tercapai (Peramesti & Kusmana, 2018).

DAFTAR PUSTAKA

- Alexi, C. (2019). *Apa Perbedaan Antara Pemimpin Biasa dan Pemimpin Strategis?*
- GreatNusa. (2021). *Strategic Leadership: Pengertian, Ciri, dan Penerapannya*.
<https://greatnusa.com/artikel/strategic-leadership/>
- Gunawan, I. (2020). *Kepemimpinan Strategis*.
<http://igun.blog.um.ac.id/2020/11/30/kepemimpinan-strategis/>
- Nasir, M., Ali, H., & Rosadi, I. (2022). Prinsip-Prinsip Berfikir Sistem Dalam Kerangka Tujuan Sistem. *Jihhp*, 2(1), 86–100.
- Nugraheni, R. (2020). *“Berpikir Sistem dalam Penanggulangan COVID-19” – Opini Mahasiswa Prodi S3 IKM dalam Harian Nasional*.
<https://pasca.uns.ac.id/s3ikm/2021/01/13/berpikir-sistem-dalam-penanggulangan-covid-19-opini-mahasiswa-prodi-s3-ikm-dalam-harian-nasional/>
- Peramesti, N. P. D. Y., & Kusmana, D. (2018). Kepemimpinan Ideal Pada Era Generasi Milenial. *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 73–84. <https://doi.org/10.33701/jt.v10i1.413>
- Pramono, B. (2022). *Implementasi Nilai-Nilai UUD Negara Republik Indonesia 1945*.
- Pramono, B., Hariadi, A., Ichtiarto, B. P., Harefa, C. H., Nursetyanto, A., Lumintang, D. R., Fitri, Y., Setiyono, A., Hasoloan, D., & Setiawan, B. (2023). *Kepemimpinan Strategis Menyongsong Indonesia Emas di Era Transformasi Digital Pendidikan*. CV Aksara Global Akademia.
- Sahadi, Taufiq, O. H., & Wardani, A. K. (2020). Karakter Kepemimpinan Ideal Dalam Organisasi. *Jurnal MODERAT*, Volume 6, Nomor 3, 6, 513–524.

- Sukatin, Astuti, A., Rohmawati, A., Ananta, A., Aprianti, A., & As-Sodiq, I. (2022). Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan. *Jurnal Ilmiah Multi Disiplin Indonesia*, 1(9). <https://doi.org/10.32424/jeba.v21i1.1287>
- Yudiatmaja, F. (2013). Kepemimpinan: Konsep, Teori dan Karakternya. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, IV(2), 29–38.

BAB 7

KEPEMIMPINAN, KONFLIK, DAN NEGOSIASI DALAM BIDANG KESEHATAN

Oleh Vina Novela

7.1 Pendahuluan

Di era globalisasi sekarang ini perkembangan sektor jasa semakin bertambah penting dalam usaha peningkatan kesejahteraan dan kesehatan masyarakat. Tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pelayanan semakin dirasakan penting karena masyarakat semakin kritis terhadap produk jasa yang diperolehnya. Pelayanan yang baik akan berdampak pada terciptanya kepuasan masyarakat terhadap jasa yang diperoleh oleh masyarakat itu sendiri dan juga akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja suatu instansi tersebut (SulisyaniAji *et al.*, 2022). Harapan ini tidak terlepas dari peran seorang pemimpin. Efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh kepiawaiannya untuk mempengaruhi dan mengarahkan para anggotanya dalam melaksanakan tugas. Seorang pemimpin harus mempelajari bagaimana organisasi mereka berfungsi, bekerja, dan mengintegrasikan kegiatan organisasi mereka kedalam masyarakat yang mereka layani. Sebagai pemimpin dalam bidang kesehatan harus berfikir secara sistematis dan strategis untuk melihat keadaan kesehatan masyarakat. Mampu mempromosikan, memantau, dan mengevaluasi dampak perubahan dalam kepemimpinannya. (George, *et al.*, 2017)

7.2 Kepemimpinan dalam Bidang Kesehatan

Konsep pemimpin berasal dari kata asing “leader” dan kepemimpinan dari “leadership”. Pemimpin adalah orang yang paling berorientasi hasil di dunia, dan kepastian dengan hasil ini

hanya positif kalau seseorang mengetahui apa yang diinginkannya. (Neldia, 2016). Banyak ahli mengemukakan gagasan-gagasan sebagai bentuk pendefinisian kata kepemimpinan. Agar memudahkan kalian untuk mendefinisikan arti kepemimpinan, kita simak yuk, arti kepemimpinan menurut para ahli ((SulisyaniAji *et al.*, 2022).

1. Menurut Wahjosumidjo (1987:11)

Kepemimpinan pada hakikatnya adalah suatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: kepribadian (personality), kemampuan (ability) dan kesanggupan (capability). Kepemimpinan juga disebut sebagai rangkaian kegiatan (activity) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi.

2. Menurut Moejiono (2002)

Memandang leadership sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (compliance induction theorist) cenderung memandang leadership sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.

3. Menurut Fiedler (1967)

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan.

4. Menurut Ott (1996)

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses hubungan antar pribadi yang di dalamnya seseorang mempengaruhi sikap, kepercayaan, dan khususnya perilaku orang lain.

Warren Bennis, sebagai pelopor studi kepemimpinan, definisi kepemimpinan dijelaskan sebagai “fungsi mengetahui diri sendiri, memiliki visi yang dikomunikasikan dengan baik,

membangun kepercayaan di antara rekan kerja, dan selalu mengambil tindakan yang efektif untuk mewujudkan potensi kepemimpinan”. Peter Drucker, digambarkan sebagai pendiri manajemen modern, secara sederhana menyebutkan bahwa pemimpin adalah “seseorang yang memiliki pengikut, melakukan manajemen dengan benar, dan melakukan hal yang benar”(Pantow, Waleleng and Email, 2017)

Menurut George R. Terry, *leadership is activity of influencing people to strive willing for mutual objective*, Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam upaya perumusan dan pencapaian tujuan (Dachlan 2014:1, 2014).

Menurut Stoner, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan (Pantow, Waleleng and Email, 2017)

Amstrong (2003) dalam Sudarmanto (2009) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan Bersama (Neldia, 2016).

7.2.1 Fungsi-Fungsi Kepemimpinan

secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima jenis, yaitu: (Dachlan 2014:1, 2014)

1. Fungsi instruksi Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
2. Fungsi konsultasi Konsultasi dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan

keputusan keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3. Fungsi partisipasi Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.
4. Fungsi delegasi Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang, membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.
5. Fungsi pengendalian Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga 10 memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

7.2.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola atau cara yang dilakukan pemimpin berdasarkan perilaku yang digunakan untuk mempengaruhi dan menciptakan suatu perubahan yang diharapkan dalam pelayanan kesehatan. Beberapa gaya kepemimpinan yaitu: (Neldia, 2016)

1. Gaya Kepemimpinan Autokratik

Gaya kepemimpinan autokratik dapat diterapkan dalam beberapa situasi. Pemimpin autokratik dibutuhkan bagi staf baru, dalam situasi yang kritis dan tidak ada waktu untuk menentukan keputusan kelompok. Pemimpin autokratik

bekerja dengan sangat baik pada saat krisis dan dalam situasi genting mereka telah memiliki reputasi untuk mampu menyelesaikan tugas yang sulit.

Adapun ciri – ciri dari gaya kepemimpinan ini adalah sebagai berikut :

- 1) Tanpa musyawarah.
- 2) Tidak mau menerima saran dari bawahan.
- 3) Mementingkan diri sendiri dan kelompok.
- 4) Selalu memerintah.
- 5) Memberikan tugas mendadak.
- 6) Cenderung menyukai bawahan yang ABS (asal bapak senang).
- 7) Sikap keras terhadap bawahan.
- 8) Setiap keputusannya tidak dapat dibantah.
- 9) Kekuasaan mutlak di tangan pimpinan.
- 10) Hubungan dengan bawahan kurang serasi.
- 11) Bertindak sewenang – wenang.
- 12) Tanpa kenal ampun atas kesalahan bawahan.
- 13) Kurang mempercayai bawahan.
- 14) Kurang mendorong semangat kerja bawahan.
- 15) Kurang mawas diri.
- 16) Selalu tertutup.
- 17) Suka mengancam.
- 18) Kurang menghiraukan usulan bawahan.
- 19) Ada rasa bangga bila bawahannya takut
- 20) Tidak suka bawahan pandai dan berkembang.
- 21) Kurang memiliki rasa kekeluargaan.
- 22) Sering marah-marah.
- 23) Senang sanjungan

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya seorang pemimpin yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Pemimpin yang demokratis menggunakan kekuatan jabatan dan kekuatan pribadi untuk menggali dan mengolah gagasan bawahan dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. Gaya demokrasi merupakan pendekatan yang berpusat pada

orang dimana mengizinkan pekerja lebih mengontrol dan berpartisipasi secara individual dalam pembuatan keputusan. Penekanan gaya ini berada pada pengembangan tim dan keinginan untuk berkolaborasi melalui upaya bersama dari semua anggota tim. Pemimpin demokrasi berfungsi memfasilitasi pencapaian tujuan sambil menekankan nilai dari masing - masing individu. Gaya ini tidak sesuai pada tenaga yang masih baru yang membutuhkan banyak arahan.

Gaya kepeimpinan ini memiliki ciri – ciri seagai berikut:

- 1) Pendapatnya terfokus pada hasil musyawarah.
- 2) Tenggang rasa.
- 3) 3.Memberi kesempatan pengembangan karier bawahan.
- 4) Selalu menerima kritik bawahan.
- 5) Menciptakan suasana kekeluargaan.
- 6) Mengetahui kekurangan dan kelebihan bawahan.
- 7) Komunikatif dengan bawahan.
- 8) Partisipasif dengan bawahan.
- 9) 9.Tanggap terhadap situasi.
- 10)Kurang mementingkan diri sendiri.
- 11)11.Mawas diri.
- 12)Tidak bersikap menggurui.
- 13)Senang bawahan kreatif.
- 14)Menerima usulan atau pendapat bawahan.
- 15)Lapang dada.
- 16)Terbuka
- 17)Mendorong bawahan untuk mencapai hasil yang baik.
- 18)Tidak sombong.
- 19)Menghargai pendapat bawahan.
- 20)Mau membimbing bawahan.
- 21)Mau bekerja sama dengan bawahan.
- 22)Tidak mudah putus asa.
- 23)Tujuannya dipahami bawahan.
- 24)Percaya pada bawahan.
- 25)Tidak berjarak dengan bawahan.
- 26)Adil dan bijaksana.
- 27)Suka rapat (musyawarah).
- 28)Mau mendelegasikan tugas kepada bawahan.

29)Pemaaf pada bawahan.

30)Selalu mendahulukan hal - hal yang penting

3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif merupakan gabungan antara otokratik dan demokratik. Yaitu pimpinan menyampaikan hasil analisis dari masalah dan mengusulkan tindakannya kepada bawahan. Untuk itu staf diminta untuk saran dan kritik yang selanjutnya keputusan akhir dilakukan bersama - sama. Dengan mempertimbangkan masukan tersebut, pimpinan selanjutnya menetapkan keputusan final tentang apa yang harus dilakukan bawahannya untuk memecahkan masalah yang ada.

4. Gaya Kepemimpinan Laisses Faire

Kepemimpinan dengan gaya seperti ini seringkali mengacu pada istilah “gaya bebas” atau kepemimpinan permisif. Tipe ini melepaskan sepenuhnya kendali dan memilih untuk menghindari tanggung jawab dengan melimpahkan seluruh pengambilan keputusan pada kelompok. Gaya kepemimpinan laisses faire dapat diartikan sebagai gaya “membiarkan” bawahan melakukan sendiri apa yang ingin dilakukannya. Dalam hal ini, pemimpin melepaskan tanggung jawabnya, meninggalkan bawahan tanpa arah, supervisi atau koordinasi sehingga terpaksa mereka merencanakan, melakukan dan menilai pekerjaan yang menurut mereka tepat.

