

*Seminar*

**MANAGEMEN KEPEMIMPINAN DI PUSKESMAS**

Oleh

dr. Rony Prasetyo

NIP. 1968092720005011001

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS JEMBER

FAKULTAS KEDOKTERAN

Karya ilmiah dipresentasikan pada seminar di Puskesmas  
Ambulu 10 Februari 2015



## MANAGEMENT KEPEMIMPINAN DI PUSKESMAS

Dr. Rony Prasetyo

Disampaikan di Puskesmas Ambulu

Seminar Kepemimpinan Puskesmas

10 Februari 2015

### A. DASAR-DASAR KEPEMIMPINAN

Pada umumnya para ahli berpendapat bahwa kepemimpinan (leadership) adalah pokok atau inti dari pads manajemen.

Kepemimpinan berkaitan pula dengan kemampuan motivasi, komunikasi dan hubungan antar manusia. Seorang pemimpin harus memotivasi dirinya sendiri dan orang lain agar mau bekerja untuk mencapai tujuan. Pemimpin yang mampu berkomunikasi dan mampu berhubungan manusiawi dengan orang lain (*human relations*) dengan baik akan lebih mudah mempengaruhi dan menggerakkan orang lain sesuai keinginannya dalam mencapai tujuan yang dikehendaki.

Tanpa kepemimpinan yang baik, sulit bagi seorang manajer atau pemimpin menjalankan fungsi manajemen dengan semestinya. Perencanaan yang baik, organisasi yang memadai, anggaran yang besar, sarana dan prasarana yang lengkap belum menjamin bahwa akan diperoleh hasil kegiatan (output) yang diinginkan.

#### Pengertian Kepemimpinan

Banyak pengertian atau teori kepemimpinan disampaikan, beberapa dikemukakan disini dengan maksud makin banyak pengertian diberikan oleh para ahli semakin lengkap pemahaman kita akan kedudukan, tugas, kewajiban dan wewenang seorang pemimpin dan sebagainya.

James A.F Stunner dan Henry Mintzberg menyampaikan bahwa kepemimpinan berkaitan eras dengan fungsi manajemen yang amat penting yaitu penggerakan pelaksanaan (*actuating*), pengarahan (*directing*) atau memerintah (*command*), kemampuan koordinasi (*coordinating*), pengawasan dan pengendalian (*controlling*), berkomunikasi (*communicating*), menuntun, membimbing (*leading=memimpin*) dan mengambil keputusan (*decision making*) dan menjadi nara sumber (*resourcing*).

George R. Terry mengungkapkan, kebanyakan pemimpin-pemimpin efektif merupakan orang-orang yang bermotivasi tinggi dan menetapkan standar-standar prestasi tinggi bagi mereka sendiri. Mereka ingin mengetahui banyak hal, bersifat energik dan merasa ditantang oleh problem-problem yang sulit dipecahkan oleh mereka. Seorang pemimpin

menggugah keinginan seseorang untuk melaksanakan suatu hal. Ia menunjukkan arah yang harus ditempuh dan ia membina anggota-anggota kelompok ke arah penyelesaian hasil pekerjaan kelompok.

George R. Terry mengatakan *“Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemampuan untuk tujuan kelompok”*.

*“Kepemimpinan adalah hubungan di mana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pimpinan tersebut”*.

Dubin

*“Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan”*.

Ralph M. Stogdill

*“Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan sekelompok orang yang terorganisir dalam usaha mereka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan”*.

Harold Koontz dan Cyril O'Donnell

*“Kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum”*

*“Kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka dengan semangat keyakinan”*.

R.D. Agarwala

*“Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan ke mana mereka, kemampuan dan usaha untuk mencapai tujuan pimpinan”*.

*“Dalam hubungan dengan organisasi, kepemimpinan terletak pada mempengaruhi usaha individu, dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal”*.

Ordway Tead

*“Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan”*.

Franklin G. Moore

*“Kepemimpinan adalah kemampuan membuat orang-orang bertindak sesuai dengan keinginan pemimpin”*.

John D. Pfiffner & Robert Presthus

*“Kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memotivasi individu-individu serta kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan”*.

Seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan kehendaknya untuk mencapai tujuan organisasi, menurut John Frech, Bertram Raven, Leonc Megginnsa, Amitzai Etzioni dan lain-lain, antara lain karena adanya daya kekuatan (power):

1. Daya kekuatan memaksa (Coercive Power);
2. Daya kekuatan memberi hadiah (Reward Power);
3. Daya kekuatan yang sah (Legitimate Power);
4. Daya kekuatan karena keahlian (Expert Power);
5. Daya Kekuatan referensi (Kekuatan menjadi nara sumber, acuan/sumber referensi);
6. Daya kekuatan kharisma (Charismatic Power);
7. Daya kekuatan jabatan (Position Power);
8. Daya kekuatan pribadi (Personal Power);
9. Daya kekuatan informasi (Information Power);
10. Daya kekuatan koneksi (Conection Power) dan sebagainya.

## **BERBAGAI PENDEKATAN (TEORI) KEPEMIMPINAN**

Untuk memahami apa sebenarnya yang dimaksud dengan kepemimpinan, banyak pendekatan yang dipergunakan para ahli dalam menelurkan suatu teori atau pendapat tentang kepemimpinan. Banyak teori yang dikemukakan pada umumnya berdasarkan “*pendekatan sifat, pendekatan perilaku, pendekatan kontingensi, dan pendekatan terpadu/gabungan*”.

### **Teori Sifat (The traitist theory of leadership)**

Menurut Ordway Tead, 10 (sepuluh) sifat yang perlu dimiliki Seorang pemimpin :

1. Memiliki kekuatan fisik dan mental;
2. Paham arah dan tujuan;
3. Antusiasme;
4. Ramah tamah dan efektif;
5. Memiliki integritas (terpercaya);
6. Memiliki keahlian tehnis;
7. Cepat dan tepat dalam pengambilan keputusan;
8. Cerdas;
9. Cakap mengajar;
10. Setia.

**John D. Millet** menyampaikan bahwa ada empat sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin :

1. Kemampuan melihat perusahaan (atau organisasi) secara keseluruhan;

2. Kemampuan mengambil keputusan-keputusan;
3. Kemampuan melimpahkan atau mendelegasikan wewenang;
4. Kemampuan menanamkan kesetiaan pada perintah.

**Keith Davis** mengemukakan 4 (empat) macam kelebihan sifat-sifat yang perlu dimiliki oleh pemimpin.

1. Cerdas (*intelligence*).
2. Kematangan dan keluasan pandangan sosial (*social maturity and breath*)
3. Mempunyai motivasi dan keinginan mencapai sukses yang berasal dari dalam dirinya (*inner motivation and achievement desires*).
4. Mempunyai sikap perilaku yang suka menjalin hubungan antar manusia (*human relations attitudes*).

### **George R. Terry**

1. Cerdas (*intelligence*)
2. Inisiatif (*inisiative*)
3. Kekuatan atau pendorong (*energy or drive*)
4. Kematangan emosi (*emotional maturity*)
5. Meyakinkan (*persuasive*)
6. Kemahiran berkomunikasi (*communicate skill*)
7. Percaya diri (*self-assurance*)
8. Cerdik (*perceptive*)
9. Kreatif (*creativity*)
10. Berperan Berta dalam pergaulan sosial (*social participation*).

