



# SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN (STIKes)

## HANG TUAH PEKANBARU

Jl. Mustafa Bai No. 8 Tengkerang Selatan Pekanbaru, Telp. (0751) 33815 Fax. (0751) 863646  
email : info.stikes@hangtuahpekanbaru.ac.id Iain Mendiknas : 328/D/O/2002 Website : www.hangtuahpekanbaru.ac.id

### NSURAT KEPUTUSAN KETUA SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN HANG TUAH PEKANBARU

Nomor : 01/STIKes-HTP/II/2021/0052

Tentang

### PENETAPAN DOSEN PENGAMPU MATA KULIAH PRODI KESEHATAN MASYARAKAT STIKes HANG TUAH PEKANBARU SEMESTER GENAP TAHUN AKADEMIK 2020/2021

MEMBACA MENINGAT	<p>Siatusia Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (STIKes) Hang Tuah Pekanbaru.</p> <p>a. bahwa dalam rangka tertib administrasi bidang keuangan proses pembelajaran pada Prodi Kosmas STIKes Hang Tuah Pekanbaru di rasa perlu mengatur nama dosen, bidang studi yang diajarkan dan ruang kelas pembelajaran.</p> <p>b. bahwa penetapan dosen tetap dan dosen tidak tetap sesuai dengan keahliannya semester ganjil tahun akademik 2020/2021 perlu diatur dengan surat keputusan.</p>
MENIMBANG	<p>a. Undang-undang No. 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi</p> <p>b. Undang-undang No. 14 Tahun 2015 Tentang Guru dan Dosen</p> <p>c. Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggara Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi</p> <p>d. Permenristekdikti No. 44 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi</p> <p>e. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 83/UJ/2000 Tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan dan Penilaian Hasil Belajar Mahasiswa</p> <p>f. Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No : C-291/HT/01.02 TH 2005 Tanggal 9 Maret 2005 Tentang Pengesahan Akta Pendirian Yayasan Hang Tuah Pekanbaru Akte Perubahan Nomor 142 Tanggal 17 Desember 2004 dan Nomor 174 Tanggal 31 Januari 2005</p> <p>g. Surat Keputusan Pendidikan Nasional RI No 226/D/O/2002 Tentang Pemberian Izin Penyelenggara Program Studi dan Pendirian Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Hang Tuah Pekanbaru Di Selenggarakan Oleh Yayasan Hang Tuah Pekanbaru</p> <p>h. Surat Keputusan Yayasan Hang Tuah Pekanbaru No. 034/YTH/PB/VI/2017 Tentang Penetapan dan Penunjukan Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Hang Tuah Pekanbaru</p>
	MEMUTUSKAN
MENETAPKAN PERTAMA	Menetapkan nama dosen tetap dan dosen tidak tetap sesuai dengan keahliannya yang mengajar pada Prodi Kosmas semester genap tahun akademik 2020/2021 sebagai mana termuat dalam lampiran keputusan ini
KEDUA	Tugas pokok dan fungsi dosen tetap dan tidak tetap dalam keputusan ini meliputi: mengajar, membimbing, mengevaluasi proses pembelajaran sesuai materi yang diajarkan.
KETIGA	Dosen tetap dan tidak tetap bertanggungjawab kepada Ketua Prodi Kosmas STIKes Hang Tuah Pekanbaru
KE EMPAT	Besaran honorarium mengajar, uang transport para dosen tetap dan tidak tetap disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku di lingkungan STIKes Hang Tuah Pekanbaru
KE LIMA	Segala biaya yang berhubungan dengan keputusan ini dibebankan pada mata anggaran STIKes Hang Tuah Pekanbaru tahun akademik 2020/2021
KE ENAM	Surat keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dan apabila ternyata dikemudian hari terdapat kekeliruan dan kesalahan dalam penetapan ini akan ditinjau dan diubah kembali sebagaimana mestinya.

DITETAPKAN DI PEKANBARU  
PADA TANGGAL : 05 FEBRUARI 2021  
SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN  
HANG TUAH PEKANBARU

Ketua

*(Handwritten Signature)*

(Ahmad Hanafi, SKM, M.Kes)  
No. Reg 10306114265

- Tembusan kepada Yth.
1. BPH Yayasan Hang Tuah Pekanbaru di Pekanbaru
  2. Wakil Ketua I, II, III STIKes Hang Tuah Pekanbaru di Pekanbaru
  3. Ketua Prodi di Lingkungan STIKes Hang Tuah Pekanbaru di Pekanbaru
  4. Bendahara STIKes Hang Tuah Pekanbaru di Pekanbaru
  5. Dewan Pertimbangan STIKes Hang Tuah Pekanbaru



# SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN (STIKes)

## HANG TUAH PEKANBARU

Jl. Mustafa Sari No. 5 Tangkerang Selatan Pekanbaru, Telp. (0761) 33815 Fax. (0761) 863646  
email : [info.stikes@hangtuahpekanbaru.ac.id](mailto:info.stikes@hangtuahpekanbaru.ac.id) Izin Mendiknas : 226/D/O/2002 Website : [www.hangtuahpekanbaru.ac.id](http://www.hangtuahpekanbaru.ac.id)

Lampiran : Surat Keputusan Ketua STIKes Hang Tuah Pekanbaru  
Nomor : 01/STIKes-HTP/II/2021/0052  
Tanggal : 05 Februari 2021  
Tentang : Penetapan Dosen Pengampu Mata Kuliah Prodi Kesmas STIKes Hang Tuah Pekanbaru Semester Genap Tahun Akademik 2020/2021

No	DOSEN PENGAMPU	KODE MATA KULIAH	SKS	MATA KULIAH
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	dr. ZAINAL ABIDIN, MPH	WP302	3	HIV/AIDS
2	AHMAD HANAFI, SKM, M.Kes	WU433	2	KEPEMIMPINAN & BERPIKIR SISTIM KES
		WU217	2	ADMINISTRASI & KEBIJAKAN KESEHATAN
3	YUYUN PRIWAHYUNI, SKM, M.Kes	WU215	2	EPIDEMIOLOGI PENYAKIT TIDAK MENULAR
		PP6139	2	VAKSIN DAN IMUNISASI
4	YESSICA DEVIS, S.Ikom, M.Kes	WP404	2	PUBLIC SPEAKING
		PP672	2	MANAJEMEN PEMASARAN RS
		WU214	2	KOMUNIKASI KESEHATAN
5	AHMAD SATRIA EFENDI, SKM, M.Kes	WI1216	2	ETIKA DAN HUKUM KESEHATAN
		PP674	2	SEMINAR RUMAH SAKIT
		PP620	2	VEKTOR PENYAKIT TROPIS
6	dr. ALDIGA RIENARTI ABIDIN, MKM	WP302	3	HIV/AIDS
		PP6139	2	VAKSIN DAN IMUNISASI
		PP680	2	MANAJ. KEGAWATDARURATAN KESIAGAAN BENCANA
7	AGUS ALAMSYAH, SKM, M.Kes	PP6131	2	INVESTIGASI WABAH
		WU325	3	SURVEILANS KESEHATAN MASYARAKAT
		WP302	3	HIV/AIDS
8	ALHIDAYATI, SKM, M.Kes	PP637	2	PEMBERDAYAAN MASYARAKAT BIDANG KESEHATAN
		WU214	2	KOMUNIKASI KESEHATAN
		WP404	2	PUBLIC SPEAKING
		PP637	2	SOSIAL BUDAYA DAN PERILAKU KESEHATAN
9	ARIEF WAHYUDI, SE, M.Kes	WU432	2	PEMBIAYAAN DAN PENGEMBANGAN KES
		PP678	2	MANAJ. FASILITAS & KESELAMATAN RS
		PP6117	2	POLITIK KESEHATAN
10	BENY YULIANTO, SKM, MKL	WP403	3	PERKEMBANGAN KEPRIKIBADIAN B. INGGRIS
		WU218	2	ANALISIS KUALITAS LINGKUNGAN
		PP616	2	EPIDEMIOLOGI KESEHATAN LINGKUNGAN
		PP614	2	PROTEKSI LINGKUNGAN DAN PRODUKSI BERSIH
11	CHRISTINE VITA P, SKM, M.Kes	WU426	3	SURVEILANS KESEHATAN MASYARAKAT
		WU325	3	METODOLOGI PENELITIAN
		PP6134	2	SEMINAR HASIL PRAKTIK EPIDEMIOLOGI LAPANGAN
12	Dra. DENAI WAHYUNI, M.Si	PP620	2	VEKTOR PENYAKIT TROPIS
		WU211	3	DASAR BIOMEDIK 1
13	DAMI YANTHI, SKM, M.Kes	PP675	2	PRAKTEK KLINIK REKAM MEDIS
		WU427	2	PERENCANAAN & EVALUASI KESEHATAN
		PP679	2	KEBIJAKAN KESEHATAN
14	Drs H MOHD NOER MBS, S.H, M.Si, M.H	WU216	2	ETIKA DAN HUKUM KESEHATAN



SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN (STIKes)

# HANG TUAH PEKANBARU

Jl. Mustafa Sari No. 5 Tangkerang Selatan Pekanbaru, Telp. (0761) 33815 Fax. (0761) 863646  
 email : info.stikes@hangtuahpekanbaru.ac.id Izin Mendiknas : 226/D/O/2002 Website : www.hangtuahpekanbaru.ac.id

15	ELMIA KURSANI, SST, M.Kes	WU212	3	SOSIO-ANTROPOLOGI KESEHATAN
		PP6110	2	MANAJEMEN MUTU
		PP633	2	PENGEMBANGAN ORGANISASI
16	FIRMAN EDIGAN, M.Pd	PP656	2	VENTILASI DAN KEBISINGAN
		PP659	3	WALK TROUGH SURVEY K3
		PP654	2	KEBAKARAN
17	Dr. HASTUTI MARLINA, M.Kes	WU212	3	SOSIO-ANTROPOLOGI KESEHATAN
		PP637	2	ADVOKASI DAN NEGOSIASI KESEHATAN
		WU428	2	PENULISAN ILMIAH
18	HAYANA, SKM, M.Kes	PP619	2	MANAJEMEN PENGENDALIAN VEKTOR
		PP611	2	PENGELOLAAN SUMBER DAYA AIR
		WU218	2	ANALISIS KUALITAS LINGKUNGAN
19	Dr. HETTY ISMAINAR, SKM, MPH	PP615	2	MANAJEMEN AUDIT LINGKUNGAN
		WU428	2	PENULISAN ILMIAH
		PP630	2	PERENCANAAN MANAJ & EVALUASI PKM
20	HERLINA SUSMANELI, SKM, M.Kes	WU433	2	KEPEMIMPINAN & BERPIKIR SISTEM KES
		PP672	2	MANAJEMEN PEMASARAN RUMAH SAKIT
		WU325	3	METODOLOGI PENELITIAN
21	IKHTIYARUDDIN, SKM, MKM	WU426	3	SURVEILANS KESEHATAN MASYARAKAT
		PP6135	3	PRAKTIK EPIDEMIOLOGI LAPANGAN
		WU210	2	BAHASA INDONESIA
22	JIHAN NATASSA, M.Kes	WU432	2	PEMBIAYAAN DAN PENGEMBANGAN KES
		WU426	3	METODOLOGI PENELITIAN
		PP670	2	SISTEM INFORMASI MANAJEMEN RS
23	LEON CANDRA, SKM, M.Kes	PP677	3	RESIDENSI RS
		PP620	2	VEKTOR PENYAKIT TROPIS
		PP657	2	K3 RS
24	MAKOMULAMIN, SKM, M.Kes	PP655	2	PROMOSI K3
		PP653	2	SMK3
		PP657	2	K3 RUMAH SAKIT
25	M. DEDI WIDODO, SKM, M.Kes	PP654	2	KEBAKARAN
		PP6113	2	ANALISIS KEBIJAKAN KESEHATAN
		WU217	2	ADMINISTRASI & KEBIJAKAN KESEHATAN
26	M. KAMALIZAMAN, SKM, MKL	WU433	2	KEPEMIMPINAN & BERPIKIR SISTIM KES.
		PP6114	2	MANAJEMEN STRATEGIS
		PP614	2	PROTEKSI LINGKUNGAN DAN PRODUKSI BERSIH
27	MUHAMADIAH, SKM, M.Kes	PP616	2	EPIDEMIOLOGI KESEHATAN LINGKUNGAN
		PP615	2	MANAJEMEN DAN AUDIT LINGKUNGAN
		PP650	2	EPIDEMIOLOGI K3
28	NILA PUSPITA SARI, SKM, MKM	PP659	3	WALK TROUGH SURVEY K3
		PP654	2	KEBAKARAN
		WU218	2	ANALISIS KUALITAS LINGKUNGAN
29	NOVITA LUSIANA, SKM, M.Kes	PP613	2	MANAJ. PENYEHATAN MAKANAN & MINUMAN
		PP619	2	MANAJEMEN PENGENDALIAN VEKTOR
		WP302	3	HIV/AIDS



SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN (STIKes)

# HANG TUAH PEKANBARU

Jl. Mustafa Sari No. 5 Tangkerang Selatan Pekanbaru, Telp. (0761) 33815 Fax. (0761) 863646  
 email : info.atikes@hangtuahpekanbaru.ac.id Izin Mendiknas : 226/D/O/2002 Website : www.hangtuahpekanbaru.ac.id

		PP6120	2	SISTEM PELAYANAN KESEHATAN
		PP680	2	MANAJ KEGAWATDARURATAN KESIAGAAN BENCANA
30	NUR'AINA BASYIR, SKM, M KM	PP676	2	REKAM MEDIS RS
31	NURLISIS, SKM, M Kes	WU428	2	PENULISAN ILMIAH
		WU210	2	BAHASA INDONESIA
		WU105	2	ETIKA DAN HUKUM KESEHATAN
		WP302	3	HIV/AIDS
32	NURHAIPA, SST, M Kes	PP639	2	PENGEMBANGAN ORGANISASI
		WU428	2	PENULISAN ILMIAH
		PP637	2	PEMBERDAYAAN MASYARAKAT BIDANG KESEHATAN
		PP634	2	PEMASARAN SOSIAL
		PP614	2	PROTEKSI LINGKUNGAN DAN PRODUKSI BERSIH
33	NURVI SUSANTI, SKM, M Kes	WU426	3	SURVEILANS KESEHATAN MASYARAKAT
		PP634	2	PEMASARAN SOSIAL
34	PUSPITO RAHARJO, SKM, M Kes	PP612	2	PENGELOLAAN LIMBAH CAIR DOMESTIK/INDUSTRI & B3
35	RAVIOLA, M Kes	WU217	2	ADMINISTRASI & KEBIJAKAN KESEHATAN
		WU102	2	BAHASA INDONESIA
		PP615	2	MANAJEMEN AUDIT LINGKUNGAN
		PP6140	2	EPIDEMIOLOGI KLINIK
36	RENO RENALDI, SKM, M Kes	PP6118	2	MAKING HEALTH POLICY
		WI302	2	KEPEMIMPINAN & BERPIKIR SISTEM KES
		PP6117	2	MAKING HEALTH POLICY
		PP677	3	PEMECAHAN MASALAH DAN PENDEKATAN SISTEM
37	RIRI MAHARANI, SKM, M Kes	WP404	2	PUBLIC SPEAKING
		PP636	3	PENELITIAN KUALITATIF
		PP630	2	PERENCANAAN MANAJ & EVALUASI PKM
38	RISA AMALIA, S Ikom, M Ikom	WU430	2	PUBLIC SPEAKING
		PP635	2	KEHUMASAN
		WU214	2	KOMUNIKASI KESEHATAN
39	SHERLY VERMITA, W, SKM, M Kes	WU212	3	SOSIO-ANTROPOLOGI KESEHATAN
		PP613	2	MANAJEMEN PENYEHATAN MAKANAN DAN MINUMAN
		PP635	2	KEHUMASAN
40	SRI WARDHANI, SE, M Kes	WU215	2	EPIDEMIOLOGI PENYAKIT TIDAK MENULAR
		PP671	2	MANAJEMEN PEMELIHARAAN RS
		PP631	2	SOSIAL BUDAYA DAN PERILAKU KESEHATAN
		PP634	2	MANAJEMEN DAN PENCEGAHAN INFEKSI
		PP6135	3	PRAKTIK EPIDEMIOLOGI LAPANGAN
41	SRI DESFITA, SST, M Kes	WU325	3	METODOLOGI PENELITIAN
		WU107	3	DASAR BIOMEDIK I
42	SYUKAISIH, SKM, M Kes	PP632	2	KEPEMIMPINAN UNTUK PENGEMBANGAN KESEHATAN
		PP639	2	ISU MUTAKHIR DAN SEMINAR PKM
		WU214	2	KOMUNIKASI KESEHATAN
		PP632	2	ISU MUTAKHIR DAN SEMINAR PKM
		PP614	2	PROTEKSI LINGKUNGAN DAN PRODUKSI BERSIH



# SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN (STIKes) HANG TUAH PEKANBARU

Jl. Mustafa Sari No. 5 Tangkerang Selatan Pekanbaru, Telp. (0761) 33815 Fax. (0761) 863646  
email : info.stikes@hangtuahpekanbaru.ac.id Izin Mendiknas : 226/D/O/2002 Website : www.hangtuahpekanbaru.ac.id

43	WELLY SANDO, MKM	WU217	2	ADMINISTRASI & KEBIJAKAN KESEHATAN
		PP6115	2	KEBIJAKAN PUBLIC
44	WINDA SEPTIANI, SKM, M.Kes	PP637	2	ADVOKASI DAN NEGOSIASI KESEHATAN
		PP636	3	PENELITIAN KUALITATIF
		WP101	2	KOMUNIKASI KESEHATAN
45	WULAN SARI, SKM, M.Epid	PP6132	2	MANAJEMEN DATA (EPI INFO)
		WU431	2	EPIDEMIOLOGI PENYAKIT TIDAK MENULAR
		PP616	2	EPIDEMIOLOGI KESEHATAN LINGKUNGAN
		PP6134	2	PENELITIAN EPIDEMIOLOGI & ANALISIS DATA
46	YEYEN GUMAYESTY, M.Kes	PP618	2	MANAJEMEN PENYAKIT BERBASIS LINGKUNGAN
		PP6119	2	METODE PENELITIAN ADM KESMAS
47	YESSI HARNANI, SKM, M.Kes	WU428	2	PENULISAN ILMIAH
		WU325	3	METODOLOGI PENELITIAN
		PP6140	2	EPIDEMIOLOGI KLINIK
48	ZULMELIZA RASYID, SKM, M.Kes	PP6134	2	PENELITIAN EPID & ANALISIS DATA
		WU427	2	EPIDEMIOLOGI PENYAKIT TIDAK MENULAR
		WU325	3	METODOLOGI PENELITIAN
		PP616	2	EPIDEMIOLOGI KESEHATAN LINGKUNGAN
49	Dr. ENDANG PR, M.Si	PP651	2	TOKSIKOLOGI INDUSTRI
50	Dr. JASRIDA YUNITA, SKM, M.Kes	PP6114	2	MANAJEMEN STRATEGIS
51	Dr. MITRA, MKM	PP6137	2	RAPID SURVEY
52	HAYYU DENI, SKM, MKM	PP653	2	SMK3
53	HENNY MARIA ULFA, M.Kes	PP676	2	REKAM MEDIS RS
54	HERIYANTO, M.Kom	PP673	2	KOMPUTER 3 (PROGRAM APLIKASI RS)
55	MARDENI, ST, M.Kom	WU429	2	TEKNOLOGI INFORMASI KESEHATAN
56	RIZER, M.Kom	WU429	2	TEKNOLOGI INFORMASI KESEHATAN
57	T.Sy.RAFNI NASHABILA, M.KM	WU432	2	PEMBIAYAAN DAN PENGANGGARAN KES
58	YULANDA, S.Kom, M.kom	WU429	2	TEKNOLOGI INFORMASI KESEHATAN
59	ASRIL, M.KKK	PP652	3	LABOR K3
60	ANTONIUS MAX, DIP.SM	PP658	2	K3 PERTAMBANGAN
		PP656	2	VENTILASI DAN KEBISINGAN
61	AULIA, M.Pd	WU430	2	PERKEMBANGAN KEPERIBADIAN B. INGGRIS
		WI201	2	BAHASA INGGRIS
62	DARJONO, SKM, M.Si	PP617	3	AMDAL
63	dr. ABNER NT, M.Si	WU211	3	DASAR BIOMEDIK I
64	dr. ANNES WAREN, M.KKK	PP657	2	K3 RUMAH SAKIT
65	dr. ARNAWILIS, MARS	PP679	2	MANAJEMEN DAN PENCEGAHAN INFEKSI
		PP671	2	MANAJEMEN PEMELIHARAAN RUMAH SAKIT
66	dr. DJASMUDDIN D, MKM	PP6111	2	SISTEM INFORMASI MANAJEMEN
		WU433	2	KEPEMIMPINAN & BERPIKIR SISTIM KES.
67	dr. FEBRY FAHMI	PP676	2	REKAM MEDIS RS
68	Dr. HERMANDRA, S Pd, MA	WU210	2	BAHASA INDONESIA
69	dr. HOPPY DEWANTO, M.Kes	WP302	3	HIV/AIDS
		PP6140	2	EPIDEMIOLOGI KLINIK
70	Dr. NOPRIADI, M.Kes	WP302	3	HIV/AIDS
71	Dr. TIN GUSTINA, SKM, M.Kes	WU426	3	SURVEILANS KESEHATAN MASYARAKAT
		PP6137	2	RAPID SURVEY



SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN (STIKes)

# HANG TUAH PEKANBARU

Jl. Mustafa Sari No. 5 Tangkerang Selatan Pekanbaru. Telp. (0761) 33815 Fax. (0761) 883646  
email : info.stikes@hangtuahpekanbaru.ac.id Izin Mendiknas : 226/D/O/2002 Website : www.hangtuahpekanbaru.ac.id

72	di. WILDAN, M.Kes	PP6133	2	EPID PM & PENANGGULANGANNYA
73	Drs. KUSDANI, M.Pdi	WU213	2	KEWARGANEGARAAN
74	Drs. YANWIR KAMAL, M.Kes	PP6112	2	ISSU TERKINI AKK
		PP6116	2	KEBIJAKAN KESEHATAN
75	EDI WARDILA, S.Pd, M.Pd	WU213	2	KEWARGANEGARAAN
76	FIORA HELMI, S.STP, M.Ec.DEV	WU213	2	KEWARGANEGARAAN
77	HEL FANI AMSA, M.Pd	WI201	2	BAHASA INGGRIS
78	ISWADI, SKM, MKL	PP619	2	MANAJEMEN PENGENDALIAN VEKTOR
		PP618	2	MANAJ. PENYAKIT BERBASIS LINGKUNGAN
79	JUMERLI, M.Pd	WI201	2	BAHASA INGGRIS
		WU427	3	PERKEMBANGAN KEPRIKIBADIAN B. INGGRIS
80	M. SANGAP SIREGAR, S.Pd, MA	WU213	2	KEWARGANEGARAAN
81	MIKLON MANALU, SKM, MPH	PP633	2	PENGEMBANGAN ORGANISASI
82	MISBAHUDDIN, SKM, MAHM	PP671	2	MANAJEMEN PEMELIHARAAN RS
83	PARLINDUNGAN, SH, MH. CLA	WU216	2	ETIKA DAN HUKUM KESEHATAN
84	RAMLI, MA	WP403	3	PERKEMBANGAN KEPRIKIBADIAN BAHASA INGGRIS
85	SITI FITRIYANI, SP, MKKK	PP639	2	K3 PERTAMBANGAN
86	dr. FAUZIAH, M.Kes	WU433	2	KEPEMIMPINAN & BERPIKIR SISTIM KES
		WU217	2	ADMINISTRASI & KEBUJAKAN KESEHATAN
87	Dr. KISWANTO, M.Kes	PP6117	2	POLITIK KESEHATAN
88	dr. ANDRA SYAFRIL, M.Kes	WU433	2	KEPEMIMPINAN & BERPIKIR SISTIM KES
89	SUHARMADJI, SKM, M.Kes	PP6133	2	EPID PM & PENANGGULANGANNYA
		PP6138	2	PEMETAAN POLA PENYAKIT (GIS)
90	TARMIZI, SKM, M.Kes	PP675	2	PRAKTIK KLINIK REKAM MEDIS
91	JULNAIDI, M.Si	PP659	3	WALK TROUGH SURVEY K3
92	MASRI ROBIANSYAH, SE, MARS	WU432	2	PEMBIAYAAN DAN PENGANGGARAN KES
93	TONA SILITONGA, M.Kes	PP675	2	PRAKTEK KLINIK REKAM MEDIS
94	WISNU SAPUTRA, SE, MM	WP403	3	PERKEMBANGAN KEPRIKIBADIAN B. INGGRIS
95	ZAID ALHERISYAH, SKM, M.Kes	PP6138	2	PEMETAAN POLA PENYAKIT (GIS)
96	ZARAH FATHIA, SH, M.Kn	WU216	2	ETIKA DAN HUKUM KESEHATAN

DITETAPKAN DI PEKANBARU  
PADA TANGGAL 05 FEBRUARI 2021

SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN  
HANG TUAH PEKANBARU

Ketua

(Ahmad Hanafi, SKM, M.Kes)

No. Reg 10306114265



# SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN (STIKES) HANG TUAH PEKANBARU

Jl. Mustafa Sari No. 05 Tangkerang Selatan, Telp : 0761 33815, Fax : 0761 863646

Email : stikes@htp.ac.id Izin Mendiknas : 226/D/O/2002 Website : http://www.htp.ac.id

## REKAPITULASI ABSENSI KULIAH

Mata Kuliah : WU433 - KEPEMIMPINAN & BERFIKIR SISTEM KESEHATAN

Program Studi : IKM B-REG B

Kelas/Tahun Akd : IIBR/Genap-20202

Dosen : Dr. Hetty Ismainar M.P.h

No	NIM	Nama Mahasiswa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Jml	%
1	20012002	YUNIARTI	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	UTS	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	UAS	16/16	100
2	20012007	ADE ISMAIL GOENAWAN	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	UTS	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	UAS	16/16	100
3	20012008	TIA RASTA KARINA G	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	UTS	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	UAS	16/16	100
4	20012009	LAYLITA DWI SYADAWI	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	UTS	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	UAS	16/16	100
5	20012013	ADE SURYA NOVRALINGGA HR	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	UTS	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	UAS	16/16	100
6	20012023	NADIA RAHMANISA	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	UTS	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	UAS	16/16	100
7	20012024	ARUM FETRIANDA	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	UTS	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	H-1.0	UAS	16/16	100

Pekanbaru, 26 Agustus 2021

STIKes Hang Tuah Pekanbaru

Dosen Pengampuh,

Dr. Hetty Ismainar M.P.h



# SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN (STIKES) HANG TUAH PEKANBARU

Jl. Mustafa Sari No. 05 Tangkerang Selatan, Telp : 0761 33815, Fax : 0761 863646

Email : stikes@htp.ac.id Izin Mendiknas : 226/D/O/2002 Website : <http://www.htp.ac.id>

## Detail Nilai Mata Kuliah Mahasiswa

Mata Kuliah : WU433 - KEPEMIMPINAN & BERFIKIR SISTEM KESEHATAN

Program Studi : IKM B-REG B

Kelas/Tahun Akd : IIBR/Ganjil - 2020 / 2021

Dosen : Dr. Hetty Ismainar M.P.h

No	NIM	Nama Mahasiswa	Kehadiran	Tugas 1	Tugas 2	Tugas 3	Soft Skill	Lab	UTS	UAS	Nilai Akhir	Grade
1	20012002	YUNIARTI	0	80	80	0	90	0	94	90	89.20	A
2	20012023	NADIA RAHMANISA	0	80	80	0	90	0	90	95	90.00	A
3	20012009	LAYLITA DWI SYADAWI	0	80	80	0	90	0	95	92	90.30	A
4	20012008	TIA RASTA KARINA G	0	80	80	0	90	0	96	93	91.00	A
5	20012007	ADE ISMAIL GOENAWAN	0	80	80	0	90	0	90	90	88.00	A
6	20012013	ADE SURYA NOVRALINGGA HR	0	80	80	0	90	0	90	90	88.00	A
7	20012024	ARUM FETRIANDA	0	80	80	0	90	0	90	92	88.80	A

Pekanbaru, 26 Agustus 2021

STIKes Hang Tuah Pekanbaru

Dosen Pengampuh,

Dr. Hetty Ismainar M.P.h





# SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN (STIKES) HANG TUAH PEKANBARU

Jl. Mustafa Sari No. 05 Tangkerang Selatan, Telp : 0761 33815, Fax : 0761 863646  
Email : stikes@htp.ac.id Izin Mendiknas : 226/D/O/2002 Website : <http://www.htp.ac.id>

## REKAPAN PRESENSI DOSEN

Mata Kuliah : WU433 - KEPEMIMPINAN & BERFIKIR SISTEM KESEHATAN  
Kelas/Tahun Akd : IIBR/Genap-20202  
Program Studi : IKM B-REG B  
Dosen : Hetty Ismainar, DR. SKM, MPH