7.3 Konflik

Setiap manusia memiliki keinginan, tujuan dan kebutuhan yang unik dan selalu menuntut untuk dipenuhi. Setiap keinginan, tujuan dan kebutuhan yang ada memiliki dorongan yang berbeda dalam pemenuhannya. Untuk memenuhi kebutuhannya manusia menjadi saling tergantung dengan sesamanya. Bila saling ketergantungannya ini tidak lagi berkesesuaian maka disanalah timbul konflik. Konflik adalah

suatu hubungan yang selalu terjadi pada setiap manusia selama dia berhubungan dengan sesamanya.(Adhyka, 2016)

Konflik biasanya di artikan pertengkaran, persaingan, ketidaksepakatan antar individu dengan individu lainnya ataupun dengan organisasi. Konflik cenderung dinyatakan sebagai penyebab dalam merugikan organisasi yang timbul karena perbedaan kepribadian dan kegagalan dalam kepemimpinan, yang dalam penyelesaiannya harus dengan intervensi manajemen tingkat tinggi. Pandangan itu tidak sepenuhnya benar, sebab konflik juga dapat bermanfaat dalam meningkatkan kinerja tim, dalam memberikan tantangan untuk menjadi lebih baik. Hanya saja dalam konflik diperlukan pengelolaan yang baik.(Adhyka, 2016).

7.3.1 Defenisi Konflik

Konflik memiliki banyak arti dimana konflik dapat di artikan pertentangan, persaingan, ketidaksepakatan, atau sesuatu yang bertentangan antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap orang lainnya dan/atau organisasi dengan kenyataan.(Mardiyanthi, Sjattar and Irwan, 2019)

Konflik merupakan Suatu kondisi tanpa adanya keharmonisan, kondisi dimana terjadi suatu pertentangan, tidak ada kesepakatan dan juga merupakan kondisi yang dinamis.(tergantung perkembangan lingkungan strtegis).(Saputra and Alkhusari, 2021)

Konflik juga merupakan adanya perbedaan ide, pandangan, prioritas, pilihan, prioritas, kepercayaan nilai dan tujuan bisa menyebabkan ketidaksetujuan baik orang perorangan maupun kelompok tertentu di organisasi.(Adhyka, 2016)

Konflik dalam Organisasi merupakan suatu kondisi dalam organisasi dimana terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan dalam menjalankan tugas untuk melaksanakan visi dan misi organisasi. Konflik merupakan hambatan dalam proses pelaksanaan tugas guna pencapaian tujuan (Saputra and Alkhusari, 2021)

Terdapat lima jenis konflik dalam organisasi: (Adhyka, 2016)

1. Konflik Intrapersonal

Konflik seseorang dengan dirinya sendiri, hal ini terjadi ketika seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dilaksanakan pada saat bersamaan.

2. Konflik Interpersonal

Konflik yang terjadi antara orang per orang karena kepentingan atau keinginan. Konflik ini memiliki peranan yang penting dalam dinamika dalam perilaku organisasi. Konflik ini akan melibatkan beberapa peranan dari anggota organisasi yang memengaruhi proses dalam mencapai tujuan.

3. Konflik antar individu dan kelompok

Hal ini terjadi dengan sering dihubungkannya cara kerja anggota tim dalam menghadapi tekanan yang diberikan dalam mencapai konformitas (cara seseorang merubah perilakunya agar sesuai dengan budaya organisasi yang ada) yang diberikan oleh timnya.

4. Konflik antar kelompok dalam organisasi

Konflik yang paling sering terjadi, seperti konflik antar bidang dalam menyelenggarakan kewajibannya.

5. Konflik antar organisasi (rumah sakit)

Konflik ini biasanya disebut persaingan, dimana masing-masing rumah sakit ingin menunjukkan kelebihan dari kompetitornya. Konflik ini memberikan efek positif berupa inovasi produk layanan kepada pelanggan (pasien).

7.3.2 Penyebab Konflik

Konflik dalam sebuah organisasi disebabkan oleh tiga faktor utama yaitu : (Mardiyanti, Sjattar and Irwan, 2019)

1. Perbedaan karakteristik individu seperti perbedaan nilai budaya dan demografi.
2. Adanya faktor interpersonal di antara para pekerja yang membuat kurangnya kepercayaan, ketidakadilan dan ketidakhormatan serta lemahnya komunikasi antar personal.

3. Faktor organisasi yang termasuk di dalamnya keadaan saling tergantungnya antara perbedaan profesi, perubahan organisasi dikarenakan pembentukan struktur dan kekuasaan di institusi Kesehatan.

Konflik antara bawahan dengan pihak manajemen biasanya terjadi berupa, kurangnya komunikasi, ketidakseimbangan autoritas dan tanggung jawab, ketidakjelasan pengdeskripsian pekerjaan, kurangnya kesempatan untuk promosi kerja, lemahnya apresiasi akan pencapaian, kekurangpuasan akan pekerjaan, penghasilan yang tidak mencukupi dan ketidakcocokan antara pekerjaan, pelatihan serta kemampuan (*skill*) yang dimiliki. (Muspawi, 2014)

Ada empat area dimana konflik berasal dikutip dari (Muspawi, 2014)

1. Organisasi/ Tugas

Dimana konflik ini muncul disebabkan karena kekurangan persediaan, salahnya metode, kurangnya tenaga kerja, manajemen serta struktur sehingga sulit bagi mereka bekerja sebagaimana mestinya. Intervensi yang dapat dilakukan untuk mencegahnya adalah pembangunan struktur organisasi yang baru, negosiasi pendanaan serta target produksi.

2. Sosial/ emosional

Masalah yang biasanya timbul disini adalah masalah antar individu (simpati dan antipasti). Dimana ini bisa menjadi merusak suasana kerja dan melemahkan produktiftas jika tidak ditangani dengan baik.

3. Identitas / Pandangan

Perbedaan pandangan akan arah dari organisasi juga bisa menimbulkan konflik, konflik ini biasanya akan terbawa ke masalah emosional, jika hal tersebut terjadi hal yang mungkin dilakukan adalah mengembangkan tujuan, memberikan informasi dan intervensi dalam keputusan kedepannya.

4. Keinginan/ Tujuan dan Pencapaian

Setiap orang memiliki keinginan maupun tujuan tersendiri, contohnya memiliki penghasilan yang cukup, memiliki jenjang karir, pendapat pelatihan, dan sebagainya. Keinginan masing-masing individu untuk mencapai keinginannya tersebut dapat menimbulkan konflik.

Hasil penelitian (Mardiyanthi, Sjattar and Irwan, 2019) menyatakan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi kejadian konflik seperti faktor individu, kontekstual dan interpersonal, namun hal ini dapat dicegah dengan meningkatkan aktifitas antarprofesi.

7.3.3 Proses Konflik dan Penyelesaiannya

Konflik merupakan proses yang dinamis, bukannya kondisi statis, diamna sebuah konflik memiliki awal, dan melalui banyak tahap sebelum berakhir. Ada banyak pendekatan untuk menggambarkan proses suatu konflik antara lain menurut (Mowday and Sutton, 1993) :

1. *Antecedent Conditions or latent Conflict.*

Merupakan kondisi yang berpotensi untuk menyebabkan, atau mengawali sebuah episode konflik. Terkadang tindakan agresip dapat mengawali proses konflik. Atecedent conditions dapat tidak terlihat, tidak begitu jelas di permukaan. Perlu diingat bahwa kondisi-kondisi ini belum tentu mengawali proses suatu konflik. Sebagai contoh, tekanan yang didapat departemen produksi suatu perusahaan untuk menekan biaya bisa menjadi sumber frustasi ketika manager penjualan ingin agar produksi ditingkatkan untuk memenuhi permintaan pasar yang mendesak. Namun demikian, konflik belum tentu muncul karena kedua belah pihak tidak berkeras memenuhi keinginannya masing-masing. Disinilah dikatakan konflik bersifat laten, yaitu berpotensi untuk muncul, tapi dalam kenyataannya tidak terjadi.

2. *Perceived Conflict.*

Agar konflik dapat berlanjut, kedua belah pihak harus menyadari bahwa mereka dalam keadaan terancam

dalam batas-batas tertentu. Tanpa rasa terancam ini, salah satu pihak dapat saja melakukan sesuatu yang berakibat negatif bagi pihak lain, namun tidak disadari sebagai ancaman. Seperti dalam kasus di atas, bila manager penjualan dan manager produksi memiliki kebijaksanaan bersama dalam mengatasi masalah permintaan pasar yang mendesak, bukanya konflik yang akan muncul melainkan kerjasama yang baik. Tetapi jika perilaku keduanya menimbulkan perselisihan, proses konflik itu akan cenderung berlanjut.

3. *Felt Conflict.*

Persepsi berkaitan erat dengan perasaan. Karena itulah jika orang merasakan adanya perselisihan baik secara aktual maupun potensial, ketegangan, frustrasi, rasa marah, rasa takut, maupun kegusaran akan bertambah. Di sinilah mulai diragukannya kepercayaan terhadap pihak lain, sehingga segala sesuatu dianggap sebagai ancaman, dan orang mulai berpikir bagaimana untuk mengatasi situasi dan ancaman tersebut.

4. *Manifest Conflict.*

Persepsi dan perasaan menyebabkan orang untuk bereaksi terhadap situasi tertentu, banyak bentuk reaksi yang mungkin muncul pada tahap ini seperti berbagai argumentasi, tindakan agresif, atau bahkan munculnya niat baik yang menghasilkan penyelesaian masalah yang konstruktif.

5. *Conflict Resolution or Suppression.*

Conflict resolution atau hasil suatu konflik dapat muncul dalam berbagai cara. Kedua belah pihak mungkin mencapai persetujuan yang mengakhiri konflik tersebut. Mereka bahkan mungkin mulai mengambil langkah-langkah untuk mencegah terulangnya konflik di masa yang akan datang. Tetapi terkadang terjadi pengacuan (*suppression*) dari konflik itu sendiri. Hal ini terjadi jika kedua belah pihak menghindari terjadinya reaksi yang keras, atau mencoba mengacuhkan begitu saja ketika terjadi perselisihan. Konflik juga dapat dikatakan selesai jika satu pihak berhasil mengalahkan pihak yang lain.

6. *Conflict Alternatif.*

Ketika konflik terselesaikan, tetap ada perasaan yang tertinggal. Terkadang perasaan lega dan harmoni yang terjadi, seperti ketika kebijaksanaan baru yang dihasilkan dapat menjernihkan persoalan di antara kedua belah pihak dan dapat meminimalisasi konflik-konflik yang mungkin terjadi di masa yang akan datang. Tetapi jika yang tertinggal adalah perasaan tidak enak dan ketidakpuasan, hal ini dapat menjadi kondisi yang potensial untuk episode konflik yang selanjutnya.

Konflik yang terjadi melalui banyak proses tadi dapat diselesaikan dalam suatu organisasi, dikutip dari (Muspawi, 2014) ada lima pilar utama dalam penyelesaian konflik antara lain:

1. Penghindaran atau penyangkalan dari keadaan konflik, Keadaan ini dilakukan jika masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting dengan akibat yang akan di timbulkan. Metode ini berguna jika menghadapi situasi yang tekanan ataupun permasalahan yang tidak terlalu besar dan biasanya untuk jangka pendek, dimana hal-hal yang dapat menyebabkan perpecahan di hindari sehingga untuk sementara keadaan menjadi kondusif. Akan tetapi strategi ini tidak dapat berlaku jangka panjang, dimana akan menimbulkan permasalahan-permasalahan baru yang lebih besar.
2. Mengakomodasi atau membiarkan pihak lain untuk memutuskan, Membiarkan pihak lain memutuskan sesuatu berdasarkan keinginannya, merupakan cara kurang bijaksana dikarenakan hal ini tidak memungkinkan menimbulkan suatu perubahan yang kita inginkan terjadi.
3. Kompetisi atau berusaha sekuat tenaga mencapai tujuan, Kompetisi merupakan cara penyelesaian konflik yang jauh dari kata kerjasama dimana di dalam kompetisi setiap orang berusaha untuk menang. Hal ini biasanya berhasil jika hasil yang lebih diutamakan akan tetapi sumber daya sedikit.
4. Kolaborasi atau terus menerus berusaha mencari sesuatu secara bersama-sama dengan yang lain (biasanya sesuatu

yang berbeda dari kebiasaan di lingkungan organisasi). Pemecahan masalah dengan cara ini dapat dilakukan dengan dua cara: pemecahan sama-sama menang dimana anggota tim yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama; perlu menyatukan komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memerhatikan satu sama lainnya.