### **Panca Dasa Kepemimpinan Shri Mahapatih Gajah Mada**

Gajah Mada sebagai seorang ahli politik, negarawan dan ahli strategi, menyampaikan beberapa sifat kepemimpinan yang disebut *Panca Dasa*. Sifat-sifat kepemimpinan tersebut dilukiskan dalam *Negarakertagama* bush Langan Empu Prapanca. Kelima belas dari pada sifat-sifat pemimpin tersebut adalah:

1. Wijnana-Sikap Bijaksana;
2. Mantri Wira-Sebagai pembela negara seiati,
3. Wicaksanang Naya-Bijaksana-Kemampuan menganalisa dan mengambil keputusan;
4. Matanggan-Mendapat kepercayaan dari bawahan;
5. Satya Bakti Haprabhu-Loyal pada atasan;

6. Wajjnanapandita-Berpidato dan berdiplomasi;
7. Sajjawopasama-Tidak sombong, rendah hati, manusiawi;
8. Dhirottsaha-Bersifat rajin, kreatif;
9. Tan Lalana-Bersifat gembira, periang,
10. Disyacitta-Jujur, terbuka;
11. Tan Satrisna-Tidak egois;
12. Masihi Samastha Bhuwana-Bersifat penyayang, cinta alam;
13. Ginong Pratidina-Tekun menegakkan kebenaran;
14. Sumantri-Sebagai abdi negara yang baik;
15. Anayakan Musuh-Mampu membinasakan lawan.

## **Kepemimpinan menurut Ki Hajar Dewantara**

Beliau memberikan pemahaman tentang kepemimpinan yang dikenal sebagai Trilogi kepemimpinan dari Ki Hajar Dewantara yaitu:

1. Ing ngarso sung tulodo

Hal ini berarti: Di depan memberi teladan. Maksudnya, seorang pemimpin harus dapat menjadikan dirinya sebagai anutan dan ikutan orang-orang yang dipimpinnya.

2. Ing madya mangun karso

Berarti: Di tengah menumbuhkan karsa atau kehendak (inisiatif), membangkitkan semangat berswakarsa dan kreatifitas orang yang dipimpinnya.

3. Tut wuri handayani

Berarti: Mengikuti dari belakang dengan membimbing. Ini mempunyai makna bahwa seorang pemimpin harus memberi kesempatan dan mendorong orang-orang yang dipimpinnya agar berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab.

Berbagai penjelasan tentang trilogi kepemimpinan disampaikan dalam beberapa model kepemimpinan, namun pada dasarnya sama pengertiannya.

## **Pendekatan perilaku**

Antara lain, menurut studi Kepemimpinan Universitas Iowa, Ohio, Michigan, The Managerial Grid (Kisi-kisi Manajemen), Empat Sistem Manajemen, Teori X dan Teori Y dan sebagainya.

## **Studi Kepemimpinan Universitas Iowa**

Ronald Lippitt dan Ralph K. White berpendapat bahwa ada tiga gaya kepemimpinan yaitu Otoriter, Demokrasi dan Liberal.

1. “*Authoritarian*” (Otoriter), “*Autocratic*” (Otokratis), “*Dictatorial*” (Diktator)

Kepemimpinan gaya otoriter antara lain berciri :

- a. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan.
- b. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan.
- c. Kebijakan selalu dibuat oleh pimpinan.
- d. Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan.
- e. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat.
- f. Prakarsa harus selalu datang dari pimpinan.
- g. Tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat.
- h. Tugas-tugas bagi bawahan diberikan secara instruktif.
- i. Lebih banyak kritik daripada pujian.
- j. Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat.
- k. Pimpinan menuntut kesetiaan mutlak tanpa syarat.
- l. Cenderung adanya paksaan, ancaman dan hukuman.
- m. Kasar dalam bertindak.
- n. Kaku dalam bersikap.
- o. Tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

Beberapa ciri kepemimpinan gaya otoriter tersebut senada dengan pendapat Agarwala yang menyatakan bahwa: “*Otokratis atau otoriter : pemimpin jenis ini ni memberikan instruksi secara pasti, menuntut kerelaan, menekankan pelaksanaan tugas, melakukan pengawasan tertutup, ijin sangat sedikit atau tiada bawahan mempengaruhi keputusan, tiada saran datang dari bawahan, memakai paksaan, ancaman dan kekuasaan untuk melaksanakan disiplin serta menjamin pelaksanaannya*”.

Penerapan kepemimpinan gaya otoriter dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak sehingga untuk sementara mungkin produktivitas dapat naik. Tetapi penerapan kepemimpinan gaya otoriter dapat menimbulkan kerugian antara lain berupa suasana kaku, tegang, mencekam, menakutkan sehingga dapat berakibat lebih lanjut timbulnya ketidakpuasan. Dalam hal ini Agarwala berpendapat bahwa “*penerapan kepemimpinan gaya otoriter ternyata mengakibatkan merusak moral, meniadakan inisiatif, menimbulkan permusuhan, agresivitas, keluhan, absen, pindah dan tidak puas*”.

Kepemimpinan gaya otoriter hanya tepat diterapkan dalam organisasi yang sedang menghadapi keadaan darurat karena sendi-sendi kelangsungan hidup organisasi terancam, apabila keadaan darurat telah selesai gaya ini harus segera ditinggalkan.

## 2. “Democratic” (Demokratis)

Kepemimpinan gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Kepemimpinan gaya demokratis antara lain berciri:

- a. Wewenang pimpinan tidak mutlak.
- b. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan.
- c. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
- d. Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
- e. Komunikasi berlangsung timbal balik, baik terjadi antar pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan.
- f. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku perbuatan atau kegiatan bawahan dilakukan secara wajar.
- g. Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan.
- h. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat.
- i. Tugas-rugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan daripada instruktif
- j. Pujian dan kritik seimbang.
- k. Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing.
- l. Pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar.
- m. Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak.
- n. Terdapat suasana saling percaya, saling hormat menghormati dan saling harga menghargai.
- o. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

Herbert G. Hicks dan Ray C. Gullets menyatakan bahwa *“dengan kepemimpinan gaya demokratis hasil produksi mungkin tidak setinggi pada gaya otoriter, namun kualitas lebih baik, dan masalah manusia sedikit, terjadi saling saran antara pimpinan dan bawahan, saling berpendapat, semua orang dianggap sama penting dalam menyumbangkan ide dalam pembuatan keputusan”*.



Sharma memberikan pandangan yang senada pula tentang gaya demokratis, yaitu “*dalam gaya demokratis pimpinan memperhatikan pandangan bawahan, memberikan bimbingan pada masalah-masalah yang timbul dan melibatkan perasaan sendiri dalam membantu bawahan mencapai tujuan organisasi sebaik tujuan individu*”.

Penerapan kepemimpinan gaya demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa keputusan serta tindakan yang lebih obyektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki, serta terbinanya moral yang tinggi. Sedang kelemahan gaya ini antara lain keputusan serta tindakan kadang-kadang lamban, rasa tanggung jawab kurang, keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan yang terbaik.

3. “*Laissez-faire*” (Kebebasan), “*free-rein*” (Bebas kendali), “*libertarian*” (Kebebasan), *Liberal*

Kepemimpinan gaya kebebasan atau gaya liberal adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

“*Laissez-faire*” secara harfiah berarti “*allow (them) to do*” (mengijinkan (mereka) bekerja), atau “*to leave alone*” (biarkan sendiri), “*free-rein*” berasal dari kata “*free*” (bebas) dan “*rein*” (kendali), jadi “*free-rein*” secara harfiah berarti bebas kendali. Kepemimpinan liberal antara lain berciri :

- a. Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan.
- b. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan.
- c. Kebijakan lebih banyak dibuat oleh para bawahan.
- d. Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya.
- e. Hampir tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan yang dilakukan para bawahan.
- f. Prakarsa selalu datang dari bawahan.
- g. Hampir tiada pengarahan dari pimpinan.
- h. Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok.
- i. Kepentingan pribadi lebih utama daripada kepentingan kelompok.
- j. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang per orang.