No	Tanggal	Pertemuan	Catatan Materi Kuliah
1	2021-03-11	1	menjelaskan Rencana Pembelajaran Semester, kontrak perkuliahan dan Konsep Kepemimpinan dan Berfikir Sistem
2	2021-03-18	2	menjelaskan tentang konsep dasar kepemimpinan
3	2021-03-25	3	menjelaskan tentang konsep dasar kepemimpinan
4	2021-04-01	4	membentuk nilai-nilai dasar kepemimpinan dan visi bersama
5	2021-04-08	5	memahami konsep fasilitasi
6	2021-04-15	6	mengembangkan dan mengimplementasi dan monitoring standar kinerja organisasi
7	2021-04-22	7	menjelaskan system hukum dan politik untuk melakukan perubahan
8	2021-04-29	8	UTS
9	2021-05-06	9	Menjelaskan hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi
10	2021-05-13	10	menerapkan teori dan struktur organisasi terhadap praktek professional
11	2021-05-20	11	Kepemimpinan, Etika dan Tanggung Jawab Sosial
12	2021-05-27	12	mengembangkan isu internal dan eksternal yang berdampak penerapan pelayanan esensial kesehatan masyarakat
13	2021-07-03	13	mengembangkan isu internal dan eksternal yang berdampak penerapan pelayanan esensial kesehatan masyarakat
14	2021-06-10	14	mengembangkan isu internal dan eksternal yang berdampak penerapan pelayanan esensial kesehatan masyarakat
15	2021-06-17	15	mengembangkan isu internal dan eksternal yang berdampak penerapan pelayanan esensial kesehatan masyarakat
16	2021-06-24	16	UAS

Pekanbaru, 26 Agustus 2021  
STIKes Hang Tuah Pekanbaru  
Dosen Pengampuh,

  
Hetty Ismainar, DR. SKM, MPH

# **MATA KULIAH**

## **KEPEMIMPINAN DAN BERFIKIR SISTEM KESEHATAN**



**Kelengkapan Bahan -Bahan**

- 1. Berita Acara UTS**
- 2. SAP**
- 3. Materi Kuliah**

**Dr. Hetty Ismainar, SKM, MPH**  
**NIDN : 1017107902**

**PROGRAM STUDI KESEHATAN MASYARAKAT**  
**STIKES HANG TUAH PEKANBARU**  
**SEMESTER GENAP 2020-2021**



**PROGRAM KESEHATAN MASYARAKAT  
SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN (STIKes)  
HANG TUAH PEKANBARU**


**Jl. Mustafa Sari No. 5 Tangkerang Selatan Pekanbaru,  
Telp. : (0761) 33815, 7077627, Fax : (0761) 33815,**




**Email : [stikes.htp@gmail.com](mailto:stikes.htp@gmail.com), Izin Mendiknas No. 226/D/O/2002**

**BERITA ACARA  
UJIAN TENGAH SEMESTER (UTS)**

**HARI/TANGGAL** : Kamis /29 April 2021  
**WAKTU UJIAN** : 15.00-16.40 wib  
**MATA KULIAH** : Kepemimpinan dan berfikirSistem  
**SEMESTER/PEMINATAN** : II  
**JUMLAH MAHASISWA YANG HADIR** : 7 orang  
**JUMLAH MAHASISWA YANG TIDAK HADIR** : - orang  
**BERITA/CATATAN** : UTS

**DAFTAR HADIR**

NO.	DOSEN PENGAMPU	TANDA TANGAN
1.	Dr Hetty Ismainar, SKM, MPH	

NO.	SAKSI-SAKSI	TANDA TANGAN
1.	Tia Rasta Karina G.	
2.	Nadia Rahmanisa	
3.	Laylita Dwi Syadawi	

**Ketua Program Studi  
Kesehatan Masyarakat,**

**Ahmad Satria Efendi, SKM, M.Kes  
No.Reg.10306110164**



**SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN (STIKES)  
HANG TUAH PEKANBARU  
PROGRAM STUDI KESEHATAN MASYARAKAT**

Jl. Mustafa Sari No. 05 Tangkerang Selatan, Pekanbaru, Telp: (0761)33815, Fax: (0761) 33815  
Email: [stikes.htp@gmail.com](mailto:stikes.htp@gmail.com), Izin Mendiknas No. 226/D/O/2002

**SATUAN ACARA PERKULIAHAN (SAP)**

**Mata Kuliah** : **Kepemimpinan dan berfikir sistem kesehatan**  
**Kode Mata Kuliah** : **WP433**  
**SKS** : **2 SKS**  
**Waktu** : **2 x 50 menit**  
**Pertemuan Ke** : **1**

**A. Tujuan Instruksional**

**Tujuan Umum :**

Mata kuliah ini Membahas konsep dasar kepemimpinan, pembentukan nilai-nilai dasar kepemimpinan, manajemen dan lingkungan, fasilitasi kerjasama kelompok internal dan eskternal, kinerja organisasi, profesionalimse, sistem hukum dan struktur dalam perubahan, budaya organisasi dan etika dalam organisasi pelayanan kesehatan masyarakat

**Tujuan Khusus:** Konsep Kepemimpinan Berfikir sistem

**B. Pokok Bahasan**

Penjelasan RPS dan materi pokok pada mata kuliah Kepemimpinan Berfikir Sistem Kesehatan

**C. Sub Pokok Bahasan**

1. Konsep Kepemimpinan
2. Teori Sistem
3. Konsep Sistem

**D. Metode**

1. Pembelajaran Daring menggunakan aplikasi Spada Hang Tuah
2. *Student Center Learning* (SCL)
3. Diskusi dan tanya jawab

**E. Kegiatan Belajar Mengajar**

<b>Tahap Kegiatan</b>	<b>Kegiatan Dosen</b>	<b>Kegiatan Mahasiswa</b>	<b>Media</b>
1	Perkenalan masing-masing	Memperkenalkan diri	Zoom meeting
2	Menjelaskan kontrak perkuliahan dan peraturan selama perkuliahan. Sistem perkuliahan: a. Kuliah tatap muka via online diberlakukan 2 kali pertemuan b. Mahasiswa diharapkan mampu belajar mandiri dengan proses penugasan, quiz dan diskusi c. Menjelaskan kriteria penilaian a. Penugasan 20% b. soft skill 10% c. Ujian Tengah Semester 30% d. Ujian Akhir Semester 40%	Mendengarkan	Zoom meeting
3	Menjelaskan materi pokok mata kuliah: 1. Konsep Kepemimpinan	Mendengarkan Diskusi	Zoom meeting

	2. Teori Sistem 3. Konsep Sistem	Tanya jawab	
4	Penutup Menutup perkuliahan dengan menganjurkan mahasiswa untuk aktif membuka aplikasi Spada	Mendengarkan	Zoom meeting

**F. Evaluasi**

Mahasiswa dapat memahami mekanisme sistem pembelajaran yang dijelaskan

**G. Daftar Pustaka**

1. Lexa, F. J. (2017). Leadership Lessons for Health Care Providers. London: Elsevier Ltd.
2. IAKMI & AIPTKMI. (2012). Blue Print Uji Kompetensi Sarjana Kesehatan Masyarakat
3. Indonesia. Jakarta: PP IAKMI.
4. Mele, C., & Pels, J. (2010). A Brief Review of Systems Theories and Their Managerial
5. Applications. Service Science, 2(1/2), 126–135.

**Diketahui,  
Ketua Prodi Kesehatan Masyarakat**

**Ahmad Satria Efendi, SKM, M. Kes  
No. Reg 10306110164**

**Dosen Mata Kuliah**



**Dr Hetty Ismainar, SKM, MPH  
No Reg: 10306108081**



**SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN (STIKES)  
HANG TUAH PEKANBARU  
PROGRAM STUDI KESEHATAN MASYARAKAT**

Jl. Mustafa Sari No. 05 Tangkerang Selatan, Pekanbaru, Telp: (0761)33815, Fax: (0761) 33815  
Email: [stikes.htp@gmail.com](mailto:stikes.htp@gmail.com), Izin Mendiknas No. 226/D/O/2002

---

---

**SATUAN ACARA PERKULIAHAN (SAP)**

**Mata Kuliah** : **Kepemimpinan dan berfikir sistem kesehatan**  
**Kode Mata Kuliah** : **WP433**  
**SKS** : **2 SKS**  
**Waktu** : **2 x 50 menit**  
**Pertemuan Ke** : **2**

**A. Tujuan Instruksional**

**Tujuan Umum :**

Mata kuliah ini Membahas konsep dasar kepemimpinan, pembentukan nilai-nilai dasar kepemimpinan, manajemen dan lingkungan, fasilitasi kerjasama kelompok internal dan eskternal, kinerja organisasi, profesionalimse, sistem hukum dan struktur dalam perubahan, budaya organisasi dan etika dalam organisasi pelayanan kesehatan masyarakat

**Tujuan Khusus:**

1. Definisi Kepemimpinan
2. Sifat Dasar kepemimpinan
3. Realitas Kepeminpinan – organisasi

**B. Pokok Bahasan**

Konsep Kepemimpinan

**C. Sub Pokok Bahasan**

1. Definisi Kepemimpinan
2. Sifat Dasar kepemimpinan
3. Realitas Kepeminpinan – organisasi

**D. Metode**

1. Pembelajaran Daring menggunakan aplikasi Spada Hang Tuah
2. *Student Center Learning* (SCL)
3. Diskusi dan tanya jawab

**E. Kegiatan Belajar Mengajar**

<b>Tahap Kegiatan</b>	<b>Kegiatan Dosen</b>	<b>Kegiatan Mahasiswa</b>	<b>Media</b>
1	Menjelaskan materi pokok mata kuliah: 1. Definisi Kepemimpinan 2. Sifat Dasar kepemimpinan 3. Realitas Kepeminpinan – organisasi	Mendengarkan Diskusi Tanya jawab	Zoom meeting
2	Penutup Menutup perkuliahan dengan menganjurkan mahasiswa untuk aktif membuka aplikasi Spada	Mendengarkan	Zoom meeeting

**F. Evaluasi**

Mahasiswa dapat memahami mekanisme sistem pembelajaran yang dijelaskan

## G. Daftar Pustaka

1. Defrial, (2006). Studi Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan, iklim Organisasi dan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja Pegawai. Universitas Terbuka, Tesis.
2. Graham, I.W., Jack, E. & Graham, I., (2008). Promoting leadership : the development of a nurse executive team in an acute hospital trust. *Nursing*, 1966(DoH 2004), pp.955-963.
3. Handoko, H. (2003) Manajemen ed.2. Yogyakarta: BPFE. 8, 18-19.
4. Ismainar, H (2011), Efektivitas Kepemimpinan dan Komunikasi Tim Keselamatan Pasien di RSI Ibnu Sina Pekanbaru, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
5. Jahrami, H., Marnoch, G. & Gray, A.M., 2008. Leadership competencies in the context of health services. *Health services management research: an official journal of the Association of University Programs in Health Administration/ HSMC, AUPHA*, 21(2), pp.117-30.
6. Kreitner, R. and Kinicki, A. (2007) *Organizational Behavior*. Seventh Edition. McGraw Hill. New York. McGraw-Hill Companies, Inc.
7. Ledford, C and Lockwood, N.,R (2008) *Leadership Competency*. USA: SHRM
8. Meyer.,J.P., & Slechta.,R (2008) *The five Pillars Of Leadership- How to Bridge the Leadership Gap*, second edition. Leadership Management. Inc. (terjemahan Hadi Kristadi), Penerbit Nafiri Gabriel, Jakarta.
9. Nawawi.,H & Hadari.,M (2006) *Kepemimpinan yang Efektif*, Cetakan kelima. Penerbit Gajah Mada University Press. Yogyakarta
10. Robbins, S.,P. (2003) *Organizational Behavior*, Tenth Ed. New Jersey. Pearson Education, Inc. Diterjemahkan oleh Molan, B., (2006) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks. 423
11. Rahmi, B.M (2013), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizen behaviour dan Komitmen Organisasional dengan Mediasi Kepuasan Kerja. Universitas Udayana, Denpasar. Tesis
12. Slamet, M, (2013). *Kepemimpinan Untuk Meraih Mutu*. Manajemen Mutu Terpadu
13. Sahin, G.B., (2005), An Evaluation of the Leadership Attitudes of Managers in Turkish Armed Forces ' Hospitals. *Military Medicine*. 170
14. Subandono, H (2011), *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membentuk Motivasi Guru*, Universitas Indonesia, Tesis
15. Sutiyono, B, (2007). *Korelasi Gaya Kepemimpinan Dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Dengan Kepuasan Kerja Guru Smp Di Kabupaten Batang*. Tesis
16. Suyanto., (2009) *Mengenal Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan Di Rumahsakit*. Mitra Cendikia Press, Jogjakarta
17. Wessel,J and Malin, S (1997). *Impact of leadership Development and Competences*. *Nursing Economic*, Vol15. No 05., pp 235-241.pdf.
18. Widajat, R. (2009) *Being A Great and Suistainable Hospital*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
19. Yukl, G. (2005) *Leadership in Organization*, Fifth Ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.

**Diketahui,**  
**Ketua Prodi Kesehatan Masyarakat**

**Ahmad Satria Efendi, SKM, M. Kes**  
**No. Reg 10306110164**

**Dosen Mata Kuliah**

  
**Dr Hetty Ismainar, SKM, MPH**  
**No Reg: 10306108081**



**SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN (STIKES)  
HANG TUAH PEKANBARU  
PROGRAM STUDI KESEHATAN MASYARAKAT**

Jl. Mustafa Sari No. 05 Tangkerang Selatan, Pekanbaru, Telp: (0761)33815,Fax: (0761) 33815  
Email: [stikes.htp.@gmail.com](mailto:stikes.htp.@gmail.com), Izin Mendiknas No. 226/D/O/2002

---

---

**SATUAN ACARA PERKULIAHAN (SAP)**

**Mata Kuliah** : **Kepemimpinan dan berfikir sistem kesehatan**  
**Kode Mata Kuliah** : **WP433**  
**SKS** : **2 SKS**  
**Waktu** : **2 x 50 menit**  
**Pertemuan Ke** : **3**

**A. Tujuan Instruksional**

**Tujuan Umum :**

Mata kuliah ini Membahas konsep dasar kepemimpinan, pembentukan nilai-nilai dasar kepemimpinan, manajemen dan lingkungan, fasilitasi kerjasama kelompok internal dan eskternal, kinerja organisasi, profesionalimse, sistem hukum dan struktur dalam perubahan, budaya organisasi dan etika dalam organisasi pelayanan kesehatan masyarakat

**Tujuan Khusus:**

1. Mitos-mitos tentang Kepemimpinan
2. Perbedaan kepemimpinan dan manajer
3. Gaya Kepemimpinan

**B. Pokok Bahasan**

Konsep Kepemimpinan

**C. Sub Pokok Bahasan**

1. Mitos-mitos tentang Kepemimpinan
2. Perbedaan kepemimpinan dan manajer
3. Gaya Kepemimpinan

**D. Metode**

1. Pembelajaran Daring menggunakan aplikasi Spada Hang Tuah
2. *Student Center Learning* (SCL)
3. Diskusi dan tanya jawab

**E. Kegiatan Belajar Mengajar**

<b>Tahap Kegiatan</b>	<b>Kegiatan Dosen</b>	<b>Kegiatan Mahasiswa</b>	<b>Media</b>
1	Menjelaskan materi pokok mata kuliah: 1. Mitos-mitos tentang Kepemimpinan 2. Perbedaan kepemimpinan dan manajer 3. Gaya Kepemimpinan	Mendengarkan Diskusi Tanya jawab	Zoom meeting
2	Penutup Menutup perkuliahan dengan menganjurkan mahasiswa untuk aktif membuka aplikasi Spada	Mendengarkan	Zoom meeeting

**F. Evaluasi**

Mahasiswa dapat memahami mekanisme sistem pembelajaran yang dijelaskan



## G. Daftar Pustaka

1. Abdullah, M. (2001). Pluralisme Agama dan Kerukunan dalam Keagamaan. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
2. Bahri S. (2013). Menjadi Pemimpin yang Disiplin.
3. Coleman, J. (2017). The Best Strategic Leaders Balance Agility and Consistency. *Harvard Business Review*.
4. Daud Ali, M. Dkk. (1989). Islam untuk Disiplin Ilmu Hukum, Sosial dan Politik. Jakarta: Penerbit Bulan Bintang.
5. Kartono Kartini Dr. 2010. Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa
6. Kartono, Kartini. (2010). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press.
7. Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2001). *Organizational Behavior, Fifth Edition*. NY: The McGraw-Hill Companies, Inc.
8. Makhfudz.M (2011). Karakteristik Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan untuk Meningkatkan Daya Saing. Prosiding SNaPP2011: Sosial, Ekonomi, dan Humaniora. ISSN: 2089-3590. p: 505-510
9. Mangunhardjana. S.J. *Kepemimpinan*, Yogyakarta: Kanisius. 1976.
10. Mark Babbitt and Ted Coine' (2014). *A World Gone Social*, Publisher New York AMACOM.
11. Munandar, Utami. 2006. Kreatifitas dan Keberbakatan, Strategi Mewujudkan Potensi Kreatif dan Bakat: Jakarta: Gramedia
12. Shannia Oktanuel Anggraeni. 2019. Pemimpin Demokratis (Sebuah Refleksi). Universitas Bina Nusantara. Jakarta
13. Simamora.K (2018). Model kepemimpinan postmodern Berbasis Karakter untuk Membangun Hubungan Kerja Yang Baik. Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora. Vol.3. No.2 November 2018. p: 396-403
14. Sunarto. 2005. Manajemen Karyawan. Amus. Yogyakarta
15. Suryohadiprojo, S. (2004). Membangun Disiplin Dari Pemimpin
16. Thoha. M. 2003, Kepemimpinan Dalam Manajemen Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada  
Winardi, J. 2004. Motivasi dan Pemasukan dalam Manajemen. Raja Grafindo perkasa: Jakarta.

**Diketahui,**  
**Ketua Prodi Kesehatan Masyarakat**

**Ahmad Satria Efendi, SKM, M. Kes**  
**No. Reg 10306110164**

**Dosen Mata Kuliah**

  
**Dr Hetty Ismainar, SKM, MPH**  
**No Reg: 10306108081**



**SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN (STIKES)  
HANG TUAH PEKANBARU  
PROGRAM STUDI KESEHATAN MASYARAKAT**

Jl. Mustafa Sari No. 05 Tangkerang Selatan, Pekanbaru, Telp: (0761)33815, Fax: (0761) 33815  
Email: [stikes.htp@gmail.com](mailto:stikes.htp@gmail.com), Izin Mendiknas No. 226/D/O/2002

---

---

**SATUAN ACARA PERKULIAHAN (SAP)**

**Mata Kuliah** : **Kepemimpinan dan berfikir sistem kesehatan**  
**Kode Mata Kuliah** : **WP433**  
**SKS** : **2 SKS**  
**Waktu** : **2 x 50 menit**  
**Pertemuan Ke** : **4**

**A. Tujuan Instruksional**

**Tujuan Umum :**

Mata kuliah ini Membahas konsep dasar kepemimpinan, pembentukan nilai-nilai dasar kepemimpinan, manajemen dan lingkungan, fasilitasi kerjasama kelompok internal dan eskternal, kinerja organisasi, profesionalimse, sistem hukum dan struktur dalam perubahan, budaya organisasi dan etika dalam organisasi pelayanan kesehatan masyarakat

**Tujuan Khusus:**

1. Mitos-mitos tentang Kepemimpinan
2. Perbedaan kepemimpinan dan manajer
3. Gaya Kepemimpinan

**B. Pokok Bahasan**

Mahasiswa mampu membentuk nilai-nilai dasar kepemimpinan dan visi bersama

**C. Sub Pokok Bahasan**

1. Filsafat Kepemimpinan
2. Kepemimpinan melalui kecerdasan
3. Ciri Pribadi dan Sikap Pemimpin
4. Kepemimpinan – komunikasi - tim

**D. Metode**

1. Pembelajaran Daring menggunakan aplikasi Spada Hang Tuah
2. *Student Center Learning* (SCL)
3. Diskusi dan tanya jawab

**E. Kegiatan Belajar Mengajar**

<b>Tahap Kegiatan</b>	<b>Kegiatan Dosen</b>	<b>Kegiatan Mahasiswa</b>	<b>Media</b>
1	Menjelaskan materi pokok mata kuliah: 1. Kepemimpinan melalui kecerdasan 2. Ciri Pribadi dan Sikap Pemimpin 3. Kepemimpinan – komunikasi - tim	Mendengarkan Diskusi Tanya jawab	Zoom meeting
2	Penutup Menutup perkuliahan dengan menganjurkan mahasiswa untuk aktif membuka aplikasi Spada	Mendengarkan	Zoom meeeting

**F. Evaluasi**

Mahasiswa dapat memahami mekanisme sistem pembelajaran yang dijelaskan

**G. Daftar Pustaka**

1. Abdullah, M. (2001). Pluralisme Agama dan Kerukunan dalam Keagamaan. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
2. Bahri S. (2013). Menjadi Pemimpin yang Disiplin.
3. Coleman, J. (2017). The Best Strategic Leaders Balance Agility and Consistency. *Harvard Business Review*.
4. Daud Ali, M. Dkk. (1989). Islam untuk Disiplin Ilmu Hukum, Sosial dan Politik. Jakarta: Penerbit Bulan Bintang.
5. Kartono Kartini Dr. 2010. Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa
6. Kartono, Kartini. (2010). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press.
7. Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2001). *Organizational Behavior, Fifth Edition*. NY: The McGraw-Hill Companies, Inc.
8. Makhfudz.M (2011). Karakteristik Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan untuk Meningkatkan Daya Saing. Prosiding SNaPP2011: Sosial, Ekonomi, dan Humaniora. ISSN: 2089-3590. p: 505-510
9. Mangunhardjana. S.J. *Kepemimpinan*, Yogyakarta: Kanisius. 1976.
10. Mark Babbitt and Ted Coine' (2014). *A World Gone Social*, Publisher New York AMACOM.
11. Munandar, Utami. 2006. Kreatifitas dan Keberbakatan, Strategi Mewujudkan Potensi Kreatif dan Bakat: Jakarta: Gramedia
12. Shannia Oktanuel Anggraeni. 2019. Pemimpin Demokratis (Sebuah Refleksi). Universitas Bina Nusantara. Jakarta
13. Simamora.K (2018). Model kepemimpinan postmodern Berbasis Karakter untuk Membangun Hubungan Kerja Yang Baik. *Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora*. Vol.3. No.2 November 2018. p: 396-403
14. Sunarto. 2005. Manajemen Karyawan. Amus. Yogyakarta
15. Suryohadiprojo, S. (2004). Membangun Disiplin Dari Pemimpin
16. Thoha. M. 2003, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Winardi, J. 2004. *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*. Raja Grafindo perkasa: Jakarta.

**Diketahui,  
Ketua Prodi Kesehatan Masyarakat**

**Ahmad Satria Efendi, SKM, M. Kes  
No. Reg 10306110164**

**Dosen Mata Kuliah**

  
**Dr Hetty Ismainar, SKM, MPH  
No Reg: 10306108081**



**SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN (STIKES)  
HANG TUAH PEKANBARU  
PROGRAM STUDI KESEHATAN MASYARAKAT**

Jl. Mustafa Sari No. 05 Tangkerang Selatan, Pekanbaru, Telp: (0761)33815, Fax: (0761) 33815  
Email: [stikes.htp@gmail.com](mailto:stikes.htp@gmail.com), Izin Mendiknas No. 226/D/O/2002

**SATUAN ACARA PERKULIAHAN (SAP)**

**Mata Kuliah** : **Kepemimpinan dan berfikir sistem kesehatan**  
**Kode Mata Kuliah** : **WP433**  
**SKS** : **2 SKS**  
**Waktu** : **2 x 50 menit**  
**Pertemuan Ke** : **5**

**A. Tujuan Instruksional**

**Tujuan Umum :**

Mata kuliah ini Membahas konsep dasar kepemimpinan, pembentukan nilai-nilai dasar kepemimpinan, manajemen dan lingkungan, fasilitasi kerjasama kelompok internal dan eskternal, kinerja organisasi, profesionalimse, sistem hukum dan struktur dalam perubahan, budaya organisasi dan etika dalam organisasi pelayanan kesehatan masyarakat

**Tujuan Khusus:**

**Konsep Fasilitasi**

1. Pengertian
2. Tujuan
3. Manfaat
4. Prinsip fasilitasi
5. Peran dan Fungsi fasilitator

**B. Pokok Bahasan**

Mahasiswa mampu memahami konsep fasilitasi

**C. Sub Pokok Bahasan**

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa diharapkan dapat mengerti dan memahami tentang:

1. Pengertian
2. Tujuan
3. Manfaat
4. Prinsip fasilitasi
5. Peran dan Fungsi fasilitator

**D. Metode**

1. Pembelajaran Daring menggunakan aplikasi Spada Hang Tuah
2. *Student Center Learning* (SCL)
3. Diskusi dan tanya jawab

**E. Kegiatan Belajar Mengajar**

<b>Tahap Kegiatan</b>	<b>Kegiatan Dosen</b>	<b>Kegiatan Mahasiswa</b>	<b>Media</b>
1	Menjelaskan materi pokok mata kuliah: 1. Pengertian 2. Tujuan 3. Manfaat 4. Prinsip fasilitasi 5. Peran dan Fungsi fasilitator	Mendengarkan Diskusi Tanya jawab	Zoom meeting

2	Penutup. Menutup perkuliahan dengan menganjurkan mahasiswa untuk aktif membuka aplikasi Spada	Mendengarkan	Zoom meeeting
---	---	--------------	---------------

**F. Evaluasi**

Mahasiswa dapat memahami mekanisme sistem pembelajaran yang dijelaskan

**G. Daftar Pustaka**

1. Schwarz, R., 1994, The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups. Jossey-Bass Publisher, California.
2. Karwur, F.F, dkk. 2010. Modul Pelatihan Pelatih Fasilitator Pemberdayaan Masyarakat. The Institute for Good Governance and Regional Development (IGGRD). Jakarta.

**Diketahui,**  
**Ketua Prodi Kesehatan Masyarakat**

**Ahmad Satria Efendi, SKM, M. Kes**  
**No. Reg 10306110164**

**Dosen Mata Kuliah**

  
**Dr Hetty Ismainar, SKM, MPH**  
**No Reg: 10306108081**



**SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN (STIKES)  
HANG TUAH PEKANBARU  
PROGRAM STUDI KESEHATAN MASYARAKAT**

Jl. Mustafa Sari No. 05 Tangkerang Selatan, Pekanbaru, Telp: (0761)33815, Fax: (0761) 33815  
Email: [stikes.htp@gmail.com](mailto:stikes.htp@gmail.com), Izin Mendiknas No. 226/D/O/2002

---

---

**SATUAN ACARA PERKULIAHAN (SAP)**

**Mata Kuliah** : **Kepemimpinan dan berfikir sistem kesehatan**  
**Kode Mata Kuliah** : **WP433**  
**SKS** : **2 SKS**  
**Waktu** : **2 x 50 menit**  
**Pertemuan Ke** : **6**

**A. Tujuan Instruksional**

**Tujuan Umum :**

Mata kuliah ini Membahas konsep dasar kepemimpinan, pembentukan nilai-nilai dasar kepemimpinan, manajemen dan lingkungan, fasilitasi kerjasama kelompok internal dan eskternal, kinerja organisasi, profesionalimse, sistem hukum dan struktur dalam perubahan, budaya organisasi dan etika dalam organisasi pelayanan kesehatan masyarakat

**Tujuan Khusus:**

1. Mahasiswa mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja
2. Mahasiswa mengetahui upaya peningkatan kinerja
3. Mahasiswa mampu menjelaskan cara evaluasi kinerja

**B. Pokok Bahasan**

Mahasiswa mampu memahami konsep kinerja

**C. Sub Pokok Bahasan**

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa diharapkan dapat mengerti dan memahami tentang:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja
2. Upaya peningkatan kinerja
3. Cara evaluasi kinerja

**D. Metode**

1. Pembelajaran Daring menggunakan aplikasi Spada Hang Tuah
2. *Student Center Learning* (SCL)
3. Diskusi dan tanya jawab

**E. Kegiatan Belajar Mengajar**

<b>Tahap Kegiatan</b>	<b>Kegiatan Dosen</b>	<b>Kegiatan Mahasiswa</b>	<b>Media</b>
1	Menjelaskan materi pokok mata kuliah: 1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja 2. Upaya peningkatan kinerja 3. Cara evaluasi kinerja	Mendengarkan Diskusi Tanya jawab	Zoom meeting
2	Penutup. Menutup perkuliahan dengan menganjurkan mahasiswa untuk aktif membuka aplikasi Spada	Mendengarkan	Zoom meeeting

**F. Evaluasi**

Mahasiswa dapat memahami mekanisme sistem pembelajaran yang dijelaskan


**G. Daftar Pustaka**

1. Chaudhary, N., & Sharma, B. (2012). Impact of employee motivation on performance (productivity) in private organization. *International Journal of Business Trends and Technology*, 2 (4).
2. Fitri S. Massuki, Ludigdo Unti, Djamhuri Ali. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja. *Jurnal Dinamika Akuntansi* 5
3. Gardner, Linn Van Dyne, & Jon L. Pierce. 2004. The Effect of Pay Level on Organization Based Self Esteem & Performance: A Field Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, pp.307-322.
4. Gibson, James L. 1997. *Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
5. Grote, D. (2002). *The Performance appraisal question & answer book a survival guide for managers*. Broadway: AMACOM
6. Hasibuan, Malayu S.P, 2006, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi, Bumi Aksara: Jakarta.
7. Hernawan, A. Keseimbangan Hak Dan Kewajiban Pekerja Dan Pengusaha Dalam Mogok Kerja. *Mimbar Hukum* Volume 24, Nomor 3, Oktober 2012, Halaman 377 – 569
8. Mathis, Robert L dan John H Jackson, 2006, *Human Resource Management*, terjemahan, Edisi Kesepuluh, Jakarta, Salemba Empat.
9. Nawawi, Hadari. (2006). *Evaluasi dan manajemen kinerja di lingkungan perusahaan dan industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press

**Diketahui,  
Ketua Prodi Kesehatan Masyarakat**

**Ahmad Satria Efendi, SKM, M. Kes**  
No. Reg 10306110164

**Dosen Mata Kuliah**

  
**Dr Hetty Ismainar, SKM, MPH**  
No Reg: 10306108081

## PERTEMUAN 1

### *Konsep Kepemimpinan dan Berfikir Sistem*

<b>Mata Kuliah</b>	<b>: Kepemimpinan dan berfikir sistem kesehatan</b>
<b>Dosen Pengampu MK</b>	<b>: Dr. Hetty Ismainar, SKM. MPH</b>
<b>Lama Kuliah</b>	<b>: 2 x 50 menit</b>
<b>Jenis Perkuliahan</b>	<b>: Daring atau <i>Online</i></b>

#### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa diharapkan dapat mengerti dan memahami tentang Konsep Kepemimpinan Berfikir Sistem

#### **Kepemimpinan Berfikis Sistem**

Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN) yang sudah berjalan sejak tahun 2014 lalu ternyata dalam implementasinya banyak mengalami hambatan. Hambatan bukan hanya dari sisi internal, melainkan juga dari faktor eksternal. Sebagai suatu sistem yang mengintegrasikan pelayanan kesehatan, pembiayaan kesehatan, dan kepesertaan (masyarakat), SJSN melibatkan berbagai pihak baik dari bidang kesehatan, keuangan, sosial, dan sebagainya. Sukses pelaksanaan SJSN membutuhkan pemimpin yang mengerti keseluruhan aspek yang terkait pelayanan dan pembiayaan kesehatan. Dalam memutuskan dan menangani permasalahan, pemimpin tersebut tidak hanya mampu menganalisis bagian-bagian dari masalah (berfikir secara reduksionis) namun juga secara holistik, atau disebut dengan Berfikir Sistem. Pertanyaan yang muncul kemudian adalah mengapa sebagai tenaga kesehatan (atau calon tenaga kesehatan) perlu mempelajari kepemimpinan, padahal sebenarnya sudah dinyatakan kompeten di bidangnya?