5. Kompromi atau negosiasi,
6. Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada saat yang bersamaan, saling member dan menerima serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.

Selain dari cara diatas ada beberapa cara penyelesaian konflik yang bisa dilakukan dalam sebuah manajemen organisasi yaitu :

1. Konfrontasi - mencoba menyelesaikan permasalahan dengan menjadi oposisi dari pihak yang berkonflik
2. Pencegahan - dengan menekankan kepentingan bersama dengan berusaha untuk meminimalkan perbedaan antar anggota
3. Negosiasi - setiap pihak mencoba menyampaikan keinginannya dan manajer berusaha untuk menjaga harmonisasi semua pihak
4. Menghindari konflik - manajer mencoba untuk membangun tim dengan memberikan pendekatan kepada pedangan akan pencapaian tujuan , menghindari hal yang kontroversi dan keadaan yang penuh emosi
5. Mundur - Ketika manajer terlalu lama mengambil keputusan akan permasalahan yang terjadi atau bahkan membiarkan masalah terselesaikan dengan sendiri, menghindari konflik dari pada menghadapinya dengan sendirinya
6. Kekuatan kekuasaan - ketika semua cara tersebut tidak lagi mampu menyelesaikan konflik menyerahkan permasalahan kepada pihak yang memiliki otoritas untuk memutuskannya.

7.4 Negosiasi

Negosiasi merupakan salah satu faktor terpenting dalam mengkomunikasikan keinginan kita terhadap pihak lain. Negosiasi digunakan untuk menjembatani dua kepentingan yang berbeda, misalnya antara penjual dan pembeli. Oleh karena itu, agar terjadi suatu kesepakatan di antara kedua belah pihak, diperlukan negosiasi. Dalam setiap proses negosiasi, selalu ada dua belah pihak yang berlawanan atau berbeda sudut pandangnya. Agar dapat menemukan titik temu atau kesepakatan, kedua belah pihak perlu bernegosiasi. Negosiasi memerlukan strategi dan taktik, karena pada dasarnya semua orang tidak mau kalah, semua orang tidak mau dipaksa dan ditindas. Oleh sebab itu, pilihan yang paling baik adalah bagaimana negosiasi dapat tercapai untuk menguntungkan kedua belah pihak. (Lunarindiah *et al.*, 2020)

7.4.1 Pengertian Negosiasi

Menurut Hartman, dalam (Dr. Suriah, S.KM and Dr. Jayadi Nas, S.Sos., no date) pengertian negosiasi dapat berbeda-beda tergantung dari sudut pandang siapa yang terlibat dalam suatu negosiasi. Dalam hal ini, ada dua pihak yang berkepentingan dalam bernegosiasi yaitu pembeli dan penjual. Lebih jelasnya bahwa *negosiasi merupakan suatu proses komunikasi antara dua pihak, yang masing-masing mempunyai tujuan dan sudut pandang mereka sendiri, yang berusaha mencapai kesepakatan yang memuaskan kedua belah pihak mengenai masalah yang sama.*

Adapun negosiasi menurut Hayes (2002) dalam (Lunarindiah *et al.*, 2020) adalah sebuah proses menghasilkan keputusan bersama, dimana orang-orang dengan tujuan/keinginan yang berbeda berinteraksi dengan tujuan untuk menyelesaikan perbedaan-perbedaan tersebut.

Pada intinya negosiasi menjunjung prinsip *win-win solution*, akan tetapi saat ini negosiasi mengalami pergeseran nilai. Pergeseran nilai ini merujuk pada salah satu pihak yang memenangkan objek yang dinegosiasikan, hanya dikarenakan kekuatan yang tidak dimiliki pihak-pihak minoritas. Oleh karena

itu negosiasi harus selalu diiringi dengan ingatan dan pengaplikasian secara nyata mengenai etika dan nilai-nilai kebaikan lainnya.

7.4.2 Tahapan Negosiasi

Proses negosiasi bukanlah proses sesaat yang dapat segera diperoleh hasilnya. proses yang umum terjadi suatu proses yang berlangsung secara kontinu atau terus-menerus hingga tercapai suatu kesepakatan bagi kedua belah pihak.

Masing-masing pihak tentu mengharapkan proses negosiasi terjadi dengan efektif. Untuk itu sebelum melakukan negosiasi harus dilakukan persiapan yang matang dan terencana terlebih dahulu. Tahapan negosiasi ini dibagi tiga proses yakni perencanaan, persiapan, dan tahap negosiasi (Lunarindiah *et al.*, 2020).

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan dapat memberi kontribusi yang vital terhadap hasil sebuah negosiasi. Pada tahap ini negosiator perlu menetapkan tingkat keuntungan (*target*) yang ingin dicapai dalam sebuah negosiasi. Bersamaan dengan itu pula, negosiator perlu menentukan batas terendah (*limit*), sebagai lampu merah dalam proses negosiasi yang akan terjadi. Seorang negosiator yang cakap (*skilled negotiator*) tentu akan berusaha untuk mencoba menemukan ambang batas minimal (*limit*) capaian pihak lawan, agar memudahkan bagi negosiator dalam menyusun strategi. Selain itu, juga untuk menghindari terjadi kemacetan (*breakdown*) dalam negosiasi.

2. Persiapan (*preparation*).

Untuk mengetahui capaian minimal (*limit*) pihak lawan, maka seorang negosiator perlu mengamati, memantau dan bahkan meneliti lawan negosiator, dengan cara berupaya sebisa mungkin untuk mengorek informasi tentang lawan negosiator, seperti menerjunkan tim untuk memata-matai, saptase, bahkan menyadap. Tindakan tersebut dibutuhkan agar segala informasi yang dibutuhkan terkait pihak lawan terkumpul seluruhnya dan dapat digunakan untuk memaksimalkan keuntungan bagi pihak negosiator.

3. Tahap implementasi (*negotiation table*).

Tahap ini merupakan saat proses interaksi antara negosiator dan pihak lawan berlangsung dan hasilnya sangat ditentukan dari strategi dan taktik dari kedua belah pihak.

Keberhasilan atau kesuksesan dalam bernegosiasi dapat ditentukan oleh berbagai faktor penting, diantaranya adalah keterampilan seseorang negosiator dalam bernegosiasi dengan pihak lawan negosiasi. Menurut Hartman, dalam (Lunarindiah *et al.*, 2020) ada beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dalam ketrampilan bernegosiasi (*negotiation skills*) antara lain.

1. Persiapan

Persiapan yang baik merupakan salah satu kunci sukses negosiasi. Tanpa persiapan yang baik, hasil yang diperoleh dalam bernegosiasi tidak akan memuaskan kedua belah pihak atau bahkan mengalami kegagalan yang pada akhirnya menimbulkan kekecewaan bagi kedua belah pihak.

2. Memulai Negosiasi

Bagaimana memulai bernegosiasi? Ada beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dalam memulai bernegosiasi, antara lain: memilih waktu yang tepat, tempat yang tepat, pengaturan tempat duduk yang tepat, menciptakan suasana yang positif dan santai, menetapkan agenda, meumuskan tawaran/ posisi pembuka, menghadapi konflik, berkomunikasi secara efektif, meningkatkan ketrampilan mendengarkan, perhatian, menciptakan kesepakatan dengan lebih cepat.

3. Strategi dan teknik

Menurut kamus Webster, strategi dapat mendefinisikan sebagai rencana atau metode yang teliti atau tipu daya cerdas. Sedangkan yang dimaksud dengan taktik lebih mengacu pada setiap metode yang digunakan untuk mencapai tujuan, yaitu mencapai kesepakatan dalam bernegosiasi. Baik strategi maupun taktik menuntut ketrampilan khusus dalam bernegosiasi. Negosiasi yang sukses bukan saja hasil dari perencanaan atau persiapan

yang baik, tetapi juga implementasi yang baik dari sebuah negosiasi.

4. Kompromi

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa proses bernegosiasi melibatkan kedua belah pihak. Kompromi merupakan salah satu upaya menuju pencapaian kesepakatan kedua belah pihak dalam bernegosiasi. Dalam upaya menu kompromi, seseorang negosiator menyajikan kerangka dasar atau garis besarnya terlebih dulu, kemudian melangkah pada perbedaan kedua belah pihak secara lebih spesifik, dan akhirnya disajikan pernyataan yang bersifat penilaian untuk mendukung posisi mereka sendiri.

5. Menghindari kesalahan taktis

Bagaimana seorang negosiator harus menghindari kesalahan taktis? Agar negosiasi sukses, berikut ini adalah beberapa hal yang perlu dihindari dalam melakukan negosiasi, antara lain: mengajukan permintaan awal yang tidak logis (permintaan tinggi untuk penjual dan permintaan rendah untuk pembeli), membuat konsesi bebas, memulai tanpa daftar penawaran, melakukan negosiasi terlalu cepat, bernegosiasi saat terkejut, menghargai tawaran yang tidak masuk akal, takut diam, marah, tidak menuliskan hasil negosiasi, bernegosiasi pada saat lelah, mengecewakan bos Anda, dan memaksakan bernegosiasi.

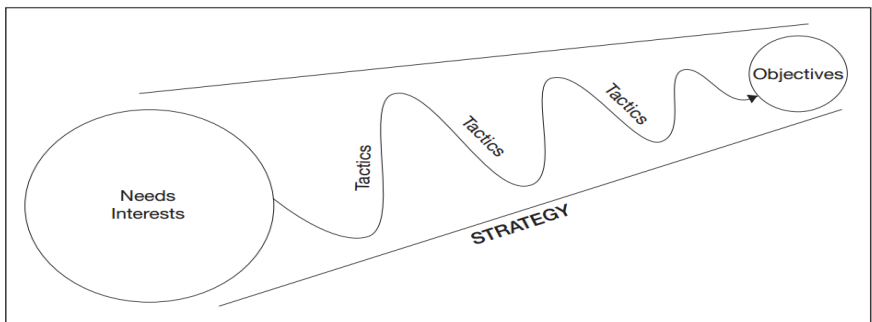
7.4.3 Strategi dalam Negosiasi

Agar proses negosiasi berjalan sesuai yang diharapkan, maka hasil yang akan dicapai sangat bergantung pada strategi dan taktik yang digunakan dalam proses negosiasi. Keahlian seorang negosiator sangat dibutuhkan dalam menyusun strategi yang jitu, dan mampu membaca situasi yang berkembang selama proses negosiasi berlangsung.

Saner (2012) dalam (Suriah and Jayadi Nas, 2020) memberi benang merah perbedaan strategi dan taktik. Menurutnya strategi merupakan keseluruhan garis pedoman dalam negosiasi, yang mengindikasikan arah yang kita butuhkan dalam negosiasi mulai dari keinginan (*interest*) hingga

kebutuhan untuk mewujudkan keinginan itu (*objective*). Adapun taktik, selalu mengikuti setelah strategi, menyempurnakan strategi dengan garis aksi yang kongkrit. Bila strategi adalah pikiran, maka taktik adalah formulasi untuk mewujudkan pikiran tersebut.