Tentang ciri kepemimpinan gaya liberal ini Herbert G. Hicks dan Ray C. Gulletts menyatakan “*Disini pemimpin mencoba melaksanakan sangat sedikit kontrol atau pengaruh terhadap anggota. Anggota menentukan tujuan dan kebanyakan membiarkan sendiri untuk memutuskan bagaimana mencapainya. Fungsi pimpinan sebagian besar*

sebagai anggota kelompok, hanya memberikan nasehat atau pengarahan sejauh diminta”.

Untuk memperkuat bahwa kepemimpinan gaya liberal berintikan kebebasan bagi para bawahan Agarwala mengatakan *"Pemimpin jenis ini tiada perhatian terhadap produksi maupun orang. Dia membiarkan orang-orang lepas"*. Dengan sari pengertian yang sama. Sharma mengatakan: *"Pemimpin menyediakan informasi kepada anggota kelompok, tetapi ditunjukkan dengan keterlibatan emosi yang sangat sedikit dan peran serta yang minimum dalam kegiatan kelompok"*.

Penerapan Pemimpin gaya liberal dapat mendatangkan keuntungan antara lain para anggota atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Tetapi kepemimpinan jenis ini membawa kerugian bagi organisasi antara lain berupa kekacauan karena tiap pejabat bekerja menurut selera masing-masing.

Mary E. Tramel dan Helen Reynolds membandingkan gaya otoriter, gaya demokratis dan gaya liberal sebagai berikut :

**Tabel II.** Perbedaan Gaya Otoriter, Gaya Demokratis dan Gaya Liberal

Uraian Kegiatan	Gaya Otoriter	Gaya Demokratis	Gaya Liberal
- Pembuat perencanaan	Pemimpin	Pemimpin & kelompok	Perorangan atau kelompok
- Yang memecahkan masalah	Pemimpin	Pemimpin & kelompok	Perorangan atau kelompok
- Pembuat keputusan	Pemimpin	Pemimpin & kelompok	Perorangan atau kelompok
- Arah komunikasi	Ke bawah	Ke bawah, ke atas dan menyilang	Menyilang
- Yang merasa tanggung jawab/berprestasi	Pemimpin	Pemimpin & kelompok	Tidak dirasakan
- Siapakah yang sebenarnya memikul tanggung jawab pada akhirnya	Pemimpin	Pemimpin	Pemimpin
- Kepercayaan pemimpin pada bawahan	Tidak ada	Tinggi	Tinggi
- Hubungan pemimpin pada bawahan	Rendah	Tinggi	Diragukan
- Banyaknya pelimpahan wewenang oleh pemimpin	Tidak ada	Banyak	Banyak
- Manajemen krisis	Baik	Buruk	Kacau
- Manajemen perubahan	Buruk	Baik	Tidak efektif

### **Studi Kepemimpinan Universitas Ohio**

Dibedakan adanya 2 (dua) macam Perilaku kepemimpinan yaitu

1. *"Initiating structure"* (struktur pemrakarsa/inisiasi/struktur tugas).

Seorang Pemimpin mengatur, menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, peran dalam pencapaian tujuan dengan cara masing-masing.

Perilaku kepemimpinan struktur pemrakarsa, memiliki ciri-ciri :

- Lebih mengutamakan tercapainya tujuan.
- Memperhatikan produktivitas.
- Banyak memberikan pengarahan atau petunjuk.
- Menjaga prosedur dan memperhatikan jadwal kerja.
- Melakukan pengawasan ketat.

- Menilai seseorang lebih banyak berdasar hasil kerja.
- 2. “Consideration” (timbang rasa/pertimbangan/perhatian).  
Menggambarkan hubungan yang hangat antara atau bawahan, saling percaya, kekeluargaan, ada penghargaan kepada gagasan bawahan. Perilaku kepemimpinan timbang rasa :
  - Lebih menjaga perasaan bawahan.
  - Memelihara persahabatan dengan bawahan.
  - Menciptakan suasana saling percaya dan saling menghargai.
  - Memperhatikan kebutuhan bawahan.
  - Mengajak bawahan dalam pengambilan keputusan.
  - Lebih mengendalikan dan mendisiplinkan diri.

Menurut hasil penelitian Universitas Ohio tersebut perilaku struktur inisiasi dan perilaku tenggang rasa tidak saling mempengaruhi, masing-masing berdiri bebas.

### ***Studi Kepemimpinan Universitas Michigan***

Mengemukakan adanya 2 (dua) macam perilaku kepemimpinan yaitu: “the job-centered” (terpusat pada pekerjaan), dan “the employee-centered” (terpusat pada pegawai).

Penelitian yang dilakukan oleh Universitas Ohio maupun penelitian yang dilakukan oleh Universitas Michigan terdapat hal yang sama yaitu adanya dua macam perilaku kepemimpinan. Perilaku kepemimpinan yang terpusat pada tugas (pekerjaan) sama dengan perilaku struktur tugas, sedang perilaku kepemimpinan yang terpusat pada pegawai (bawahan) sama dengan perilaku tenggang rasa. Perbedaan antara kedua penelitian tersebut terletak pada perbedaan hubungan antara dua macam perilaku yang berhasil ditemukan. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Universitas Michigan terdapat perilaku yang terpusat pada tugas dan perilaku yang terpusat pada pegawai yang saling berhubungan sebagai suatu kontinum. Artinya seorang pemimpin yang berperilaku terpusat pada tugas dengan derajat yang tinggi akan berakibat perilakunya yang terpusat pada pegawai berderajat lebih tinggi.

Kontinum merupakan suatu garis yang diawali dengan titik yang menunjukkan perilaku yang terpusat pada pekerjaan yang diakhiri dengan titik yang menunjukkan perilaku yang terpusat pada pegawai.

Perilaku pemimpin yang terpusat pada pekerjaan akan berhasil baik dalam situasi kerja yang kurang tersusun karena dalam keadaan seperti ini pengawas dapat memberikan bantuan teknik serta instruksi pelaksanaan. Sebaliknya perilaku yang terpusat pada pekerjaan tidak berhasil dalam situasi kerja yang sangat tersusun karena para pegawai tidak memerlukan pengawasan mendetail. Likert berpendapat bahwa perilaku pemimpin yang terpusat pada pegawai lebih efektif daripada perilaku pemimpin yang

terpusat pada pekerjaan. Hal ini disebabkan karena perilaku yang terpusat pada pegawai akan meningkatkan produktivitas dalam jangka panjang sedang perilaku yang terpusat pada pekerjaan hanya mengutamakan peningkatan produktivitas jangka pendek.

## ***The Manajerial Grid (Kisi-kisi Manajerial atau Two Dimensional Leadership)***

Pendekatan perilaku kepemimpinan ini dikemukakan oleh Robert R. Blake dan Jane S Mouton.

Perilaku pemimpin diukur melalui 2 (dua) dimensi yaitu:

1. Perhatian terhadap hasil produksi (*concern for production*).
2. Perhatian terhadap hubungan kerja atau bawahan (*concern for people*).

Dari dua macam perhatian kepemimpinan tersebut akan dapat digambarkan 5 (lima) tipe kepemimpinan sebagai berikut (lihat gambar):

Gambar 46. Kisi-kisi Manajerial

Dari perilaku tersebut dikenal 5 (lima) macam gaya kepemimpinan:

### 1. Impoverished Leadership (1-1)

Arti harfiahnya

- Kepemimpinan melarat (miskin) yang berarti miskin kepemimpinan.
- Mirip gaya Laissez Faire/ripe Deserter.
- Pemimpin menghindarkan segala bentuk tanggung jawab.
- Perhatian pemimpin terhadap bawahan maupun terhadap hasil pekerjaan sangat kurang.
- Ia menganggap dirinya hanya sekedar sebagai perantara saja, antara atasan dan bawahan.

### 2. Middle of the Road (5-5)

- Tipe kompromis.
- Ada yang menyebut Organization Man Management.