Untuk menjawab ini penulis mengutip pendapat Frank J. Lexa dalam bukunya "Leadership Lessons for Health Care Providers" bahwa terdapat beberapa alasan bagi tenaga kesehatan untuk mempelajari kepemimpinan (Lexa, 2017):

1. Industri kesehatan mengalami perubahan yang cepat meliputi aspek pelayanan, cara pembayaran, teknologi, dan kebijakan. Kondisi ini tentu membutuhkan kemampuan memimpin yang kuat untuk membawa organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan

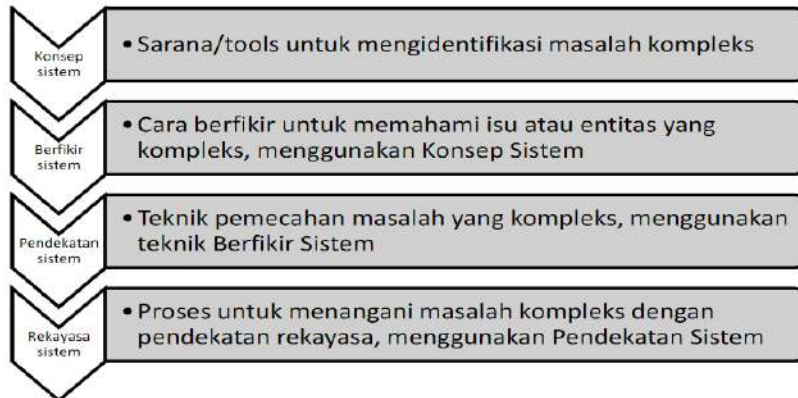


2. Industri kesehatan memiliki pelayanan yang kompleks dengan tingkat tekanan dari masyarakat yang tinggi. Untuk itu dibutuhkan pemimpin yang memiliki strategi dan taktik untuk terus berkembang dalam kondisi seperti ini.
3. Kepemimpinan memiliki daya magis dalam menghasilkan kinerja organisasi atau kelompok yang baik. Lalu bagaimana dengan tenaga kesehatan masyarakat? Memimpin dan berfikir sistem merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki para ahli kesehatan masyarakat saat ini.

Dalam Blue Print Uji Kompetensi Sarjana Kesehatan Masyarakat Indonesia yang disusun oleh Ikatan Ahli Kesehatan Masyarakat Indonesia (IAKMI) dan Asosiasi Institusi Pendidikan Tinggi Kesehatan Masyarakat Indonesia (AIPTKMI), ditetapkan ada 8 (delapan) kompetensi sarjana Kesehatan Masyarakat, yakni: 1) Kemampuan untuk melakukan kajian dan analisis; 2) Kemampuan untuk merencanakan dan terampil mengembangkan kebijakan kesehatan; 3) Kemampuan untuk melakukan komunikasi; 4) Kemampuan untuk memahami budaya lokal; 5) Kemampuan untuk melakukan pemberdayaan masyarakat; 6) Memahami dasar-dasar ilmu kesehatan masyarakat; 7) Kemampuan untuk merencanakan dan mengelola sumber dana; dan 8) Kemampuan untuk memimpin dan berfikir sistem (IAKMI & AIPTKMI, 2012).

Rekayasa sistem merupakan salah satu kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin dengan karakter berfikir sistem. Seringkali ketidakmampuan pemimpin dalam memahami rekayasa sistem menyebabkan kegagalan organisasi dalam mengimplementasikan suatu kebijakan. Misalnya panjangnya antrian pelayanan kesehatan di rumah sakit yang berakibat pada penurunan kepuasan pasien disebabkan lemahnya manajemen dalam merekayasa sistem untuk mempercepat waktu pelayanan.

Pengurangan waktu pelayanan merupakan salah satu solusi untuk memperpendek antrian, misalnya dengan penambahan petugas atau penerapan teknologi. Namun dikhawatirkan dengan penambahan sumberdaya akan terjadi inefisiensi. Rekayasa sistem mendorong manajemen untuk menghasilkan sistem pelayanan kesehatan yang efisien dengan merekomendasikan alokasi sumberdaya berdasarkan analisis sistem yang terukur.



**Gambar 1.** Hubungan Konsep Sistem, Berfikir Sistem, Pendekatan Sistem dan Rekayasa Sistem

### **Teori sistem**

Merupakan sudut pandang teoritis yang menganalisis suatu entitas secara utuh dan bukan hanya menjumlahkan bagian-bagian dari entitas yang terpisah. Fokus teori sistem adalah pada interaksi dan hubungan antar bagian untuk mendapatkan pemahaman tentang organisasi, fungsi dan hasil dari suatu entitas (Mele & Pels, 2010). Misalnya ketika mengevaluasi penerapan Germas, bukan hanya menggabungkan upaya yang dilakukan antar sektor melainkan mengevaluasinya dengan melihat keterkaitan antar sector dalam menggerakkan Germas.

### **Konsep Sistem**

Kehidupan manusia (dan kita tentunya) terhubung sepenuhnya dengan sistem, baik sistem manusia (human system) maupun sistem yang dibuat oleh manusia (*man-made system*). Saat keluar rumah menuju kampus dengan memesan ojek online, maka terhubung dengan sistem aplikasi ojek online. Saat dibonceng oleh ojek online, tergabung dalam sistem lalu lintas darat di kota. Saat tiba dan memasuki gedung kampus, tergabung dalam sistem yang ada di gedung tersebut seperti kelistrikan, pendingin udara, dan sebagainya.

Saat naik ke lantai atas gedung, menggunakan sistem lift gedung. Saat masuk kelas untuk belajar, tergabung dengan sistem akademik kampus. Bahkan akan tergabung dengan sistem manusia yang terdiri dari seorang teman, atau sekelompok teman, atau satu kelas mahasiswa. Permasalahan sistem yang ada di sekitar manusia lambat laun menjadi besar dan berubah dari semula sederhana menjadi kompleks. Agar dapat memecahkan masalah tersebut dibutuhkan tools atau sarana yang memungkinkan manusia dapat memahami kompleksitas permasalahan. Sarana tersebut adalah konsep sistem.

### **Daftar Pustaka**

Lexa, F. J. (2017). *Leadership Lessons for Health Care Providers*. London: Elsevier Ltd.

IAKMI & AIPTKMI. (2012). *Blue Print Uji Kompetensi Sarjana Kesehatan Masyarakat Indonesia*. Jakarta: PP IAKMI.

Mele, C., & Pels, J. (2010). A Brief Review of Systems Theories and Their Managerial Applications. *Service Science*, 2(1/2), 126–135.

# KEPEMIMPINAN

## A. Hakikat Kepemimpinan

Manusia adalah makhluk social yang tidak dapat hidup sendiri. Dalam hidup, manusia selalau berinteraksi dengan sesame serta dengan lingkungan. Manusia hidup berkelompok baik dalam kelompok besar maupun dalam kelompok kecil. Hidup dalam kelompok tentulah tidak mudah. Untuk menciptakan kondisi kehidupan yang harmonis anggota kelompok haruslah saling menghormati dan menghargai. Keteraturan hidup perlu selalu dijaga. Hidup yang teratur adalah impian setiap insan. Menciptakan & menjaga kehidupan yang harmonis adalah tugas manusia. Manusia adalah makhluk Tuhan yang paling tinggi disbanding makhluk Tuhan lainnya. Manusia di anugerahi kemampuan untuk berpikir, kemampuan untuk memilah & memilih mana yang baik & mana yang buruk. Dengan kelebihan itulah manusia seharusnya mampu mengelola lingkungan dengan baik.

Tidak hanya lingkungan yang perlu dikelola dengan baik, kehidupan social manusiapun perlu dikelola dengan baik. Untuk itulah dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya yang berjiwa pemimpin, paling tidak untuk memimpin dirinya sendiri. Dengan berjiwa pemimpin manusia akan dapat mengelola diri, kelompok & lingkungan dengan baik. Khususnya dalam penanggulangan masalah yang relatif pelik & sulit. Disinilah dituntut kearifan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan agar masalah dapat terselesaikan dengan baik.

Dalam kehidupan sehari – hari, baik di lingkungan keluarga, organisasi, perusahaan sampai dengan pemerintahan sering kita dengar sebutan pemimpin, kepemimpinan serta kekuasaan. Ketiga kata tersebut memang memiliki hubungan yang berkaitan satu dengan lainnya.

## B. Definisi Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan menurut Yukl, (2005) adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan suatu organisasi. Nawawi dan Hadari (2006) mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan atau kecerdasan yang mendorong sejumlah orang agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Suyanto

(2009) mendefinisikan kepemimpinan yaitu penggunaan keterampilan seseorang dalam mempengaruhi orang lain.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, menggerakkan untuk berbuat sesuatu dalam mencapai tujuan bersama. Kuncinya dalam membangun suatu tim yang kuat dan adaptif peran *leadership* sangat menentukan efektivitas tim.

Menurut **Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan**, Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Menurut **Robert Tanenbaum**, Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan.

Menurut **Prof. Maccoby**, Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Pemimpin yang baik untuk masa kini adalah orang yang religius, dalam artian menerima kepercayaan etnis dan moral dari berbagai agama secara kumulatif, kendatipun ia sendiri mungkin menolak ketentuan gaib dan ide ketuhanan yang berlainan. Menurut **Lao Tzu**, Pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu. Menurut **Davis and Filley**, Pemimpin adalah seseorang yang menduduki suatu posisi manajemen atau seseorang yang melakukan suatu pekerjaan memimpin. Sedangkan menurut **Pancasila**, Pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing asuhannya. Dengan kata lain, beberapa asas utama dari kepemimpinan Pancasila adalah : (1) *Ing Ngarsa Sung Tuladha*: Pemimpin harus mampu dengan sifat dan perbuatannya menjadikan dirinya pola panutan dan ikutan bagi orang – orang yang dipimpinya. (2) *Ing Madya Mangun Karsa*: Pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang – orang yang dibimbingnya. (3) *Tut Wuri Handayani*: Pemimpin harus mampu mendorong orang – orang yang diasuhnya berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab.

Seorang pemimpin boleh berprestasi tinggi untuk dirinya sendiri, tetapi itu tidak memadai apabila ia tidak berhasil menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Dari begitu banyak definisi mengenai pemimpin, dapat penulis

simpulkan bahwa : Pemimpin adalah orang yang mendapat amanah serta memiliki sifat, sikap, dan gaya yang baik untuk mengurus atau mengatur orang lain.

**Kepemimpinan** adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Sedangkan kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan pap yang diinginkan pihak lainnya. *"The art of influencing and directing means such a way to obtain their willing obedience, confidence, respect, and loyal cooperation in order to accomplish the mission"*. Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang – orang sedemikian rupa untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respek, dan kerjasama secara royal untuk menyelesaikan tugas

**Kekuasaan** adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan apa yang diinginkan pihak lainnya. Ketiga kata yaitu pemimpin, kepemimpinan serta kekuasaan yang dijelaskan sebelumnya tersebut memiliki keterikatan yang tak dapat dipisahkan. Karena untuk menjadi pemimpin bukan hanya berdasarkan suka satu sama lainnya, tetapi banyak faktor. Pemimpin yang berhasil hendaknya memiliki beberapa kriteria yang tergantung pada sudut pandang atau pendekatan yang digunakan, apakah itu kepribadiannya, keterampilan, bakat, sifat – sifatnya, atau kewenangannya yang dimiliki yang mana nantinya sangat berpengaruh terhadap teori maupun gaya kepemimpinan yang akan diterapkan

### **C. Fungsi Pemimpin Organisasi**

Fungsi pemimpin dalam suatu organisasi tidak dapat dibantah merupakan sesuatu fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Pada dasarnya fungsi kepemimpinan memiliki 2 aspek yaitu : (1) *Fungsi administrasi*, yakni mengadakan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya dan (2) *Fungsi sebagai Top Manajemen*, yakni mengadakan *planning, organizing, staffing, directing, commanding, controlling*.

#### **D. Perilaku Kepemimpinan**

*Tangan Yang Melayani.* Pemimpin yang melayani bukan sekedar memperlihatkan karakter dan integritas, serta memiliki kemampuan metode kepemimpinan, tapi dia harus menunjukkan perilaku maupun kebiasaan seorang pemimpin. Dalam buku Ken Blanchard disebutka perilaku seorang pemimpin, yaitu :Pemimpin tidak hanya sekedar memuaskan mereka yang dipimpin, tapi sungguh memiliki kerinduan senantiasa untuk memuaskan Tuhan. Artinya dia hidup dalam perilaku yang sejalan dengan firman Tuhan. Dia memiliki misi untuk senantiasa memuliakan Tuhan dalam setiap apa yang dipikirkan, dikatakan, dan diperbuatnya. *Pemimpin focus* pada hal spiritual dibandingkan dengan sekedar kesuksesan duniawi. Baginya kekayaan dan kemakmuran adalah untuk dapat memberi dan beramal lebih banyak. Apapun yang dilakukan bukan untuk mendapat penghargaan, tapi melayani sesamanya. Dan dia lebih mengutamakan hubungan atau relasi yang penuh kasih dan penghargaan, dibandingkan dengan status dan kekuasaan semata. Pemimpin sejati senantiasa *mau belajar dan bertumbuh* dalam berbagai aspek , baik pengetahuan, kesehatan, keuangan, relasi, dsb. Setiap harinya senantiasa menyelaraskan (*recalibrating*) dirinya terhadap komitmen untuk melayani Tuhan dan sesame. Melalui solitude (keheningan), prayer (doa), dan *scripture* (membaca Firman Tuhan ).

Demikian kepemimpinan yang melayani menurut Ken Blanchard yang sangat relevan dengan situasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh bangsa Indonesia. Bahkan menurut Danah Zohar, penulis buku *Spiritual Intelligence: SQ the Ultimate Intelligence*, salah satu tolak ukur kecerdasan spiritual adalah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Bahkan dalam suatu penelitian yang dilakukan oleh Gay Hendrick dan Kate Luderman, menunjukkan pemimpin – pemimpin yang berhasil membawa perusahaannya ke puncak kesuksesan biasanya adalah pemimpin yang memiliki SQ yang tinggi. Mereka biasanya adalah orang – orang yang memiliki integritas, terbuka, mampu menerima kritik, rendah hati, mampu memahami spiritualitas yang tinggi, dan selalu mengupayakan yang terbaik bagi diri mereka sendiri maupun bagi orang lain. Perilaku Kepemimpinan Efektif. Ada Tiga jenis perilaku kepemimpinan yang efektif menurut Yukl (2005), yaitu:

1. Perilaku yang berorientasi pada tugas. Kepemimpinan yang efektif tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama dengan anggota tetapi memandu anggota dalam menetapkan sasaran kinerja yang tinggi tetapi realistis.

2. Perilaku yang berorientasi hubungan. Memperlihatkan kepercayaan, bertindak ramah, perhatian dan memahami anggota.
3. Kepemimpinan partisipatif. Pertemuan berkelompok memudahkan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama dan memudahkan pemecahan konflik.

Berdasarkan jenis perilaku diatas, dalam penerapannya perilaku kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja tim, antara lain: (1) merencanakan dan mengatur operasi tim, membuat visi, menyatakan keyakinan dan merayakan kemajuan, (2) melibatkan para anggota dalam membuat keputusan, memimpin pertemuan untuk membuat keputusan, (3) melatih dan memperjelas harapan peran anggota, (4) mendukung, pembentukan tim dan mengelola konflik, (5) memudahkan pembelajaran tim dan inovasi, (6) pembuatan jaringan, pengawasan lingkungan eksternal, (7) mewakili, negosiasi dan lobby, (8) merekrut dan memilih anggota tim.

Studi kelompok Ohio State *cit* Muchlas (2008) dilakukan untuk mengidentifikasi dimensi independen dari perilaku kepemimpinan. Dua dimensi yang dianggap penting yaitu: (1) *Initiating structure*, sejauh mana seorang pemimpin mendefinisikan dan menstrukturisasi peranannya dan peranan anggota dalam usaha pencapaian tujuan dan (2) *Consideration*, sejauh mana seorang pemimpin memiliki hubungan kerja dalam arti saling percaya, mengormati pendapat dan pertimbangan perasaan anggota. Studi Michigan *cit* Muchlas (2008) yang dilakukan menyatakan bahwa perilaku pemimpin yang tampak berhubungan dengan efektivitas kerja. Dua dimensi yang ditemukan yaitu: (1) *Employee oriented*, mengutamakan hubungan interpersonal didalam tim dan (2) *Production oriented*, mengutamakan aspek-aspek teknis dan tugas pekerjaan

## **E. Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*)**

**Yaitu :** "Cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi dan berinteraksi dg orang lain dalam mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu".

- 1. Otokratis :**pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Kepemimpinan seperti ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Kekuasaan sangat dominan digunakan. Memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, dan



menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai sehingga mau melakukan apa saja yang diperintahkan. Kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Meskipun demikian, ada juga beberapa manfaatnya antaranya memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten.

- 2. Partisipatif**, lebih banyak mendesentralisasikan wewenang yg dimiliki sehingga keputusan yg diambil tidak bersifat sepihak
- 3. Demokrasi**, pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif, dibawah kepemimpinannya, pemimpin yg demokratis cenderung bermoral tinggi dlm bekerjasama & dpt mengarahkan diri sendiri
- 4. Kendali Bebas**, memberikan kekuasaan penuh terhadap bawahan, struktur organisasi bersifat longgar dan pemimpin pasif. Yaitu Pemimpin menghindari kuasa dan tanggung – jawab, kemudian menggantungkannya kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri

Menurut penelitian Sutiyono, B, (2007) terdapat Korelasi Gaya Kepemimpinan Dan Kecerdasan Emosional. Karena gaya kepemimpinan seseorang tersebut secara langsung maupun tidak langsung berdampak terhadap pembentukan karakter pimpinan. Sedangkan menurut Subandono, H (2011), kepemimpinan itu akan membentuk motivasi kerja staf sehingga mampu menanamkan energi positif dalam aktifitas pekerjaan. Lain halnya dengan penelitian Defrial (2006) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai, meskipun masih ada beberapa faktor lain yaitu iklim organisasi dan kompensasi.

### **Gaya Kepemimpinan atas dasar motivasi**

- 1. Pemimpin yang positif** : apabila pendekatan dalam pemberian pemberian motivasi ditekankan pada imbalan atau reward (baik ekonomis maupun non ekonomis)
- 2. Pemimpin yang negatif** : bila pendekatannya menekankan pada hukuman atau punishment. Pendekatan in dapat menghasilkan prestasi yang diterima dlm banyak situasi ttp menimbulkan kerugian manusiawi

## **"Situational Leadership".**

"*Situational leadership*" mengindikasikan bagaimana seorang pemimpin harus menyesuaikan keadaan dari orang – orang yang dipimpinnya. Ditengah – tengah dinamika organisasi (yang antara lain diindikasikan oleh adanya perilaku staf / individu yang berbeda – beda), maka untuk mencapai efektivitas organisasi, penerapan keempat gaya kepemimpinan diatas perlu disesuaikan dengan tuntutan keadaan. Inilah yang dimaksud dengan situasional leadership, sebagaimana telah disinggung di atas. Yang perlu diperhatikan adalah bahwa untuk dapat mengembangkan gaya kepemimpinan situasional ini, seseorang perlu memiliki tiga kemampuan khusus yakni: (1) Kemampuan analitis (*analytical skills*) yakni kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. (2) Kemampuan untuk fleksibel (*flexibility atau adaptability skills*) yaitu kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi. (3) Kemampuan berkomunikasi (*communication skills*) yakni kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang kita terapkan.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang ditampilkan sebagai pimpinan ketika mencoba mempengaruhi orang lain. Menurut Suyanto (2009), gaya kepemimpinan cenderung bervariasi dan berbeda-beda yang dapat diklasifikasikan berdasarkan beberapa aspek, yaitu:

- 1) Aspek perilaku, yaitu: (1) kepemimpinan positif adalah pandangan bahwa orang pada hakekatnya bersedia melakukan pekerjaan dengan baik bila diberi kesempatan dan dorongan yang cukup. Oleh karena itu pimpinan harus memberi motivasi, memperhatikan dan menyediakan sarana serta memperhatikan beban kerja yang ada, (2) Kepemimpinan negatif adalah pandangan bahwa orang harus dipaksa bekerja sehingga pimpinan memotivasi dengan menciptakan rasa takut, sering memberikan hukuman atau sanksi.
- 2) Aspek kekuasaan dan wewenang, yaitu:
  - a) Otoriter (*autocratic*), yaitu: pemimpin menentukan semua tujuan dan pengambilan keputusan. Pada gaya kepemimpinan ini motivasi yang dilakukan dengan memberikan *reward and punishment*
  - b) Demokratis, yaitu: pemimpin menghargai sifat dan kemampuan anggota, mendorong tim untuk menentukan tujuan sendiri mulai dari rencana, pelaksanaan, pengontrolan sesuai yang disepakati
  - c) Partisipatif, yaitu: gabungan antara otoriter dan demokratik dan keputusan akhir merupakan kesepakatan bersama

d) Bebas Tindak (*Laissez-Faire*), yaitu: keputusan ditentukan oleh anggota. Kendali yang dilakukan sangat minimal hanya berupa laporan.

Menurut Sahin (2005), ada 5 *leadership style* yaitu:

- 1) *Passive Leadership*, yaitu: kepemimpinan yang sedikit melakukan usaha dan hanya berada pada posisinya untuk mencapai tujuan organisasi
- 2) *City Club Leadership*, yaitu: kepemimpinan yang tenang, perhatian dan peduli hubungannya dengan orang lain, tapi hanya sedikit usaha untuk mencapai tujuan.
- 3) *Task-Oriented Leadership*, yaitu: kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan tujuan, mencapai tujuan dengan kekuasaan dan mengabaikan hubungan dengan orang lain.
- 4) *Mid-Way Leadership*, yaitu: pemimpin yang selalu mendiskusikan dengan bawahan setiap tujuan yang ingin dicapai
- 5) *Team Leadership*, yaitu: kepemimpinan dalam mencapai tujuannya memberikan kepercayaan kepada bawahan dan menganggap kerjasama tim adalah hal yang terpenting.

Dari ke-lima gaya kepemimpinan tersebut, efektivitas kepemimpinan yang paling baik adalah *team leadership* karena akan meningkatkan kualitas dan produktifitas sebuah tim karena pada gaya kepemimpinan ini lebih mengutamakan unsur *teamwork*.

## **F. Peran Pemimpin**

Dalam perspektif yang lebih sederhana, 3 macam peran pemimpin yang disebut dengan **3A**, yakni : *Alighting* • Menyalakan semangat pekerja dengan tujuan individunya. *Aligning* • Menggabungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga setiap orang menuju ke arah yang sama. *Allowing* • Memberikan keleluasaan kepada pekerja untuk menantang dan mengubah cara kerja mereka.

Jika saja Indonesia memiliki pemimpin yang sangat tangguh tentu akan menjadi luar biasa. Karena jatuh bangun kita tergantung pada pemimpin. Pemimpin memimpin, pengikut mengikuti. Jika pemimpin sudah tidak bisa memimpin dengan baik, cirinya adalah pengikut tidak mau lagi mengikuti. Oleh karena itu kualitas kita tergantung kualitas pemimpin kita. Makin kuat yang memimpin maka makin kuat pula yang dipimpin. Rahasia utama kepemimpinan adalah kekuatan terbesar seorang pemimpin bukan dari kekuasaannya, bukan kecerdasannya, tapi dari kekuatan pribadinya. Maka jika ingin menjadi pemimpin yang baik jangan pikirkan orang lain, pikirkanlah diri sendiri dulu. Tidak akan bisa mengubah orang lain

dengan efektif sebelum merubah diri sendiri. Bangunan akan bagus, kokoh, megah, karena ada pondasinya. Maka sibuk memikirkan membangun umat, membangun masyarakat, merubah dunia akan menjadi omong kosong jika tidak diawali dengan diri sendiri. Merubah orang lain tanpa merubah diri sendiri adalah mimpi mengendalikan orang lain tanpa mengendalikan diri.

Sifat Pemimpin Yg Baik: Kondisi Fisik yg sehat, Berpengetahuan Luas, Antusiasme yg besar, Cepat mengambil keputusan, Objektif, menggunakan rasio, Adil dan bijaksana, Prinsip *Human Relation* dan Komunikatif. Sikap kepemimpinan dapat mempengaruhi perilaku anggota tim. Terdapat 4 elemen kepemimpinan yang biasa digunakan, yaitu (1) kepemimpinan adalah proses antara seorang pimpinan dan pengikutnya, (2) kepemimpinan melibatkan pengaruh sosial, (3) kepemimpinan terjadi pada *multiple level* dalam sebuah organisasi, (4) kepemimpinan berfokus pada pencapaian tujuan. Berdasarkan elemen-elemen tersebut, kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai proses dimana seorang individu mampu mempengaruhi individu yang lain untuk mencapai tujuan bersama (Kreitner dan Kinicki, 2007)

Handoko (2003) menyebutkan kepemimpinan memiliki 3 faktor penting jika dilihat dari defenisinya, yaitu :

1. Menyangkut orang lain (bawahan/pengikut), dimana kepemimpinan hanya terjadi bila ada interaksi dengan orang lain. Kesiediaan pengikut untuk mau menerima arahan dari pimpinan menentukan proses kepemimpinan. Apabila tidak ada pengikut, maka tidak akan ada pemimpin.
2. Menyangkut kekuasaan, dimana seorang pemimpin yang efektif mampu mengarahkan pengikutnya menuju tujuan organisasi dengan menggunakan kekuasaannya. Menurut Robbins (2003) kekuasaan dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu kekuasaan formal (kekuasaan yang didasarkan pada posisi formal dalam organisasi) dan kekuasaan personal (kekuasaan yang berasal dari karakteristik individu tanpa harus memiliki jabatan formal)
3. Menyangkut pengaruh. Seorang pemimpin tidak hanya mampu untuk mengarahkan pengikutnya, tetapi pemimpin mampu mempengaruhi bagaimana untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Kepemimpinan dapat dilihat dengan berbagai pendekatan. Yukl (2005) menyebutkan bahwa terdapat 5 pendekatan dalam mempelajari kepemimpinan. Lima pendekatan tersebut adalah:

1. Pendekatan ciri, pendekatan ini menekankan pada sifat dari pemimpin, misalnya kepribadian, motivasi, nilai dan keterampilan. Kreitner dan Kinicki (2007) menyebutkan bahwa ciri pemimpin merupakan karakteristik dari seorang pemimpin yang membedakannya dari pengikutnya. Robbins (2003) menyebutkan bahwa dari banyak penelitian yang menggunakan pendekatan ini, telah ditemukan banyak ciri dari pemimpin (seperti rasa percaya diri, ambisi dan semangat, kecerdasan, dan lain-lain) yang mampu meningkatkan kemungkinan sukses dari kepemimpinan, namun ciri-ciri tersebut tidak menjamin seseorang untuk menjadi sukses sebagai pemimpin.
2. Pendekatan perilaku, merupakan pendekatan yang memiliki perhatian pada identifikasi perilaku kepemimpinan yang efektif. Kreitner dan Kinicki (2007) menyebutkan melalui pendekatan ini kepemimpinan seseorang dapat diketahui dengan melihat gaya kepemimpinan seseorang dalam memimpin. Dari penelitian-penelitian yang menggunakan pendekatan ini dinyatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang paling efektif, karena gaya kepemimpinan yang efektif haruslah disesuaikan dengan situasi organisasi yang bersangkutan.
3. Pendekatan kekuatan-pengaruh, yang mengetahui proses pengaruh yang diberikan oleh pemimpin terhadap pengikutnya. Pendekatan ini menjelaskan bagaimana kekuatan seorang pemimpin mampu memberikan pengaruh kepada pengikutnya untuk mengerjakan sesuatu atau berperilaku sesuai yang diinginkan dari pemimpinnya.
4. Pendekatan situasional, dimana pendekatan ini ingin mengetahui seberapa jauh proses kepemimpinan terjadi dan mengidentifikasi aspek situasi apa yang mampu mempengaruhi kepemimpinan agar menjadi efektif. Pendekatan ini berpendapat bahwa untuk menghadapi situasi yang berbeda diberlakukan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula. Pendekatan ini juga beranggapan bahwa kondisi yang menentukan efektivitas kepemimpinan ini bervariasi, seperti situasi, tugas yang sedang dikerjakan, keterampilan dan lain-lain.
5. Pendekatan terpadu, pendekatan yang menggunakan kombinasi pendekatan yang telah disebutkan diatas.

