

KONSEP KEPEMIMPINAN

Setelah mempelajari bagian ini diharapkan mahasiswa mampu:

- 1) Menyebutkan Pengertian Kepemimpinan dari berbagai ahli
- 2) Menjelaskan Teori munculnya kepemimpinan dalam organisasi
- 3) Menyebutkan ciri-ciri setiap Gaya Kepemimpinan dalam organisasi
- 4) Menyebutkan Fase-Fase Petumbuhan Kepemimpinan dalam organisasi.
- 5) Menjelaskan Tipe-Tipe Kepemimpinan dalam organisasi
- 6) Menjelaskan Kompetensi Kepemimpinan dalam organisasi
- 7) Menyebutkan Dimensi kepemimpinan dalam organisasi
- 8) Menjelaskan perbedaan Manajer dan Pemimpin dalam sistem
- 9) Menyebutkan Perbedaan Pimpinan Dengan Pemimpin
- 10) Menjelaskan Kepemimpinan dalam konsep Keperawatan

Petunjuk umum mempelajari materi

Proses pembelajaran pada topic ini dilaksanakan dalam bentuk pembelajaran teori dan aplikatif praktek yang mengacu mengacu pada Sistem Kredit Semester (SKS) sebagai berikut :

- 1) Para mahasiswa dituntut untuk mencapai kompetensi pada kegiatan pembelajaran ini secara tuntas, sehingga mahasiswa yang belum menguasai kompetensi yang diharapkan harus mengulang kembali sampai kompetensi yang diharapkan tersebut tercapai.
- 2) Para mahasiswa dituntut untuk belajar secara mandiri tanpa bantuan optimal dari dosen atau fasilitator.
- 3) Para mahasiswa harus mengerjakan tugas-tugas atau latihan yang tertuang di dalam modul ini dan dilaporkan kepada dosen/fasilitator pada setiap kegiatan tutorial.
- 4) Para mahasiswa harus mengerjakan tes yang sudah disediakan pada setiap modul. Untuk mengetahui tingkat ketercapaian bahan belajar, para mahasiswa dapat mencocokkan jawaban yang ditetapkan dengan kunci jawaban yang telah disediakan serta menghitung sendiri perolehan nilai. Melalui penilaian mandiri ini, para mahasiswa dapat mengetahui dimana letak kekurangannya, sehingga memperbaiki dan memperkaya materi secara mandiri pula.
- 5) Kegiatan pelajaran tatap muka yang terjadwal dan terprogram, akan dilaksanakan didalam kelas dalam membahas teori dan atau dilaksanakan dilaboratorium dalam menerapkan atau mempraktekan teori.
- 6) Para mahasiswa dalam pelaksanaan tutorial dengan dosen/fasilitator wajib mengikutinya, toleransiyang diberikan bila ada halangan yang benar-benar penting yang menyebabkan tidak dapat mengikuti tutorial.
- 7) Kegiatan mandiri yang mendalami, mempersiapkan atau untuk tujuan suatu tugas akademik lain, seperti : membaca dan mengkaji buku sumber lainnya diperbolehkan untuk mendukung pemahaman terhadap modul ini. Apabila mahasiswa memungkinkan untuk mempelajari modul ini lebih lama atau melaksanakan pelatihan kegiatan hal tersebut merupakan perjuangan belajarnya yang perlu dikembangkan, karena kegiatan belajar mandiri pada dasarnya tidak terikat oleh iumlah waktu yang harus ditentukan

A. Pendahuluan

Dalam sejarah peradaban manusia, dinamika organisasi banyak tergantung pada sekelompok kecil manusia penyelenggara organisasi. Bahkan dapat dikatakan kemajuan umat manusia datangnya dari sejumlah kecil orang-orang istimewa yang tampil kedepan. orang-orang ini adalah perintis, pelopor, ahli-ahli pikir, pencipta dan ahli organisasi. Para pemimpin dalam menjalankan tugasnya tidak hanya bertanggungjawab kepada atasannya, pemilik, dan tercapainya tujuan organisasi, mereka juga bertanggungjawab terhadap masalah-masalah internal organisasi termasuk didalamnya tanggung jawab terhadap pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia. Secara eksternal, para pemimpin memiliki tanggungjawab sosial kemasyarakatan atau akuntabilitas publik.