- Pemimpin cukup memperhatikan hasil kerja dan memperhatikan bawahan pada tingkat yang tidak terlalu menyolok, ia tidak menekankan target yang terlampaui tinggi, biasa-biasa saja.
  - Hubungan pemimpin dan bawahan kebabakan.
  - Kelemahan jenis kepemimpinan tidak ada dasar yang baik untuk inovasi/ kreatif.
  - Dalam jangka selanjutnya type ini akan ketinggalan.
3. Country Club Leadership (1-9)
- Kepemimpinan perkumpulan orang pedalaman (desa).
  - Tipe misionaris.
  - Kepemimpinan santai.
  - Kepemimpinan lebih menekankan hubungan dengan bawahan, ia berusaha menciptakan suasana lingkungan yang bersahabat, rileks namun kurang memperhatikan hasil kerja.
  - Kepemimpinan perkumpulan orang pedalaman (desa).
  - Dalam suasana seperti ini tidak seorangpun yang mau memikirkan hasil kerja atau tujuan organisasi.
4. Task Leadership (9-1)
- Autocratic task leadership.
  - Pemimpin lebih mementingkan tugas/hasil kerja
  - Sedikit memikirkan tanggung jawabnya kepada bawahan.
  - Otoriter, menekankan benar pada tugas dan hasil produksi.
5. Real Team Leadership (9-9)
- The Real team manajer.
  - Tipe eksekutif.
  - Pemimpin sangat memperhatikan hasil kerja dan hubungan kerja, ia berhasil memadukan akan tanggung jawab terhadap produksi dan kepentingan bawahan.
  - Bawahan akan berpikir untuk lebih berproduksi.
  - Terciptanya hubungan yang matang dan serasi antara pemimpin dengan bawahan yang sangat bermanfaat bagi organisasi.

Manfaat kepemimpinan yang sebenarnya diharapkan:

- Ada peningkatan hasil.
- Hubungan antar kelompok lebih baik.
- Pertentangan/persaingan tidak sehat antar bawahan kurang.
- Kegiatan kelompok lebih bermanfaat.

- Pengertian antar individu lebih baik.
- Kreativitas individu lebih meningkat.

## ***Empat Sistem Manajemen dari Rensis Likert***

Berdasarkan dua macam perilaku kepemimpinan yaitu perilaku yang berorientasi pada tugas dan pada orang, Rensis Likert membagi Empat Sistem Gaya Kepemimpinan yaitu:

### 1. Sistem I

Otoriter (*Exploitative Authoritative/Autocracy Style/Coercive Leader*)

- Merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa segala masalah yang tumbang dalam organisasi semata-mata diputuskan oleh pimpinan.
- Manajer menentukan semua keputusan yang bertalian dengan seluruh pekerjaan, dan memerintahkan dan memaksa semua bawahan untuk melaksanakannya.
- Manajer menentukan semua standar, bagaimana bawahan melakukan tugas
- Manajer memberikan ancaman dan hukuman kepada bawahan yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan
- Manajer kurang percaya terhadap bawahan dan sebaliknya.
- Bawahan tidak atau sedikit sekali terlibat dalam pengambilan keputusan
- Keputusan diambil pada tingkat atasan saja.
- Filsafatnya: Bawahan untuk pemimpin bukan pemimpin membantu bawahan.

### 2. Sistem II

Otoriter Bijaksana (*Benevolent Authoritative*)

- Manager menyampaikan berbagai peraturan yang berkaitan dengan tugas-tugas atau perintah, dan sebaliknya para bawahan diberikan kebebasan untuk memberikan pendapat dan delegasi wewenang pada bawahan.
- Bawahan masih diberikan kebebasan atau kelonggaran atau fleksibilitas dalam melaksanakan tugas-tugas, tetapi dengan hati-hati diberi batasan serta berbagai prosedur. Namun demikian bawahan masih merasa tidak bebas berdiskusi.
- Bawahan yang telah berhasil menyelesaikan tugas-tugas diberikan pujian, hadiah atau penghargaan, di samping adanya sangsi-sangsi bagi mereka yang kurang berhasil, sebagai dorongan.
- Hubungan antara atasan dan bawahan dalam suasana yang baik, secara umum manager bertindak cukup baik.

### 3. Sistem III

(*Consultative Leadership*)

# Digital Repository Universitas Jember

- Manajer menentukan tujuan dan mengemukakan berbagai ketentuan yang bersifat umum, sesudah melalui proses diskusi dengan para bawahan, meskipun bawahan tidak benar-benar berperan dalam mengambil keputusan.
- Bawahan dapat mengambil keputusan sendiri terhadap bagaimana melaksanakan tugas-tugasnya dalam batas-batas tertentu, sedang beberapa hal tertentu sepenuhnya menjadi keputusan atasan.
- Penghargaan dan hukuman diberikan pertimbangan hal-hal tertentu dalam rangka memberikan dorongan kepada bawahan.
- Para bawahan merasa sedikit lebih bebas untuk berdiskusi dengan atasan mengenai hal-hal yang bertalian tugas pekerjaannya.
- Manajer masih mempunyai kepercayaan kepada bawahan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.
- Terciptanya hubungan dua arah antara atasan dengan bawahan dengan baik, meskipun keatasan lebih dekat.

#### 4. Sistem IV

##### *(Participative Group Leadership Style)*

- Penentuan tujuan dan pengambilan keputusan ditentukan oleh kelompok/ bersama. Manajer tipe ini mengandalkan saran dan pendapat bawahan atau kelompoknya.
- Apabila pemimpin secara formal perlu mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat bersama dari bawahan yang menyampaikan sarannya dengan bebas.
- Hubungan kerja sama antara atasan dan bawahan terjadi dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling percaya mempercayai.
- Motivasi terhadap bawahan tidak hanya didasarkan atas pentingnya pengakuan peranan para bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Akhirnya Likert mengemukakan kesimpulan bahwa organisasi yang tidak produktif disebabkan adanya kecenderungan pemimpin ke arah perilaku sistem I dan II.

Sebaliknya produktivitas tinggi yang dapat dicapai oleh sesuatu organisasi banyak ditentukan oleh adanya gaya kepemimpinan yang konsultatif atau partisipatif atau kepemimpinan sistem IV.

### ***Pendekatan Teori X dan Teori Y dari Douglas McGregor***

#### *Teori X*

1. Pada umumnya orang keberatan bekerja dan malas oleh karena itu mereka perlu diberi motivasi dengan rangsangan dari luar.

2. Tujuan kebanyakan orang berlainan dengan tujuan organisasi oleh karena itu orang harus diarahkan, dimotivasi, dipaksa, diawasi, dan dikendalikan untuk menyesuaikan dengan tujuan dan kebutuhan organisasi.
3. Motivasi kerja sebagian besar orang terutama oleh perangsang yang bersifat ekonomi. Karena itu manajer memiliki alat kekuasaan untuk memotivasi dan mengendalikan para pekerja.
4. Pada umumnya orang ingin keselamatan dan ingin menghindarkan diri dari tanggung jawab, oleh karena itu mereka mau dan perlu menerima pengarahan dari para manajer.
5. Banyak orang berperilaku menurut perasaan yang irasional, oleh karena itu mereka tidak bisa diharapkan untuk mengarahkan perilakunya sendiri. Organisasi harus menjamin bahwa perasaan tidak mencampuri kebanyakan hal yang bersifat ekonomik. Diharapkan perilaku yang berdasarkan perasaan irasional sama baiknya dengan pikiran (*rasio*) mereka.

### *Teori Y*

1. Kebanyakan orang senang dan bersedia secara sukarela melakukan pekerjaan.
2. Kebanyakan orang mempunyai alasan selain sekedar uang dalam bekerja, dan sama pentingnya alasan tersebut dengan alasan uang bagi mereka.
3. Kebanyakan orang mampu mengarahkan, mengawasi dan mengendalikan pekerjaan mereka sendiri dalam mencapai tujuan organisasi yang mereka sepakati.
4. Kebanyakan orang bersedia menerima tanggung jawab di bawah kondisi tertentu.
5. Kebanyakan orang mempunyai kreativitas dan kecerdasan melebihi daripada apa yang mereka kerjakan di dalam pengaturan organisasi.
6. Kebanyakan orang menyenangi persahabatan, hubungan yang saling membantu dengan orang lain.