Robbins (2003) menyatakan bahwa untuk mendapatkan dan membentuk seorang pemimpin yang efektif, dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

1. Seleksi, untuk menemukan pemimpin yang tepat untuk suatu jabatan, maka haruslah dilakukan semacam tes. Tes kepribadian dapat dilakukan untuk mengetahui sifat dari seseorang sehingga dari sifat tersebut diharapkan mampu berperan sebagai seorang

pemimpin. Wawancara dapat memberi kesempatan untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi calon pemimpin, misalnya dalam hal pengalaman kerja yang dimiliki ataupun kemampuan berbicara, menyampaikan pendapat. Analisis situasi dikatakan juga mempengaruhi untuk dapat menemukan pemimpin yang efektif, maka analisis situasi juga penting dalam memilih calon pemimpin.

2. Pelatihan, dapat digunakan untuk mengubah perilaku seseorang menjadi seperti yang diharapkan, sehingga untuk mampu membentuk pemimpin yang efektif maka pelatihan penting dilakukan. Dengan adanya pelatihan, diharapkan mampu untuk menanamkan visi dan melatih calon pemimpin untuk mampu menilai perilaku mana yang sesuai untuk dilakukan dalam situasi yang ada agar mampu menjadi pemimpin yang efektif.

Seseorang dikatakan sebagai pemimpin yang efektif apabila memahami 4 prinsip kepemimpinan yang efektif, yaitu: (1) pemimpin yang mampu menarik dan memiliki pengikut yang loyal, (2) pemimpin yang mampu memberdayakan pengikutnya, (3) pemimpin yang senantiasa menjadi teladan, (4) pemimpin yang harus berani mengambil keputusan dan bertanggungjawab terhadap keputusan yang telah diambil (Widajat, 2009).

Menurut Bennis dan Mische (1996) *cit* Widajat (2009), tiga tumpuan kekuatan (*Tripod of Leadership*) yang menjadikan seseorang sebagai pemimpin yang ideal adalah (1) ambisi, dorongan yang kuat dan visioner, (2) kompetensi yang memadai, dan (3) integritas dan moral yang baik. Sedangkan menurut Suyanto (2009) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah (1) karakteristik pribadi (jujur, terbuka, terus belajar, disiplin, intelegen, (2) kelompok yang dipimpin, (3) situasi yang dihadapi (contoh; kebijakan dan peraturan rumahsakit).

Lima pilar kepemimpinan (Meyer & Slechta, 2008) yaitu:

1. Menajamkan pikiran, pada pilar ini, pemimpin dan anggota tim harus menyusun misi, visi dan tujuan yang ingin dicapai.
2. Menyusun rencana aksi yang tertulis, rencana disusun disertai dengan *deadline* sehingga tim memiliki arah dan tujuan yang jelas. Hal ini juga menimbulkan tantangan dan diharapkan pimpinan dan anggota tim akan menyesuaikan dengan tantangan tersebut
3. Membangkitkan hasrat dan semangat, pimpinan yang sukses selalu mengembangkan semangat yang murni dan penuh daya gerak untuk mencapai sasaran pribadi dan tim
4. Mengembangkan rasa percaya diri dan kepercayaan, rasa percaya terhadap anggota tim dibangun, bertumbuh dengan cepat saat pimpinan membagikan pengalaman dan pengetahuannya

5. Memupuk komitmen dan tanggungjawab, perwujudan upaya tanpa henti, perhatian yang terkendali dan energi yang terkonsentrasi

Kemajuan dan perkembangan kehidupan masyarakat semakin meningkat sehingga kualitas kepemimpinan juga harus dilakukan secara terus menerus. Beberapa usaha peningkatan kualitas kepemimpinan (Nawawi dan Hadari, 2006), yaitu: (1) pimpinan harus berfikir efektif dalam menetapkan keputusan, (2) mengkomunikasikan hasil berfikir, (3) meningkatkan partisipasi dalam pemecahan masalah, (4) menggali dan meningkatkan kreatifitas.

Tiga jenis variabel yang relevan untuk memahami efektivitas kepemimpinan menurut Yukl (2005) adalah:

1. Karakteristik pemimpin antara lain: ciri (motivasi, kepribadian, nilai), keyakinan dan optimisme, keterampilan dan keahlian, perilaku, integritas dan etika, taktik pengaruh, sifat pengikut
2. Karakteristik pengikut, antara lain: ciri (kebutuhan, nilai, konsep pribadi), keyakinan dan optimis, keterampilan dan keahlian, sifat dari pemimpinnya, kepercayaan kepada pemimpin, komitmen dan upaya tugas, kepuasan terhadap pemimpin dan pekerjaan.
3. Karakteristik situasi, antara lain: jenis tim, besarnya tim, posisi kekuasaan, struktur dan kerumitan tugas, ketergantungan tugas, keadaan lingkungan yang tidak menentu dan ketergantungan eksternal.

## **G. Penelitian Kepemimpinan**

Penelitian yang dilakukan oleh Sahin (2005) pada *Armed Forces' Hospitals* di Turki, Ada 5 gaya kepemimpinan yang dicantumkan dalam kuisisioner yang diberikan. Dari 142 responden, 72% responden menyukai tipe kepemimpinan pasif (*passive Leadership*) yaitu: pemimpin hanya sedikit melakukan usaha dan hanya berada pada posisinya guna mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang bersifat perencanaan, evaluasi dan orientasi pada tugas dalam perjalanannya tereksekusi dengan sendirinya. Bila dilihat dari efektivitasnya, *team leadership* justru memberikan kontribusi dan produktifitas yang lebih tinggi.

Graham *et al.*, (2008) dalam *Journal of Nursing Management* yang dilakukan di Inggris, Subjek penelitiannya adalah perawat di Unit Gawat Darurat. Karakteristik yang dinilai adalah pengembangan keterampilan kepemimpinan, kepemimpinan tim dan kepemimpinan individu dengan instrumen penelitian menggunakan kuisisioner skala 1-7. Dari penelitian ini direkomendasikan bahwa karakteristik seorang pemimpin harus memiliki komunikasi yang

baik, mampu mengambil suatu keputusan tepat, mampu mengelola risiko, memiliki tujuan yang jelas dan mampu mengendalikan emosi. Penelitian yang dilakukan Wessel and Malin (1997), membuktikan bahwa terjadi peningkatan yang signifikan setelah responden mendapatkan pelatihan pengembangan kompetensi kepemimpinan selama 3 hari dan dinilai setelah 3 bulan sejak pelatihan diberikan. Hal ini menggambarkan bahwa pengembangan kompetensi kepemimpinan berpengaruh besar terhadap peningkatan kualitas individu dalam pemberian pelayanan. Ledford dan Lockwood (2008) menyebutkan bahwa dengan menggunakan pendekatan berbasis kompetensi kepemimpinan, organisasi akan dapat mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin yang lebih baik untuk generasi selanjutnya.

Penelitian Ismainar (2011) di RSI Ibnu Sina Pekanbaru, Kepemimpinan tim KP-RS dalam menjalankan program *patient safety* di RSI Ibnu Sina Pekanbaru Riau belum optimal. Gaya kepemimpinan tim adalah *passive leadership* (kepemimpinan yang sedikit melakukan usaha dan hanya berada pada posisinya untuk mencapai tujuan organisasi), tetapi kepemimpinan yang seperti ini justru disukai oleh anggota. Proses komunikasi tim KP-RS dalam menjalankan program *patient safety* juga belum efektif, tipologi komunikasi memiliki kecenderungan menurun sehingga KTD yang diakibatkan oleh *communication failure* masih terjadi. Persepsi anggota terhadap kepemimpinan dan komunikasi masih berada pada level 2 dan 3 (sikap melakukan sebagian tindakan dan belum menjadi kebiasaan).

Penelitian Jahrami, *et al* (2008) yang dilakukan pada 154 dokter di Bahrain tentang kompetensi kepemimpinan mengatakan hanya 10% dokter yang memiliki sertifikasi kepemimpinan formal dan 40% mengikuti pelatihan manajerial, sisanya sama sekali tidak memiliki keduanya. Hal ini dapat diasumsikan bahwa pelatihan dan kompetensi kepemimpinan dalam pelayanan kesehatan sudah diabaikan.

Penelitian Rahmi, B.M (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang berorientasi kepada kinerja tinggi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.



## **H. Hal Mendasar Yang Perlu dikuasai Untuk Kepemimpinan**

Manajemen dilaksanakan dalam suatu organisasi atau institusi tertentu yang pada tahap awal implementasinya organisasi itu digerakkan oleh kepemimpinan yang sangat peduli pada mutu dan bertekad kuat untuk membuat organisasinya itu selalu dan terus menerus meningkatkan mutu kinerjanya, apakah itu dalam bentuk produk atau jasa. Kepemimpinan untuk MMT itu memerlukan modal dasar dalam bentuk penguasaan tujuh mendasar yang menyangkut kehidupan organisasinya.

### **1. Organisasi**

Mengapa organisasi yang dipimpinnya ini ada dan untuk apa ? Jawaban terhadap pertanyaan yang sangat mendasar ini perlu dikuasai secara baik oleh semua orang yang memegang tampuk kepemimpinan dari suatu organisasi. Tanpa menguasai jawabannya secara baik diragukan apakah mereka akan mampu mengarahkan orang-orang lain dalam organisasi itu ke tujuan yang seharusnya.

### **2. Visi**

Akan menjadi organisasi yang bagaimanakah organisasi itu di masa depan? Orang-orang yang memegang kepemimpinan perlu memiliki pandangan jauh ke depan tentang organisasinya; mereka ingin mengembangkan organisasinya itu menjadi organisasi yang bagaimana, yang mampu berfungsi apa dan bagaimana, yang mampu memproduksi benda dan jasa apa dan yang bagaimana, serta untuk dapat disajikan kepada siapa ? Visi ini seharusnya berjangka panjang, misalnya 10 tahun atau 25 tahun ke depan, agar dapat memfasilitasi usaha-usaha perbaikan mutu kinerja yang berkelanjutan.

### **3. Misi**

Mengapa kita ada dalam organisasi ini?, Apa tugas yang harus kita lakukan? Jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini berkaitan dengan visi tersebut di atas. Bagaimana visi itu akan dapat diwujudkan? Tugas-tugas pokok apakah yang harus dilakukan oleh organisasi agar visi atau kondisi masa depan organisasi tadi dapat diwujudkan. Rumusan tentang misi organisasi ini juga seharusnya dapat dikuasai dengan baik dan jelas oleh orang-orang yang memegang kepemimpinan agar mereka dapat memberi arahan yang benar dan jelas kepada orang-orang lain.

#### **4. Nilai-nilai.**

Prinsip-prinsip apa yang diyakini sebagai kebenaran yang berfungsi sebagai pedoman dalam menjalankan tugas organisasi, dan ingin agar orang lain dalam organisasi juga mengadopsi prinsip-prinsip tersebut. Misalnya mutu, fokus pada pelanggan, disiplin, pelayanan adalah nilai-nilai yang seharusnya dianut oleh orang-orang yang memegang kepemimpinan.

#### **5. Kebijakan**

Adalah rumusan-rumusan yang akan disampaikan kepada orang-orang dalam organisasi sebagai arahan agar mereka mengetahui apa yang harus dilakukan dalam menyediakan pelayanan dan barang kepada para pelanggan. Orang-orang yang memegang kepemimpinan harus mampu merumuskan kebijakan-kebijakan semacam itu agar orang-orang dapat menyajikan mutu seperti yang diinginkan oleh organisasi.

#### **6. Tujuan-tujuan Organisasi**

Adalah hal-hal yang perlu dicapai oleh organisasi dalam jangka panjang dan jangka pendek agar memungkinkan orang-orang dalam organisasi memenuhi misinya dan mewujudkan visi mereka. Tujuan-tujuan organisasi itu perlu dirumuskan secara kongkrit dan jelas.

#### **7. Metodologi**

Adalah rumusan tentang cara-cara yang dipilih secara garis besar dalam bertindak menuju pewujudan visi dan pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Metodologi ini terbatas pada garis-garis besar yang perlu dilakukan dan bukan detail-detail teknik kerja

Ketujuh hal yang sangat mendasar itu perlu dikuasai dan dalam implementasi hal itu akan dituangkan dalam merumuskan rencana strategis untuk mutu. Tanpa kemampuan merumuskan ketujuh hal itu secara spesifik dan mengkomunikasikannya kepada orang-orang dalam organisasi, sulit bagi orang-orang itu untuk mewujudkan mutu seperti yang diinginkan. Untuk itu Manajemen Mutu Terpadu (MMT) yang dipopulerkan oleh (*W.Edwards Deming*) memerlukan kepemimpinan yang mampu nyai ciri-ciri yang agak khusus seperti yang akan dibahas berikut ini.

**1. Fokus pada Kelompok.** Kepemimpinan lebih diarahkan kepada kelompok-kelompok kerja yang memiliki tugas atau fungsi masing-masing, tidak memfokus kepada individu. Hal ini akan berakibat tumbuh berkembangnya kerjasama dalam kelompok-kelompok.

Motivasi individu akan menjadi tugas semua orang dalam kelompok, jadi kelompok kerja menjadi sumber motivasi bagi setiap anggota dalam kelompok. Karena pimpinan selalu menilai kinerja kelompok, bukan individu, maka masing-masing kelompok akan berusaha memacu kerjasama yang sebaik-baiknya, kalau perlu dengan menarik-narik teman sekelompoknya yang kurang benar kerjanya.

- 2. Melimpahkan wewenang untuk membuat keputusan.** Kepemimpinan tidak selalu membuat keputusan sendiri dalam segala hal, tetapi hanya melakukannya dalam hal-hal yang akan lebih baik kalau dia yang memutuskannya. Sisanya diserahkan wewenangnya kepada kelompok-kelompok yang ada di bawah pengawasannya. Hal ini dilakukan terutama untuk hal-hal yang menyangkut cara melaksanakan pekerjaan secara teknis. Orang-orang yang ada dalam kelompok-kelompok kerja yang sudah mendapatkan pelatihan dan sehari-hari melakukan pekerjaan itulah yang lebih tahu bagaimana melakukan pekerjaan dan karenanya menjadi lebih kompeten untuk membuat keputusan dari pada sang pimpinan.
- 3. Merangsang kreativitas.** Setiap upaya meningkatkan mutu kinerja, apakah itu dalam menghasilkan barang atau menghasilkan jasa, pada dasarnya selalu diperlukan adanya perubahan cara kerja. Jadi kalau diinginkan adanya mutu yang lebih baik jangan takut menghadapi perubahan, sebab tanpa perubahan tidak akan terjadi peningkatan mutu kinerja. Perubahan bisa diciptakan oleh pemimpin, tetapi tidak perlu harus selalu berasal dari pimpinan, sebab kemampuan pemimpin terbatas. Oleh karena itu pemimpin justru perlu merangsang timbulnya kreativitas di kalangan orang-orang yang dipimpinnya guna menciptakan hal-hal baru yang sekiranya akan menghasilkan kinerja yang lebih bermutu. Seorang pemimpin tidak selayaknya memaksakan ide-ide lama yang sudah terbukti tidak dapat menghasilkan mutu kinerja seperti yang diharapkan. Setiap ide baru yang dimaksudkan untuk menghasilkan sesuatu yang lebih bermutu dari manapun asalnya patut disambut baik. Orang-orang dalam organisasi harus dibuat tidak takut untuk berkreasi, dan orang yang terbukti menghasilkan ide yang bagus harus diberi pengakuan dan penghargaan.
- 4. Memberi semangat dan motivasi untuk berinisiatif dan berinovasi.** Seorang pimpinan MMT selalu mendambakan pembaharuan, sebab dia tahu bahwa hanya dengan pembaharuan akan dapat dihasilkan mutu yang lebih baik. Oleh karena itu dia harus selalu mendorong semua orang dalam organisasinya untuk berani melakukan inovasi-inovasi, baik itu menyangkut cara kerja maupun barang dan jasa yang dihasilkan. Tentu semua itu dilakukan melalui proses uji coba dan evaluasi secara ketat sebelum diadopsi secara luas

dalam organisasi. Sebaliknya seorang pimpinan tidak sepatutnya mempertahankan kebiasaan-kebiasaan kerja lama yang sudah terbukti tidak menghasilkan mutu seperti yang diharapkan oleh organisasi maupun oleh para pelanggannya.

- 5. Memikirkan program penyertaan bersama.** MMT selalu mengupayakan adanya kerjasama dalam tim, kelompok, atau dalam unit-unit organisasi. Program-program mulai dari tahap perencanaan sampai ke pelaksanaan dan evaluasinya dilaksanakan melalui kerjasama, dan bukan program sendiri-sendiri yang bersifat individual. Adanya sistem kerja yang didasari oleh kerjasama dalam tim, kelompok atau unit itu harus selalu menjadi pemikiran para pimpinan MMT. Dasarnya adalah pengikut-sertaan semua orang dalam kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan masing-masing orang. Orang adalah aset terpenting dalam organisasi dan karena itu setiap orang yang ada harus dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pencapaian tujuan organisasi.
- 6. Bertindak proaktif.** Pemimpin MMT selalu bertindak proaktif yang bersifat preventif dan antisipatif. Pemimpin MMT tidak hanya bertindak reaktif yang mulai mengambil tindakan bila sudah terjadi masalah. Pimpinan yang proaktif selalu bertindak untuk mencegah munculnya masalah dan kesulitan di masa yang akan datang. Setiap rencana tindakan sudah difikirkan akibat dan konsekuensi yang bakal muncul, dan kemudian difikirkan bagaimana cara untuk mengeliminasi hal-hal yang bersifat negatif atau sekurang-kurangnya berusaha meminimalkannya. Dengan demikian kehidupan organisasi selalu dalam pengendalian pimpinan dalam arti semua sudah dapat diperhitungkan sebelumnya, dan bukannya memungkinkan munculnya masalah-masalah secara mengejutkan dan menimbulkan kepanikan dalam organisasi. Tindakan yang reaktif biasanya sudah terlambat atau setidaknya sudah sempat menimbulkan kerugian atau akibat negatif lainnya.
- 7. Memperhatikan sumberdaya manusia.** Sudah dikatakan sebelumnya bahwa orang adalah sumberdaya yang paling utama dan paling berharga dalam setiap organisasi. Oleh karena itu SDM harus selalu mendapat perhatian yang besar dari pimpinan MMT dalam arti selalu diupayakan untuk lebih diberdayakan agar kemampuan-kemampuannya selalu meningkat dari waktu ke waktu. Dengan kemampuan yang meningkat itulah SDM itu dapat diharapkan untuk meningkatkan mutu kinerjanya. Program-program pelatihan, pendidikan dan lain-lain kegiatan yang bersifat memberdayakan SDM harus dilembagakan dalam arti selalu direncanakan dan dilaksanakan bagi setiap orang secara bergiliran sesuai keperluan dan situasi.
- 8. Bicara tentang adanya persaingan ketat.** Bila berbicara tentang mutu tentu akan terlintas adanya mutu yang tinggi dan mutu yang rendah. Bila dikatakan bahwa kinerja

suatu organisasi itu tinggi tentu karena dibandingkan dengan mutu organisasi lain yang kenyataannya lebih rendah. Artinya mutu tentang segala sesuatu itu sifatnya relatif, bukan absolut. Setidaknya begitulah pengertian mutu menurut MMT. Pimpinan dalam MMT dianjurkan melakukan pem-bandingan dengan organisasi lain, membandingkan mutu organisasinya dengan mutu organisasi lain yang sejenis. Kegiatan ini disebut *benchmarking*. Pimpinan MMT selalu berusaha menyamai mutu kinerja organisasi lain dan kalau bisa bahkan berusaha melampaui mutu organisasi lain. Bila pimpinan berbicara tentang mutu organisasi lain dan kemudian ingin menyamai atau melebihi mutu organisasi lain itu, berarti pimpinan itu berbicara tentang persaingan. Setiap organisasi berusaha mendapatkan pelanggan yang lebih banyak dan yang berciri lebih baik. Usaha ini hanya akan berhasil kalau organisasi itu mampu berkinerja yang mutunya lebih tinggi dari organisasi lain. Ini persaingan. MMT dikembangkan untuk memenangkan persaingan. Oleh karena itu pimpinan MMT selalu harus menyadari adanya persaingan dan berbicara tentang itu dengan orang-orang dalam organisasinya.

**9. Membina karakter, budaya dan iklim organisasi.** Karakter suatu organisasi tercermin dari pola sikap dan perilaku orang-orangnya. Sikap dan perilaku organisasi yang cenderung menimbulkan rasa senang dan puas pada pihak pelanggan-pelanggannya perlu dibina oleh pimpinan. Demikian pula budaya organisasi yang menjunjung tinggi nilai-nilai tertentu yang relevan dengan mutu yang diinginkan oleh organisasi itu juga perlu dibina. Misalnya dalam lembaga pendidikan perlu dikembangkan budaya yang menjunjung tinggi nilai-nilai belajar, kejujuran, pelayanan, dan sebagainya. Nilai-nilai yang merupakan bagian dari budaya organisasi itu harus menjadi pedoman dalam bersikap dan berperilaku dalam organisasi.

Namun demikian karakter dan budaya organisasi itu hanya akan tumbuh dan berkembang bila iklim organisasi itu menunjang. Oleh karena itu pimpinan juga harus selalu membina iklim organisasinya agar kondusif bagi tumbuh dan berkembangnya karakter dan budaya organisasi tadi. Misalnya dengan menciptakan dan melaksanakan sistem penghargaan yang mendorong orang untuk bekerja dan berprestasi lebih baik. Atau pimpinan yang selalu berusaha berperilaku sedemikian rupa hingga dapat menjadi model yang selalu dicontoh oleh orang-orang lain.

**10. Kepemimpinan yang tersebar.** Pemimpin MMT tidak berusaha memusatkan kepemimpinan pada dirinya, tetapi akan menyebarkan kepemimpinan itu pada orang-orang lain, dan hanya menyerahkan pada dirinya yang memang harus dipegang oleh seorang pimpinan. Kepemimpinan yang dimaksudkan adalah pengambilan keputusan dan

pengaruh pada orang lain. Pengambilan tentang kebijaksanaan organisasi tetap ditangan pimpinan-atas, dan lainnya yang bersifat operasional atau bersifat teknis disebarkan kepada orang-orang lain sesuai dengan kedudukan dan tugasnya. Dalam banyak hal bahkan pengambilan keputusan itu diserahkan kepada tim atau kelompok kerja tertentu. Dengan demikian ketergantungan organisasi pada pimpinan akan sangat kecil, tetapi sebagian besar dari orang-orang dalam organisasi itu memiliki kemandirian yang tinggi. Kondisi semacam ini tentu saja akan tercapai melalui penerapan MMT yang baik dan benar, dan setelah melalui proses pembinaan yang panjang.

Makin banyak dari kesepuluh ciri itu yang diterapkan oleh pimpinan MMT semakin baiklah mutu kepemimpinannya, dalam arti makin baiklah suasana kerja yang kondusif untuk terciptanya mutu, dan makin kuatlah dorongan yang diberikan kepada orang-orang dalam organisasi untuk meningkatkan mutu kinerjanya. Kesepuluh hal tersebut perlu dihayati dan di-praktekkan oleh semua pimpinan, dari yang tertinggi sampai yang terendah, sehingga akhirnya akan menjelma menjadi pola tindak yang normatif dari semua unsur pimpinan.

### **Cara Berfikir Kelompok Pimpinan tentang Mutu**

Dari pengalaman organisasi-organisasi yang telah menerapkan MMT dapat ditarik pelajaran bahwa agar organisasi itu berhasil dalam meningkatkan mutu kinerjanya secara terus-menerus diperlukan adanya kelompok pimpinan atau manajemen yang memiliki cara berfikir tentang mutu yang berbeda dengan cara berfikir pimpinan organisasi yang tidak menerapkan MMT. Berikut ini butir-butir yang menggambarkan cara berfikir pimpinan MMT tentang mutu.

#### **1. Perbaikan mutu menghemat waktu dan uang.**

Cara berfikir semacam itu berbeda dengan cara berfikir konvensional yang biasa mengatakan bahwa perbaikan mutu selalu memerlukan uang dan waktu. MMT diterapkan untuk jangka panjang, dan perbaikan mutu tidak untuk sesaat tetapi untuk seterusnya dan selamanya. Perbaikan mutu pada awalnya mungkin memerlukan dana, tetapi tidak selalu harus demikian, sebab untuk mencapai mutu yang lebih baik mungkin diperlukan pelatihan bagi orang-orang tertentu, atau memerlukan perbaikan peralatan dan fasilitas kerja, meski inipun tidak selalu harus demikian. Sesudah investasi awal itu kemudian tidak diperlukan lagi pengeluaran ekstra, bahkan dalam jangka yang agak panjang perbaikan mutu itu malah akan menghasilkan penghematan uang dan waktu. Tujuan utama diterapkannya MMT selain

memuaskan pelanggan adalah efisiensi. Ini berarti penghematan dari cara-cara sebelumnya, atau bekerja dengan biaya lebih rendah tetapi dengan hasil yang lebih baik.

## **2. Pekerjaan adalah sistem terpadu dari beberapa proses.**

Persepsi semacam ini jelas sangat berbeda dengan cara berfikir konvensional yang melihat pekerjaan tidak sebagai suatu sistem yang terpadu tetapi sebagai rangkaian peristiwa. Jika orang melihat pekerjaan sebagai suatu sistem yang terpadu berarti masih tetap mengakui adanya bagian-bagian dari pekerjaan yang terpisah, namun bagian itu tetap berkaitan satu dengan lainnya dan memiliki hubungan saling mempengaruhi dan saling bergantung (*interdependent*). Perguruan tinggi memiliki bagian-bagian atau unit-unit, memiliki banyak jenis pekerjaan dan kegiatan, serta memiliki banyak orang yang bekerja di dalamnya. Jelas mereka tidak cukup hanya dengan bekerja sendiri-sendiri secara terpisah, tetapi mereka harus bekerjasama, berinteraksi satu sama lain, tolong menolong, saling melayani, sebab hasil akhir dari perguruan tinggi itu adalah totalitas dari pekerjaan semua bagian dan semua orang itu.

Bahkan mutu pekerjaan satu bagian sering sangat tergantung pada mutu pekerjaan bagian lain yang merupakan masukan bagi bagian yang pertama. Jadi agar suatu perguruan tinggi bermutu, semua bagian, semua fungsi dan semua pekerjaan perlu diupayakan agar bermutu sebagai satu sistem. Tidak cukup bila hanya salah satu atau beberapa bagian saja yang bermutu. Namun dalam implementasinya bila tidak mungkin meningkatkan semua jenis pekerjaan secara simultan, maka bisa ditempuh cara bertahap, yang dengan cermat dipilih jenis-jenis pekerjaan mana yang secara strategis perlu ditingkatkan mutunya lebih dahulu.

## **3. Kualitas Pekerjaan**

Ini berarti bahwa kualitas atau mutu pekerjaan lebih penting dari kuantitas atau jumlah. Dalam dunia pendidikan hal itu jelas sekali. Suatu perguruan tinggi memiliki banyak dosen dan mahasiswa tetapi yang pada umumnya tidak bermutu sebenarnya tidak banyak artinya bagi perguruan yang mendambakan perguruan yang bermutu. Pendidikan yang tidak bermutu betapapun banyaknya lulusan yang dikeluarkan kiranya tidak ada artinya bagi kemajuan suatu bangsa dan negara.

## **4. Mutu menyatu dengan cara kerja dari awal.**

Mutu hasil kinerja yang berupa barang atau jasa adalah hasil dari cara kerja yang diterapkan dalam pekerjaan. Oleh karena itu cara kerja yang berupa prosedur dan proses kerja menjadi sangat penting untuk menghasilkan kinerja yang bermutu. Prosedur dan proses kerja sejak awal hingga akhir perlu dirancang dan ditentukan sedemikian rupa hingga menjamin tercapainya mutu kinerja yang baik seperti yang diinginkan untuk dapat memuaskan semua

pelanggannya. Mutu barang atau jasa bukan sekedar hasil dari pemeriksaan pada akhir proses kerja, melainkan menyatu dengan cara kerja dari awal hingga akhir.

### **5. Pentingnya pelatihan bagi karyawan.**

Salah satu kunci penting untuk keberhasilan meningkatkan mutu secara berkelanjutan adalah pelatihan yang relevan dan efektif. Semua karyawan dapat diharapkan meningkatkan mutu kinerjanya bila telah mendapatkan pelatihan yang tepat, demikian pula semua pemimpin dapat memimpin penyelenggaraan MMT dengan berhasil bila mendapatkan pelatihan untuk itu. Cara berfikir semacam itu berbeda dengan cara berfikir konvensional yang mengatakan bahwa untuk mendapatkan mutu perlu (perekrutan) karyawan yang lebih baik.

### **6. Mutu yang cukup bila pekerjaan menghasilkan yang terbaik.**

Mutu semacam itu memang tidak mungkin dicapai dengan sekali usaha tetapi melalui usaha yang terus menerus yang setiap kali diusahakan bisa mencapai perbaikan sedikit demi sedikit, yang dalam jangka yang agak panjang akan bisa mencapai mutu yang sempurna. Inipun pada waktunya dapat disempurnakan lagi sehingga sebenarnya usaha perbaikan mutu tidak pernah ada akhirnya. Mutu memang tidak terbatas, selalu dapat ditingkatkan. Pimpinan konvensional berfikir kalau 90% pekerjaan sudah baik adalah sudah cukup. Di bidang pendidikan dan akademis standar mutu itu jelas selalu bergerak ke atas dan harus selalu dikejar. Jadi jangan pernah berhenti berusaha meningkatkan mutu kinerja.