Taktik tidak berorientasi langsung pada tujuan (*objective*), melainkan berorientasi pada strategi. Berikut ini merupakan skema konteks strategi dalam negosiasi :



Gambar 7.1. *Strategy context of negotiation.* Sumber (Carr et al., 2012)

Dari bagan diatas tergambar tiga sifat hirarki keterampilan bernegosiasi, yakni perilaku (*behaviour*), taktik, dan strategi. Dan kaitannya sebagai berikut :

1. Perilaku merupakan komponen utama dalam keahlian bernegosiasi, karena perilaku dapat disusun dan dibentuk berdasarkan taktik dan strategi negosiasi. Ragam perilaku itu di antaranya yakni mengirim informasi, mencari informasi dan berargumentasi.
2. Beragam perilaku tersebut di atas, dapat disusun dan rangkai dalam berbagai pengaturan yang disebut dengan taktik bernegosiasi.
3. Dan strategi merupakan level tertinggi dalam hierarki itu dan mencerminkan keseluruhan pendekatan dan gaya seorang negosiator.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhyka, N. (2016) 'Konflik di Rumah Sakit dan Penyelesaiannya (Systematic Review)', p. 14. Available at: https://www.academia.edu/31072322/Konflik_di_Rumah_Sakit_dan_Penyelesaiannya_Systematic_Review.
- Carr, S.C. *et al.* (2012) 'Humanitarian Work Psychology Stuart C. Carr, Malcolm MacLachlan and Adrian Furnham, Palgrave MacMillan, 2012, ISBN 978-0-230-27545-4', *Journal of Pacific Rim Psychology*, 6(1), pp. 32–35. Available at: <https://doi.org/10.1017/prp.2012.5>.
- Dachlan 2014:1 (2014) 'Peran pemimpon dalam kesehatan masyarakat', *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., pp. 22–31.
- Dr. Suriah, S.KM, M.K. and Dr. Jayadi Nas, S.Sos., M.S. (no date) 'Negosiasi dan kemitraan dalam kesehatan'.
- Lunarindiah, G. *et al.* (2020) 'Buku Ajar Komunikasi Bisnis Negosiasi', pp. 80–81.
- Mardiyanthi, I., Sjattar, E.L. and Irwan, A.M. (2019) 'Literature Review: Konflik dan Manajemen Konflik Di Rumah Sakit', *Jurnal Keperawatan Muhammadiyah*, 4(2). Available at: <https://doi.org/10.30651/jkm.v4i2.3190>.
- Mowday, R.T. and Sutton, R.I. (1993) *Organizational Behavior : Organizational Contexts, Contexts*.
- Muspawi, M. (2014) 'Manajemen Konflik(Upaya Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi)', *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora*, 16(2), pp. 41–46. Available at: <https://media.neliti.com/media/publications/43447-ID-manajemen-konflik-upaya-penyelesaian-konflik-dalam-organisasi.pdf>.
- NECULAE, G.E. and DAVID, S. (2017) 'Leadership Approaches a Comparative Analysis', *Risk in Contemporary Economy*, 1(November 2017), pp. 507–521. Available at: <https://doi.org/10.18662/lumproc.rce2017.1.44>.
- Neldia, O. (2016) 'Kepemimpinan dalam Pelayanan Kesehatan', *Кубанский Научный Медицинский Вестник*, (2), pp. 1–7.

- Pantow, G.F. lumentut J.T., Waleleng, G.J. and Email (2017) 'POLA KOMUNIKASI PEMIMPIN ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA ANGGOTA DI LPM (LEMBAGA PERS MAHASISWA) INOVASI UNSRAT', VI(1).
- Saputra, M.A.S. and Alkhusari, A. (2021) 'Manajemen Konflik Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan Di Rsud', *Jurnal 'Aisyiyah Medika*, 6(1). Available at: <https://doi.org/10.36729/jam.v6i1.768>.
- SulisyaniAji, S.P. *et al.* (2022) *Kepemimpinan Dan Berfikir Sistem Dalam Kesehatan Masyarakat*.

BAB 8

ORGANISASI PEMBELAJAR

Oleh Ahmad Muhammad Kasim

8.1 Defenisi Organisasi Pembelajaran

Organisasi pembelajar (*learning organization*) merupakan konsep yang mengacu pada organisasi yang mempromosikan, mendukung, dan menerapkan pembelajaran terus-menerus di semua levelnya, untuk meningkatkan efektivitas dan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan. Berikut adalah definisi organisasi pembelajar berdasarkan pendapat beberapa ahli:

Peter Senge - Dalam bukunya "The Fifth Discipline", Senge mendefinisikan organisasi pembelajar adalah organisasi yang terus menerus meningkatkan kemampuannya untuk dapat bertahan dan berkembang menuju pencapaian visinya dalam lingkungan yang terus menerus berubah. Organisasi pembelajar sebagai tempat di mana anggotanya terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk mendapatkan hasil yang mereka inginkan, di mana pola-pola baru dan ekspansif berpikir didorong, aspirasi kolektif dibebaskan, dan orang-orang terus belajar bagaimana belajar bersama.

Chris Argyris & Donald Schön - Argyris dan Schön mengidentifikasi organisasi pembelajar sebagai organisasi yang mampu menciptakan, mengakuisisi, dan mentransfer pengetahuan, serta mengubah perilaku organisasinya untuk merefleksikan pengetahuan dan pembelajaran baru.

David A. Garvin - Di Harvard Business Review, Garvin mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta memodifikasi perilakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru.

Peter M. Senge et al. - Dalam "A Fifth Discipline Resource", organisasi pembelajar dilihat sebagai organisasi yang dimana pembelajaran disematkan ke dalam budaya organisasi,

merupakan praktik sehari-hari, dan memungkinkan organisasi untuk terus berevolusi dan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah (Rusilowati, 2022).

8.2 Karakteristik Organisasi Pembelajaran

Organisasi pembelajaran adalah sebuah konsep yang menekankan pada kemampuan suatu organisasi untuk mengakuisisi, menciptakan, menyebarkan, dan memanfaatkan pengetahuan untuk meningkatkan performa dan inovasi secara berkelanjutan. Berikut ini adalah beberapa karakteristik organisasi pembelajaran berdasarkan pandangan para ahli.

1. **Penciptaan Pengetahuan:** Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), organisasi pembelajaran ditandai dengan kemampuannya dalam menciptakan pengetahuan baru. Mereka membedakan antara pengetahuan tacit dan eksplisit, dan menunjukkan bahwa transformasi antara kedua jenis pengetahuan ini (melalui proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi) merupakan inti dari penciptaan pengetahuan (Nonaka, I., & Takeuchi, 1995).
2. **Belajar Secara Bersama-sama:** Peter Senge (1990), menekankan pentingnya belajar secara bersama-sama atau *team learning*. Dia menyatakan bahwa organisasi pembelajaran adalah tempat di mana orang-orang secara kontinu memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang mereka inginkan, di mana pola-pola baru pemikiran dianut, dan di mana aspirasi kolektif dibebaskan (Senge, 1990).
3. **Keterbukaan dan Komunikasi:** Argyris dan Schön (1996), menekankan pentingnya keterbukaan dan komunikasi yang efektif dalam organisasi pembelajaran. Mereka berargumen bahwa untuk belajar, organisasi harus mampu melakukan refleksi dan bertanya kepada diri sendiri, yang membutuhkan lingkungan di mana individu merasa aman untuk berbicara dan berbagi pengalaman mereka (Argyris, C., & Schön, 1996).
4. **Budaya Pembelajaran:** Garvin (1993), mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer

pengetahuan, serta mengubah perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan wawasan baru. Budaya pembelajaran yang mendukung inovasi dan kreativitas adalah kunci untuk ini (Garvin, 1993).

5. Adaptasi dan Fleksibilitas: Pedler, Burgoyne, dan Boydell (1991), menyoroti pentingnya adaptasi dan fleksibilitas dalam organisasi pembelajar. Mereka menyatakan bahwa organisasi tersebut harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah secara cepat dan tidak terduga, yang memerlukan struktur dan proses yang fleksibel (Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, 1991).
6. Kepemimpinan Transformasional: Bass dan Avolio, menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan organisasi pembelajar. Kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi untuk melebihi ekspektasi mereka sendiri adalah kunci untuk menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran dan inovasi (Bass, B. M., & Avolio, 1994).
7. Pengambilan Keputusan Berbasis Data: Organisasi pembelajar menggunakan data dan analisis untuk mendukung pengambilan keputusan. Ini memastikan bahwa keputusan didasarkan pada bukti dan informasi terbaik yang tersedia, yang mendukung inovasi yang berkelanjutan dan peningkatan kinerja.

Karakteristik organisasi pembelajar yang lain yang dikemukakan oleh Marquardt dan Reynolds (1994) dalam Sedarwati (Ismail, 2016), bahwa organisasi pembelajar memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Memandang ketidakpastian sebagai kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.
2. Menciptakan pengetahuan baru dengan menggunakan informasi yang obyektif, pengertian yang subjektif, symbol-simbol dan asumsi-asumsi.
3. Menyambut hangat berbagai perubahan
4. Mendorong rasa tanggung jawab mulai dari tingkatan anggota organisasi terendah.

5. Mendorong para manajer untuk menjadi pembimbing, mentor dan fasilitator proses belajar.
6. Memiliki budaya keterbukaan dan umpan balik.
7. Memiliki pandangan terpadu dan sistematis terhadap organisasi berikut system, proses, dan keterkaitan antar unsurnya.
8. Visi, tujuan dan nilai-nilai organisasi telah terinternalisasi diantara anggota organisasi.
9. Pengambilan keputusan terdesentralisasi dan para anggota organisasi diberi kewenangan untuk mengambil suatu keputusan.
10. Memiliki pemimpin yang berani mengambil risiko dan bereksperimen dengan penuh perhitungan.
11. Memiliki system untuk berbagi pengetahuan dan menggunakannya dalam kegiatan organisasi.
12. Berorientasi pelanggan
13. Peduli dengan masyarakat sekitarnya
14. Mengaitkan pengembangan diri anggota organisasi dengan pengembangan organisasi secara keseluruhan.
15. Memiliki jejaring yang berfungsi di dalam organisasi.
16. Memiliki jejaring dengan lingkugnan dunia bisnis
17. Memberikan kesempatan untuk belajar dari pengalaman
18. Mampu bertahan dari tekanan-tekanan birokratis dan tekanan tertentu lainnya.
19. Mengakomodasikan dan menghargai inisiatif anggota organisasi.
20. Rasa saling percaya telah terinternalisasi di dalam organisasi
21. Melakukan perubahan secara berkesinambungan
22. Mengakomodasikan, mendorong, dan menghargai segala bentuk kerja kelompok.
23. Mengdayagunakan kelompok kerja lintas fungsional.
24. Memandang organisasi sebagai suatu organism yang hidup dan terus berkembang.
25. Memandang kejadian yang tidak diharapkan sebagai kesempatan belajar.

Karakteristik ini menunjukkan bahwa organisasi pembelajar tidak hanya fokus pada penciptaan dan penyebaran pengetahuan tetapi juga pada kultur, kepemimpinan, dan proses yang mendukung pembelajaran dan inovasi yang berkelanjutan.

8.3 Pentingnya Organisasi Pembelajar

Banyak organisasi tidak cepat berkembang bahkan tidak lama bertahan hidup karena memiliki hambatan untuk belajar (*learning disability*). Organisasi yang berkarakteristik publik maupun privat bila tidak menerapkan konsep berfikir sistem maka akan mudah terserang penyakit organisasi. Dahulu keberhasilan organisasi atau perusahaan diukur menggunakan tingkat efisiensi dan efektivitas, namun pada masa kini dan masa yang datang keberhasilan sebuah organisasi dilihat dari aspek pengembangan inovasi, kecepatan, fleksibilitas, kolaborasi, dan kemampuannya untuk belajar lebih cepat dari pesaingnya. Dengan ketatnya persaingan saat ini, organisasi harus terus mencoba mencari solusi terbaik dalam menghadapi gempuran arus perubahan yang cepat dan masif maka konsep organisasi pembelajar menjadi salah satu cara yang mujarab dan penting dalam menjalankan roda organisasi. Menurut Daft, Ide dasar organisasi pembelajar adalah menyelesaikan masalah, bukan seperti organisasi tradisional yang lebih memfokuskan diri pada pencapaian efisiensi. Dalam organisasi pembelajar, seluruh karyawan terlibat dalam menemukan masalah dan mencari alternatif solusinya (Ismail, 2016). Pentingnya organisasi pembelajar dapat dipahami melalui berbagai dimensi yang mempengaruhi keberlangsungan dan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Berikut adalah beberapa alasan mengapa organisasi pembelajar menjadi sangat penting:

1. **Adaptasi terhadap Perubahan:** Dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah, kemampuan untuk beradaptasi dan bereaksi terhadap perubahan pasar, teknologi, dan preferensi konsumen menjadi kritis. Organisasi pembelajar mampu merespons dengan cepat terhadap perubahan ini karena mereka terus-menerus belajar dan menyesuaikan diri.