Memperhatikan Teori X dan Teori Y tersebut, apabila seorang pimpinan menjumpai pekerja yang berperilaku sebagaimana Teori X maka pengarahan yang sebaiknya dilakukan adalah bersifat keras, hukuman banyak dilakukan terhadap pelanggaran, pengontrolan harus dilakukan secara ketat, dilakukan cara memimpin yang otoriter, sentralistis, tindakan tegas. Hanya dengan jalan itu organisasi dapat berjalan ke arah pencapaian tujuan meskipun dengan susah payah.

Dalam menghadapi pegawai yang berperilaku sebagaimana Teori Y, pemimpin dalam memberikan pengarahan lebih bersifat mengikuti, pengontrolan longgar, cara memimpin demokratis, banyak pelimpahan, banyak mengikut sertakan bawahan dalam membuat kebijaksanaan maupun keputusan.



Karena pada umumnya orang mempunyai sifat keduanya baik menurut Teori X maupun Teori Y seorang pemimpin dalam pengarahannya atau kepemimpinannya hendaknya bersifat luwes (*Fleksibel*).

## **Pendekatan Kontingensi**

Yang secara harfiah berarti pendekatan kemungkinan. Artinya dalam situasi yang berbeda harus dihadapi dengan pendekatan kepemimpinan yang berbeda pula oleh karenanya disebut pula "*Situasional Approach*". Antara lain, Model Kepemimpinan Kontingensi dari Fiedler, Model Kepemimpinan Tiga Dimensi dari Reddin, Model Kontinum Kepemimpinan dari Robert Tannenbaum dan Schmidt.

### **1. Pendekatan Kontingensi Fred E. Fiedler**

Fred E. Fiedler mengemukakan suatu model kepemimpinan yang disebut : Model Kontingensi Kepemimpinan yang efektif (*a contingency model of leadership effectiveness*). Menurutnya tidak ada seseorang yang menjadi pemimpin yang berhasil dengan hanya menerapkan satu macam gaya untuk segala macam situasi. Pendekatan ini menjelaskan bahwa kepemimpinan dipengaruhi oleh empat faktor atau variabel, yaitu:

- Pemimpin itu sendiri.
- Para pengikutnya.
- Organisasi.
- Lingkungan yang mempengaruhi seperti: sosial ekonomi dan budaya.

Ada tiga sifat situasi yang menentukan:

- Hubungan pemimpin dengan anggota: baik atau buruk.
- Derajat susunan tugas (struktur tugas): tersusun atau kurang tersusun.
- Posisi kekuasaan pemimpin: kuat atau lemah.

Gaya kepemimpinan dibedakan menjadi:

- Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas.
- Gaya kepemimpinan yang berorientasi pegawai.

Apabila ketiga sifat yang masing-masing telah dibedakan menjadi dua macam dan adanya dua gaya kepemimpinan tersebut saling dihubungkan akan tercipta delapan macam kombinasi sebagai berikut:

Gambar 47. Hubungan Gaya Kepemimpinan dan sifat situasi

Dari hasil kombinasi Fiedler tersebut diantaranya dapat disimpulkan bahwa:

- a. Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas lebih berhasil dalam situasi Lingkungan yang ekstrem yaitu situasi sangat menguntungkan atau dalam situasi sangat tidak menguntungkan.
- b. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pegawai lebih berhasil dalam situasi moderat.

## 2. *Perilaku pemimpin menurut teori Tiga Dimensi (The 3.D theory) dari Reddin.*

Teori ini dikemukakan oleh William J. Reddin, dan pendekatan ini dinamakan “*Three Dimensional Model*” atau disingkat “*3-D Model*”, Model 3 Dimensi.

Karena menghubungkan tiga kelompok gaya kepemimpinan yaitu gaya dasar, gaya efektif dan gaya tak efektif.

### a. Kelompok Gaya Dasar:

- 1) Separated (pemisah);
- 2) Dedicated (pengabdian);
- 3) Related (penghubung)
- 4) Integrated (terpadu).

Menurut pendapatnya ada tiga bentuk orientasi yang dapat dipakai untuk menentukan perilaku kepemimpinan yang berkaitan dengan kelompok gaya dasar tersebut, yaitu :

#### 1) Orientasi pada tugas (*Task orientation*)

Seorang pemimpin yang mempunyai keinginan kuat untuk menyelesaikan tugas, namun ada yang sebaliknya.

#### 2) Orientasi pada hubungan kerja (*Relationship orientation*);

Seorang pemimpin yang sangat menentukan hubungan pribadi antara dirinya dengan atasannya, koleganya, terutama pada bawahannya, namun ada yang bersikap formal.

#### 3) Orientasi pada hasil (*Effectiveness oriented*).

Kemauan untuk memperoleh hasil produksi yang tinggi, sehingga ada pemimpin yang efektif dan tidak efektif.

### b. Gaya kurang efektif:

#### 1) Deserter (Pembelot/lari dari tugas)

- Orientasi pada tugas rendah.
- Orientasi pada hubungan perorangan rendah.
- Orientasi pada hasil kerja rendah.
- Tidak ada rasa tanggung jawab.

- Keterlibatan dalam tugas rendah.
- Pasif
- Sukar diramal.

## 2) Missionary (Penganjur)

- Orientasi pada tugas rendah.
- Orientasi pada hubungan perorangan tinggi.
- Orientasi pada hasil kerja rendah.
- Sikap mengampangkan.
- Hanya tertarik kepada keharmonisan.
- Penolong.
- Lemah hati.

## 3) Compromiser (Kompromis)

- Orientasi pada tugas tinggi.
- Orientasi pada hubungan perorangan tinggi.
- Orientasi pada hasil kerja rendah.
- Tidak berpendirian tetap.
- Tidak ada keputusan.
- Berpandangan pendek.

## 4) Autocrat (Otoriter)

- Orientasi pada tugas tinggi.
- Orientasi pada hubungan perorangan rendah.
- Orientasi pada hasil kerja rendah.
- Keras kepala.
- Hanya tertarik pada tugas.
- Tidak menyenangkan.
- Tidak percaya bawahan.

### c. Gaya efektif:

#### 1) Bureaucrat (Birokrat)

- Orientasi pada tugas rendah.
- Orientasi pada hubungan perorangan rendah.
- Orientasi pada hasil kerja tinggi.
- Patuh pada peraturan dan prosedur terlepas tepat atau tidak.
- Manusia organisasi.
- Lugas, *bussiness like*.

#### 2) Developer (Pengembang)

- Orientasi pada tugas rendah.
- Orientasi pada hubungan perorangan tinggi.
- Orientasi pada hasil kerja tinggi.
- Kreatif.
- Memberi pelimpahan wewenang.
- Menaruh kepercayaan pada bawahan.

### 3) Benevolent Autocrat (Otoriter Bijak)

- Orientasi pada tugas tinggi.
- Orientasi pada hubungan perorangan rendah.
- Orientasi pada hasil kerja tinggi.
- Lancar dan tertib.
- Ahli mengorganisasi.
- Tahu apa yang diperlukan dirinya, bawahan nva dan organisasinya.
- Besar rasa keterlibatan.

### 4) Executive (Eksekutif)

- Orientasi pada tugas tinggi.
- Orientasi pada hubungan perorangan tinggi.
- Orientasi pada hasil kerja tinggi.
- Bermutu tinggi.
- Memberi motivasi dengan baik.
- Berpandangan luas.