Pemimpin yang efektif adalah seorang katalisator dalam memudahkan interaksi yang efektif di antara tenaga kerja, bahan, dan waktu. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pembangkit tenaga (sinergis) yang menyatukan usaha banyak pekerja dengan bermacam – macam ketrampilan. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan dimana satu pihak memiliki kemampuan lebih besar untuk menunjukkan dan mempengaruhi perilaku yang lain dibandingkan dengan dia, jadi, fungsi pemimpin berdasarkan pada perbedaan kekuasaan antara pihak- pihak yang terlibat. Dalam setiap perusahaan kerja sama memerlukan usaha banyak orang atau pekerja, pemimpin dibutuhkan untuk meluruskan pegawai dalam rangka mendukung tujuan organisasional. Untuk memulai usaha kelompok kepada akhir yang diinginkan, mencampur dan menipang usaha berbagai tenaga ahli.

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memberikan pengaruh kepada perubahan perilaku orang lain secara langsung maupun tidak. Para pemimpin merupakan manusia-manusia yang jumlahnya sedikit, namun perannya dalam organisasi merupakan penentu keberhasilan dan suksesnya tujuan yang hendak dicapai. Berangkat dari ide-ide pemikiran, visi para pemimpin akan menentukan arah perjalanan suatu organisasi. Walaupun bukan satu-satunya ukuran keberhasilan dari tingkat kinerja organisasi, akan tetapi kenyataan membuktikan tanpa kehadiran pemimpin, suatu organisasi akan bersifat statis dan cenderung berjalan tanpa arah.

B. Pengertian Kepemimpinan

Banyak sekali definisi mengenai kepemimpinan antara lain Stogdill & Swansburg (1995), yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas suatu kelompok yang terorganisasi dalam usahanya mencapai penetapan dan pencapaian tujuan. Harsey, Blanchard, & Jhonson, (1999) dalam Huber, (2000) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam upaya mencapai tujuan pada suatu situasi. Menurut George Terry (1986), Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan suka rela untuk mencapai tujuan kelompok. Lebih lanjut menurut Cyriel O'Donnell, menyatakan kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum. Menurut Gillies (1994), mendefinisikan kepemimpinan berdasarkan kata kerjanya, yaitu *to lead*, yang mempunyai arti beragam, seperti untuk memandu (*to guide*), untuk menjalankan dalam arah tertentu (*to run in a specific direction*), untuk mengarahkan (*to direct*), berjalan didepan (*to go at the head of*), menjadi yang pertama (*to be first*), membuka permainan (*to open play*), dan cenderung kehasil yang pasti (*to tend toward a de*). Weirich dan Koontz (1993) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah seni atau proses untuk mempengaruhi orang lain sehingga mereka bersedia dengan kemampuan sendiri dan secara antusias bekerja untuk mencapai tujuan organisasi

Dari semua definisi pengertian kepemimpinan diatas maka kepemimpinan dipandang sebagai suatu proses interaktif yang dinamis yang mencakup tiga dimensi yaitu dimensi pimpinan, bawahan dan situasi. Masing-masing dari dimensi ini saling mempengaruhi misalnya pencapaian tujuan bukan hanya tergantung dari sifat pribadi tetapi juga tergantung dari kebutuhan bawahan dan bentuk dari suatu keadaan. Menurut Hersey dan Blanchard, pimpinan (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual.

Bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan. Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin.

Situasi menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pimpinan berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pimpinan pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pimpinan, bawahan dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan.