2. Inovasi dan Kreativitas: Organisasi pembelajar menstimulasi inovasi dan kreativitas dengan mendorong anggotanya untuk berpikir kritis dan mengeksplorasi ide-ide baru. Hal ini tidak hanya meningkatkan potensi untuk inovasi produk atau layanan, tetapi juga menciptakan keunggulan kompetitif.
3. Peningkatan Kinerja: Pembelajaran berkelanjutan membantu meningkatkan keterampilan dan kompetensi anggota, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi. Organisasi yang belajar dari kesalahan dan sukses mereka cenderung lebih efisien dan efektif dalam operasional mereka.
4. Pengembangan Kepemimpinan: Dengan fokus pada pembelajaran dan pertumbuhan personal, organisasi pembelajar berinvestasi dalam pengembangan kepemimpinan di semua level. Hal ini memastikan regenerasi kepemimpinan yang kuat dan persiapan untuk menghadapi tantangan masa depan.
5. Keterlibatan dan Retensi Anggota: Lingkungan yang mendukung pembelajaran dan perkembangan personal menunjukkan komitmen terhadap kesejahteraan anggota. Ini meningkatkan keterlibatan anggota, kepuasan kerja, dan secara positif mempengaruhi retensi anggota.
6. Kemampuan untuk Mengatasi Kompleksitas: Dengan meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis, organisasi pembelajar lebih baik dalam memahami dan mengelola kompleksitas ini. Mereka menggunakan pemikiran sistematis untuk mengatasi masalah kompleks dan mengambil keputusan yang lebih informasi.
7. Keberlanjutan: Organisasi pembelajar lebih mampu menangani isu-isu keberlanjutan dan tanggung jawab sosial korporat karena mereka terus menerapkan pembelajaran baru untuk meningkatkan praktik mereka dalam cara yang berkelanjutan.

Pentingnya organisasi pembelajar terletak pada kemampuannya untuk memastikan daya saing, inovasi, dan keberlanjutan dalam jangka panjang. Organisasi yang

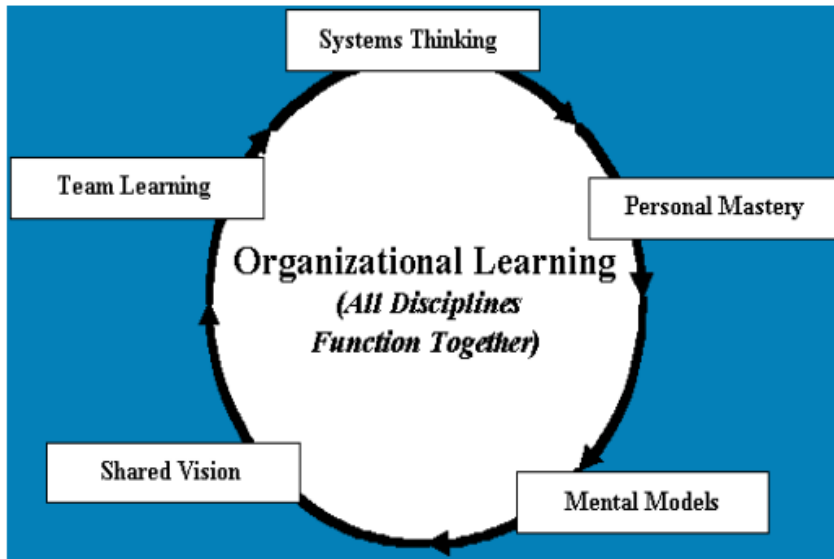
memelihara budaya pembelajaran berkelanjutan siap menghadapi tantangan masa depan, menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan mereka, dan mencapai kesuksesan yang berkelanjutan.

8.4 Menjadi Organisasi Pembelajar

Esensi dari organisasi pembelajar adalah organisasi yang dimana terjadi transfer pengetahuan dan semangat terus belajar dari para anggotanya sehingga menjadi budaya dan operasional organisasi. Membangun organisasi pembelajar adalah proses yang melibatkan transformasi budaya, struktur, dan praktek kerja untuk mendorong, mendukung, dan memelihara pembelajaran.

Menurut Senge, (2006) dalam organisasi pembelajar terdapat situasi dimana individu-individu yang ada di dalam organisasi secara terus menerus memperbesar kapasitasnya untuk menghasilkan sesuatu yang diinginkan (Sunarta, 2021). Proses peningkatan kapasitas dilakukan melalui pertukaran ilmu, saling berbagi kelebihan dan kekurangan antar anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok tanpa adanya sekat kedudukan, jabatan, dan rentang umur. Mereka saling mengisi satu sama lain, saling mempelajari bagaimana belajar bersama dan bersama-sama belajar untuk mengembangkan semua kemampuan mereka demi mempertahankan keunggulan yang telah dimiliki organisasi. Keinginan untuk menjadi organisasi pembelajar tidak hanya diperlukan tetapi penting untuk menjaga dan memelihara kelangsungan hidup jangka panjang (Druker, 1993); Druker, 1999) dalam (Sunarta, 2021)

(Senge, 2006) menawarkan *five new component technologies* sebagai syarat membangun organisasi pembelajar, yaitu: (a) *system thinking*, (b) *personal mastery*, (c) *mental models*, (d) *share vision*, dan (e) *team learning*. Secara rinci kelima komponen ini akan dibahas pada bab-bab berikutnya. Kelima disiplin ini saling berhubungan bahkan mempengaruhi satu sama lain seperti dapat dilihat pada gambar sebagai berikut.



Gambar 8.1. Five New Component Technologies
Sumber : senge, 2006

Selain lima disiplin untuk membangun organisasi pembelajar yang dikemukakan Senge, (2006). Secara umum terdapat langkah-langkah untuk mengkonsolidasikan organisasi sebagai organisasi pembelajar yang terkait dengan manajemen dan pengembangan organisasi, yakni:

1. Menetapkan Visi Pembelajaran: Membangun visi yang jelas mengenai bagaimana pembelajaran dapat mendukung tujuan organisasi.
2. Mengembangkan Kebijakan dan Strategi Pembelajaran: Menyusun kebijakan dan strategi yang mendukung implementasi visi pembelajaran.
3. Mendapatkan Dukungan Kepemimpinan: Memastikan bahwa pemimpin di semua tingkatan berkomitmen terhadap pembelajaran sebagai nilai inti.
4. Menciptakan Budaya Pembelajaran: Mengembangkan budaya organisasi yang mendukung risiko, inovasi, dan berbagi pengetahuan.
5. Memfasilitasi Pembelajaran Kolaboratif: Mendorong kerja sama dan pembelajaran bersama di antara anggota.

6. Menggunakan Teknologi untuk Mendukung Pembelajaran: Mengintegrasikan teknologi pembelajaran untuk memperluas akses dan efektivitas pembelajaran.
7. Mengidentifikasi dan Mengatasi Kebutuhan Pembelajaran: Melakukan penilaian untuk menentukan kebutuhan pembelajaran individu dan organisasi.
8. Merancang dan Mengimplementasikan Program Pembelajaran: Membuat program yang sesuai dengan kebutuhan pembelajaran yang telah diidentifikasi.
9. Mengevaluasi Efektivitas Pembelajaran: Menggunakan metrik dan alat evaluasi untuk mengukur dampak pembelajaran.
10. Mendorong Pembelajaran Mandiri dan Pengembangan Anggota: Memberi anggota sumber daya, waktu, dan dukungan untuk pembelajaran mandiri.
11. Membangun Komunitas Praktik: Mendukung pembentukan kelompok yang berbagi minat dan praktik kerja untuk meningkatkan pembelajaran.
12. Mengintegrasikan Pembelajaran dengan Kinerja: Menghubungkan tujuan pembelajaran dengan tujuan kinerja organisasi.
13. Memberikan Umpan Balik dan Pengakuan: Mengakui pencapaian pembelajaran dan memberikan umpan balik yang konstruktif.
14. Mengadaptasi dan Memperbarui Program Pembelajaran: Terus mengadaptasi dan memperbarui pendekatan pembelajaran berdasarkan umpan balik dan hasil evaluasi.
15. Memperkuat Keterlibatan dan Komunikasi: Mendorong keterlibatan aktif anggota dalam proses pembelajaran dan memastikan komunikasi yang efektif tentang inisiatif pembelajaran.
16. Membangun Kepemimpinan dan Manajemen yang Mendukung Pembelajaran: Mengembangkan pemimpin dan manajer yang mendukung pertumbuhan dan pembelajaran anggota.

Langkah-langkah ini membentuk kerangka kerja komprehensif untuk membangun dan memelihara organisasi

pembelajar. Implementasi yang sukses memerlukan dedikasi, fleksibilitas, dan komitmen dari semua tingkatan organisasi.

8.5 Kepemimpinan Dalam Organisasi Pembelajaran

Organisasi dapat dibedakan menjadi 4 kelompok berdasarkan kecenderungan persepsi anggotanya. Pertama, organisasi yang mengalami kekecewaan akibat pimpinan sangat hebat akan tetapi anggotanya tidak bisa melakukan tujuan organisasi. Kedua, organisasi yang menimbulkan kekecewaan sebagai akibat dari memiliki anggota yang hebat namun tidak diimbangi dengan pemimpin yang kompeten. Ketiga, organisasi yang stagnan akibat dari tidak mempunyai pemimpin dan anggota yang dapat melakukan tujuan organisasi. Keempat, organisasi pembelajar yang dipengaruhi oleh pimpinan dan anggota yang saling berinteraksi dan belajar bersama secara berkesinambungan (Rusilowati, 2022).

Organisasi pembelajar adalah entitas yang menerapkan proses belajar berkelanjutan pada semua levelnya, memastikan bahwa pengetahuan dan keterampilan terus diperbarui untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Kepemimpinan dalam konteks ini menuntut kemampuan untuk merancang, memfasilitasi, dan memelihara lingkungan yang mendukung pembelajaran dan inovasi. Inti dari organisasi pembelajar adalah belajar yang berkelanjutan serta adanya kesempatan untuk berbagi dari setiap pengalaman belajar.

Kepemimpinan dalam organisasi pembelajar memegang peranan kritis dalam membentuk, memelihara, dan memajukan budaya pembelajaran yang berkelanjutan. Kepemimpinan ini tidak hanya tentang posisi atau gelar; tetapi tentang mempengaruhi, memfasilitasi, dan mendukung semua anggota organisasi dalam perjalanan pembelajaran mereka.