### **7. Mutu berarti perbaikan yang berkelanjutan.**

Ini adalah cara berfikir sebagai kelanjutan dan konsekuensi pemikiran tersebut pada butir ke-6 di atas. Ini berbeda dengan konsep *management by objective* yang mengartikan mutu sebagai pencapaian tujuan yang ditentukan sebelumnya. Kedua cara berfikir itu tidak perlu dianggap berbeda bila pekerjaan dibagi-bagi menjadi beberapa tahapan dan untuk setiap tahap ditentukan tujuannya yang selalu meningkat dari awal sampai akhir.

### **8. Para pemasok adalah mitra kerja.**

Pekerjaan dalam suatu organisasi selalu bersifat mengolah atau memroses masukan (barang, jasa dan/atau orang) yang dipasok oleh orang lain. Mutu kinerja organisasi itu dipengaruhi oleh mutu masukannya. Kalau organisasi itu memperlakukan para pemasok sebagai mitra kerjanya, ia dapat mengharap mendapatkan mutu pasokan (masukan) yang baik. Sebaliknya bila pemasok itu diperlakukan sebagai pesaingnya atau lawan usahanya, maka para pemasok itu sulit diharapkan mau memasok masukan yang bermutu. Jadi tidak benar bahwa mutu kinerja itu tidak ada kaitannya dengan pemasok. Dalam bidang pendidikan tinggi, mahasiswa adalah masukan yang dipasok oleh lembaga-lembaga pendidikan



menengah. Sudahkah perguruan tinggi memperlakukan sekolah-sekolah menengah itu sebagai mitra kerjanya?

### **9. Pelanggan adalah bagian integral dari organisasi.**

Sejak awal pekerjaan organisasi itu direncanakan antara lain dengan mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan dan harapan-harapan pelanggan. Jadi para pelanggan (eksternal) itu sejak awal diharapkan memberi masukan kepada organisasi, dan karena itulah mereka dikatakan merupakan bagian integral dari organisasi. Tanpa mempertimbangkan kebutuhan dan harapan para pelanggan, tidak pernah diketahui apakah hasil kerja itu akan bisa memuaskan pelanggan atau tidak. Jadi agar organisasi dapat merencanakan kerja yang bermutu perlu para pimpinan organisasi itu melihat para pelanggan sebagai bagian integral dari organisasi, dan bukan sebagai orang-orang luar yang akan ditawarkan produk kerja organisasi.

Cara berfikir seperti digambarkan pada sembilan butir di atas sangat perlu untuk diadopsi oleh para pimpinan yang organisasinya menerapkan MMT untuk selalu bisa menggerakkan orang-orang dan organisasinya meningkatkan mutu kerjanya secara berkelanjutan. Cara berfikir tentang mutu semacam itu akan menjadi bagian dari kepribadian pemimpin yang mendambakan mutu. Kepemimpinan dalam Manajemen berbasis mutu mengedepankan pemberdayaan para pimpinan dan staf untuk mengerahkan segenap kemampuan dan inovasinya dalam mencapai tujuan organisasi, menempatkan pemimpin bukan sebagai bos, namun sebagai pendukung dan motivator bawahannya. Seorang pemimpin mutu didefinisikan sebagai orang yang mengukur keberhasilannya dengan keberhasilan individu-individu di dalam organisasi.

### **Evaluasi**

1. Bagaimana sikap dan perilaku pemimpin yang saudara aplikasikan dalam kehidupan sehari-hari? Jelaskan alasannya !
2. Jelaskan prinsip-prinsip kepemimpinan yang harus dimiliki!
3. Jelaskan 3 kemampuan khusus gaya kepemimpinan dan berikan contohnya !
4. Lakukan penelitian sederhana untuk menentukan jenis atau gaya kepemimpinan atasan saudara !
5. Jelaskan 3 ciri khusus pimpinan yang bermutu serta contohnya?
6. Jelaskan perbedaan visi dan misi yang harus dimiliki seorang pimpinan yang berwawasan mutu?

7. Bagaimana upaya pimpinan untuk menumbuhkan kreatifitas staf dalam menjalankan tugas?
8. Apa yang dimaksud dengan ciri seorang "Kepemimpinan yang tersebar"?
9. Apa yang dilakukan pimpinan agar termasuk kedalam MMT (Manajemen Mutu Terpadu)?
10. Jelaskan secara singkat kepemimpinan yang berwawasan mutu?

## DAFTAR PUSTAKA

- Defrial, (2006). *Studi Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan, iklim Organisasi dan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja Pegawai*. Universitas Terbuka, Tesis.
- Graham, I.W., Jack, E. & Graham, I., (2008). *Promoting leadership : the development of a nurse executive team in an acute hospital trust*. *Nursing*, 1966(DoH 2004), pp.955-963.
- Handoko, H. (2003) *Manajemen ed.2*. Yogyakarta: BPFE. 8, 18-19.
- Ismainar, H (2011), *Efektivitas Kepemimpinan dan Komunikasi Tim Keselamatan Pasien di RSI Ibnu Sina Pekanbaru*, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- Jahrami, H., Marnoch, G. & Gray, A.M., 2008. Leadership competencies in the context of health services. *Health services management research: an official journal of the Association of University Programs in Health Administration/ HSMC, AUPHA*, 21(2), pp.117-30.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2007) *Organizational Behavior*. Seventh Edition. McGraw Hill. New York. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Ledford, C and Lockwood, N.,R (2008) *Leadership Competency*. USA: SHRM
- Meyer.,J.P., & Slechta.,R (2008) *The five Pillars Of Leadership- How to Bridge the Leadership Gap, second edition*. Leadership Management. Inc. (terjemahan Hadi Kristadi), Penerbit Nafiri Gabriel, Jakarta.
- Nawawi.,H & Hadari.,M (2006) *Kepemimpinan yang Efektif*, Cetakan kelima. Penerbit Gajah Mada University Press. Yogyakarta
- Robbins, S.,P. (2003) *Organizational Behavior*, Tenth Ed. New Jersey. Pearson Education, Inc. Diterjemahkan oleh Molan, B., (2006) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks. 423
- Rahmi, B.M (2013), *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizen behaviour dan Komitmen Organisasional dengan Mediasi Kepuasan Kerja*. Universitas Udayana, Denpasar. Tesis
- Slamet, M, (2013). *Kepemimpinan Untuk Meraih Mutu*. Manajemen Mutu Terpadu
- Sahin, G.B., (2005), An Evaluation of the Leadership Attitudes of Managers in Turkish Armed Forces ' Hospitals. *Military Medicine*. 170
- Subandono, H (2011), *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membentuk Motivasi Guru*, Universitas Indonesia, Tesis
- Sutiyono, B, (2007). *Korelasi Gaya Kepemimpinan Dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Dengan Kepuasan Kerja Guru Smp Di Kabupaten Batang*. Tesis
- Suyanto, . (2009) *Mengenal Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan Di Rumahsakit*. Mitra Cendikia Press, Jogjakarta
- Wessel,J and Malin, S (1997). *Impact of leadership Development and Competences*.*Nursing Economic*,Vol15. No 05, . pp 235-241.pdf.
- Widajat, R. (2009) *Being A Great and Suistainable Hospital*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Yukl, G. (2005) *Leadership in Organization*, Fifth Ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.



# BAB 3

## TREND KEPEMIMPINAN POSTMODERN

**Hetty Ismainar, SKM. MPH**  
**STIKes Hang Tuah Pekanbaru**

### **A. PENDAHULUAN**

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 (Sunarto, 2005). Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain (Kartono, 2010). Pemimpin adalah seseorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk menggerakkan usaha bersama kearah pencapaian sasaran-sasaran tertentu (Winardi, 2004).

Sedangkan Kepemimpinan postmodern adalah kepemimpinan yang fokus pada visi (kepemimpinan *visioner*) (Simamora, 2018). Kepemimpinan yang fokus pada visi selalu mencurahkan segenap pikiran, tenaga, waktu, dan seluruh sumberdaya organisasi untuk mewujudkan visi yang telah disepakati bersama untuk dicapai. Kepemimpinan ini menaruh perhatian

pada budaya dan lambang-lambang makna yang dibentuk individu atau kelompok. Model ini juga fokus pada interpretasi dari setiap individu di dalam organisasi. Pemimpin post Modern kini lahir dari wacana atau diskursus melalui media masa. Betapa idealnya seorang pemimpin dimasa lalu dapat dilacak dari pemimpin atau raja-raja pada abad Pertengahan di Barat. Pemimpin politik, waktu itu adalah agamawan. Mereka dipilih setelah diketahui umum bahwa mereka berasal dari tujuh turunan keluarga yang tidak cacat moral. Namun, hingga abad 19 kriteria pemimpin seperti itu mulai pudar sehingga sulit diperoleh.

Tidak mudah menterjemahkan kepemimpinan di era postmodern ini. Karena sangat banyak unsur lain yang mempengaruhinya. Perbedaan kultur, budaya, pendidikan, teknologi, ekonomi, iklim politik, pengaruh rezim sebelumnya dan faktor masyarakat yang dipimpinya. Kembali pada definisi kepemimpinan postmodern diatas maka pemimpin yang memiliki jiwa visioner dapat dilihat gaya manajemen yang mengintegrasikan nilai atau karakter dalam gaya kepimpinannya. Untuk itu dalam bab ini, penulis membagi ciri-ciri kepemimpinan postmodern pada 3 aspek yaitu: (1) *Personal Character* (Kejujuran, religius), (2) *Character Building* (*self discipline, hardworking and independent, creativity and responsibility dan communicative*), (3) *Social Character* (Semangat Kebangsaan, Peduli Lingkungan, Peduli Sosial, Toleransi dan Demokrasi).

## **B. PERSONAL CHARACTER**

Adalah karakteristik individu adalah perilaku atau karakter yang ada pada diri seorang baik positif maupun negatif (Thoha, 2003). Untuk menjadi seorang pemimpin yang baik dan sesuai di era postmodern ini ada dua karakter yaitu: kejujuran dan religius.

### **1. Kejujuran**

Kejujuran adalah salah satu syarat mutlak seorang pemimpin. Pemimpin yang jujur tidak hanya membawa dirinya sendiri kepada kebaikan, tetapi juga membawa rakyat yang kelak akan dipimpinya pada kebaikan juga. Tidak hanya itu, selama memimpin nanti ia akan mencintai rakyatnya, dan rakyatnya pun akan mencintainya. Hal itu terjadi karena rakyat percaya kepadanya sebagai pemimpin yang jujur. Setiap perkataan yang keluar dari mulut seorang pemimpin harus dapat dipertanggung-

jawabkan. Sifat ini juga yang menjadi kunci penting dalam sebuah jiwa kepemimpinan.

Kepemimpinan yang efektif membutuhkan kejujuran (kebenaran) yang menumbuhkan kepercayaan. Sifat kepemimpinan yang paling dikagumi dari para pemimpin adalah kejujuran. Kejujuran sebagai salah satu sifat pemimpin yang paling penting. Persatuan organisasi meningkat dengan kepemimpinan yang jujur. Para pemimpin memberi contoh moral yang baik dengan melakukan urusan mereka dengan jujur dan transparan. Pemimpin harus menjadi model untuk kejujuran, keterbukaan, dan perilaku etis.

Seorang pemimpin yang sejati adalah pemimpin yang senantiasa dalam menyelenggarakan negara selalu menyampaikan kebenaran (will to truth) dan bukan karena kekuasaan (will to power), agar dia tidak mengalami yang disebut split orientation. Yaitu tidak menyatunya antara ucapan dan tindakan. Biasanya seorang pemimpin sejati setiap melaksanakan tugasnya senantiasa dilandasi dengan keikhlasan dan ridho dari yang kuasa (Makhfudz, 2011)

## **2. Religius**

Adalah Sikap dan perilaku yang patuh dalam melaksanakan ajaran agama yang dianutnya, toleran terhadap pelaksanaan ibadah agama lain dan hidup rukun dengan pemeluk agama lain. Karakter religius mampu mencetak pemimpin yang sesuai dengan nilai-nilai keagamaan. Nilai seperti ini dibutuhkan dalam sosok pemimpin karena memiliki sifat yang amanah dan jujur.

Sebagai seorang pemimpin para religius dihadapkan dalam situasi dunia yang sedang berubah. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menantang religius untuk tidak ikut arus dan hanyut didalamnya. Pesatnya kemajuan teknologi yang setiap saat berubah-ubah membuat manusia memaknai hidupnya secara dangkap. Para religius yang diberi tugas sebagai pemimpin mau tidak mau senantiasa bersentuhan dengan segala kemajuan ini dan tidak bisa dihindari.

Untuk membendung situasi yang demikian harus ada model kepemimpinan yang tepat dan sesuai. Selama ini kepemimpinan yang dilakukan oleh banyak religius adalah kepemimpinan model tradisional

yang cenderung otokratis. Banyak pemimpin di kalangan religius dijumpai sebagai pribadi yang terlalu otoriter dalam memimpin (Mangunhardjana, 1976). Akibatnya proses kepemimpinan yang harusnya mengarahkan pada komitmen bersama antara pemimpin dan aggotanya tidak berjalan dengan baik.

### **C. CHARACTER BUILDING**

Adalah membangun karakter diri yang terdiri dari 2 suku kata yaitu membangun (to build) dan karakter (character) artinya membangun yang mempunyai sifat memperbaiki, membina, mendirikan. Sedangkan karakter adalah tabiat, watak, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang dari yang lain. Berikut ini beberapa karakter yang harus dimiliki oleh pemimpin di *era postmodern* yaitu:

#### **1. Self Discipline**

Kepemimpinan tidak lepas dari Disiplin dan orang pertama yang harus disiplin adalah Diri Sendiri, maka seorang pemimpin harus belajar berdisiplin dalam segala hal sebelum membawa kedisiplinan kepada orang lain. Disiplin Diri menjadi dasar utama Kepemimpinan terlihat.

Orang sukses tidak lepas dari disiplinnya terhadap perilaku penting secara terus menerus tanpa henti. Hanya berhenti ketika alam menghendakinya, selama kehendak itu datang dari alam bawah sadar maka segeralah bangkit dan tegak berdiri untuk terus maju mengejar tujuan. Disiplin erat hubungannya dengan kepemimpinan. Tidak mungkin seseorang memotivasi orang lain, kalau tidak dapat menimbulkan kepercayaan dan respek. Hal ini banyak ditentukan oleh cara berpikir, perilaku dan berbuat yang berdisiplin (Bahri, 2013)

Mutu kepemimpinan banyak ditentukan oleh disiplin, terutama disiplin pribadi atau pengendalian diri yang dapat ditumbuhkan seseorang dalam dirinya. Untuk mengembangkan gaya hidup disiplin salah satu tugas pemimpin adalah menantang dan menghilangkan kecenderungan apapun untuk membuat alasan. Ketika mempunyai beberapa alasan untuk tidak melakukan disiplin diri, maka sadarilah bahwa hal ini adalah kumpulan alasan yang mana semuanya harus ditentang jika ingin mendaki tingkat sukses lebih tinggi sebagai seorang Pemimpin (Suryohadiprojo, 2004).

## **2. *Hardworking and Independent***

Pemimpin terbaik mampu menjalankan organisasinya, tetap terbuka terhadap tren dan beradaptasi untuk mencapainya. Menjadi strategis dengan cara ini mengharuskan, menyeimbangkan dua ciri. Yang pertama adalah konsistensi: Bekerja keras dan muncul tepat waktu. Tetapkan tujuan untuk diri dan bawahan dan kemudian mencapainya. Pemimpin juga membutuhkan sifat kedua, kelincuhan: Jadilah penasaran secara intelektual, siap belajar dari orang lain. Tapi sama seperti konsistensi bisa berubah menjadi kekakuan, kelincuhan bisa menjadi kurang fokus saat tidak marah. Jadi, fokuslah untuk keseimbangan. Miliki standar berkualitas tinggi, tapi juga terbuka untuk berubah dan melayani (Coleman, 2017)

## **3. *Creativity and Responsibility***

Kreativitas adalah kemampuan yang mencerminkan kelancaran, keluwesan, dan orisinalitas dalam berpikir serta kemampuan untuk mengelaborasi suatu gagasan (Munandar, 2006). Lebih lanjut dijelaskan bahwa kreativitas sebagai keseluruhan kepribadian sebagai hasil interaksi dengan lingkungannya. Lingkungan tempat individu berinteraksi dapat mendukung berkembangnya kreativitas tetapi juga menghambat dapat menghambat berkembangnya kreativitas. Kreativitas yang ada pada individu digunakan untuk menghadapi berbagai permasalahan yang ada ketika berinteraksi dengan lingkungannya dan mencari berbagai alternatif pemecahannya sehingga dapat tercapai penyesuaian diri secara adekuat.

Kreativitas adalah proses kemampuan individu untuk memahami kesenjangan-kesenjangan atau hambatan-hambatan dalam hidupnya, merumuskan hipotesis-hipotesis baru dan mengkomunikasikan hasil-hasilnya serta sedapat mungkin memodifikasi dan menguji hipotesis-hipotesis yang telah dirumuskan (Torrance, 1981).

Agar dapat melakukan semua itu memerlukan dorongan-dorongan dari lingkungan yang didasari oleh potensi-potensi kreatif yang telah dimiliki sehingga dapat mempercepat berkembangnya kreativitas pada individu. Adanya kreativitas dalam jiwa kepemimpinan maka akan memunculkan sikap kognitif pada diri seseorang yaitu: Fluency (kelancaran menjawab pertanyaan), Flexibility (mampu menghasilkan gagasan yg tidak biasa), Originality (mampu melihat dari sudut pandang yang berbeda dan

mampu menghasilkan gagasan original), *Elaboration* (mampu mengelaborasi konsep, mengimplementasikan), (mampu berimajinasi dan visualisasikan konsep), *Transformation Visualization* (mampu mengubah suatu benda atau gagasan pada benda atau obyek lain dan melihat makna dan manfaat dengan cara baru), *Intuition* (kemampuan melihat hubungan atau kaitan suatu hal dengan hal lain dalam kondisi informasi terbatas), *Synthesis* (mampu mengkombinasikan bagian ke dalam keseluruhan yang kompak dan logis).

Dari pemaparan tersebut maka sangat jelas sekali bahwa dengan adanya kreativitas dalam kepemimpinan memudahkan seorang pemimpin dalam menjalankan sistem organisasi yang ada didalamnya dengan memberikan sebuah ide atau perubahan baru yang dapat memberikan impact yang positif bagi lingkungan organisasi.

#### **4. Communicative**

Komunikasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam menjalankan proses administrasi dan interaksi antar elemen pada suatu organisasi atau lembaga, baik internal maupun eksternal. Tanpa adanya jalinan komunikasi yang baik dan benar besar kemungkinan semua proses di dalam organisasi atau lembaga tersebut tidak akan dapat berjalan dengan maksimal dan sesuai dengan yang telah direncanakan. Kemampuan komunikasi yang baik akan sangat membantu semua proses yang ada dalam suatu organisasi atau lembaga.

Pentingnya hubungan komunikasi dan kepemimpinan dalam organisasi adalah untuk memperbaiki organisasi itu sendiri. Serta kemajuan organisasi, dimana suatu organisasi biasa dikatakan sukses apabila hubungan komunikasi antar anggota berjalan harmonis. Begitu pula kepemimpinan sangat diperlukan bila organisasi ingin sukses. Karena kepemimpinan mempengaruhi aktifitas-aktifitas sebuah kelompok kearah pencapaian tujuan bersama.

Selain kecakapan kepemimpinan itu dalam hal berkomunikasi seperti dikemukakan di atas, juga dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan itu tidaklah akan terlepas dengan melakukan komunikasi. Oleh karena itu kedudukan dan peranan seorang pemimpin sudah termasuk di dalamnya sebagai komunikator. Dengan kata lain fungsi seorang pemimpin itu



termasuk instrinsik sebagai komunikator. Maka kemampuan kepemimpinan harus juga diikuti dengan kemampuan komunikasi, yaitu mempunyai ethos, pathos, dan logos komunikator.

Pemimpin yang memiliki ethos adalah pemimpin yang dapat dipercaya. Pemimpin semacam ini harus memiliki kualitas personal yang mumpuni atau memiliki kompetensi yang tinggi sehingga dapat dipercaya untuk mencapai tujuan bersama, yakni masyarakat yang adil dan sejahtera.

Logos atau logis. Pemimpin mempengaruhi orang lain dengan menyampaikan sesuatu yang masuk akal, bukan dengan membual atau berkhayal sesuatu yang sulit tercapai atau terwujud, membangun narasi pesimistis. Pemimpin semacam ini bisa jadi hanya memberikan mimpi kosong sehingga bukan pembelajaran demokrasi yang baik. Bisa jadi hal itu berujung pada rasa frustrasi masyarakat yang merasa dirugikan sehingga menjadi apatis terhadap kehidupan bernegara.

Pathos artinya segala sesuatu dimaknai dengan membangun hubungan emosional atau sesuatu yang berhubungan dengan emosi manusia. Pathos digunakan oleh para pemimpin untuk menarik simpati karena merasa senasib sepenanggungan dan emosi publik dibuat sedemikian rupa agar loyal, bahkan menjadi pengikut yang militan.

## **D. SOCIAL CHARACTER**

### **1. Semangat Kebangsaan**

Rasa semangat kebangsaan hendaknya perlu terus dipupuk disemua kalangan terutama generasi muda sebagai penerus cita-cita perjuangan bangsa agar semangat mencintai tanah air tidak pernah padam. Semangat kebangsaan sudah tercermin dari kepemimpinan dan juga ketegasan dalam bertindak menginspirasi juga menumbuhkan semangat kebangsaan orang banyak disegala lapis masyarakat. Sebagai generasi muda kita harus membangkitkan semangat kebangsaan dan menumbuhkan rasa cinta kepada bangsa ini. Sikap cinta tanah air ditunjukkan dan selalu memikirkan kepentingan Negara daripada kepentingan pribadi. Bagi Pemimpin yang bijak selalu mendorong hal yang damai dan tidak pernah mendekatinya dengan paksaan atau kekerasan apalagi perang, tetapi harus selalu siap kapan saja untuk menghadapinya.

## 2. Peduli Lingkungan

Menjadi seorang pemimpin adalah kepercayaan yang tidak ternilai dengan kata lain masih banyak yang mempercayainya sebagai seorang pemimpin. Tetapi memiliki nilai-nilai kehidupan sudah jarang dimiliki pemimpin di Negeri ini. Lebih mengutamakan kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan orang lain.

Pemimpin sukses dimasa yang mendatang adalah pemimpin yang peduli lingkungan. Bahwa semakin jarang kita melihat kepedulian para pemimpin akan pentingnya menjaga dan melestarikan lingkungan. Ketika pemimpin memiliki nilai-nilai kepedulian kepada lingkungan berarti pemimpin itu memiliki pola pikir pemimpin diatas rata-rata. Ketika nilai-nilai kehidupan mulai ditinggalkan, ketika itu juga kesuksesan memimpin akan kandas ditengah jalan. Ketika kepedulian kepada lingkungan mulai tergeserkan, ketika itu juga kehilangan jati diri sebagai seorang pemimpin. Alam dan lingkungan seharusnya melekat pada jiwa seorang pemimpin dinegeri ini. Minimal memberikan teladan dan terus mensyukuri bahwa bumi adalah ciptaan Tuhan bukan untuk dikuasai secara semena-mena, tetapi dirawat, dijaga, dipelihara demi kepentingan orang banyak dan generasi selanjutnya.

## 3. Peduli Sosial

Ada 7 hal yang harus dimiliki seorang pemimpin sosial atau social leader.

- a. Rasa Ingin Tahu yang luas, Seorang pemimpin sosial sejati akan memiliki rasa ingin tahu yang dalam tentang keseluruhan perkembangan.
- b. Pola Pikir Mandiri. Pemimpin lebih memilih mencari informasi lewat teknologi informasi daripada mendengar opini pelanggan yang telah di-filter dari bawahan.
- c. Biasa untuk Bertindak, Pemimpin hidup dengan mental yang Ready. Mereka dituntut untuk selalu siap bertindak. Kapan pun terjadi situasi yang tidak diinginkan, pemimpin siap untuk turun langsung
- d. Memberi Tanpa Henti, Pemimpin sosial memiliki rasa peduli yang tinggi pada isu sosial yang memang terjadi di masyarakat. Pemimpin tidak segan untuk membimbing mereka yang mau belajar, berbagi

pengetahuan, dan menjalin hubungan dengan orang lain tanpa mengharap imbalan.

- e. Memperkuat Koneksi, Pemimpin sosial sangat memahami fungsi media sebagai alat untuk menjalin hubungan dengan orang lain. Bagi mereka, membangun relasi dengan masyarakat adalah hal utama
- f. Personal branding terhadap pemimpin akan menentukan image di mata masyarakat.
- g. Memimpin dengan Pola Pikir Terbuka, Selain berarti terbuka, juga merupakan singkatan dari *Ordinary People, Extraordinary Network*. Seorang pemimpin sosial sadar bahwa bantuan orang lain (para ahli di bidangnya) sangat bermanfaat bagi perkembangan usahanya. Kapan pun dia menghadapi krisis atau menemukan kesempatan, mengumpulkan jaringan timnya, khususnya para ahli, baik yang dekat maupun jauh, untuk menemukan pemecahan masalah atau merancang strategi terbaik. Seorang pemimpin melibatkan orang lain akan menentukan tingkat keterbukaan dan kerjasamanya.

#### 4. Sikap Toleransi

Para pemimpin harus mampu memberikan contoh dan keteladanan untuk bertoleransi dalam hidup. Karena masyarakat sangat membutuhkan figur-figur pemimpin yang mampu mengayomi dan dijadikan panutan. Pelaksanaan sikap toleransi ini harus didasari dengan sikap kelapangan dada terhadap orang lain dengan memperhatikan prinsip-prinsip yang dipegang sendiri, yakni tanpa mengorbankan prinsip-prinsip tersebut (Daud, 1989). Jelas bahwa toleransi terjadi dan berlaku karena terdapat perbedaan prinsip, dan menghormati perbedaan atau prinsip orang lain tanpa mengorbankan prinsip sendiri.

Dapat disimpulkan, bahwa toleransi ialah sikap seseorang dimana mampu membiarkan dengan lapang dada, menghargai, mengakui, menghormati, tidak dendam, pengertian, terbuka terhadap pendapat, perbedaan, pandangan, kepercayaan, kebiasaan, sikap dan sebagainya yang lain atau yang bertentangan dengan pendiriannya sendiri (Abdullah, 2001).

Memberikan Kebebasan dan Kemerdekaan. Setiap manusia diberikan kebebasan untuk berbuat, bergerak maupun berkehendak menurut

dirinya sendiri sendiri dan juga di dalam memilih satu agama atau kepercayaan. Kebebasan ini diberikan sejak manusia lahir sampai nanti ia meninggal dan kebebasan atau kemerdekaan yang manusia miliki tidak dapat digantikan atau direbut oleh orang lain dengan cara apapun. Suatu sikap mental yang mengakui hak setiap orang di dalam menentukan sikap perilaku dan nasibnya masing-masing. Tentu saja sikap atau perilaku yang di jalankan itu tidak melanggar hak orang lain.

## **5. Demokratis**

Pemimpin demokratis menganggap dirinya sebagai pengontrol, pengawas, dan pengatur dari sebuah organisasi dan memberi kebebasan bagi orang lain untuk mengemukakan pendapat. Selain itu, peran seorang pemimpin adalah untuk memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil bersama telah dilakukan/dijalankan oleh bawahannya.

Kepemimpinan yang demokratis pada umumnya mengedepankan rakyat, sesuai dengan slogan “Dari rakyat, oleh rakyat, dan untuk rakyat”, di mana setiap tujuan dan keputusan yang diambil adalah untuk kepentingan rakyat. Seperti yang diterapkan oleh Indonesia.

Ciri-ciri kepemimpinan yang demokratis: Wewenang pimpinan tidak mutlak (Dalam mengambil keputusan, dapat dipengaruhi oleh bawahan dalam bentuk masukan pada saat musyawarah). Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan (Dalam membuat dan mengambil keputusan, dilakukan terlebih dahulu musyawarah antara atasan dan bawahan hingga mencapai kesepakatan). Komunikasi antara pimpinan dan bawahan berjalan dengan baik (Dalam melakukan komunikasi tidak terhalang rasa takut, malu, dsb yang disebabkan oleh jabatan). Adanya kebebasan mengemukakan pendapat (Bawahan mempunyai hak untuk mengemukakan pendapat mereka secara bebas sesuai dengan asas demokrasi). Pimpinan membagi wewenang kepada bawahannya (Tidak semua tugas dan tanggungjawab harus diemban oleh pemimpin seorang, melainkan boleh dibagikan kepada bawahan selama masih dalam batas wajar).

Dari pengertian dan ciri-ciri kepemimpinan yang demokratis di atas, maka kita juga dapat mengimplementasikan dengan bertindak secara adil dan benar saat mengambil keputusan bersama, tidak mengambil

keputusan sendiri, memberikan kesempatan untuk berpendapat dan menerima apapun pendapat orang tersebut, menjunjung kesetaraan, berkomunikasi baik dengan orang lain juga berhubungan dengan memberikan kesempatan untuk berpendapat.

## **E. RANGKUMAN MATERI**

Kepemimpinan postmodern adalah kepemimpinan yang fokus pada visi (kepemimpinan *visioner*). Kepemimpinan yang fokus pada visi selalu mencurahkan segenap pikiran, tenaga, waktu, dan seluruh sumberdaya organisasi untuk mewujudkan visi yang telah disepakati bersama untuk dicapai. Kepemimpinan postmodern sangat banyak unsur lain yang mempengaruhinya. Perbedaan budaya, pendidikan, teknologi, ekonomi, iklim politik, pengaruh rezim sebelumnya dan faktor masyarakat yang dipimpinnya. Penulis membagi ciri-ciri kepemimpinan postmodern pada 3 aspek yaitu: (1) *Personal Character* (Kejujuran, religius), (2) *Character Building* (*self discipline, hardworking and independent, creativity and responsibility, communicative*), (3) *Social Character* (Semangat Kebangsaan, Peduli Lingkungan, Peduli Sosial, Toleransi dan Demokrasi).