### 3. *Model Leadership Continuum oleh R. Tannebaum dan W.H. Schimidt*

Teori ini dikemukakan oleh Robert Tannebaum dan Warren H. Schimdt.

Menurut teori kontinum ini ada tujuh tingkat hubungan pemimpin dan bawahan :

- 1) Telling- Keputusan pemimpin dikatakan pada bawahan.
- 2) Selling- Keputusan pemimpin “dijual” (ditawarkan) kepada bawahan.
- 3) Idea pemimpin dikemukakan dan dianyakan kepada bawahan.
- 4) Pemimpin membuat keputusan tentatif/ sementara bisa diubah.
- 5) Consulting- pemimpin menyampaikan masalah-masalah dan minta saran dari bawahan bagaimana pemecahannya untuk dibuat rencana keputusan-keputusan.
- 6) Pemimpin membatasi (merumuskan) persoalan dan minta kelompok membuat keputusan.

7) Pemimpin mengizinkan bawahan berfungsi dalam batas-batas yang ditentukan (*joining*).

Berdasarkan teori kontinum tersebut perilaku pemimpin bertitik tolak dari 2 (dua) hal :

- a. Berorientasi pada bawahan → gaya demokratis → kanan.
- b. Berorientasi pada pemimpin → gaya otoriter → kiri.

Kedua ahli tersebut juga berpendapat, bahwa ada 3 (tiga) faktor yang menentukan gaya kepemimpinan :

- a. Kekuatan pemimpin  
Seperti latar belakang pendidikan, pribadi, norma pribadi, pengalaman, kecerdasan dan kepercayaan pada bawahan, perasaan aman atau tidak aman.
- b. Kekuatan bawahan  
Sifat-sifat bawahan seperti : kebutuhan akan kebebasan, adanya tanggungjawab, pendidikan, pengalaman bawahan.
- c. Kekuatan situasi  
Sarana lengkap organisasi kelompok kerja, jenis, sifat dan. tugas organisasi, tekanan waktu dan sifat masalah itu sendiri.

Seorang pemimpin dapat memilih yang demokratis atau otoritas dan - sebagainya, pendekatan yang paling mungkin menurut mereka adalah sedapat mungkin flexibel.

Pendekatan Terpadu atau Gabungan

Menurut Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard gaya Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan keadaan kematangan (maturitas) bawahan.

Apabila tingkat kedewasaan bawahan dapat dibagi empat tingkat:

- M-1 = Kematangan bawahan rendah
- M-2 = Kematangan bawahan cukup
- M-3 = Kematangan bawahan sedang
- M-4 = Kematangan bawahan tinggi.

## KEPEMIMPINAN

Dan gaya dasar kepemimpinan yang efektif dibagi empat tipe, berdasar pendekatan pemecahan masalah atau pengambilan keputusan

1. Instruktif, Telling atau Direktif (GI)
  - Komunikasi search

# Digital Repository Universitas Jember

- Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan pada dasarnya oleh pimpinan, peran bawahan sangat minimal.
  - Pemimpin banyak memberikan pengarahan-pengarahan.
2. Konsultatif atau Selling (G2)
    - Komunikasi dua arah
    - Meskipun peran pemimpin dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan cukup besar, bawahan diberi kesempatan untuk memberi masukan-masukan dan menampung keluhan-keluhan.
  3. Partisipatif (G3)
    - Komunikasi dua arah
    - Peran pemimpin dan bawahan seimbang, dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan bersama.
  4. Delegatif (G4)
    - Komunikasi dua arah terjadi diskusi antara pimpinan dan bawahan dalam pemecahan masalah dan selanjutnya bawahan diberi kesempatan (diberi delegasi) untuk mengambil keputusan dan melaksanakan penyelesaian masalah dan tindakan-tindakannya.

Maka hubungan antara kematangan atau kedewasaan bawahan dengan tipe kepemimpinan tersebut dapat digambarkan sebagai di bawah :

Gaya kepemimpinan yang efektif berkaitan dengan situasi kematangan bawahan:

1. Bawahan yang tingkat kematangannya rendah (M1), gaya kepemimpinan, yang efektif adalah Direktif atau Instruktif.
2. Bawahan yang tingkat kematangannya cukup (M2), gaya kepemimpinan yang cocok adalah Konsultatif.
3. Bawahan yang tingkat kematangannya sedang, gaya kepemimpinan yang efektif adalah Partisipatif (M3).
4. Bawahan yang tingkat kematangannya tinggi, gaya kepemimpinan yang sesuai adalah Delegatif (M4).

Gaya kepemimpinan situasional berhubungan dengan teori Hirarki Kebutuhan Maslow, dapat digambarkan sebagai berikut:

- Kepemimpinan yang memperhatikan kebutuhan dasar atau fisiologis bawahan (G1)
- Kepemimpinan yang memberikan rasa aman (G2)

- Kepemimpinan yang memperhatikan kebutuhan sosialisasi bawahan (G3)
- Kepemimpinan yang memberi kesempatan aktualisasj diri bawahan (G4).

Gambar berikut memberikan penjelasan tentang hubungan kematangan bawahan dengan teori Maslow

## Gaya Kepemimpinan Yang Efektif

Dalam ilmu administrasi dikenal bermacam-macam teori yang berhubungan dengan daya, motivasi, kepemimpinan, perilaku, kepribadian, kontrol, pengembangan organisasi, perubahan organisasi dan lain-lain. Kebanyakan teori teori itu hanya diuraikan sebagai konsep yang berdiri sendiri-sendiri, sebagai konsep yang tidak ada hubungannya satu sama lain.

### KEPEMIMPINAN

Hersey dan Blanchard berusaha memadukan berbagai teori itu ke dalam pendekatan kepemimpinan situasional dengan maksud untuk lebih menunjukkan kesamaan daripada perbedaan di antara teori-teori tersebut.

Beberapa teori yang dipadukan antara lain:

1. Perpaduan antara teori motivasi jenjang kebutuhan, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
2. Perpaduan antara teori motivasi dua faktor, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
3. Perpaduan antara empat sistem manajemen, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
4. Perpaduan antara Teori X dan Teori Y, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional dan sebagainya.

### PRAKTEK KEPEMIMPINAN DAN BUKAN KEPEMIMPINAN

George R. Terry mengemukakan bahwa Seorang pemimpin mempunyai sebuah mini atau tujuan yang ingin dicapainya. Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk mengembangkan kekuatan-kekuatan emosional maupun rasional pada para pengikutnya. Sebenarnya *“Kepemimpinan bersifat lebih pada hal yang menyangkut emosi daripada intelektual atau rasional”*.

Perbedaan praktek kepemimpinan dan non (bukan) kepemimpinan sebagai berikut:

<b>Seseorang Pemimpin</b>	<b>Seorang bukan pemimpin</b>
---------------------------	-------------------------------

1. Memberikan inspirasi kepada para pengikutnya.	1. Memaksa para pengikutnya.
2. Menyelesaikan pekerjaan dan mengembangkan pengikutnya.	2. Menyelesaikan pekerjaan dengan jalan mengorbankan para pengikutnya.
3. Menunjukkan kepada pengikutnya bagaimana cara melaksanakan pekerjaan.	3. Menanamkan perasaan takut pada pihak pengikut melalui ancaman-ancaman dan paksaan-paksaan.
4. menerima tanggung jawab	4. Menghindari tanggung jawab.
5. memperbaiki kegagalan dalam hal mencapai tujuan	5. Menyatakan bahwa kesalahan terletak pada orang lain apabila terjadi kegagalan dalam hal mencapai tujuan (Mencari kambing hitam).