Kepemimpinan dalam organisasi pembelajar berperan penting dalam melaksanakan siklus kerja yang tanpa henti mendukung anggota untuk terus belajar. Agar organisasi pembelajar terwujud, para manajer perlu menyesuaikan semua subsistem organisasi. Ada beberapa prinsip dari kepemimpinan dalam organisasi pembelajar:

1. **Model Peran Pembelajaran:**
Pemimpin harus menjadi model peran aktif dalam pembelajaran berkelanjutan, menunjukkan keingintahuan dan keinginan untuk belajar dan berkembang. Dengan membagikan pengalaman belajar mereka sendiri, pemimpin dapat menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mengikuti jejak mereka (Bandura, 1977).
2. **Menciptakan Visi Bersama:**
Kepemimpinan melibatkan pengembangan dan komunikasi visi yang jelas tentang apa artinya menjadi organisasi pembelajar dan bagaimana hal itu berkontribusi pada tujuan organisasi yang lebih luas. Visi ini harus mencerminkan nilai-nilai bersama dan menginspirasi anggota tim untuk berkontribusi (Senge, 1990).
3. **Fasilitasi Pembelajaran Organisasi:**
Pemimpin di organisasi pembelajar memfasilitasi pembelajaran dengan menyediakan sumber daya, seperti waktu, alat, dan peluang, untuk belajar dan bereksperimen. Mereka juga menciptakan lingkungan di mana umpan balik dan refleksi bersama dihargai dan dianggap sebagai bagian penting dari proses pembelajaran (Garvin, 1993).
4. **Mendukung Inovasi dan Eksperimentasi:**
Dalam organisasi pembelajar, pemimpin mendorong inovasi dan eksperimentasi. Mereka memahami bahwa kegagalan adalah bagian dari proses belajar dan memberikan dukungan untuk mengambil risiko yang dihitung, serta belajar dari kegagalan dan kesuksesan.
5. **Mengembangkan Kemampuan Orang Lain:**
Pemimpin berfokus pada pengembangan kemampuan anggota tim, tidak hanya dalam hal keterampilan teknis tetapi juga kemampuan berpikir kritis, kerja sama tim, dan kemampuan kepemimpinan. Mereka menggunakan pendekatan seperti coaching, mentoring, dan pelatihan untuk mendukung pertumbuhan individu dan tim.
6. **Kolaborasi dan Pemberdayaan:**
Kepemimpinan dalam organisasi pembelajar berarti mempromosikan kolaborasi dan pemberdayaan. Pemimpin mendorong keputusan bersama dan memberikan otonomi

kepada anggota tim untuk menjelajahi ide baru dan membuat keputusan.

7. Komunikasi dan Keterbukaan:

Komunikasi yang efektif dan transparan adalah kunci untuk kepemimpinan efektif dalam organisasi pembelajar. Pemimpin harus terbuka untuk menerima dan berbagi informasi, mendengarkan masukan, dan mempromosikan dialog terbuka.

8. Adaptabilitas dan Fleksibilitas:

Pemimpin harus mampu beradaptasi dengan perubahan dan menunjukkan fleksibilitas dalam pendekatan mereka. Mereka mengakui bahwa organisasi dan lingkungannya terus berubah dan bahwa kemampuan untuk menyesuaikan strategi dan proses adalah penting untuk keberlanjutan.

9. Mengintegrasikan Teknologi dalam Pembelajaran:

Dalam era digital, kepemimpinan harus mengintegrasikan teknologi untuk mendukung proses pembelajaran. Teknologi dapat memperluas akses ke sumber belajar, memfasilitasi kolaborasi jarak jauh, dan memungkinkan pembelajaran yang dipersonalisasi. (Rosenberg, M. J., & Foshay, 2002). menjelaskan bagaimana teknologi dapat digunakan untuk memperkuat pembelajaran dalam organisasi.

Kepemimpinan dalam organisasi pembelajar tidak terbatas pada individu; itu adalah tanggung jawab kolektif yang dibagi di antara semua anggota organisasi. Dengan menanamkan prinsip-prinsip ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan, inovasi, dan keberhasilan jangka panjang.

8.6 Organisasi Pembelajar Dalam Konteks Pelayanan Kesehatan Masyarakat

Konsep organisasi pembelajar adalah konsep generic dengan penerapan yang harus berciri lokal di dalam sistem organisasi oleh anggota organisasi sendiri. Penerapannya menghendaki perubahan yang bersifat transformasi bukan

transplantasi. Perubahan yang berarti dan lestari ialah perubahan dari dalam ke luar bukan dari luar ke dalam.

Organisasi pembelajaran dalam konteks pelayanan kesehatan masyarakat adalah sebuah konsep yang dinamis, di mana lembaga-lembaga kesehatan secara proaktif beradaptasi dan berevolusi untuk memenuhi kebutuhan kesehatan yang terus berubah dari populasi yang mereka layani. Konsep ini menekankan pentingnya pembelajaran kontinu, kolaborasi antar tim, dan penggunaan bukti ilmiah terkini untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas layanan kesehatan.

Pada dasarnya, organisasi pembelajaran memperkenalkan kerangka kerja di mana setiap anggota, mulai dari tenaga medis dan tenaga kesehatan di lapangan hingga manajemen puncak, berkomitmen untuk pertumbuhan dan peningkatan yang berkelanjutan. Ini mencakup pengidentifikasian masalah, pengumpulan dan analisis data, implementasi strategi perbaikan, dan evaluasi hasil untuk memastikan bahwa tindakan yang diambil memberikan dampak positif terhadap kualitas pelayanan (Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, 2008).

Dalam lingkup pelayanan kesehatan masyarakat, prinsip organisasi pembelajaran sangat relevan. Misalnya, dalam menghadapi wabah penyakit (pandemi), organisasi pembelajaran akan cepat mengumpulkan data tentang kasus-kasus baru, menganalisis pola penyebaran penyakit, dan menilai efektivitas intervensi yang dilakukan. Berdasarkan analisis ini, mereka dapat menyesuaikan strategi mereka secara real-time untuk mengendalikan penyebaran penyakit lebih efektif.

Penggunaan teknologi informasi memainkan peran kunci dalam memfasilitasi organisasi pembelajaran di sektor kesehatan. Sistem informasi kesehatan yang terintegrasi memungkinkan pertukaran informasi yang cepat dan akurat antar profesional kesehatan, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti dengan menyediakan data real-time dan analitik canggih (Improvement, 2020).

Untuk mewujudkan visi organisasi pembelajaran dalam pelayanan kesehatan masyarakat, diperlukan komitmen kuat terhadap budaya organisasi yang mendukung pembelajaran,

inovasi, dan kolaborasi. Ini termasuk pengembangan kapasitas individu dan tim, serta pembentukan kebijakan dan praktik yang mendukung pembelajaran dan pertukaran pengetahuan.

Kunci sukses dari organisasi pembelajaran adalah kemampuannya untuk tidak hanya merespons perubahan tetapi juga untuk mengantisipasi dan mempersiapkan tantangan di masa depan (Organization, 2020). Melalui pendekatan proaktif ini, organisasi kesehatan dapat memastikan bahwa mereka terus menyediakan layanan yang berkualitas tinggi, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat yang mereka layani.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. General Learning Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, July-Augus, 78-91.
- Improvement, I. for H. (2020). *Creating a culture of continuous improvement in health care*. Retrieved from IHI website.
- Ismail, D. H. (2016). Strategi Mewujudkan Suatu Organisasi Pembelajaran. *Lentera Bisnis*, 5(1), 9-30.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Organization, W. H. (2020). *Health systems: Improving performance*. Retrieved from WHO website.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. McGraw-Hill.
- Rosenberg, M. J., & Foshay, R. (2002). *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. McGraw-Hill.
- Rusilowati, U. (2022). *Organisasi Pembelajaran*. Cipta Media Nusantara.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday/Currency.
- Sunarta. (2021). Membangun Organisasi Pembelajaran. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 18, 62-76.

BAB 9

BERPIKIR SISTEM

Oleh Serlie K. A. Littik

9.1 Pendahuluan

Mewujudkan derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya merupakan tujuan dari pembangunan kesehatan. Upaya mewujudkan tujuan ini menemui banyak tantangan, baik pada sumber daya maupun pada sistem pelaksanaannya. Dalam banyak kasus, masalah mendasar terletak pada intervensi yang tidak sesuai kebutuhan, pengelolaan dan manajemen yang tidak sesuai, sisi sumber daya manusia dan infrastruktur yang tidak memadai, serta penyediaan layanan kesehatan yang tidak tepat sasaran. Hal ini perlu ditangani dengan adanya perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang didasari dengan cara berpikir sistem (Mawarni, 2019).

Berpikir sistem telah berkembang pada abad ke-20 dan berasal dari berbagai disiplin ilmu seperti biologi, fisika, psikologi, manajemen, matematika, dan ilmu komputer dengan berbagai teori yang dikembangkan ilmuwan dari bidang-bidang tersebut (Peters, 2014). Dalam perkembangannya, bidang yang lain turut mengaplikasikan hal ini, termasuk bidang kesehatan. Kompleksitas masalah kesehatan perlu diatasi dengan mengembangkan pola berpikir sistem agar dapat memahami hubungan dalam sebuah sistem dan dalam merumuskan serta mengevaluasi intervensi yang dikerjakan. Beberapa masalah besar seperti tembakau, tuberkulosis, dan obesitas menjadi contoh masalah kesehatan kompleks yang dihadapi dengan menerapkan berpikir sistem (Mawarni, 2019).

9.2 Konsep Dasar Sistem

9.2.1 Definisi Sistem dan Sistem dalam Kesehatan

Sistem dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang memelihara keberadaannya dan berfungsi sebagai suatu kesatuan melalui interaksi antar bagiannya (Senge, 1990). Sistem merupakan seperangkat hal yang membentuk satu kesatuan yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di dalam sistem, terdapat gabungan elemen-elemen yang saling bekerja sama dalam satu unit untuk menghasilkan suatu output yang efektif dan efisien. Sistem memiliki dua dimensi yakni dimensi kerangka kerja dan dimensi metodologi sistem operasional (Garajedaghi, 2006). Dimensi kerangka kerja berkaitan dengan kerangka perilaku sedangkan dimensi metodologi sistem operasional berkaitan dengan pendekatan dan upaya praktis yang dilakukan dalam menentukan titik masalah dan desain solusinya. Dalam mengembangkan kedua dimensi diperlukan prinsip dan cara pandang yang berfokus pada sistem itu sendiri. Proses yang terjadi dalam sebuah sistem ditandai dengan adanya umpan balik, artinya dengan adanya perilaku dari satu bagian/element yang ada dalam sebuah rangkaian, maka akan berpengaruh pada element yang lain baik berupa pengaruh langsung maupun tidak langsung. Pada dasarnya, sistem merupakan rangkaian lebih dari satu komponen yang berkaitan erat untuk tujuan tertentu (Tim Blankons Indonesia, 2021).

Sistem yang bertujuan adalah sistem yang mampu beradaptasi dengan baik. Adaptasi sistem dapat dilihat dari bagaimana sistem tersebut dapat mencapai tujuan walaupun cara yang harus dikerjakan berubah-ubah sesuai kondisi serta pada lingkungan yang berbeda-beda pula. Sistem harus memiliki respon yang cepat terhadap berbagai perbedaan karena dalam aplikasinya, terdapat interaksi dan proses yang dinamis sehingga keberhasilannya bergantung pada kemampuan adaptasi (Nasution, F., Gurning, F.P., Eliska., 2020).

Sistem kesehatan memainkan peran penting dalam meningkatkan kesehatan (World Health Organization, 1999). Sistem dalam kesehatan mengacu pada definisi dari *World*

Health Organization (WHO) yang merumuskan bahwa suatu sistem kesehatan terdiri dari semua organisasi, orang, dan tindakan yang niat utamanya untuk mempromosikan, memperbaiki atau memelihara kesehatan. Tujuannya adalah meningkatkan kesehatan dan pemerataan kesehatan dengan cara-cara yang responsif, adil secara finansial, dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya, atau efisien.