### **LATIHAN**

Petunjuk: jawablah pertanyaan berikut ini dengan ringkas dan jelas.

1. Jelaskan pendapat saudara tentang pengertian kepemimpinan postmodern?
2. Mengapa seorang pemimpin harus memiliki personal character? Jelaskan argumentasi saudara!
3. Seorang pemimpin harus kreatif. Kreativitas adalah kemampuan yang mencerminkan kelancaran, keluwesan, dan orisinalitas dalam berpikir serta kemampuan untuk mengelaborasi suatu gagasan, berikan contoh sikap kreatif tersebut?
4. Jelaskan secara ringkas tentang bentuk kepedulian pemimpin terhadap lingkungan?
5. Bagaimana harapan saudara tentang kepemimpinan di era postmodern?

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2001). Pluralisme Agama dan Kerukunan dalam Keagamaan. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Bahri S. (2013). Menjadi Pemimpin yang Disiplin.
- Coleman, J. (2017). The Best Strategic Leaders Balance Agility and Consistency. *Harvard Business Review*.
- Daud Ali, M. Dkk. (1989). Islam untuk Disiplin Ilmu Hukum, Sosial dan Politik. Jakarta: Penerbit Bulan Bintang.
- Kartono Kartini Dr. 2010. Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa
- Kartono, Kartini. (2010). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2001). *Organizational Behavior, Fifth Edition*. NY: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Makhfudz.M (2011). Karakteristik Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan untuk Meningkatkan Daya Saing. Prosiding SNaPP2011: Sosial, Ekonomi, dan Humaniora. ISSN: 2089-3590. p: 505-510
- Mangunhardjana. S.J. *Kepemimpinan*, Yogyakarta: Kanisius. 1976.
- Mark Babbitt and Ted Coiné (2014). *A World Gone Social*, Publisher New York AMACOM.
- Munandar, Utami. 2006. Kreatifitas dan Keberbakatan, Strategi Mewujudkan Potensi Kreatif dan Bakat: Jakarta: Gramedia
- Shannia Oktanuel Anggraeni. 2019. Pemimpin Demokratis (Sebuah Refleksi). Universitas Bina Nusantara. Jakarta
- Simamora.K (2018). Model kepemimpinan postmodern Berbasis Karakter untuk Membangun Hubungan Kerja Yang Baik. Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora. Vol.3. No.2 November 2018. p: 396-403
- Sunarto. 2005. Manajemen Karyawan. Amus. Yogyakarta
- Suryohadiprojo, S. (2004). Membangun Disiplin Dari Pemimpin
- Thoha. M. 2003, Kepemimpinan Dalam Manajemen Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Winardi, J. 2004. Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen. Raja Grafindo perkasa: Jakarta.



# FILSAFAT KEPEMIMPINAN

## A. PENDAHULUAN

Bila menyinggung kata filsafat maka kita tidak pernah boleh lupa akan tiga tokoh yang dikenal dengan sebutan “*The Gang of Three*” yaitu Socrates, Plato dan Aristoteles. Ketiga filsuf besar sepanjang sejarah umat manusia inilah yang dianggap berperan besar dalam membentuk pola pikir barat (*Western Mind*). Betapa tidak, Socrates menekankan pentingnya argumentasi dan pemikiran kritis dalam berpikir. Plato meletakkan pentingnya untuk selalu mencari “kebenaran” dan mempertahankan pemikiran kritis dalam diri setiap orang. Sementara Aristoteles, yang merupakan murid Plato tapi kemudian menjadi guru dari Alexander Agung, mengembangkan pemikiran “kategoris” dimana segala sesuatu harus dapat didefinisikan dan dikategorikan. Trio filsuf dari Yunani melampaui batas zaman dan pemikiran mereka nyaris memayungi seluruh problem dan aspek kehidupan, termasuk persoalan pemimpin dan kepemimpinannya sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia. Bicara apapun selalu bisa dikaitkan dengan ketiga great philosopher ini. Sepanjang sejarah Yunani yang sarat dengan legenda dan mitos banyak dewa sehingga dijuluki “negeri para dewa”, telah mendorong kemunculan

guru-guru filsafat yaitu kaum sophis. Kaum sophis inilah yang membawa perkembangan dunia filsafat Yunani pada masa itu (Woodhouse, 2000).

Orientasi pemimpin sejati adalah melahirkan pemimpin baru. Pemimpin yang hebat adalah mereka yang mampu menyelesaikan berbagai masalah yang rumit dan kompleks dengan sederhana. Pemimpin tidak dilahirkan tetapi dibentuk. Apapun sudut pandang kita tentang pemimpin, hal yang pasti inti dasar dari pemimpin adalah kemampuan mempengaruhi, mengarahkan atau mengkoordinasi orang lain atau pengikut untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi. Hanya mereka yang memiliki energi positif saja yang mampu dan tegas serta memiliki passion dalam memberikan energi positif kepada orang lain (Bass, 1990; Bryman, 1992). Secara filosofis teori kepemimpinan bertumbuh di atas tiga teori besar yaitu teori sosial, ekologis dan genetis. Oleh karena segala sesuatu yang ada di dalam kehidupan manusia memiliki filosofinya masing-masing, maka pada bab ini kita menelusuri pendasaran filosofis tentang kepemimpinan mengacu kepada pandangan para filsuf besar dunia seperti Plato, Socrates, Aristoteles dan Machiavelli. Tiap filsuf memiliki penekanan dan keunikannya sendiri, dimana ada filsuf yang menonjol idealismenya seperti Plato, adapula yang realistik seperti diajarkan Aristoteles, namun ada pula model Machiavelli, yakni boleh benar atau salah, asalkan tujuan tercapai.

Filsafat pada dasarnya berhubungan dengan kebijaksanaan seperti akar katanya *philos* dan *Sophia* yaitu cinta akan kebijaksanaan. Maka filsafat pada tempat yang pertama harus dilihat sebagai disiplin yang mendidik dan mengantar kita kepada pertimbangan dan tindakan-tindakan manusiawi (*actus humanus*) dan bukan hanya sekedar bertindak atau berbuat sesuatu (*actus hominis*). Kebijakan pada dasarnya adalah suatu tingkah laku yang adanya didorong oleh daya psikis karsa yang selalu berwujud pada dinamika kesinambungan dari dorongan rasa ingin tahu mengenai apa saja sampai pada taraf yang meluas dan mendalam. (Kebung, 2011). Selanjutnya daya psikis cipta melakukan kegiatan analisis sintesis secara logis-kreatif, sehingga pada akhirnya dapat memberikan keputusan-keputusan yang bersesuaian dengan daya psikis rasa. Di sini, kebijakan adalah perilaku yang adanya atas dorongan karsa menurut keputusan akal yang bersesuaian dengan rasa. Benarlah



apa yang digariskan Plato bahwa filsafat adalah pengetahuan atau pemikiran kritis terhadap pendapat-pendapat yang sedang berlaku. Jadi kearifan atau pengertian intelektual diperoleh melalui suatu proses pemeriksaan secara kritis, diskusi dan penjelasan mengenai gagasan-gagasan. Sementara Aristoteles menekankan filsafat sebagai ilmu yang menyelidiki tentang hal-hal yang berbeda dengan bagian-bagian yang satu atau lainnya. Itulah sebabnya filsafat berperan memeriksa secara kritis asas-asas yang dipakai di dalam kehidupan sehari-hari dan mencari suatu ketidakselarasan yang dapat terkandung di dalam asas-asas itu (Zaprul Khan, 2012).

Berpijak di atas pemikiran filosofis tentang pemimpin dan kepemimpinan, Plato menetapkan bahwa manusia yang ditakdirkan sebagai pemimpin adalah manusia yang mampu berperilaku adil dan bijaksana dalam menentukan sesuatu. Perilaku adil dan bijaksana di sini menguatkan seseorang untuk tetap berpihak kepada kebenaran, seperti halnya Socrates guru dari Plato sendiri. Contoh nyata adalah ketika Socrates dititah hingga dia menerima hukuman mati dengan meminum racun, ada seorang yang menyuruh dia kabur dari hukuman itu namun Socrates menolaknya seraya berkata “ketika saya kabur dari hukuman ini maka saya meninggalkan kebenaran, dan di sini dengan meminum racun ini saya bersama kebenaran itu sendiri.”

## **B. TUJUAN PEMBELAJARAN**

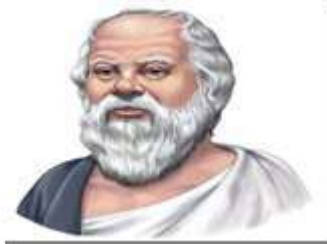
Belajar filsafat kepemimpinan membantu kita terutama dalam pemahaman dan wawasan yang dibutuhkan untuk membuat pilihan cerdas dan memenuhi potensi kita sebagai individu. Seperti dideskripsikan Peter P. Person, filsafat merupakan analogi dalam struktur pemikiran manusia, seperti semen yang menyatukan dan merekatkan bangunan. Setumpuk batu bata bukanlah bangunan dan banyak fakta pengetahuan bukanlah pemahaman. Batu bata membutuhkan semen dan air dan fakta memerlukan filsafat. Analogi tersebut kiranya dapat diaplikasikan dalam menggeluti seluk beluk kepemimpinan. Oleh karena itu setelah membaca bab ini diharapkan pembaca memahami tentang:

1. Pandangan filsuf besar sepanjang sejarah kehidupan manusia mengenai kepemimpinan

2. Pentingnya kebijaksanaan atau kearifan yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin.
3. Penekanan filsafat kepemimpinan dalam praktek sehari-hari.
4. Filosofi kepemimpinan di era postmodern.

## C. PELETAK DASAR FILSAFAT KEPEMIMPINAN

### 1. Kepemimpinan Menurut Socrates



SOCRATES (469-399 SM)

SOCRATES adalah filsuf dari Athena, dan merupakan salah satu tokoh filsafat penting dalam tradisi filosofis Barat. Lahir di Athena dan merupakan generasi pertama dari tiga filsuf besar Yunani (Socrates, Plato dan Aristoteles). Socrates mengajar Plato, dan Plato menjadi guru Aristoteles. Pengajaran Plato lebih banyak dilakukan dalam bentuk lisan dan dialog. Socrates adalah orang yang hidup sederhana seperti apa yang selalu ditulis dalam sejarah filsafat barat bahwa dia dikenal sebagai seorang yang tidak tampan, berpakaian sederhana, tanpa alas kaki bahkan pada musim dingin dan berkeliling mendatangi masyarakat Athena berdiskusi soal filsafat (Woodhouse, 2000). Dia juga tidak peduli pada materi harta benda dan sebagai gantinya ia mencurahkan kultivasi jiwanya lewat kebajikan. Salah satu perkataannya yang termasyur berbunyi “kebajikan adalah ketika Anda menghindari hal-hal yang berlebihan”.

Socrates menikah dan mempunyai tiga orang putra. Awalnya dia bekerja sebagai pemahat, tetapi kemudian meninggalkan pekerjaannya dan mendedikasikan seluruh diri dan hidupnya di bidang filsafat. Ia tidak mempunyai pendidikan formal, itulah sebabnya pengajarannya tidak meninggalkan naskah atau tulisan. Segala hal yang kita ketahui tentang Socrates berasal dari murid-muridnya pada saat itu.

Sosok Socrates merupakan seorang filsuf yang memiliki corak tersendiri. Ajaran filosofisnya tidak pernah dituliskannya, melainkan dilakukannya dengan perbuatan, dengan cara hidup. Socrates boleh saja tidak pernah menuliskan buah pemikiran filosofisnya, namun jika dituliskan dengan sungguh-sungguh maka kita akan menemukan betapa pemikiran itu penting tapi jauh lebih penting lagi perbuatan baik. Baginya, filsafat itu bukan perkara isi, bukan hasil, bukan ajaran yang berdasarkan dogma, melainkan fungsi yang hidup sebagai sebuah pencarian dalam menemukan kebenaran. Socrates mencari kebenaran tanpa mengajarkan. Ia bukan ahli pengetahuan, melainkan pemikir dan kebenaran itu tetap dan harus dicari sampai ditemukan kebenaran sejati.

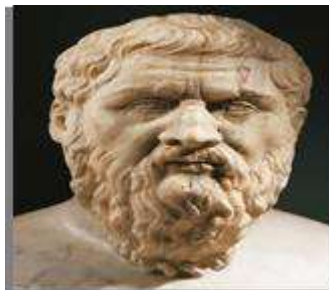
Tujuan filsafat Socrates ialah mencari kebenaran yang berlaku untuk selama-lamanya. Dalam mencari kebenaran itu ia tidak berpikir sendiri, melainkan setiap kali berdua dengan orang lain, dengan jalan tanya jawab. Orang yang kedua itu tidak dipandang sebagai lawannya, melainkan sebagai kawan yang diajak bersama-sama mencari kebenaran. Kebenaran harus lahir dari jiwa kawan bercakap itu sendiri. Ia tidak mengajarkan, melainkan menolong mengeluarkan apa yang tersimpan di dalam jiwa orang. Sebab itu metodenya Socrates. Socrates mencari kebenaran yang tetap dengan tanya-jawab sana dan sini, yang kemudian dibulatkan dengan pengertian, maka jalan yang ditempuhnya ialah metode induksi dan definisi. Kedua-duanya itu bersangkutan-paut. Induksi yang menjadi metode Socrates ialah memperbandingkan secara kritis. Ia tidak berusaha mencapai dengan contoh dan persamaan, dan diuji pula dengan saksi dan lawan saksi.

Setelah melewati diskusi, tanya jawab dengan banyak orang pada akhirnya Socrates berkata “saya tahu Anda tidak memercayai saya, tetapi bentuk tertinggi dari kesempurnaan manusia adalah bertanya pada diri sendiri dan orang lain. Saya tahu bahwa saya tidak tahu apapun, dan ini menandakan bahwa kebijakan manusia sangat terbatas, hanya Tuhan yang tidak terbatas”. Lalu Socrates membenarkan satu pengertian bahwa ia tidak bijak. Mereka yang merasa dirinya bijak pada dasarnya tidak bijak karena mereka tidak tahu kalau mereka bijak. Cara berpikir inilah yang memunculkan rasa sakit hati lawan-lawan Socrates karena mereka yang

dianggap bijak oleh masyarakat ternyata tidak mengetahui apa yang sesungguhnya diduga mereka.

Rasa sakit hati inilah yang kemudian berbuah dendam di antara mereka yang berujung pada kematian Socrates lewat peradilan dengan tuduhan resmi bahwa Socrates telah merusak generasi muda. Suatu tuduhan yang sebetulnya mudah dipatahkan melali pembelaan tertulis dalam apologi Plato. Socrates pada akhirnya wafat di usia 72 tahun dengan cara meminum racun sebagaimana keputusan yang diterimanya dari pengadilan dengan hasil pemungutan suara, 280 mendukung hukuman mati dan 220 menolaknya. Padahal Socrates dapat melarikan diri dari penjara dengan bantuan para sahabatnya sebagai ditulis dalam Krito. Keberaniannya menghadapi maut digambarkan dengan sangat elegan oleh Plato dalam Phaedrus. Adapun ucapan besar Socrates dan tetap relevan saat ini adalah “kehidupan yang tidak dapat diuji adalah kehidupan yang tidak layak dihidupi”. Pemimpin menurut Plato adalah manusia istimewa yang memiliki kabajikan. Pemimpin yang bajik akan bertindak untuk kemajuan sebuah negara.

## 2. Kepemimpinan Menurut Plato



PLATO (427-347 S.M)

Plato dianggap oleh banyak ahli sebagai filsuf terbesar dalam peradaban Barat. Dia merupakan murid Socrates yang mengajarkan bahwa dunia yang ideal adalah bentuk realitas tertinggi. Plato juga dikenal sebagai bapak dari filsafat idealisme (Knight, 2004). Baginya, kebajikan adalah bentuk tertinggi pengetahuan. Plato menulis Republika (negara luhur yang ideal: penguasa, pejuang, dan rakyat jelata). Plato mendirikan sekolah filsafat bernama Academia Platonik di Athena, sekolah tingkat

tinggi pertama di dunia barat dimana salah satu muridnya adalah Aristoteles. Di kemudian hari hingga era postmodern ini istilah akademi yang berkembang dalam berbagai bentuk diambil dari sekolah yang didirikan Plato ini.

Berbeda dengan gurunya, Plato tidak perlu bekerja untuk menafkahi hidupnya karena ia merupakan anak dari Ariston yang menurut cerita merupakan keturunan dari raja kuno athena. Kehidupan Plato seperti seorang bangsawan hartanya tidak akan habis selama hidupnya. Situasi dan kondisi yang begitu kondusif secara khusus memberikan kontribusi bagi cara hidup dan cara Plato mengembangkan pemikiran filosofisnya. Karya-karya besar Plato, mulai dari Apology hingga Theaetetus memberi pengaruh yang kuat dan menentukan wawasan hidup modern. Karyanya yang paling terkenal ialah Republik, yang di dalamnya berisi uraian garis besar pandangannya pada keadaan "ideal". Dia juga menulis 'Hukum' dan banyak dialog di mana Socrates adalah peserta utama. Tidak heran jika filsuf A.N. Whitehead (1881-1947) mengapresiasi bahwa seluruh filsafat sesungguhnya merupakan serangkaian catatan kaki bagi filsafat Plato.

Salah satu ajaran Plato tentang etika kurang lebih mengatakan bahwa manusia dalam hidupnya mempunyai tujuan hidup yang baik, dan hidup yang baik ini dapat dicapai dalam polis, negara kota. Ia tetap memihak pada cita-cita Yunani Kuno yaitu hidup sebagai manusia serentak juga berarti hidup dalam polis, karena itu ia menolak bahwa negara hanya berdasarkan nomos/adat kebiasaan semata dan bukan physis/kodrat. Plato adalah seorang filsuf yang tidak pernah ragu dalam keyakinannya bahwa manusia menurut kodratnya merupakan makhluk sosial, yang selalu hidup bersama yang lain dalam polis atau Negara kota tadi.

Menurut Plato negara terbentuk atas dasar kepentingan yang bersifat ekonomis atau saling membutuhkan antara warganya maka terjadilah suatu spesialisasi bidang pekerjaan, sebab tidak semua orang bisa mengerjakan semua pekerjaan dalam satu waktu. Polis atau negara ini dimungkinkan adanya perkembangan wilayah karena adanya pertambahan penduduk dan kebutuhanpun bertambah sehingga memungkinkan adanya perang dalam perluasan ini.

Dalam menghadapi hal ini maka di setiap negara harus memiliki penjaga-penjaga yang harus dididik khusus. Ada tiga golongan dalam

negara yang baik, yaitu pertama, Penjaga yang tidak lain adalah para filsuf yang sudah mengetahui yang baik dan kepemimpinan dipercayakan pada mereka. Kedua, Pembantu atau Prajurit dan ketiga adalah golongan pekerja atau petani yang menanggung kehidupan ekonomi bagi seluruh polis. Plato tidak begitu mementingkan adanya undang-undang dasar yang bersifat umum, sebab menurutnya keadaan itu terus berubah-ubah dan peraturan itu sulit disama-ratakan itu semua tergantung masyarakat yang ada di polis tersebut. Adapun negara yang diusulkan oleh Plato berbentuk demokrasi dengan monarkhi, karena jika hanya monarkhi maka akan terlalu banyak kelaliman, dan jika terlalu demokrasi maka akan terlalu banyak kebebasan, sehingga perlu diadakan penggabungan, dan negara ini berdasarkan pada pertanian bukan perdagangan. Hal ini dimaksudkan menghindari nasib yang terjadi di Athena. Pemimpin menurut Plato adalah tiga golongan manusia (filsuf, prajurit dan buruh) yang memiliki kompetensi khusus untuk menjalani fungsi dan peran khusus dalam polis.

### 3. Kepemimpinan Menurut Aristoteles



ARISTOTELES (384 SM – 322 SM)

Aristoteles adalah murid Plato. Filsafat Aristoteles berkembang pada waktu ia memimpin Lyceum, yang mencakup enam karya tulisnya yang membahas masalah logika, yang dianggap sebagai karya-karyanya yang paling penting, selain kontribusinya di bidang metafisika, fisika, etika, politik, kedokteran dan ilmu alam. Tidaklah berlebihan jika ditegaskan bahwa Aristoteles adalah kolektor dan klasifikator fenomena alam yang terbesar sepanjang sejarah umat manusia (Woodhouse, 2000).

Di bidang ilmu alam, ia merupakan orang pertama yang mengumpulkan dan mengklasifikasikan spesies-spesies biologi secara sistematis. Karyanya ini menggambarkan kecenderungannya akan analisa

kritis, dan pencarian terhadap hukum alam dan keseimbangan pada alam. Plato menyatakan teori tentang bentuk-bentuk ideal benda, sedangkan Aristoteles menjelaskan bahwa materi tidak mungkin tanpa bentuk karena ia ada (eksis). Selanjutnya ia menyatakan bahwa bentuk materi yang sempurna, murni atau bentuk akhir, adalah apa yang dinyatakannya sebagai theos, yaitu yang dalam pengertian Bahasa Yunani sekarang dianggap berarti Tuhan.

Logika Aristoteles adalah suatu sistem berpikir deduktif (*deductive reasoning*), yang bahkan sampai saat ini masih dianggap sebagai dasar dari setiap pelajaran tentang logika formal. Meskipun demikian, dalam penelitian ilmiahnya ia menyadari pula pentingnya observasi, eksperimen dan berpikir induktif (*inductive thinking*).

Di bidang politik, Aristoteles percaya bahwa bentuk politik yang ideal adalah gabungan dari bentuk demokrasi dan monarkhi. Karena luasnya lingkup karya-karya dari Aristoteles, maka dapatlah ia dianggap berkontribusi dengan skala ensiklopedis, dimana kontribusinya melingkupi bidang-bidang yang sangat beragam sekali seperti fisika, astronomi, biologi, psikologi, metafisika (misalnya studi tentang prinsip-prinsip awal mula dan ide-ide dasar tentang alam), logika formal, etika, politik, dan bahkan teori retorika dan puisi.

Meskipun sebagian besar ilmu pengetahuan yang dikembangkannya terasa lebih merupakan penjelasan dari hal-hal yang masuk akal (*common-sense explanation*), banyak teori-teorinya yang bertahan bahkan hampir selama dua ribu tahun lamanya. Hal ini terjadi karena teori-teori tersebut karena dianggap masuk akal dan sesuai dengan pemikiran masyarakat pada umumnya, meskipun kemudian ternyata bahwa teori-teori tersebut salah total karena didasarkan pada asumsi-asumsi yang keliru.

Dapat dikatakan bahwa pemikiran Aristoteles sangat berpengaruh pada pemikiran Barat dan pemikiran keagamaan lain pada umumnya. Penyelarasan pemikiran Aristoteles dengan teologi Kristiani dilakukan oleh Santo Thomas Aquinas pada abad ke-13, dengan teologi Yahudi oleh Maimonides, dan dengan teologi Islam oleh Ibnu Rusyid. Bagi manusia abad pertengahan, Aristoteles tidak saja dianggap sebagai sumber yang otoritatif terhadap logika dan metafisika, melainkan juga dianggap sebagai sumber utama dari ilmu pengetahuan, atau "*the master of those who*

*know*", sebagaimana yang kemudian dikatakan oleh Dante Alighieri. Pemimpin menurut Aristoteles adalah yang orang yang memiliki kebijaksanaan dan didukung oleh kemampuan berpikir deduktif dan induktif sehingga setiap keputusan dan kebijakan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan secara rasional.

#### 4. Kepemimpinan Menurut Niccolo B. Machiavelli



MACHIAVELLI (Mei 1469 – 21 Juni 1527)

Niccolo di Bernardo Machiavelli lahir di Florens Italia, 3 Mei 1469 merupakan anak ketiga dari pasangan seorang pengacara Bernardo dan istri yang bernama Bortolomea. Machiavelli adalah adik dari dua kakak perempuan, Primavera dan Margherita. (Ford, 2005). Ayah Machiavelli, Bernardo, adalah pengacara dengan penghasilan tidak menentu. Karena pekerjaan yang tidak bisa diandalkan inilah ia bekerja tambahan di perusahaan percetakan. Seringkali pekerjaan Bernardo memaksa ia membawa sisa-sisa hasil cetakan buku yang salah untuk dikoreksi di rumah. Kebiasaan yang tidak direncanakan ini lama-lama menjadikan masa-masa kecil Machiavelli akrab dengan banyak buku.

Machiavelli kemudian meletakkan dasar bahwa kebaikan moral yang terbesar adalah sebuah negara, yang bajik (*virtuous*) dan stabil, dan tindakan-tindakan untuk melindungi negara, betapapun kejamnya, dapat dibenarkan. Yang sangat penting ialah bahwa ia melakukan segala sesuatu yang perlu untuk mempertahankan kekuasaannya. Untuk melindungi negara dibutuhkan hukum yang baik dan persenjataan yang baik pula. Menurut dia jika negara tidak dipersenjatai dengan baik maka tidak akan ada hukum yang baik dan sebaliknya. Untuk sebuah negara yang kuat dibutuhkan seorang pemimpin yang kuat menguasai seni berperang. Alasan yang dikemukakan oleh Machiavelli, bila seorang penguasa atau



pemimpin negara mengabaikan masalah militer maka pemimpin tersebut tidak akan dihormati dan dipercaya pasukannya. Pengetahuan akan perang bermanfaat dalam dua hal: pertama, orang belajar mengenal suatu negara dan bisa melihat lebih baik bagaimana mempertahankannya. Kedua, bekal pengetahuan dan pengalaman dari satu wilayah bisa membantu seseorang mudah memahami wilayah lain yang mungkin perlu diobservasi.

Pemimpin dalam konteks negara harus memiliki kemampuan ini karena hal ini penting untuk mengajarkan cara mencari musuh, memimpin pasukan, merencanakan pertempuran dan mengepung kota-kota. Untuk kepentingan itulah maka penguasa atau pemimpin harus pandai membaca sejarah dan mempelajari pelbagai tindakan yang dilakukan oleh para tokoh terkenal guna meniru kemenangan dan menghindari kekalahan. Pemimpin yang memiliki kelebihan dalam seni perang dan selalu mencari kemenangan layak dipuji. Namun pujian juga harus diarahkan kepada pemimpin jika memiliki kebijaksanaan serta mampu menghindari sifat-sifat buruk yang bisa membuatnya kehilangan negara. Namun bila tak mampu, ia boleh melakukan sifat-sifat buruk itu untuk menyelamatkan negara. Hal-hal yang tampak buruk bisa memberikan keamanan dan kesejahteraan lebih besar.

Perhatian dasar Machiavelli adalah bagaimana cara seorang pemimpin dapat membela kekuasaannya, menjaga stabilitas keamanan negaranya dan juga kesejahteraan rakyatnya. Machiavelli adalah seorang yang realistis dan tampil berhadapan dengan realitas konkret dunia politik, dunia kekuasaan dan dunia penataan negara. Menurut Machiavelli seorang pemimpin akan bertindak berdasarkan kondisi lingkungan sehingga tidak menutup kemungkinan dimana pemimpin tersebut akan melakukan hal-hal negatif. Selain itu, menurut Machiavelli seorang penguasa harus memiliki sifat-sifat positif dan negatif hanya jika itu dibutuhkan sehingga ini akan menjadi seorang penguasa yang kuat dan dapat membawa negaranya menjadi negara yang unggul, maju dan besar. Kata-kata Machiavelli yang terkenal berbunyi, "Penguasa, yaitu pimpinan negara haruslah mempunyai sifat-sifat seperti kancil dan singa. Ia harus menjadi kancil untuk mencari lubang jaring dan menjadi singa untuk mengejutkan serigala."

Keempat filsuf di atas memiliki keunikan dan perbedaan memandang pemimpin dan kepemimpinan. Terlepas dari keragaman pandangan mengenai filosofi kepemimpinan namun hal yang menjadi dasar dari seorang pemimpin adalah memberi dan mengembangkan pengaruh kepada para pengikut. Kekuatan seorang pemimpin bukan terletak pada tegas dan berwibawanya dari ukuran fisik tetapi lebih kepada kekuatan yang datang dari dalam diri. Kekuatan yang tumbuh dari kelemahan karisma dan nilai personal seorang pemimpin akan menghasilkan pengaruh yang besar. (Doho, 2019). Senada dengan pengaruh di atas maka tidak berlebihan jika dikatakan bahwa seorang pemimpin sejati memiliki sikap memberi tanpa harus kehilangan sesuatu karena memberi dari kelebihan sama dengan tidak memberi apa-apa. Secara filosofis nilai kepemimpinan berbasis kearifan lokal merupakan kekayaan yang tidak akan pernah hilang dari sebuah budaya dan kehidupan sebuah bangsa. Kekuatan kepemimpinan sesungguhnya bertumpuh di atas nilai-nilai etis. Tidak berlebihan bahkan sangat beralasan bila ditegaskan di sini bahwa etika adalah pusat bagi kepemimpinan karena sifat dari proses pemberian pengaruh, kebutuhan untuk melibatkan para pengikut dalam mencapai tujuan bersama, serta dampak yang dimiliki pemimpin terhadap nilai kehidupan organisasi dan para pengikutnya. Setiap pemimpin memiliki kebebasan sekaligus keberanian untuk mengembangkan filosofi dan pandangnya sendiri.