## Kekepalaan dan Kepemimpinan

Kepala dan pemimpin tampaknya serupa tapi tak sama. Istilah Kepala, Direktur, Ketua, Komandan, Manajer pada umumnya berkenaan dengan “Kekepalaan” (headship), yang berhubungan dengan kedudukan dalam arti suatu organisasi formal pemerintah, swasta maupun masyarakat. Kekepalaan berkaitan dengan keputusan formal (resmi) dan sah berdasarkan suatu keputusan atasan yang lebih tinggi yang berkaitan dengan kedudukan, tugas, fungsi, wewenang, tanggung jawab dan memberi perintah-perintah, petunjuk-petunjuk, larangan dan teguranteguran kepada bawahan tertentu dalam hal tertentu yang terbatas.

Memperhatikan pengertian kepemimpinan seperti telah dikemukakan, cukup dapat dipahami bahwa kepemimpinan tidak terikat dengan batasan maupun ketentuan-ketentuan formal.

Seorang kepala baru bisa disebut sebagai pemimpin apabila ia juga mampu mempengaruhi bawahannya sehingga mereka dengan sadar, sukarela, dan senang hati mentaati perintahnya dan mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang dikehendakinya.

Pfiffner dan Sherwood menegaskan bahwa “Seorang yang tidak mempunyai pengaruh bisa saja menjadi kepala suatu organisasi, namun ia biasanya baru dianggap menjadi pemimpin apabila ia mempunyai pengaruh”. Dengan demikian jelas bahwa kekepalaan (headship) tidaklah sama atau identik dengan kepemimpinan (leadership).

## Wewenang, Tugas dan Fungsi Manajer

1. Wewenang (*authority*) manajer meliputi wewenang formal maupun wewenang informal (wewenang pribadi).



- a. Wewenang Formal :

Wewenang yang sah yang dimiliki seorang pemimpin karena kedudukannya. Dengan wewenang ini pemimpin dapat mengarahkan, memotivasi, memerintah bawahan sesuai dengan kehendaknya untuk mencapai tujuan organisasi. Wewenang ini dapat berupa *top down authority* (dari atas) maupun *bottom-up authority* (dari bawahan)
  - b. Wewenang Informal atau Wewenang Pribadi:

Suatu wewenang yang ada pada diri seorang pemimpin karena kewibawaannya. Misalnya karena lebih senior, pendidikan lebih tinggi, kepakaran, karena prestasi, dedikasi, loyalitas dan tidak tercela. Wewenang formal dapat dilimpahkan atau didelegasikan sedang wewenang informal tidak.
2. Tugas manajer menurut James A.F. Stoner adalah:
- a. Seorang manajer memikul tanggung jawab.
  - b. Seorang manajer harus menjaga keseimbangan dalam mencapai tujuan yang bersaing.
  - c. Manajer adalah seorang pemikir yang konseptual.
  - d. Manajer bekerja melalui orang lain.
  - e. Manajer adalah seorang penengah.
  - f. Seorang manajer adalah seorang politisi.
  - g. Manajer adalah seorang diplomat.
  - h. Manajer adalah pengambil berbagai keputusan yang pelik.
3. Fungsi Kepemimpinan
- a. Membuat keputusan.
  - b. Meminta kesetiaan pegawai.
  - c. Inisiatif (prakarsa), inovatif, kreatif.
  - d. Memanfaatkan sarana dan prasarana.
  - e. Mendelegasikan tugas dan wewenang kepada bawahan.
  - f. Memberikan hukuman dan penghargaan.
  - g. Memberi petunjuk, menegur, memerintah, melarang, memperbaiki atau meluruskan.

## **Unsur Kepemimpinan**

Adanya kepemimpinan karena adanya unsur kepemimpinan, yaitu:

1. Pemimpin;
2. Pengikut;
3. Organisasi yang bersangkutan;
4. Objektif, tujuan dan sasaran;
5. Lingkungan yang meliputinya.

## Tingkatan atau Kelas Manajer

Berdasarkan tingkatan struktur organisasi dalam masing-masing, level, manajer pada umumnya dibedakan menjadi 3 (tiga) tingkatan atau kelas :

### 1. **Manajer Puncak** (*Top Manager*)

Manajer puncak, top manager atau pucuk pimpinan bertanggung jawab atas seluruh kegiatan dan hasil kegiatan serta proses manajemen organisasi. Tugas utamanya menetapkan kebijaksanaan (policy), memberi petunjuk atau pengarahan umum berkaitan dengan tujuan. Sebutannya dapat bermacam-macam, sesuai dengan tingkatan hirarkinya untuk suatu organisasi kesehatan misalnya : Kepala Kanwil Depkes Propinsi, Kepala Dinas Kesehatan Daerah, Direktur RSUD dan sebagainya.

### 2. **Manajer Menengah** (*Middle Manager*)

Manajer menengah ini memimpin sebagian manajer tingkat pertama. Tugasnya menjabarkan kebijaksanaan top manager kedalam program-program. Untuk tingkat ini misalnya setingkat Kepala Bagian Tata Usaha, Kepala Bidang, Kepala Sub Dinas, untuk organisasi di Propinsi Dati I, atau Kepala Seksi, Kepala Sub Bagian untuk Kabupaten/Kotamadya Dati II.

### 3. **Manajer Tingkat Pertama** (*First Line/First Level Manager/Supervisory Manager*)

Adalah manajer pada tingkat bawah yang bertugas memimpin langsung . nara pelaksana atau pekerja melaksanakan supervise langsung (*sebagai mandor atau supervisor*).

Misalnya pars Kepala Seksi, Kepala Sub Bagian di Propinsi Dati I, atau Kepala Sub Seksi dan Kepala Urusan di Kabupaten/Kotamadya Dati II,

## Pembagian Tingkatan Tugas dan Kemampuan Manajer

Kalau pembuat kebijakan penuh adalah atasan dari manajer puncak, di mana tugas sepenuhnya adalah semata-mata membuat kebijaksanaan dan tujuan. Manajer puncak lebih banyak tugas membuat perencanaan kebijaksanaan (*policy planning*) daripada teknis operasional.

Sedangkan manajer menengah membuat penjabaran dalam program planning atau rencana program. Manajer menengah diharapkan dalam membuat rencana program berkemampuan sama dengan kemampuan teknis operasional.

Sedang manajer tingkat pertama dituntut lebih banyak kemampuan pelaksanaan/teknis operasional dan sedikit membuat kebijakan operasional/perencanaan pelaksanaan.

Gambar 52. Pembagian Wewenang dan Tugas Manajer dalam pembuatan kebijaksanaan/perencanaan dan kemampuan teknis operasional

Berdasarkan lingkup kegiatan dan tanggung jawabnya dibagi menjadi :

## 1. **Manajer Fungsional** (*Functional Manager*)

Manajer ini hanya bertanggung jawab pada satu macam kegiatan organisasi misalnya: Kepala Seksi KIA, PKM, Kepala Unit Pelaksana Fungsional (UPF) Bagian Penyakit Dalam, P3M, Manajer khusus produksi, pemasaran dan sebagainya.

## 2. **Manajer Umum** (*General Manager*)

Manajer ini bertanggung jawab atas seluruh satuan organisasi. Manajer ini bertanggung jawab atas seluruh kegiatan pemasaran, produksi, keuangan dan sebagainya.

Misalnya: Sekretaris Wilayah-Daerah, Kepala Dinas, Kepala Staf dan sebagainya.

## **Kemampuan Manajer**

Sukses seseorang dalam manajemen ditentukan oleh 3 (tiga) hal atau kemampuan :

- Kemampuan konsepsi.
- Kemampuan hubungan antar manusia.
- Kemampuan teknis.

Ketiga kemampuan tersebut menyesuaikan dengan tingkatan organisasi. Pekerjaan manajerial pada tingkat puncak organisasi lebih banyak diperlukan kemampuan konsepsi dan pengetahuan tentang manusia daripada kemampuan teknis.

Sedangkan pada tingkat menengah organisasi, kemampuan ketiga hal tersebut kurang lebih sama.