9.2.2 Karakteristik Sistem

Dalam mengidentifikasi sebuah sistem, terdapat karakteristik dalam setiap elemen yang perlu dipahami. Karakteristik atau ciri sistem menurut Hutahean (2014) dalam (Nasution, F., Gurning, F.P., Eliska., 2020) adalah sebagai berikut :

1. Komponen. Sistem terdiri dari interaksi sejumlah komponen yang membentuk kesatuan. Komponen ini dapat berbentuk subsistem atau elemen-elemen dalam sistem
2. Batasan sistem. Terdapat daerah (bagian) yang menjadi batasan antara sistem satu dengan lainnya atau dengan lingkungan luarnya. Batasan memungkinkan untuk mengidentifikasi sistem sebagai satu kesatuan dalam sebuah ruang lingkup
3. Lingkungan luar sistem. Lingkungan luar merupakan segala sesuatu yang berada di luar batas sistem namun mempengaruhi sistem tersebut. Lingkungan luar ini dapat bersifat positif maupun negatif yang ditunjukkan dengan kemampuan memberi keuntungan atau kerugian. Lingkungan luar perlu dijaga dan dikendalikan agar tidak mengganggu kelangsungan sistem yang sedang berjalan.
4. Penghubung sistem. Penghubung sistem adalah media yang menghubungkan sumber daya dari subsistem satu ke subsistem lainnya. Dengan penghubung sistem ini, *output* dari subsistem yang satu dapat menjadi *input* untuk subsistem lainnya.
5. Masukan sistem (*input*). Merupakan energi yang dimasukkan ke dalam sistem baik untuk perawatan (agar sistem dapat beroperasi) maupun masukan sumber daya (energi yang akan diproses menjadi *output*)

6. Keluaran sistem (*output*). Output adalah energi yang dihasilkan dari pengolahan input. Output dapat berupa sesuatu yang bernilai guna maupun merupakan sisa-sisa proses (sisa pembuangan yang tidak terpakai).
7. Pengelola sistem. Merupakan pengelolaan yang akan mengubah masukan menjadi keluaran.
8. Sasaran sistem. Sasaran sistem menunjukkan bahwa terdapat tujuan (*goal*) yang diinginkan. Tujuan dan sasaran yang ingin dicapai akan menentukan input seperti apa yang diperlukan.

9.3 Berpikir Sistem

Secara garis besar, berpikir sistem ialah pola pikir yang memandang sistem dan sub-komponen di dalamnya berinteraksi, saling terkait erat, dan terhubung satu sama lain (Adam, 2014). Setiap komponen dalam sistem memiliki pengaruh terhadap bagian lainnya. Untuk itu, pemahaman tentang keseluruhan sistem sangat diperlukan agar dapat memahami akar masalah sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat.

Berpikir sistem membantu dalam melihat berbagai hal yang bahkan tidak kelihatan. Layaknya fenomena gunung es, apa yang terlihat di permukaan air sejatinya hanya sebagian kecil dari apa yang ada di dasar lautan padahal justru apa yang berada di dasar itulah yang dapat menenggelamkan (Tim Blankons Indonesia, 2021). Melihat masalah secara holistik dengan meninjau pola sebab akibat merupakan kunci dalam menuntaskan berbagai masalah, khususnya masalah kesehatan.

Dalam berpikir sistem, diperlukan kemampuan untuk melihat berbagai pola yang ada, tidak sekedar pola reaktif – perilaku, yang langsung menanggapi suatu masalah; atau pola responsive – reaksi, yang memberikan solusi atas masalah yang ada; namun pola generative – sistemik, yang mampu mengetahui penyebab dari pola/kecenderungan masalah tersebut (Tim Blankons Indonesia, 2021). Jadi, seni dalam berpikir sistem terletak pada kemampuan untuk mengenali pola yang kompleks

dan tidak terlihat (pola dasar) yang mengakibatkan perubahan (Senge, 1990).

Pendekatan sistem dapat digunakan pada permasalahan yang memiliki karakteristik seperti kompleks, dinamis, dan probabilistik. Masalah yang kompleks artinya adalah masalah yang mengandung interaksi antar elemen yang cukup rumit. Kemudian yang dimaksud dengan masalah yang dinamis adalah masalah yang faktor penyebabnya dapat berubah seiring berjalannya waktu. Sedangkan bersifat probabilistik berarti tidak dapat diprediksi dengan pasti karena mengandung unsur probabilitas atau kemungkinan-kemungkinan (Sriwana, 2019). Selain itu, dalam menganalisis masalah dengan pendekatan sistem terdapat pula tiga hal yang perlu menjadi pegangan pokok yaitu sibermetik, holistik, dan efektif. Sibermetik berarti berorientasi pada tujuan sehingga setiap proses yang dilakukan dikerjakan sedemikian mungkin sampai mencapai hal yang diinginkan. Lalu yang dimaksud dengan holistik adalah cara pandang secara menyeluruh dimana sistem dilihat sebagai kesatuan elemen berbeda yang dipadukan untuk tujuan yang sama. Hal pokok berikutnya adalah efektif. Efektif dimaknai sebagai sebuah prinsip yang lebih mementingkan aspek operasional daripada pendalaman teoritis terhadap hal-hal yang terjadi demi mencapai keputusan yang lebih efisien (Eriyatno, 2003 dalam (Sriwana, 2019).

Berpikir sistem sangat bermanfaat dalam membantu memahami perubahan yang terjadi dalam situasi yang sangat kompleks karena dapat mengenali struktur dasar yang membuat perubahan (Senge, 1990). Kondisi masyarakat yang makin kompleks dan dinamis dengan segala masalah yang terjadi sangat membutuhkan individu yang dapat berpikir sistem. Seorang yang memiliki kemampuan berpikir sistem berarti memiliki kemampuan berpikir holistic, melihat sesuatu dalam gambaran yang lebih besar, mengidentifikasi hubungan antar sub-sistem, memahami konsep perilaku dinamis, mengerti bagaimana struktur dari sistem dapat mempengaruhi perilaku sistem, dan mampu melihat sesuatu dari sudut pandang yang berbeda (Sriwana, 2019). Individu dengan karakteristik seperti itu mampu memilah mana yang penting dan tidak penting, serta

mana yang harus menjadi focus pemikiran sehingga mampu mengorganisir kompleksitas yang ada ke dalam penyebab masalah dan bagaimana masalah tersebut dapat diperbaiki.

Dalam berpikir sistem, terdapat beberapa jenis keterampilan cara berpikir seperti dalam tabel 9.1.

Tabel 9.1. Perbedaan Konsep Berpikir Umum dan Berpikir Sistem

Pendekatan yang umum digunakan	Pendekatan Berpikir Sistem
Berpikir statis	Berpikir dinamis
Berfokus pada cara tertentu	Masalah ditinjau berdasarkan perubahan waktu/zaman
Fokus pada dampak	Meninjau penyebab
Memperbaiki dampak yang dihasilkan tanpa melihat hal internal yang mungkin menjadi penyebab	Menempatkan tanggung jawab pada hal-hal internal yang mengelola kebijakan dan sistem (jika terdapat masalah, yang ditinjau lebih dulu adalah hal internal)
Berpikir “pohon ke pohon”	Berpikir “hutan”
Menilai satu per satu karena mempercayai bahwa sesuatu dapat benar-benar diketahui jika dilihat secara detail	Meyakini bahwa terdapat hubungan timbal balik antara elemen satu dengan yang lainnya sehingga perlu ditinjau secara keseluruhan
Berpikir faktor	Berpikir operasional
Dibuat daftar faktor-faktor yang berkorelasi dengan beberapa hasil (tidak seluruhnya)	Fokus pada hubungan sebab akibat dan mencoba memahami bagaimana sampai suatu masalah bisa terjadi
Berpikir garis lurus	Berpikir melingkar
Melihat hubungan sebab akibat dalam garis yang lurus (mengabaikan interaksi antara penyebab yang satu dengan penyebab lainnya)	Melihat hubungan sebab akibat sebagai suatu proses yang terus berlangsung, bukan peristiwa satu kali sehingga penyebab-penyebab masalah diyakini saling berhubungan dan saling mempengaruhi

Sumber: Richmond (2000) dalam (Mawarni, 2019)

9.4 Langkah-Langkah Berpikir Sistem

Beberapa langkah berpikir sistem (Garajedaghi, 2006):

1. Definisikan masalah dengan baik. Letakkan masalah dalam konteks sebuah sistem. Jangan terburu-buru memberikan saran/solusi tanpa memahami konteks masalah. Pemberian solusi tanpa memahami konteks masalah hanya akan menghasilkan kegagalan karena masalah akan terus berulang.
2. Pisahkan proses mendefinisikan masalah dengan proses menghasilkan solusi. Pahami terlebih dahulu gambaran besar (sistem) masalah yang ada, dengan cara mengenali tiap komponen/elemen dari masalah tersebut. Sebagai contoh berapa besar masalahnya, bagaimana proses terjadinya masalah, siapa yang terlibat, apa tujuannya, adakah hambatan – kekuasaan, pengetahuan, kekayaan dan sebagainya). Pemahaman terhadap tiap komponen yang ada akan memperjelas kesalinghubungan (hubungan sebab akibat) antar komponen/elemennya.
3. Merancang solusi dengan logika berpikir terbalik, yang dimulai dari tujuan yang mampu dikerjakan lalu mundur ke situasi saat ini.

Berpikir sistem sangat bermanfaat bagi setiap orang, terutama untuk seorang pemimpin pembelajar dalam memimpin organisasinya. Namun ada beberapa hambatan dalam berpikir secara sistem. Hambatan ini disebut 7 (tujuh) kebutaan dalam berpikir sistem, yaitu (Senge, 1990; Tim Blankons Indonesia, 2021):

1. *I am my position*

Sifat loyal pada pekerjaan kita tidak salah, namun harus berhati-hari agar hal tersebut sampai membatasi ruang lingkup berpikir kita sehingga menghalangi kita untuk belajar hal yang baru. Kita lupa bahwa ilmu terus berkembang sehingga dunia yang luas tidak terlihat. Terlalu fokus pada posisi (pekerjaan) kita membuat kepedulian pada tanggungjawab hasil yang diproduksi ketika seluruh komponen berinteraksi berkurang. Ketika sesuatu yang

“salah” terjadi, sangat sulit untuk mengetahui alasannya. Akhirnya yang dilakukan adalah menyalahkan orang lain.

2. Musuh di luar sana

Dasar dari kebutaan ini adalah kecenderungan masing-masing orang untuk mencari sesuatu/pihak lain untuk disalahkan ketika terjadi suatu masalah. Kebutaan ini merupakan produk dari *I am my position* sehingga tidak mampu melihat tindakan kita sendiri lebih luas di luar daerah posisi kita.

3. *The illusion of taking charge*

Sikap “proaktif” atau melihat bagaimana kontribusi kita pada masalah yang dihadapi sangat dibutuhkan. Namun acapkali sifat ini sebenarnya adalah sifat reaktif yang tersembunyi. Banyak orang yang hanya ingin dengan cepat memecahkan masalah, tanpa melihat gejala yang lebih mendasar namun belum terlihat. Sikap proaktif muncul dari hasil pemikiran, bukan sekedar kondisi emosional (reaktif).

4. *The fixation on events*

Kecenderungan untuk berfokus kepada penyelesaian masalah jangka pendek membuat seseorang tidak menaruh perhatian pada kejadian jangka panjang. Penyebab masalah tidak diselesaikan sehingga masalah tersebut akan berulang.

5. *The parable of boiled frog*

Perumpamaan ini sangat tepat untuk orang/organisasi yang tidak menyadari munculnya masalah secara perlahan. Kita terlena sehingga tidak mengatasi masalah yang ada hingga terlambat. Kita harus belajar “memperlambat” dan melihat proses berangsur yang seringkali merupakan ancaman terbesar. Jangan sampai kita gagal beradaptasi terhadap perubahan yang perlahan mengancam kelangsungan organisasi kita.

6. *The delusion of learning from experience*

Banyak orang yang masih tetap menganggap pembelajaran paling baik berasal dari pengalaman langsung. Masalahnya adalah keterbatasan horizon kehidupan kita membuat kita tidak langsung mengalami konsekuensi atas banyaknya keputusan penting kita. Dampak keputusan tersebut dapat terjadi bertahun-tahun atau bahkan dalam dekade. Belum

lagi konteks masalah saat ini dan masa yang akan datang berbeda. Hal inilah yang membuat kita harus berhati-hati dengan kecenderungan untuk selalu menggunakan pengalaman untuk mengatasi masalah yang ada.

7. Mitos manajemen tim

Mitos bahwa hanya tim yang solid yang mampu memecahkan masalah. Karena itu tiap orang dalam tim menjadi takut untuk berbeda/memiliki pendapat yang berbeda. Setiap anggota berusaha menahan diri, mempertahankan citra tim yang kohesif, dan membiarkan ketidaksepakatan terselubung dengan cara kompromi. Tim seperti ini mungkin berfungsi baik dalam mengerjakan hal-hal rutin. Namun ketika berhadapan dengan masalah yang baru/kompleks, “kebersamaan tim mulai menjadi rusak”.