## **D. APLIKASI FILSAFAT KEPEMIMPINAN DI DUNIA MODERN**

### **1. Kepemimpinan yang Baik**

Kata baik mengacu kepada kualitas moral. Karena moral berkaitan dengan baik dan buruk. Perbuatan yang baik menandakan pelaku perbuatan tersebut merupakan orang yang baik. Bagaimana kualifikasi baik jika dikenakan pada seorang pemimpin. Bila mengacu kepada pemikiran para filsuf sebagaimana digambarkan di atas maka pemimpin yang baik adalah dia yang mampu membawa para pengikutnya mencapai tujuan tertentu melalui jalan yang baik meskipun harus melewati lika liku dan dinamika yang beragam. Seorang pemimpin dikategorikan sebagai pemimpin yang baik bila:

a. Mempunyai Karisma

Karisma itu tidak pernah dibuat-buat. Maka pemimpin yang berkarisma umumnya akan memudahkan mengarahkan para pengikutnya berdasarkan kekuatan pribadi yang tumbuh dari kedalaman hati dan perbuatan yang tulus bukan untuk kepentingan pribadi semata. Dengan demikian jika seorang pemimpin tidak memiliki karisma maka dia akan mengalami kesulitan dalam mengarahkan para pengikut menuju titik yang menjadi tujuan bersama. Pemimpin yang karismatik yang digariskan Stephan P. Robbin (2000) adalah memiliki visi dan keyakinan diri yang kokoh dan berkomitmen mencapai tujuan secara bersama-sama dengan para pengikut dan sensitif dengan keadaan sekitarnya. Dia mematrikan dirinya sebagai agen perubahan ke arah yang lebih baik. Salah satu pegangan yang seringkali digaungkan oleh para pemimpin mengacu kepada perkataan Henry Ford yaitu mengenai *the success of team work: coming together is the beginning. Keeping together is progress. Working together is success*. Pemimpin yang berkarisma melihat dan memperlakukan sesama sebagai partner yang sepadan dalam mewujudkan tujuan bersama. Tanpa kebersamaan tidak akan pernah ada organisasi yang besar dan kokoh.

b. Mempunyai Integritas

Integritas yang menurut asal kata aslinya dari bahasa Latin *integer*; *incorruptibility, firm adherence to a code of especially moral a acristic values*, tidak lain dari sikap yang teguh dalam mempertahankan prinsip dan menjadi dasar yang melekat pada diri sendiri sebagai nilai-nilai moral. Integritas juga merupakan komitmen untuk melakukan segala sesuatu dengan baik dan benar. Dengan gambaran lain, integritas tidak hanya sekedar bicara, pemanis retorika, tetapi juga sebuah tindakan. Pemimpin yang baik selalu mengutamakan contoh nyata mengikuti kata-kata yang diucapkan. Integritas dalam artian sederhana adalah satunya kata dan perbuatan. Manusia dipegang omongannya yang menyata dalam perbuatannya. Bukan malah lain di mulut lain di perilaku.

Pemimpin yang baik semestinya dia yang setia memegang teguh dan setia pada nilai-nilai yang ditanamkan kepada para pengikutnya. Tentang hal ini kita sering menggarisbawahi adagium yang berbunyi *action speak*

louder than words (tindakan berbicara lebih keras dari kata-kata). Yang dilihat dan dikenang adalah perbuatan nyata ketimbang kata-kata yang indah. Dia selalu hati-hati dalam berkata dan kata-katanya selalu dapat dipegang. Mereka selalu jujur dalam bekerja, taat kepada aturan yang telah ditetapkan dan akhirnya bertanggung jawab atas apa yang telah dilakukan. Jadi integritas merupakan keutuhan yang melibatkan seluruh aspek kehidupan yang dinyatakan dalam kesatuan antara perkataan dan perbuatan, di mana apa dikatakan oleh pemimpin itulah yang dilakukannya, sehingga ia dapat dipercaya, disegani dan dihormati oleh orang-orang yang dipimpinnya. Dari situlah seseorang menjagi pemimpin yang tulus, konsisten dan handal di mata para pengikutnya.

c. Mempunyai dedikasi

Pemimpin yang berdedikasi akan mengerjakan visinya dengan kerja keras dan penuh semangat. Dedikasi yang ditunjukkan akan tertular kepada para pengikutnya. Proses menularkan teladan tersebut dilakukan tanpa tindakan sewenang-wenang apalagi dengan memaksakan kehendak. Dedikasi yang dibuktikan oleh seorang pemimpin yang baik merupakan suatu tindakan pengorbanan dalam bentuk tenaga, pikiran, dan waktu, demi mewujudkan tujuan yang mulia. Ciri pemimpin yang penuh dengan dedikasi adalah memiliki semangat yang tinggi dalam melayani orang lain, mempunyai jiwa yang menyenangkan serta berkomitmen tinggi.

d. Mampu mengambil keputusan

Pemimpin yang baik harus mampu dan berani mengambil keputusan secara cermat. Untuk dapat mengambil keputusan secara cermat pemimpin harus memperhatikan banyak aspek dalam memutuskan. Para pemimpin tidak pernah terlepas dari kegiatan menentukan dan mengambil keputusan. George R. Tery (1991) menggambarkan keputusan diambil harus didasarkan atas intuisi, fakta, pengalaman, wewenang dan harus rasional. Tanpa pertimbangan yang matang dan terseleksi maka keputusan yang diambil bisa saja salah dan merugikan diri pemimpin dan semua pengikut.

e. Mau Mendengarkan dengan Hati.

Pemimpin yang baik harus mampu mendengarkan dengan hati tentang segala sesuatu yang dialami oleh para pengikutnya. Setelah mendengarkan dengan saksama dan mempertimbangkan berbagai aspek barulah dia boleh memecahkan masalah yang dihadapi. Dia tidak hanya mendengarkan pihak-pihak tertentu yang memiliki kedekatan dan kepentingan tertentu dengannya tetapi mendengarkan pihak lain apalagi mereka yang pendapatnya sering tidak didengarkan. Pemimpin yang baik adalah mereka yang selalu menghargai setiap pendapat yang diucapkan tetapi keputusan yang diambil dilakukan secara bijaksana dan tidak tendensius sambil tetap menyadari bahwa tidak ada keputusan atau kebijakan yang diambil bakal menyenangkan semua pihak.

## **2. Kepemimpinan yang Ideal**

Plato meletakkan dasar untuk kepemimpinan yang ideal dengan menegaskan bahwa pemimpin yang ideal haruslah seorang filsuf. Tentu pertanyaannya adalah kenapa harus filsuf. Bukankah filsuf seringkali dianggap sebagai mereka yang selalu berumah di atas angin dan hanya bermain pada ranah pemikiran. Tentang pertanyaan sekaligus anggapan skeptik seperti ini, Plato menjawabnya dengan sebuah alegori berikut:

Pada sebuah kapal ada tiga jenis orang yaitu pertama, pemilik kapal, yang mewakili populasi umum, yang tidak memiliki pengetahuan dalam berlayar. Kedua adalah pelaut, yang merepresentasikan politisi, bersaing satu sama lain untuk mendapatkan perhatian dari pemilik kapal dan ketiga, adalah navigator, yang merepresentasikan filsuf. Dia tidak terlibat dalam persaingan mendapatkan kekuasaan.

Meskipun seorang navigator tidak berorientasi kepada kekuasaan, tetapi hanya dialah yang sanggup mengemudikan kapal ke arah yang benar. Itulah sebabnya Plato menganggap para filsuf adalah pihak yang sanggup memerintah dengan adil dan bijaksana. Untuk maksud tersebut, penting bagi calon raja-raja untuk dilatih dan diajari dengan berbagai macam filsafat sebagai bekal baginya ketika dia memerintah atau memimpin kelak kemudian hari. Pemikiran Plato tentang pemimpin ideal harus filsuf menegaskan kekuatan pikiran sebagai jangkar berdaulatnya kepemimpinan yang tangguh. Bahasa filsuf tak hanya berkaitan dengan

kebijaksanaan pemimpin dalam menjalankan tugasnya, tapi lebih dari itu, kekuatan pikiran filsuf harus mampu memproyeksikan masa depan organisasi dan atau bangsa yang dipimpinnya.

Dari Barat kita beranjak agak ke Timur kita mengenal Al-Ghazali, Al Kindi, Ibn Rush, Ibn Madja dan Konfusius (Afriansyah, 2017). Al-Ghazali memiliki konsep ideal tentang pemimpin, yaitu pemimpin ahlak yang disebut pemimpin sejati. Pemimpin yang ideal selalu berlaku adil, serta memiliki ciri khas, penguasaan dalam bidang ilmu negara dan agama. Nilai agama tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan seseorang. Bagi Al-Ghazali idealnya pemimpin adalah yang memiliki intelektualitas yang luas, pemaafuman agama yang mendalam, serta akhlak yang mulia. Sementara itu, al-Mawardi mengkriterikan pemimpin yang ideal sebagai seorang yang mampu berbuat adil di antara masyarakat (tidak nepotis), melindungi rakyat dari kerusakan dan kriminalitas, serta tidak dzalim (tirani).

Sementara itu Konfusius alias Konghucu, filsuf agung Tiongkok kelahiran 551 SM menggariskan kepemimpinan yang ideal dengan memberikan syarat yang berbeda dibandingkan dengan para filsuf di atas. Peradaban Tiongkok modern tidak pernah lepas dari sumbangan pemikiran filsuf Konfusius ini termasuk dalam bidang kepemimpinan. Daniel A. Bell dalam buku *The China Model: Political Meritocracy and the Limits of Democracy* (2016), mendeskripsikan kepemimpinan di Tiongkok yang disaring menggunakan sistem politik meritokrasi. Sesuai dengan pengertiannya, meritokrasi, merupakan sistem yang memberikan kesempatan kepada seseorang untuk memimpin berdasarkan kemampuan atau prestasi, bukan kekayaan, senioritas, dan sebagainya. Pemimpin ideal mestinya berasal dari kalangan akar rumput, bukan dari golongan elite. Pertimbangannya adalah seperti digambarkan dalam kitab *Shang Shu*, bahwa seorang pemimpin yang terlebih dahulu digembleng oleh asam garam kehidupan rakyat jelata, “akan mau berempati terhadap kesusahan orang kecil” (*zhi xiao ren zhi yi*).

Setiap kebijakan memiliki nilai populis yang pro wong cilik sebab dirinya pernah dan turut merasakan kemelaratan yang sama. Lebih lanjut, orang dari kalangan akar rumput akan memimpin dengan penuh kebajikan (*wei zheng yi de*), bukan “memerintah dengan kekejaman” (*wei zheng yong sha*). Untuk mengetahui seseorang bakal menjadi pemimpin yang

mana dari dua kategori itu, Konghucu dalam kitab Lun Yu memberikan petunjuk begini: “Amatilah kesalahan macam apa yang pernah diperbuatnya di masa lalu, niscaya kau akan tahu orang macam apa dia itu” (*guan guo, si zhi ren yi*). Setelah berhasil mengamati rekam jejak seorang pemimpin, maka hal lain yang tidak kalah pentingnya adalah seorang pemimpin yang ideal adalah dia yang tidak suka omong besar, perlahan ketika berbicara, namun tangkas saat bekerja. Konghucu memiliki rasionalitas yang sangat sederhana: “Sulit sekali untuk merealisasikan apa yang sudah diomongkan” (*wei zhi nan*). Selain tidak omong besar dan tidak gampang emosi, pemimpin ideal di mata Konfusius adalah dia yang tidak mudah percaya akan apa yang didengar sebelum ditelusuri dan dipertimbangkan secara menyeluruh dan hati-hati.

Dengan semua kriteria yang standar dan sederhana tetapi justru sulit ditemukan pemimpin dengan karakteristik seperti telah diurutkan pemimpin akan mampu memperjuangkan pemerataan ekonomi. Tentang hal ini, kata-kata penting dari Konfusius dalam kitab Lun Yu yang layak dipegang dan diwujudkan oleh setiap pemimpin adalah “tidak perlu takut negara miskin, tapi takutlah kalau distribusi ekonomi negaran tidak merata” (*bu huan gua er huan bu jun*). Jelaslah kiranya bahwa pemerataan ekonomi haruslah dilakukan. “Kalau distribusi ekonomi sudah merata, maka tidak akan ada yang merasa miskin. Dengan begitu, kehidupan rakyat akan makmur sentosa. Negara pun akan damai dan tidak akan bubar” (*gai jun wu pin, he wu gua, an wu qing*).

Kepemimpinan dengan kriteria yang digambarkan Konfusius merupakan gambaran untuk pemimpin yang bijaksana, bermoral dan bekerja keras untuk mewujudkan impian. Anak kandung dari pemimpin adalah melayani. Maka tidak salah sentilah Konfusius ini, “dia yang ingin melayani orang lain, dengan kebaikan, telah melayani dirinya sendiri”. Lebih lanjut ditambahkan “memimpin itu adalah berjalan dengan lurus. Jika tuan memimpin dengan rakyat dengan lurus, siapakah di antara rakyat tuan yang akan menyeleweng”. (Zuhri, 2013). Ini merupakan praktek nyata dari humanism. Tidak ada yang lahir secara sempurna begitu pula pemimpin. Nilai humanisme ini berangkat dari keberhasilan seorang pemimpin dalam menentukan kebijakan yang bermanfaat bagi semua pengikut. Itulah sebabnya ada sebuah ingatan bernas dari pelatih sepak bola Amerika yang

legendaris yakni Vince Lombardi bahwa: “pemimpin itu tidak dilahirkan, tetapi dibentuk. Dan mereka dibentuk seperti hal lainnya, melalui kerja keras”. Tidak ada jalan pintas menuju pemimpin yang bijaksana dan ideal kecuali melalui usaha yang berkanjang.

### **3. Klasifikasi Pemimpin dalam Masyarakat**

Sesuai dengan idealnya menurut para filsuf yang menentukan arah dan tata kehidupan dunia modern maka penting untuk dikemukakan klasifikasi ideal kepemimpinan dalam masyarakat. Jika diklasifikasikan secara hati-hati dan komprehensif maka kelas pertama yang layak dikategorikan sebagai pemimpin adalah filsuf (Aqliya'). Kelompok filsuf adalah kelompok yang memiliki moral yang baik dan berakal cerdas serta memiliki kepiawaian mengolah Negara dan masyarakat. Pada kelas kedua, adalah kelompok militer atau prajurit yaitu mereka yang bertugas melaksanakan pertahanan Negara baik melindungi negara dan masyarakatnya dari musuh internal ataupun eksternal. Lalu kelas ketiga adalah para buruh. Kaum buruh ini lazim disebut dengan warga negara biasa yang bertugas menyediakan barang dan jasa yang diperlukan negara dan masyarakatnya.

Selain kecakapan dan kecerdasan akal serta kebaikan moral, para pemimpin sebagaimana diidealkan Plato juga harus memiliki daya dan kekuatan menangkap karya seni. Alasannya, Plato percaya bahwa seni sastra, seni rupa, seni musik, dan seni teater memiliki kekuatan yang sangat besar untuk menempa watak manusia, sebab seni secara formatif bisa mempengaruhi nilai, ide dan emosi. Penguasaan seni yang dimaksudkan ini untuk menjaga keseimbangan antara otak kiri dan otak kanan sang pemimpin. Ada kalkulasi rasional yang tidak dapat ditawar tetapi pada saat yang bersamaan ada empati untuk mempertimbangkan aspek humanisme jika sebuah keputusan atau kebijakan menyangkut hajat hidup orang banyak. Oleh karena itu seni tersebut memainkan peran yang signifikan dalam mengambil keputusan seorang pemimpin. Maka ketika seorang pemimpin dihadapkan kepada pengendalian diri, keberanian, kearifan dan keadilan, maka feeling seni juga sebagai syarat yang sangat relevan bagi para pemimpin, dan kita boleh sepakat nampaknya hanya pada seorang filsuf sifat seperti ini dapat ditemukan.



Pandangan filosofis tentang kriteria dan klasifikasi pemimpin ideal dapat dikaitkan dengan pengalaman sejarah bangsa Indonesia. Kita pernah memiliki seorang presiden adalah seorang pemikir yang handal, teguh, cerdas dan piawai dalam beretorika, dia juga seorang budayawan dan orang yang mengerit seni dan bisa mengapresiasi seni. Dialah Soekarno sang founding father Indonesia. Perjuangannya membawa Indonesia merdeka tidak terlepas dari kepiawaiannya memadukan berbagai kecerdasan yang dimiliki. Indonesia juga pernah memiliki pengalaman dipimpin oleh orang dari kelas kedua versi Plato yaitu militer. Alhasil Indonesia di bawah Orde Baru selama 32 tahun mengalami dinamika yang luar biasa menimbulkan pro dan kontra dan berujung kepada kekelaman sejarah sebelum akhirnya Orde Reformasi membawa Indonesia ke arah yang lebih baik. Sejatinya, pemimpin itu perlu jujur kepada pengikutnya dan tujuannya mengarah kepada tujuan bersama rakyat atau yang dipimpin tanpa terkecuali.

#### **4. Pemimpin Sejati dalam Perspektif Filsafat**

Berbicara mengenai pemimpin memang tidak sesederhana yang kita tahu dan tidak akan pernah habis. Dalam Republika, Plato mengingatkan kepada kita bahwa untuk menjadi pemimpin itu harus mempunyai sekurang-kurangnya 4 elemen penting dan mendasar yakni harus mampu mengendalikan diri, harus arif, harus adil dan seorang pemimpin itu harus berani. Semuanya bernada harus. Artinya itu bersifat mutlak dan tidak dapat ditawar-tawar. Amat jarang kita menemukan dalam diri setiap pemimpin keempat elemen tersebut secara lengkap dan utuh. Karena tidak ada pemimpin yang sempurna maka dibutuhkan kekuatan dari pihak lain yang dapat membantu mengisi elemen yang tidak dimiliki secara sempurna oleh seorang pemimpin.

Pemimpin yang ideal dan bijaksana dapat menjadikan para pengikutnya bagian dari pembelajaran untuk menjalankan kepemimpinannya. Pemimpin yang bijaksana selalu harus sadar bahwa dirinya menjadi pemimpin hanya dalam urusan dan kaitan dengan semua yang dipimpin. Tanpa para pengikut, pemimpin menjadi tidak bermakna. Tidak ada manusia yang sempurna yang tidak membutuhkan orang lain. Pemimpin sejati selalu menyadari bahwa dia tidak pernah berdiri terpisah

dari para pengikutnya. Benarlah apa yang dikatakan oleh John Donne dalam Meditation 17 (1623) “No man is an island entire of itself; every man is a piece of the continent, a part of the main; if a clod be washed away by the sea”. Tidak ada manusia yang hidup dan berdiri sendiri seperti sebuah pulau. Kalau toh satu pulau terpisah satu sama lain dalam sebuah benua ada air laut yang selalu menyatukan dan menghubungkan satu pulau dengan pulau yang lainnya.

Secara paradox sesungguhnya hanya mau menggariskan bahwa ketika kita merasa kita dapat berdiri sendiri tanpa orang lain, justru pada saat yang sama kita sedang membutuhkan orang lain. Kesendirian hanya akan membuat kita sakit dan untuk menyembuhkan rasa sakit kita mutlak membutuhkan sentuhan dan uluran tangan sesama. Pemimpin dan para pengikut berada pada alur analogi ini. Pesan moralnya adalah seorang pemimpin tidak pernah boleh terpisah dari para pengikutnya. Sebab hanya melalui dan bersama para pengikutnya identitas seorang pemimpin menjadi penuh.

Jika di atas sudah tergambarakan mengenai kriteria dasar pemimpin ideal maka masihkah kita menemukan dimana dan dalam diri siapakah kriteria tersebut dijumpai? Plato menjawabnya dengan tegas bawah kriteria dasar itu hanya ada di dalam diri seorang filsuf. Bagi Plato, seorang filsuf adalah orang yang memiliki kemampuan untuk mengendalikan diri, sarat dengan keberanian, dan bersikap arif dan bijaksana serta mampu bertindak adil. Sikap-sikap seperti itu membuat dia mampu membedakan mana yang baik dan mana yang buruk, mampu mampu memisahkan mana yang benar dan salah, serta memilih apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dihindari, karena nilai-nilai keutamaan inilah yang dijadikannya sebagai prinsip dalam memimpin. Kesemuanya itu mengukuhkan betapa seorang filsuf adalah dia yang memiliki kekuatan dalam logos, etos dan pathos yang mendukung keutuhan pribadinya. Melalui kemampuan untuk menahan diri seorang filsuf akan mampu bersikap netral terhadap persoalan-persoalan, dan mampu menjaga jarak dengan materi-materi duniawi seperti harta benda dan kekayaan serta kekuasaan yang ada di hadapannya.

Apakah ada dan mungkin pemimpin sejati itu? Filsafat memberikan pendasaran rasional. Pertama, Plato ingin memperlihatkan kekuatan

seorang pemimpin yang menentukan kehidupan bernegara itu adalah hanya tercapai jika pemimpinnya memiliki kualitas moral yang teguh. Di mata dan pikiran Plato, negara itu juga merupakan sebuah komunitas etikal. Konsekuensi dari pandangan komunitas etikal tersebut, nilai-nilai moral mutlak menjadi peletak dasar dan pilar penyangga eksistensi negara. Postulat yang mengamini bahwa kebusukan seekora ikan biasanya dimulai dari kepalanya, harus diterima sebagai kebenaran bahwa kehancuran tata kehidupan sebuah komunitas, organisasi, institusi hingga negara dimulai dari para pemimpinnya. Untuk mengantisipasi kehancuran yang tidak dikehendaki maka yang pertama-tama harus memperlihatkan kualitas-kualitas moral itu adalah pemimpin. Maka masuk akal dan tidak terbantahkan mengapa Plato menganalogkan struktur negara dengan struktur tubuh manusia.

Kedua, di balik pelbagai tuntutan dan kriteria yang berat di atas terimplisit pesan penting dan menentukan bahwa para pemimpin haruslah mampu menjadi teladan kebaikan dan kebajikan bagi orang-orang yang dipimpinnya. Dia yang berperan sebagai pemimpin harus mampu dan mau menjadi teladan moral bagi masyarakat. Sekali lagi logislah bila Plato mengkritik, ketika seorang pemimpin tidak lagi memiliki keutamaan-keutamaan moral di atas, orang tersebut sudah tidak tepat diakui sebagai pemimpin. Beratnya tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin mengakibatkan betapa langkanya mendapatkan pemimpin yang ideal, bijaksana, bermoral dan dicintai rakyat atau para pengikutnya.

## **E. PENUTUP**

Segala sesuatu ada filosofinya. Kepemimpinan pun tidak terlepas dari pengaruh, dan pandangan filosofis sejak zaman Yunani kuno. Dalam perkembangannya praktek pemimpin dan kepemimpinan mengikuti dinamika zaman dan perkembangan peradaban manusia. Sekalipun dinamika dan perkembangan ilmu dan teknologi begitu jauh dari bentangan sejarah filsafat namun dasar dari kepemimpinan tidak pernah berubah. Secara filosofis kepemimpinan yang baik adalah yang berorientasi kepada dua arah sekaligus, yakni mengacu kepada tujuan organisasi (*goal oriented*), dan bersamaan juga memperhatikan kebutuhan anggota yang dipimpinnya (*member oriented*). Socrates, Plato dan

Aristoteles serta Machiavelli telah meletakkan dasar bagi kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi orang lain. Setiap aliran dan model kepemimpinan selalu dapat diuji seiring peradaban manusia.

Pemimpin tidak dilahirkan tetapi dibentuk. Apapun sudut pandang kita tentang pemimpin, hal yang pasti inti dasar dari pemimpin adalah kemampuan mempengaruhi, mengarahkan atau mengkoordinasi orang lain atau pengikut untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi. Pemimpin yang baik pun tetap harus dijaga dan diawasi oleh para pengikutnya. Mengingat agar tidak sewenang-wenang merupakan tugas semua yang dipimpin. Yang ideal sekalipun dapat saja terpleset ke praktek yang tidak dikehendaki. Godaan manusiawi berupa harta dan kesombongan dapat menimpa siapapun yang diberi amanah memimpin. Bagaimanapun, bahaya yang dilontarkan Lord Acton, tetap relevan untuk selalu diingatkan bahwa *“power tends to corrupt absolute power corrupts absolutely.* Kekuasaan yang inheren dalam diri setiap pemimpin memiliki sifat bawaan untuk disalahgunakan dan kekuasaan yang tidak diimbangi dengan pengawasan sebagai penangkalnya sudah barang tentu akan disalahgunakan. Postulat ini seakan menjadi pesan bagi semua orang yang memiliki kekuasaan untuk mawas diri dan menghindari segala kemungkinan penyalahgunaan kekuasaan dalam bentuk apapun. Pemimpin yang ideal dan sejati sebagaimana dikehendaki Plato (427-347 S.M) serta dirindukan oleh semua orang dan tidak terbatas pada ruang dan waktu bila memiliki tujuh kebajikan utama (*cardinal virtues*) yang terdiri dari empat kebajikan dasar ditambah tiga kebajikan lainnya yaitu: kebijaksanaan (*wisdom*), keberanian (*courage*), kesederhanaan (*temperance*) dan keadilan (*justice*). Kebajikan lainnya yang harus ada di dalam diri seorang pemimpin adalah kesabaran (*patience*), kebaikan hati (*kindness*) dan kerendahan hati (*humility*). Dengan kebajikan dasar inilah pemimpin menjalankan peran mempengaruhi para pengikutnya mencapai tujuan bersama.

## **LATIHAN**

1. Jelaskan dan berikan contoh pemimpin ideal yang diklasifikasikan oleh filsuf Yunani Plato dalam kaitannya dengan pengalaman bangsa kita Indonesia.
2. Berikan intisari pemikiran Socrates, Plato, Aristoteles dan Konfusius sebagai perbandingan antara pemikiran Barat dan Timur.
3. Berikan kriteria pemimpin yang ideal bagi organisasi modern.
4. Mengapa kebijakan atau keputusan yang diambil oleh setiap pemimpin tidak akan pernah bisa menyenangkan semua pihak? Berikan penjelasan Anda.
5. Uraikan tujuh kebajikan utama (cardinal virtues) yang menjadi syarat dasar bila kita ingin menjadi pemimpin yang amanah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afriansyah, Ade “KONSEP PEMIMPIN IDEAL MENURUT AL-GHAZALI”, *Jurnal NALAR Vol 1, No 2, Desember 2017*
- Bass, Bernard M. (1990), *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*.3rd edition, New York: Free Press
- Bell, Daniel A. (2016), *The China Model: Political Meritocracy and the Limits of Democracy*, London: The Princeton University Press
- Doho, Yohannes Don Bosco, (2019), *Kepemimpinan Etis Berbasis Kearifan Lokal pada Lembaga Pendidikan Katolik (Studi Fenomenologi Hermeneutik Hanz Georg Gadamer di Manggarai NTT)*, Disertasi, Universitas Negeri Jakarta.
- Ford, Nick, (2005), *Niccolo Machiavelli: Florentine Statesman, Playwright, and Poet*, New York: The Rosen Publishing Group
- Kebung, Kondrad, (2011), *Filsafat Ilmu Pengetahuan*, Jakarta: Penerbit Pustakaraya
- Knight, George R (2004), *Issues and Alternatives in Education Philosophy*, (Alih bahasa: Mahmud Arif, *Filsafat Pendidikan, Isu-isu Kontemporer dan Solusi Alternatif*, Yogyakarta: Idea Press
- Northouse, Peter.G, (2013), *Leadership: Theory and Practice*, 6<sup>th</sup> Edition, (Alih bahasa Ati Cahyani), Jakarta: Indeks
- Robbin, Stephen P, 2001, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontraversi, Aplikasi*, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaja, Prenhallindo, Jakarta.
- Sastrapratedja, M. (2010), *Filsafat Manusia*, Jakarta: Pusat Kajian Filsafat dan Pancasila.
- Scherf, Kathleen, (1992), *The Collected Poetri of Malcolm Lowri, “No man is an island” John Donnes, Meditation, 17)*, Vancouver: UBC Press
- Terry George R. (1991), *Prinsip-Prinsip Manajemen*; (Alih bahasa J. Smith), Jakarta: Bumi Aksara
- Tung, Khoe Yao, *Filsafat Pendidikan Kristen*, (2013), Yogyakarta: Penerbit Andi
- Woodhouse, Mark.B (2000), *Berfilsafat Sebuah Langkah Awal*, Yogyakarta: Penerbit Kanisius

Zaprulkhan, (2012), *Filsafat Umum: Sebuah Pendekatan Tematik*, Jakarta: Rajawali Press

Zuhri, Ach. Dhofir, (2013), *Filsafat Timur: Sebuah Pergulatan Menuju Manusia Paripurna*, Malang: Madani

## PERTEMUAN 5

### *Pemimpin Fasilitator*

<b>Mata Kuliah</b>	<b>: Kepemimpinan dan berfikir sistem kesehatan</b>
<b>Dosen Pengampu MK</b>	<b>: Dr. Hetty Ismainar, SKM. MPH</b>
<b>Lama Kuliah</b>	<b>: 2 x 50 menit</b>
<b>Jenis Perkuliahan</b>	<b>: Daring atau <i>Online</i></b>

#### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa diharapkan dapat mengerti dan memahami tentang:

1. Pengertian
2. Tujuan
3. Manfaat
4. Prinsip fasilitasi
5. Peran dan Fungsi fasilitator

#### **1. Pengertian**

- a. *Pertama*, Schwarz (1994) mengatakan, dalam membangun kelompok dan organisasi yang efektif, pemimpin fasilitatif menerapkan nilai-nilai dasar, asumsi, dan prinsip-prinsip dasar pendekatan fasilitasi.
- b. *Kedua*, pemimpin fasilitatif membantu kelompok dan individu dalam organisasinya menjadi lebih efektif dengan cara membangun kapasitas mereka dalam menilai dan meningkatkan cara mereka bekerja. Dengan demikian, seperti halnya seorang fasilitator yang fungsi utamanya adalah membelajarkan orang.
- c. *Ketiga*, pemimpin yang fasilitatif adalah pemimpin yang dalam berinteraksi dengan orang lain lebih banyak melakukan fasilitasi ketimbang mengarahkan, atau menjadi fasilitator yang sekaligus berposisi sebagai pemimpin.
- d. Kepemimpinan fasilitatif bukanlah menyuruh orang melakukan sesuatu, tetapi membuat mereka mampu melepaskan energinya.