Pada tingkat bawah organisasi lebih banyak diperlukan kemampuan teknis dan tentang manusia daripada kemampuan konsepsi.

Gambar 53. Kemampuan-kemampuan yang diharapkan pada tiap-tiap tingkat manajemen

### *Kemampuan Teknis (Technical skills):*

Kemampuan yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya, metode, teknik dan peralatan berkaitan dengan tingkat pendidikan, latihan dan pengalaman.

### *Kemampuan Sosial (Social skills):*

Kemampuan memutuskan segala sesuatu berkaitan dengan diri dan orang lain yang menyangkut tugas, motivasi dan kepemimpinan efektif

### *Kemampuan konseptual (Conceptual skills):*

Orang dalam kesatuan tujuan organisasi secara menyeluruh. Menyelaraskan diri dan orang lain dalam satu tujuan bersama.

## **Tingkat Kepemimpinan dan gaya yang diperlukan**

Paul Hersey dan Ken Blanchard mengemukakan adanya hubungan tingkat (level) pimpinan dengan gaya yang berkaitan. Manajer tingkat pertama yang efektif cenderung mempunyai gaya G1 - G2, karena manajer pada tingkat ini (para supervisor, mandor) cenderung sangat mementingkan produktivitas dan upaya menyelesaikan tugas, sehingga lebih banyak instruksi-instruksi atau direktif. Makin tinggi tingkat manajer, makin lebih memberikan peran kepada bawahan (konsultatif → partisipatif) dan akhirnya pimpinan berani mendelegasikan pemecahan dan pengambilan keputusan serta pelaksanaan pada bawahannya, yang sesuai pula dengan tingkat kematangan bawahan. Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

## **B. KESTAFAN ATAU PERIHAL STAF**

Dalam diri seseorang pada dasarnya ada dua sifat utama yang tidak terpisahkan sebagai dua sisi mata uang. Satu sisi seseorang memiliki sifat kepemimpinan disisi lain memiliki sifat “kestafan”. Suatu saat seseorang menunjukkan sifat kepemimpinan di lain waktu menunjukkan sifat kestafannya.

Teori kepemimpinan telah banyak dikemukakan. Seseorang dilatih dan diharapkan menjadi pemimpin yang baik, namun teori staf kurang dipahami. Yang diharapkan adalah bahwa seorang Manajer, Kepala, Direktur, Ketua, Komandan dan sebagainya, di samping sebagai pemimpin yang baik juga sekaligus adalah staf yang berkualitas bagi atasannya. Dengan kata lain “*berlaku sebagai staf yang baik pada atasannya*”, dan bertindak sebagai “*pemimpin yang baik bagi bawahan*”.

Dengan demikian berbicara tentang kepemimpinan seharusnya mengingatkan kita akan pentingnya kestafan bagi organisasi atau pemimpin.

Pada umumnya pemimpin yang berhasil sering didukung staf yang berkualitas. Untuk dapat menjadi staf yang berguna dan dapat bekerja sama dengan pimpinan, dalam mencapai tujuan organisasi, seorang staf perlu memahami peranannya, kewajiban, wewenang, tugas dan fungsinya. Sering pula dikemukakan bahwa pada saat menjadi staf, seharusnya menghilangkan “*aku*”-nya (dirinya), yang ada adalah pemimpin. Yang ada adalah keputusan pemimpin bukan keputusan staf. Staf memberikan saran bukan keputusan.

## **Peranan Staf : Kewajiban, wewenang, tugas, dan fungsi staf**

Tentang peranan staf dikemukakan pendapat sebagai berikut:

1. Ralph C. Davis menyampaikan bahwa Kewajiban Staf yaitu:
  - a. Investigation (Pencarian, penemuan atau penelitian data).

# Digital Repository Universitas Jember

- b. Analysis of facts and information (analisis kenyataan atau keadaan dan informasi).
  - c. Interpretation (interpretasi, penafsiran).
  - d. Recommendation, including planning (memberikan rekomendasi termasuk perencanaan).
  - e. Coordinating, assisting in control (Koordinasi, membantu pengawasan pembinaan).
  - f. Facilitation, assisting in organizing and executing (Penyedia fasilitas, membantu pengorganisasian dan pelaksanaan).
2. Livingstone:
- Empat macam fungsi staf, yaitu:
- a. Control (pengawasan pengendalian).
  - b. Service (pelayanan).
  - c. Advisory, investigative and interpretative (nasihat atau saran, penemuan dan penafsiran).
  - d. Coordinative (Koordinasi).
3. William R. Spriegel
- Empat macam tugas staf.
- a. Control.
  - b. Service.
  - c. Coordinative.
  - d. Advisory.

Tugas Staf menurut Moony dan Reily, antara lain sebagai berikut :

*“Fungsi staf dalam organisasi berarti pelayanan yang berupa pemberian pendapat atau saran-saran, sesuatu fungsi yang berbeda dengan fungsi kekuasaan atau komando. Pelayanan itu mempunyai tiga tahap yang berhubungan. Yaitu memberikan keterangan, memberi saran pendapat dan mengawast. Memberikan keterangan itu berhubungan*

## DAFTAR PUSTAKA

1. Djodibroto D, 1997, kiat mengelola rumah sakit, hipokrates, Jakarta, h.55-80.
2. Dwiprahasto 1, 2006, peningkatan mutu kepemimpinan di rumah sakit, jurnal manajemen pelayanan kesehatan, vol 9 no 2, h 94-101.
3. Marselius, Rita, 2004, Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Dengan Kepuasan Kerja Karyawan, jurnal PSYCHE, vol1, no.1.
4. Mary, 2006, Women In Hospital Chief Executive Officer Positions: Fact Or Fiction, advancing women in leadership online journal, vol.21.
5. Mininjaya G, 2004, manajemen kesehatan, ed2, EG1C, Jakarta 97-109.
6. Nia, 2009, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Pegawai Non Medis Badan Rumah Sakit Umum Daerah 45 Kuningan, jurnal kedokteran dan kesehatan indonesia, vol 1, no. 1.
7. Praningrum, 2002, pengaruh praktek sumber daya manusia terhadap komitmen pimpinan pada kualitas di rumah sakit kota Bengkulu, jurnal ekonomi dan bisnis, no. 3, h, 156-165.
8. Sabarguna. B, 2006, keterampilan berfikir manajemen, konsorsium, rumah sakit islam Jateng DIY, Jogja, h 27-35.
9. Siswanto,2006, memahami evolusi teori manajemen untuk menjadi manajer yang efektif, jurnal manajemen pelayanan kesehatan, vol 9, no 4, h 168-176.
10. Subanegara P, 2005, Diamond Head Drill dan kepemimpinan dalam rumah sakit, andi, Jogja, h 99-168.
11. Trisnantoro L, 1998, kaitan kepemimpinan dengan mutu rumah sakit, jurnal manajemen pelayanan kesehatan, vol 1, no 4 h 174-179.
12. Wijono D, 1997, manajemen kepemimpinan dan organisasi kesehatan, airlangga university press, Surabaya, h 261-301.
13. Wiyono, Candrarini, 2008, profil kepemimpinan rumah sakit swasta dan pemerintah di kab Klaten, jurnal manajemen pelayanan kesehatan, vol. 11, no.01, h 21-26.



PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER  
DINAS KESEHATAN  
PUSKESMAS AMBULU  
Jl. Ahmad Yani 56/58, Kecamatan Ambulu



RSD

*Sertifikat*

Diberikan Kepada

dr. Roni Prasetyo

Atas Partisipasinya Sebagai

**PEMBICARA**

SEMINAR PAKAR

**Managemen Kepemimpinan Di Puskesmas  
Jember, 10 Februari 2015, Puskesmas Ambulu**



dr. SOEBANDI

Kepala Puskesmas Ambulu



dr. Suwinasis

19600930 198902 1 001