9.5 Penutup

Berpikir sistem merupakan suatu seni untuk menyederhanakan kompleksitas. Kemampuan untuk melihat melampaui masalah yang ada, mengenali pola dasar masalah (saling ketergantungan antar komponen), dan memahami pilihan yang harus diambil merupakan ide dasar berpikir sistem. Namun semua ini memerlukan latihan berpikir sistem. Tetapi ketika kita mampu menerapkan berpikir sistem saat menghadapi suatu masalah, maka kita akan mampu memahami masalah tersebut dengan jelas sehingga mampu memberikan jalan keluar terbaik untuk masalah yang ada.

Selamat berpikir sistem.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, T. (2014) 'Advancing the application of systems thinking in health', *Health and Quality of Life Outcomes*, 12(1), pp. 1–5. Available at: https://doi.org/10.1186/1478-4505-12-50_old.
- Garajedaghi, J. (2006) *Systems thinking: Managing Chaos and Complexity*. Second, *Advanced Sciences and Technologies for Security Applications*. Second. London: Elsevier Inc. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-30641-4_2.
- Mawarni, D. (2019) *Berpikir Sistem Untuk Penguatan Sistem Kesehatan*. Malang: Wineka Media.
- Nasution, F., Gurning, F.P., Eliska. (2020) *Kepemimpinan dan Berfikir Sistem*. Edited by R.R. Hasibuan. Jakarta: Kencana. Available at: [http://repository.uinsu.ac.id/10397/1/Kepemimpinan Dan Berfikir Sistem.pdf](http://repository.uinsu.ac.id/10397/1/KepemimpinanDanBerpikirSistem.pdf).
- Peters, D.H. (2014) 'The application of systems thinking in health: Why use systems thinking?', *Health and Quality of Life Outcomes*, 12(1), pp. 1–6. Available at: https://doi.org/10.1186/1478-4505-12-51_old.
- Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline, The Art And Practice of Learning Organization*. New York: Doubleday. Available at: <https://doi.org/10.1108/eb025496>.
- Sriwana, I.K. (2019) *System Thinking, Pemodelan sistem*. Jakarta. Tim Blankons Indonesia (2021) *Strategic Leadership and Systems Thinking in Learning Organization*. Edited by D. Ayuningtyas. Depok: Aya Prima Media.
- World Health Organization (1999) *Making a difference. The World Health Report 1999., Health for the millions*. Switzerland.

BIODATA PENULIS



Veby Andriani, SKM., M.Kes

Dosen Program Studi Administrasi Kesehatan
Fakultas Kesehatan Universitas Widya Nusantara

Penulis lahir di Palu tanggal 01 Februari 1994. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Adminitrasi Kesehatan Fakultas Kesehatan Universitas Widya Nusantara Palu. Penulis menyelesaikan jenjang pendidikan dari TK 'Aisyiyah Bustanul Athfal Palu tahun 2000, dan melanjutkan di sekolah dasar SDN Inpres Perumnas Palu tahun 2006, dan melanjutkan ke SMP Negeri 3 Palu tahun 2009, SMA Negeri 4 Palu tahun 2012, pendidikan S1 pada program studi Kesehatan Masyarakat dengan minat studi Administrasi dan Kebijakan Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kesehatan di Universitas Tadulako tahun 2016 dan melanjutkan S2 pada program studi S2 Administrasi dan Kebijakan Kesehatan dengan minat studi Manajemen Pelayanan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat di Universitas Airlangga tahun 2019. Saat ini penulis adalah dosen Program Studi Administrasi Kesehatan Universitas Widya Nusantara Palu. Penulis menekuni bidang menulis. Buku Kepemimpinan dan Berpikir Sistem dalam Kesehatan Masyarakat pada bagian Kepemimpinan Transformasional Bidang Kesehatan adalah karya pertama penulis.

BIODATA PENULIS



Suwardiman

Lahir di ciamis dan telah menyelesaikan pendidikan kesehatan masyarakat di universitas Indonesia.

Penanggung Jawab Program Kesehatan Kerja dan Olahraga di Dinas Kesehatan Kota Tangerang dan Ketua Bidang Organisasi dan Advokasi pada Perhimpunan Ahli Kesehatan Kerja Indonesia Pengda Provinsi Banten.

Surel: suwaydimen@gmail.com

Telepon: 081318164996

BIODATA PENULIS



Dr Andi Yaumil Bay R. Thaifur, SKM., M.Kes

Dosen tetap Yayasan di Fakultas Kesehatan Masyarakat
Universitas Dayanu Ikhsanuddin Kota bau-bau

Anak pertama dari 3 bersaudara, Ayahanda Bernama Andi Effendi Husain Thaifur dan Ibunda Bernama Wa Ode Sumarni Bay. Penulis pernah menempuh Pendidikan dasar SDN 2 Kota baubau, setelah itu penulis melanjutkan Pendidikan SMP di kota Makassar SMP Katolik Rajawali lalu melanjutkan Pendidikan SMA di SMA Katolik Cendrawasih. Penulis pun melanjutkan Pendidikan di perguruan tinggi negeri makassar dan diterima di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin pada tahun 2008. Setelah penulis menyelesaikan Pendidikan Strata 1 dan mendapatkan gelar Sarjana pada tahun 2012 ,pada tahun yang sama 2012 penulispun melanjutkan lagi studi pada program pasca sarjana Prodi Magister administrasi Rumah Sakit (MARS) dan menyelesaikan Pendidikan di pascasarjana pada tahun 2014. Dan penulis memulai karir pada tahun 2014-2019 sebagai Dosen tetap Yayasan di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Dayanu Ikhsanuddin Kota bau-bau 2014-2019. Pada tahun 2019 penulis menempuh Pendidikan Pasca Sarjana Program Doktorat di IKM (Ilmu Kesehatan Masyarakat) Fakultas Kesehatan masyarakat Universitas Hasanuddin dan menyelesaikan studinya pada tahun 2023. Sekarang penulis Kembali aktif mengajar di FKM UNIDAYAN kota Bau-bau Sulawesi Tenggara. Email Penulis : andiyaumilbay.t@gmail.com

BIODATA PENULIS



Rasniah Sarumi, S.K.M.,M.Kes

Dosen Program Studi DIV Promosi Kesehatan
Fakultas Vokasi Universitas Karya Persada Muna

Penulis lahir di lahir di Mantobua, tanggal 14 Februari 1991. Saya tercatat sebagai lulusan Sarjana Kesehatan Masyarakat di STIK Avicenna Kendari dan Magister Kesehatan Masyarakat di Universitas Muslim Indonesia Makassar. Saya adalah anak dari pasangan Bapak La Sarumi dan Ibu Wa Naria, S.Pd.,SD dan Suami dari Saharudin. S.Kep.,Ns. Saya terjun didunia pendidikan sejak tahun 2019 menjadi Ketua Program Studi VIV Promosi Kesehatan dan kemudian menjadi Ketua Program Studi DIII Administrasi Rumah Sakit pada Politeknik Karya Persada Muna lalu pada tahun 2023 diamanahkan menjadi Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Alumni pada Universitas Karya Persada Muna. Selain itu, saya juga dipercayakan oleh Yayasan Mitra Karya Persada Muna menjadi Kepala Balai Latihan Kerja Komunitas Karya Persada Muna periode 2023-2028 serta menjadi sekertaris PPT ARSI Sulawesi periode Tahun 2023-2025 dan menjadi anggota APTISI Wilayah Sulawesi IX-C periode 2023-2028.

BIODATA PENULIS



Dr. Sintha Lisa Purimahua, SKM, M.Kes

Dosen Program Studi Kesehatan Masyarakat
Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Nusa Cendana

Penulis lahir di Kendari pada tanggal 13 Maret 1976. Merupakan anak ke- 1 dari 5 bersaudara. Memulai karir sebagai dosen tetap sejak tahun 2003 di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Nusa Cendana Kupang. Penulis menempuh pendidikan S-1 di Program Studi Kesehatan Masyarakat Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga Surabaya, lulus tahun 2002. Melanjutkan studi Program Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin Makassar, lulus tahun 2007. Melanjutkan studi Program Doktorat Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin, lulus tahun 2023. Hingga kini menjadi Pengurus Daerah Ikatan Ahli Kesehatan Masyarakat Indonesia (IAKMI) Propinsi Nusa Tenggara Timur periode 2022-2025 (Koordinator Sub Bidang Pengabdian Masyarakat).

Email Penulis: sintha.purimahua@staf.undana.ac.id

BIODATA PENULIS



Vina Novela, SKM.M.Kes

Dosen Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat

Penulis lahir di Padang tanggal 24 September 1985. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Fort De Kock. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Kesehatan Masyarakat dan melanjutkan S2 pada Jurusan Kesehatan Masyarakat . Penulis menekuni bidang Menulis.

Dalam organisasi vina aktif sebagai anggota IAKMI Kota Bukittinggi bidang Pengabdian Masyarakat, hasil artikel ilmiah ada di beberapa jurnal terakreditasi Nasional. Beberapa Buku sudah diterbitkan dari hasil menulis Kolaborasi diantaranya, Buku Dasar Ilmu Kesehatan Masyarakat, Buku dasar Komunikasi Kesehatan, buku manajemen Pemasaran Jasa, Buku manajemen Risiko dan Asuransi, Buku Dasar Kebijakan dan manajemen Pelayanan Kesehatan, Buku Penentuan Status Gizi.

BIODATA PENULIS



Ahmad Muhammad Kasim

Prodi Magister Promosi Kesehatan Universitas Megarezky

Penulis lahir di Lamahala tanggal 27 Oktober 1974. Penulis adalah Dosen Dengan Perjanjian Kerja pada Program Studi Magister Promosi Kesehatan, Program Pascasarjana, Universitas Megarezky. Menyelesaikan pendidikan Diploma IV Keperawatan Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin, melanjutkan S2 pada Program Studi Promosi Kesehatan Universitas Hasanuddin dan melanjutkan S3 pada Jurusan Kebijakan dan Manajemen Kesehatan Fakultas Kedokteran Kesehatan Masyarakat dan Keperawatan Universitas Gadjah Mada. Penulis menekuni bidang promosi kesehatan dan kebijakan manajemen kesehatan. Pernah sebagai dosen tetap di Akper Muhammadiyah Makassar (1998 – 2002), dosen di Akper Pemkab Sikka (2002 – 2006), sebagai Aparatur Sipil Negara pada pemerintah Kabupaten Flores Timur Nusa Tenggara Timur sejak Desember 2001 sampai sekarang. Saat ini bertugas di RSUD dr. Hendrikus Fernandez Larantuka. Tahun 2007 mendirikan Yayasan Pendidikan dan Sosial Mahardika yang menyelenggarakan pendidikan pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Sura Dewa Larantuka Flores Timur NTT (berdiri tahun 2008) dan Raudatul Athfal (RA) Ar – Rahmah Lamahala Adonara Timur Flores Timur NTT (berdiri tahun 2008). Aktif di organisasi kemasyarakatan (sekretaris Ikatan Persaudaraan Haji Indonesia Kabupaten Flores Timur) dan

organisasi profesi antara lain Ikatan Ahli Kesehatan Masyarakat Indonesia (IAKMI) Cabang Flores Timur. Pemateri manasik kesehatan haji, bimbingan perkawinan remaja pra nikah kerjasama Kementrian Agama Kabupaten Flores Timur, serta menjadi pemateri pada beberapa iven lainnya.

BIODATA PENULIS



Dr. Serlie K.A. Littik, SP, MKM

Dosen Program Studi Kesehatan Masyarakat
Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Nusa Cendana

Penulis lahir di Kupang tanggal 23 September 1977. Menyelesaikan S1 Sosial Ekonomi Pertanian Universitas Nusa Cendana pada tahun 2001, S2 Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia pada tahun 2005, dan S3 Ilmu Kesehatan Universitas Airlangga pada tahun 2017. Sejak tahun 2006 telah menjadi dosen tetap pada Program Studi Kesehatan Masyarakat Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Nusa Cendana sampai dengan sekarang.