#### **2. Tujuan**

- a. Mampu memfasilitasi ide, gagasan yang mewakili visi dan misi organisasi
- b. Mampu mendengarkan dan memberdayakan anggota
- c. Mampu meramu perannya sebagai pemimpin yang visioner

Pemimpin yang dapat berperan sekaligus sebagai fasilitator bagi organisasinya meramu perannya sebagai pemimpin visioner dan pengatur, dengan pemimpin yang mendengarkan dan memberdayakan. Sebagai pemimpin yang fasilitatif, dia akan selalu melibatkan pengikutnya semaksimal mungkin dalam pembentukan visi dan misi, serta membangun sebuah tim yang kohesif. Dari sisi ini, kaidah fasilitasi tidak bisa dipisahkan dari pendekatan kepemimpinan. Sebutan pemimpin tidak hanya melekat pada pejabat.



Siapa pun bisa saja menjadi pemimpin, bahkan pemimpin yang fasilitatif, meskipun tidak berada pada posisi sebagai pimpinan di sebuah organisasi atau lembaga, bahkan bila mempunyai atasan sekalipun.

### **3. Manfaat**

Fasilitator hendaknya membantu merumuskan serta melaksanakan kegiatan, termasuk ikut menjaga dari terjadinya salah sasaran dan salah penanganan, serta mencatat dan melaporkan setiap perkembangan kegiatan sebagai laporan pertanggungjawaban. Tiga hal kemampuan pemimpin, yakni keterbukaan, keberanian, dan menerima nasihat.

### **4. Prinsip Fasilitasi**

#### **a. Demokrasi**

Nilai utama yang harus ada didalam pikiran seorang fasilitator adalah demokratis dalam melaksanakan setiap fasilitasi. Dalam hal ini fasilitator memiliki asumsi setiap orang memiliki hak dan kesempatan dan perlakuan yang sama tanpa adanya prasangka dan diskriminatif. Perencanaan yang dibuat dilakukan secara bersama dan dirancang sedemikian rupa untuk kebutuhan peserta. Perencanaan dan rancangan masih terbuka peluang untuk dilakukan perubahan sepanjang sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan peserta. Dalam proses memfasilitasi interaksi antara fasilitator dengan peserta bukan struktur yang hirarkir, tetapi fasilitator merupakan bagian yang setara dengan yang lain dalam mencapai suatu tujuan.

#### **b. Tanggungjawab**

Pada prinsipnya setiap orang bertanggung jawab kewajiban peran yang dibebankan kepadanya, termasuk perilaku dan pengalaman-pengalaman hidupnya. Fasilitator memiliki peran dan kewajiban terhadap rencana yang telah disusun dan tujuan yang hendak dicapai dalam suatu pertemuan. Harapan peran tersebut hanya mungkin dapat terealisasi jika adanya komitmen yang kuat dan nilai tanggung jawab yang tinggi dalam kegiatan fasilitasi ini.

#### **c. Kerjasama**

Suatu kegiatan yang melibatkan banyak orang dalam proses pelaksanaannya, hanya mungkin dapat terealisasi jika adanya kerjasama yang solid diantara sesama pelaku kegiatan tersebut. Ini berarti nilai kerja sama berperan utama dalam suatu proses fasilitasi.

#### **d. Kejujuran**

Fasilitator harus memiliki nilai-nilai kejujuran dalam dirinya termasuk atas pikiran, perasaan, keprihatinan dan prioritas dalam mencapai tujuan. Artinya fasilitator harus jujur terhadap peserta dan terhadap dirinya sendiri, terutama yang menyangkut kemampuan dan kelemahan yang dia miliki. Fasilitator harus mewakili dirinya sendiri secara adil dan tidak berusaha berbuat terlalu jauh diluar batas kemampuannya.

### **5. Peran dan fungsi fasilitasi**

Pemimpin fasilitatif menggunakan seperangkat keterampilan yang unik untuk bekerja bersama orang lain. Keterampilan itu digunakan untuk melaksanakan tugasnya. Apa saja tugas seorang pemimpin fasilitatif, tugas pemimpin fasilitatif sebagai berikut:

- a. Pengembangan tim  
Pemimpin fasilitatif membuat timnya mandiri dan lebih produktif sambil melalui tahap-tahap perkembangan kelompok yang meliputi Forming, Storming, Norming, dan Performing.
- b. Partisipasi Kelompok  
Pemimpin fasilitatif memastikan bahwa partisipasi penuh berjalan, sambil menampung perbedaan-perbedaan pendapat maupun keragu-raguan. Juga memastikan bahwa tidak ada yang mendominasi, dan bahwa anggota kelompok saling mendengarkan dan terlibat bersama dalam melaksanakan tugas mereka.
- c. Dialog yang konstruktif  
Pemimpin fasilitatif membantu kelompoknya memahami pentingnya dialog dan mencari tahu di tahap-tahap penajagan awal pekerjaan mereka, berusaha mengetahui sudut pandang masing-masing. Juga membantu mereka agar paham kapan dan bagaimana melakukan debat dan advokasi di tahap pengambilan keputusan dalam pekerjaan mereka, dan tahu bagaimana menggunakan dialog yang konstruktif untuk meningkatkan kerja tim.
- d. Konflik kreatif - Pemimpin fasilitatif membantu kelompok mengenali sikap dan tingkah laku yang konstruktif dan merusak, dan mendorong kelompok mematuhi kesepakatan bersama dan mengembalikan keadaan kembali ke rel semula.
- e. Perencanaan system  
Pemimpin fasilitatif menggunakan beragam perangkat dan cara untuk membantu tim-tim inti merumuskan kebutuhan, menentukan tujuan, dan mengkompromikan tujuan dan harapan yang sering tidak nyambung. Pemimpin fasilitatif membantu kelompok menangani masalah-masalah tertentu yang mungkin muncul dalam proses perencanaan.
- f. Proses-proses pemecahan masalah.  
Memfasilitasi akuntabilitas kelompok. Salah satu penyebab mengapa kerja kelompok tidak bisa mencapai tujuan adalah kegagalan pemimpinnya dalam memastikan akuntabilitas, tindak lanjut dan kelanjutan. Pemimpin fasilitatif mendorong kelompoknya bertanggung jawab terhadap misi dan kesepakatan mereka.
- g. Tindak lanjut dan kelanjutan  
Pemimpin fasilitatif, dalam kemitraan dengan kelompoknya, memastikan bahwa pelaporan status dan perkembangan pekerjaan secara teratur menjadi acara kunci dalam setiap rapat, bahwa tujuan-tujuan antara tercapai, dan bahwa pendokumentasian terlaksana dan disimpan. Kelompok juga membuat dan mengelola komunikasi dengan pihak-pihak terkait selama periode kerja tim.

## Daftar Pustaka

Schwarz, R., 1994, *The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups*. Jossey-Bass Publisher, California.

Karwur, F.F, dkk. 2010. Modul Pelatihan Pelatih Fasilitator Pemberdayaan Masyarakat.  
The Institute for Good Governance and Regional Development (IGGRD). Jakarta.

## PERTEMUAN 6

### *Kinerja Organisasi*

<b>Mata Kuliah</b>	<b>: Kepemimpinan dan berfikir sistem kesehatan</b>
<b>Dosen Pengampu MK</b>	<b>: Dr. Hetty Ismainar, SKM. MPH</b>
<b>Lama Kuliah</b>	<b>: 2 x 50 menit</b>
<b>Jenis Perkuliahan</b>	<b>: Daring atau <i>Online</i></b>

#### **Tujuan Pembelajaran**

1. Mahasiswa mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja
2. Mahasiswa mengetahui upaya peningkatan kinerja
3. Mahasiswa mampu menjelaskan cara evaluasi kinerja

#### **Pendahuluan**

Berbagai organisasi, dan lembaga tentunya ingin mendapatkan kinerja karyawan yang baik dalam setiap bidang masing-masing. Dalam pemeliharaan dan pengelolaan sumber daya manusia sendiri tentu harus mendapat perhatian yang lebih. Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang berperan penting untuk kelangsungan perusahaan. Langkah yang dilakukan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang memuaskan antara lain dengan melakukan motivasi kerja disiplin kerja dan lingkungan kerja yang baik.

Kinerja seseorang merupakan ukuran sejauhmana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Kinerja karyawan sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

Kinerja karyawan secara tidak langsung berpengaruh terhadap citra perusahaan. Atasan berperan penting untuk menumbuhkan motivasi bagi para pegawainya karena jika tidak ada dorongan maka para pegawainya tidak bisa memacu dirinya sendiri untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Pada bab ini kita akan membahas tentang: definisi kinerja, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, upaya peningkatan kinerja dan evaluasi kinerja.

#### **A. Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Kinerja Organisasi**

##### **1. Motivasi karyawan**

Adalah pendekatan atasan kepada anggota timnya dalam memberikan dorongan semangat dalam melakukan pekerjaan dengan mendengarkan pendapat karyawan, mengetahui dan memahami pekerjaan karyawan, memperlakukan adil kepada karyawan, memberikan dukungan karyawan untuk berkembang, dan memiliki harapan yang realistis dari kontribusi karyawannya (Chaudhary & Sharma, 2012). Motivasi memiliki peranan penting dalam kinerja karyawan. Tanpa adanya motivasi, karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang kurang memuaskan. Untuk itu, harus terus mengusahakan agar karyawan tetap memiliki motivasi kerja. Memang tidak mudah,

namun bukan berarti tidak dapat mengusahakannya. Beberapa motivasi karyawan antara lain:

1) *Personal Goals*

Setiap orang memiliki tujuan hidup bagi personal mereka sendiri. Tujuan personal (personal goals) ini adalah ukuran bagi pribadi untuk melakukan sesuatu dan menjadi idealisme dalam menjalani hidup. Orang dengan personal goals yang kuat akan memiliki ambisi yang lebih dalam melakukan sebuah pekerjaan. Hal tersebut pula yang berlaku bagi karyawan. Karyawan dengan *personal goals* yang jelas seperti ingin menjadi ahli di suatu bidang, menjadi pejabat atau pemimpin perusahaan biasanya akan menunjukkan performa yang lebih signifikan dibanding dengan orang-orang yang kurang memahami apa yang mereka inginkan dalam karirnya.

2) Gaji yang Sesuai

Menjadi motivasi penting bagi karyawan dalam perusahaan adalah gaji yang didapat. Tujuan untuk bekerja yaitu bagaimana seseorang menghasilkan uang agar dapat memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu, gaji merupakan motivasi yang penting bagi para karyawan. Tidak hanya itu, gaji juga haruslah sesuai dengan tugas dan fungsinya, jika pekerjaan itu membutuhkan skill dan keahlian di suatu bidang yang tinggi, maka gaji tersebut haruslah memenuhi kriteria yang telah ditentukan. Penelitian yang dilakukan oleh Gardner et.al. (2004) menyatakan bahwa tingkatan besarnya gaji akan mempengaruhi *self esteem* dan akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian *self esteem* dapat dikatakan dapat menjadi variabel mediasi atau intervening antara gaji dengan kinerja

3) Budaya Perusahaan

Yaitu suatu bentuk kebiasaan dan dilakukan terus menerus yang akan membentuk pola interaksi dan kondisi sosial suatu perusahaan. Budaya perusahaan ini biasanya dibuat dan sangat dipengaruhi oleh kepala pimpinan perusahaan tersebut. *Leadership* yang baik dari pemimpin perusahaan akan memberikan motivasi tersendiri oleh para karyawan. Selain itu, budaya ini diciptakan dengan visi dan misi, serta *value* yang dibuat dan dipegang oleh perusahaan yang secara otomatis akan memengaruhi pola pikir dan bersikap pada semua SDM yang ada di perusahaan tersebut. Sehingga hal ini akan memengaruhi kondisi dan cara berinteraksi orang-orang yang ada di perusahaan tersebut.

## 2. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab. Pelatihan biasanya terfokus pada penyediaan bagi para karyawan, keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja yang dapat langsung terpakai pada pekerjaan. Melalui pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada pekerjaan yang didudukinya sekarang (Ruky, 2003).

Sutrisno (2009) menyatakan Pendidikan sebagai landasan untuk membentuk, mempersiapkan, membina, dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang sangat menentukan dalam keberhasilan pembangunan di masa yang akan datang. Dengan kata lain, pendidikan merupakan modal yang harus dimiliki seseorang agar lebih siap menghadapi berbagai pekerjaan yang diberikan. Sedangkan, Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik

pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan masa sekarang (Swasto, 2011). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah usaha untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan terhadap pelaksanaan pekerjaan seorang karyawan.

Menurut Sofyandi (2013) mengemukakan lima prinsip pelatihan yang dijabarkan sebagai berikut: (1) *Participation*, artinya dalam pelaksanaan pelatihan para peserta harus ikut aktif agar lebih cepat menguasai dan mengetahui berbagai materi yang diberikan. (2). *Repetition*, artinya senantiasa dilakukan berulang-ulang agar peserta lebih cepat memahami dan mengingat apa yang telah diberikan. (3). *Relevance*, artinya harus saling berhubungan sebagai contoh para peserta latihan terlebih dahulu diberikan penjelasan secara umum tentang suatu pekerjaan sebelum mereka mempelajari hal-hal khusus dari pekerjaan tersebut. (4). *Transference*, artinya program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan yang nantinya akan dihadapi dalam pekerjaan sebenarnya. (5). *Feedback*, artinya program pelatihan yang dilaksanakan selalu dibutuhkan umpan balik untuk mengukur sejauh mana keberhasilan program tersebut. Dengan adanya umpan balik ini, peserta akan memperoleh informasi tentang hasil yang dicapai untuk mengetahui hasil kerja mereka

### 3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan suatu alat ukur yang akan berpengaruh terhadap kinerja jika lingkungan kerja yang ada pada suatu instansi baik. Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui peningkatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, serta dukungan oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat kerja akan membawa dampak yang positif bagi karyawan sehingga kinerja pegawai dapat meningkat.

Lingkungan kerja mempunyai kontribusi yang cukup besar dalam peningkatan kinerja. Lingkungan kerja mengarah kepada beberapa aspek diantaranya manajemen, struktur organisasi, dan deskripsi kerja, kebebasan, lingkungan fisik yang memuaskan, seperti tersedianya tempat ibadah, ruangan yang cukup nyaman untuk bekerja, ventilasi yang baik, keamanan, jam kerja yang sesuai dan tugas yang bermakna. Kondisi lingkungan dalam variasi – variasi yang relative sederhana dalam suhu, kebisingan, penerangan, atau mutu daerah dapat mendorong efek – efek yang berarti terhadap sikap dan kinerja pegawai. Selain itu rancangan yang memperhatikan jumlah ruang kerja, pengaturan atau tata letaknya dan tingkat kekuasaan pribadi yang diberikan, mempengaruhi kinerja dan tingkat kepuasan pegawai.

Desain tempat kerja perlu memperhitungkan berbagai masukan. Membuat lebih baik dan lebih tinggi di tempat kerja berkinerja membutuhkan kesadaran tentang bagaimana dampak perilaku kerja dan bagaimana perilaku itu sendiri mendorong kinerja di tempat kerja. Dalam hubungan antara pekerjaan, tempat kerja dan alat kerja, tempat kerja menjadi bagian integral dari pekerjaan itu sendiri. Pemahaman dibangun pada pengakuan bahwa ruang memiliki karakteristik yang berbeda, melakukan fungsi yang berbeda dan ada berbagai cara orang bekerja. Orang-orang bekerja secara individual dan berinteraksi dengan orang lain dan hal ini membutuhkan solusi ruang kerja yang berbeda (Setyawan, 2018).

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayati (2007) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan pegawai diantaranya adalah:

- 1) Penerangan/cahaya ditempat kerja  
Cahaya/penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu diperhatikan adanya penerangan (cahaya yang terang) tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai. Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi 4 yaitu: cahaya langsung, cahaya setengah langsung, cahaya tidak langsung, cahaya setengah tidak langsung.
- 2) Temperatur ditempat kerja.  
Dalam keadaan normal tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi diluar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperature luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan tubuh.
- 3) Kelembaban di tempat kerja  
Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara bisa di tanyakan dalam persentase, kelembaban ini berhubungan atau di pengaruhi oleh temperatur kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperature udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu sekitarnya.
- 4) Sirkulasi udara di tempat kerja  
Oksigen merupakan gas yang di butuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme, udara di sekitar di katakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja
- 5) Kebisingan di tempat kerja  
Salah satu polusi yang cukup menyibukan para pakar untuk mengatasi kebisingan adalah bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga karena dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilalukan dengan efisien sehingga kinerja meningkat.  
Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh pegawai dan dapat menimbulkan akibat yang tidak di inginkan. getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidakteraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya.

Gangguan erbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekuensinya,alam ini bersonisasi dengan ferkurasi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal: konsentrasi bekerja, datangnya kelelahan,timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang dan lain – lain.

- 6) Bau tidak sedap  
Adanya bau tidak sedap di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau yang tidak sedap yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*air condition*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau – bau yang mengganggu di sekitar tempat kerja.
- 7) Dekorasi di tempat kerja  
Dekorasi ada hibungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan dan lainnya untuk bekerja.
- 8) Musik di tempat kerja  
Menurut para pakar, music yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang pegawai untuk bekerja. Oleh karena itu lagu – lagu perlu dipilih dengan selektif untuk di perdengarkan di tempat kerja.
- 9) Keamanan di tempat kerja  
Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaan salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga satuan petugas keamanan (satpam).

## **B. Upaya Peningkatan Kinerja**

Banyak cara untuk meningkatkan performa kinerja karyawannya, yang bertujuan untuk meningkatkan produktifitas kerja perusahaan tersebut, karena Sebuah perusahaan dapat menjadi berkembang dan maju tentunya tidak hanya dikarenakan faktor permodalan dan strategi bisnis yang kuat saja, melainkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang hebat. Dalam hal ini SDM memiliki artian para karyawan atau pekerja. Berikut beberapa langkah untuk meningkatkan kinerja karyawan

### **1. Sistem Penilaian kinerja yang Transparan (Soesanto, 2016)**

Jika ditanya tentang kinerja yang menurun, rata-rata karyawan akan mengeluhkan sistem penilaian kinerja yang tidak transparan. Buatlah sistem penilaian kinerja yang transparan dan akuntabel. Dari awal perekrutan, beri tahu kinerja karyawan akan diukur dari hal-hal apa saja. Karyawan jadi akan menyadari mengapa ia mendapat kenaikan gaji yang paling kecil dibandingkan rekannya yang lain. Dengan demikian, tidak ada prasangka yang tidak baik dari karyawan.

### **2. Penuhi hak karyawan (Hernawan, 2012)**

Hak-hak karyawan yang dimaksud meliputi gaji dan kenaikannya tiap tahun, Tunjangan Hari Raya, tunjangan kesehatan, komunikasi, dan lain-lain sesuai kesepakatan dalam kontrak kerja.



### 3. Reward dan punishment (Fitri, 2013)

Reward dan punishment efektif untuk mempertahankan karyawan berkualitas. Jika seorang karyawan kinerjanya unggul atau menghasilkan profit besar bagi perusahaan, tidak ada salahnya diberi penghargaan. Penghargaan bisa berupa jalan-jalan baik ke luar negeri ataupun dalam negeri, bonus berupa uang. Namun ada kalanya penghargaan tidak berupa hadiah yang mahal.

### 4. Jenjang Karier (Paputungan, 2013)

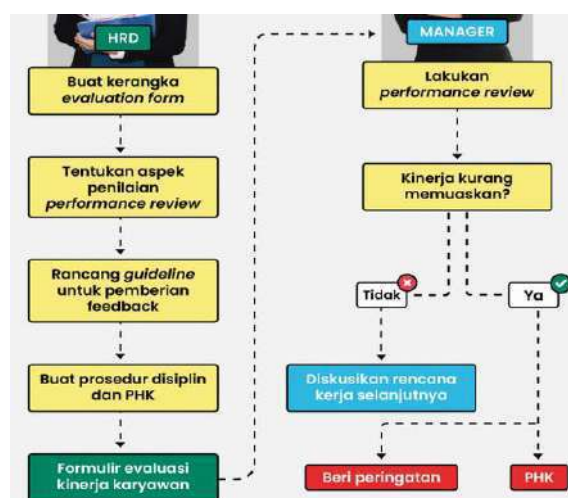
Jenjang karier erat kaitannya dengan motivasi kerja. Bila tidak dilakukan akibatnya, bisa jadi karyawan menjadi kehilangan motivasi kerja dan target tidak tercapai. Bisa jadi berpikir untuk melamar kerja ke tempat kerja baru. Walau perbedaan gajinya kadang tidak terlalu signifikan, jenjang karier tetap jadi prioritas para karyawan.

### 5. Training atau Pelatihan (Triasmoko, 2014)

Ada kalanya skill karyawan perlu ditambah seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Maka mengadakan training atau pelatihan perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Misalnya, programmer dalam perusahaan Anda diikutkan dalam training, pelatihan, atau seminar pemrograman. Training dan pelatihan ini diharapkan dapat menyegarkan dan menambah cakrawala berpikir para karyawan.

## C. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja juga memberikan keuntungan bagi karyawan sendiri. Selain membuat mereka tahu seperti apa performanya, para karyawan juga bisa mendapat sejumlah kompensasi dan kenaikan gaji dari adanya evaluasi kinerja. Tetapi masih ada karyawan yang enggan mengikuti evaluasi kinerja. Ketidaksiapan mereka terhadap kritik dari atasan adalah salah satu alasan yang melatarbelakangi hal tersebut. Agar karyawan mau melakukan evaluasi kinerja selaku atasan dan pihak perusahaan harus menggunakan sejumlah metode. Dengan menggunakannya, maka bisa melakukan evaluasi kinerja kepada para karyawan secara baik dan efektif. Berikut alur evaluasi kinerja karyawan yang bisa diterapkan (Gambar 1).



Gambar 1.  
Alur Evaluasi Kinerja Karyawan

Beberapa langkah yang perlu dilakukan tim evaluator saat mengadakan evaluasi kerja yaitu: (1) Lakukan evaluasi kerja sesuai kebutuhan, (2). Evaluasi kinerja dengan tatap muka, (3). Bersikap jujur, (4) Memilih kata-kata yang sesuai, (5) Berdiskusi. Grote (2002) mengemukakan bahwa perusahaan yang memiliki sistem penilaian kinerja yang baik akan menggunakannya sebagai proses yang berkelanjutan, proses ini terbagi dalam empat fase, yaitu:

- a. Perencanaan, dalam fase ini atasan dan bawahan mengadakan pertemuan untuk membahas dan menetapkan tujuan, serta hal-hal lain yang berkaitan dengan pekerjaan seperti kompetensi, perilaku dan tanggung jawab kerja yang harus dimiliki.
- b. Pelaksanaan, pada fase ini karyawan bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, peran atasan sebagai pembimbing dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka sehingga tujuan dapat tercapai.
- c. Pengukuran, pada fase ini atasan memberikan refleksi terhadap tugas-tugas yang telah dikerjakan karyawan dan hasil dari fase ini dapat mempengaruhi karyawan tersebut baik dalam kompensasi atau bentuk penghargaan-penghargaan lainnya
- d. Peninjauan, fase ini merupakan review yaitu mempertemukan kembali atasan dan bawahan untuk memberikan dan membahas hasil kinerja karyawan secara mendalam, dan di akhir pertemuan keduanya kembali membuat dan menetapkan tujuan serta tugas-tugas untuk masa yang akan datang.

### **Rangkuman Materi**

Kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi yang diterimanya. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu: motivasi (*Personal Goals*, gaji yang sesuai, budaya perusahaan), Pendidikan pelatihan dan lingkungan kerja.

Pendidikan dan pelatihan suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab. Ada lima prinsip dalam pelatihan yaitu: *Participation, repetition, relevance, transparance, dan feedback*. Lingkungan kerja mempunyai kontribusi yang cukup besar dalam peningkatan kinerja. Lingkungan kerja mengarah kepada beberapa aspek diantaranya manajemen, struktur organisasi, dan deskripsi kerja, kebebasan, lingkungan fisik yang memuaskan.

Beberapa upaya meningkatkan kinerja antara lain: sistem penilaian kinerja yang transparan, penuh hak karyawan, *reward dan punishment*, jenjang karir, training atau pelatihan. Hal akhir yang tidak kalah penting adalah penilaian evaluasi kinerja karyawan. Beberapa upaya penilaian yang dilakukan antara lain: lakukan evaluasi kerja sesuai kebutuhan, evaluasi kinerja dengan tatap muka, bersikap jujur, memilih kata-kata yang sesuai, dan berdiskusi.

## Evaluasi

1. Apa yang saudara pahami tentang kinerja, jelaskan?
2. Bila saudara adalah seorang karyawan, hal apa yang paling saudara inginkan terkait peningkatan produktifitas pekerjaan?
3. Menurut saudara seberapa penting kah evaluasi kinerja karyawan? Dan bagaimana proses evaluasi kinerja yang baik menurut anda?
4. Menurut saudara lingkungan kerja seperti apakah yang diinginkan karyawan dan jelaskan alasannya?
5. Bila saudara memerlukan pelatihan di pekerjaan anda saat ini, bentuk pelatihan apa yang saudara inginkan dan sebutkan alasannya?

## Daftar Pustaka

- Chaudhary, N., & Sharma, B. (2012). Impact of employee motivation on performance (productivity) in private organization. *International Journal of Business Trends and Technology*, 2 (4).
- Fitri S. Massuki, Ludigdo Unti, Djahhuri Ali. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja. *Jurnal Dinamika Akuntansi* 5
- Gardner, Linn Van Dyne, & Jon L. Pierce. 2004. The Effect of Pay Level on Organization-Based Self Esteem & Performance: A Field Study. *Journal of Occupational and Organizational Psycology*, Vol. 77, pp.307-322.
- Gibson, James L. 1997. Organisasi. Jakarta: Erlangga.
- Grote, D. (2002). The Performance appraisal question & answer book a survival guide for managers. Broadway: AMACOM
- Hasibuan, Malayu S.P, 2006, Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi, Bumi Aksara: Jakarta.
- Hernawan, A. Keseimbangan Hak Dan Kewajiban Pekerja Dan Pengusaha Dalam Mogok Kerja. *Mimbar Hukum* Volume 24, Nomor 3, Oktober 2012, Halaman 377 – 569
- Mathis, Robert L dan John H Jackson, 2006, Human Resource Management, terjemahan, Edisi Kesepuluh, Jakarta, Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari. (2006). Evaluasi dan manajemen kinerja di lingkungan perusahaan dan industri. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Paputungan, F.R. Motivasi, Jenjang Karir Dan Disiplin Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Sulut Cabang Calaca. *Jurnal EMBA* Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 679-688. ISSN 2303-1174
- Prawirosentono, Suyadi. 2008. Kebijakan Kinerja Karyawan. Yogyakarta: BPFE
- Robbins, P. Stephen. (2003). Perilaku Organisasi. Edisi Sembilan, Jilid2. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Ruky, Achmad S. 2003, SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Sedarmayanti, 2007, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Bandung, Penerbit Mandar Maju.
- Setyawan. A. 2018. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Tiga Perusahaan Fabrikasi Lepas Pantai Di Batam Dan Karimun). *Journal of Accounting & Management Innovation*, Vol.2 No.1, January 2018, pp. 67-89

- Soesanto, J.O.V, Kempa, S. 2016. Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan di PT.X. AGORA Vol. 4, No. 1. Hal: 387-395
- Sofyandi, Herman. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, Edy. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.Swasto, Bambang.2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Malang: UB Press.
- Tandoh, V.C. (2011). Effect of leadership behaviors on employee performance in Guinness Ghana Breweries Limited. Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
- Triasmoko, D, Mukzam, M.D, Nurtjahjono, G.E. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 12 No. 1 Juli 2014



**SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN ( STIKES )  
HANG TUAH PEKANBARU  
PROGRAM STUDI KESEHATAN MASYARAKAT**

**Jl. Mustafa Sari No. 05 Tangkerang Selatan, Pekanbaru, Telp: (0761)33815,Fax: (0761) 33815  
Email: [stikes.htp.@gmail.com](mailto:stikes.htp@gmail.com), Izin Mendiknas No. 226/D/O/2002**

---

---

**UJIAN TENGAH SEMESTER (UTS)**

<b>Mata Kuliah</b>	<b>: Kepemimpinan dan berfikir sistem kesehatan</b>
<b>Kode Mata Kuliah</b>	<b>: WP433</b>
<b>SKS</b>	<b>: 2 SKS</b>
<b>Waktu</b>	<b>: 2 x 50 menit</b>
<b>Pertemuan Ke</b>	<b>: 8</b>

Pertanyaan:

1. Jelaskan apa yang saudara pahami tentang kepemimpinan!
2. Menurut saudara apa saja fungsi pemimpin dalam organisasi, jelaskan dan beri contoh!
3. Apa yang saudara ketahui tentang kepemimpinan post-modern?
4. *Personal character* seperti apa yang wajib dimiliki seorang pemimpin? Beri contoh!
5. Kreativitas adalah kemampuan yang mencerminkan kelancaran, keluwesan, dan orisinalitas dalam berpikir serta kemampuan untuk mengelaborasi suatu gagasan, Seorang pemimpin harus kreatif. Berikan contoh sikap kreatif tersebut?

**-SELAMAT MENGERJAKAN-**