Pemimpin memerlukan penggunaan keterampilan khusus dalam mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan sesuatu dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuannya, sehingga dalam proses lebih lanjut diperlukan kemampuan interaksi antara manusia dalam rangka mempengaruhi. Menurut Blake dan Moutons (1964), kepemimpinan meliputi *leaders*, situasi, *followers* dan komunikasi, empat hal inilah yang akan digunakan sebagai dasar dalam penyelesaian masalah kepemimpinan dalam keperawatan. Secara bahasa teori kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok yaitu pemimpin sebagai subjek, dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengatur, mengarahkan, mengorganisir, mengendalikan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi orang lain melalui suatu kekuasaan atau oposisi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin.

Kadang-kadang ada kecenderungan menggunakan istilah kepemimpinan dan manajemen untuk pengertian yang sama. Sebenarnya kedua istilah ini mempunyai pengertian yang berbeda. Manajemen merupakan pengkoordinasian dan pengintegrasian semua sumber yang ada melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dalam pencapaian tujuan. Sebaliknya konsep kepemimpinan menekankan pada proses perilaku yang berfungsi di dalam dan di luar satu organisasi. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan terutama menekankan pada fungsi pengarahan yang meliputi memberitahu, menunjukkan dan memotivasi bawahan. Berbeda dengan manajer yang hanya memiliki fungsi controlling saja untuk mendorong orang lain agar mencapai tujuan, tetapi seorang pemimpin harus dapat memotivasi dan memberi inspirasi orang lain secara individu maupun secara kelompok.

Kepemimpinan dalam keperawatan merupakan penggunaan keterampilan seorang manajer perawat dalam mempengaruhi perawat lain dibawah pengawasannya untuk pembagian tugas dan tanggung-jawabnya dalam memberikan pelayanan dan asuhan keperawatan sehingga tujuan keperawatan tercapai.

C. Teori munculnya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori berikut ini.

1. Teori Genetis (Keturunan)

Inti dari teori ini menyatakan bahwa "*Leader are born and not made*" artinya bahwa pemimpin itu dilahirkan (bakat lahir bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini menyatakan pendapatnya, bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Teori ini berbahaya bagi perkembangan regenerasi pemimpin karena yang dipandang pantas menjadi pemimpin adalah orang yang memang dari sananya dilahirkan sebagai pemimpin, sehingga yang bukan dilahirkan sebagai pemimpin tidak memiliki kesempatan menjadi pemimpin. Disebutkan pula bahwa gen sifat kepemimpinan diturunkan oleh orang tuanya yang juga seorang pemimpin. Swanburg (2001) menyatakan ciri – ciri pemimpin menurut teori bakat adalah (a) inteligensi, yaitu pengetahuan, ketegasan, dan kelancaran berbicara. Menyadari bahwa pengetahuan dan kompetensi dalam pekerjaan tertentu adalah salah satu faktor terpenting dalam keefektifan pemimpin; (b) Kepribadian, seperti kemampuan beradaptasi, kepercayaan diri, kreativitas dan integritas personal dihubungkan dengan kepemimpinan yang efektif. Seorang pemimpin adalah orang yang efektif mengetahui bagaimana memotivasi semangat kerja para pekerja untuk mencapai tujuan organisasi; (c) Kemampuan, yaitu bahwa seorang pemimpin mempunyai cukup kepopuleran, kemasyhuran, dan keterampilan interpersonal untuk memberikan simbol, memperluas, memperdalam kesatuan kolektif diantara anggotanya dalam system tersebut.

2. Teori Sosial

Inti dari teori sosial ini ialah bahwa "*Leader are made and not born*" artinya pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya lahir secara kodrati. Para penganut teori ini menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

3. Teori Ekologis

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga yaitu teori ekologis. Teori ini pada intinya menanggapi bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

D. Gaya Kepemimpinan

Gaya adalah sebagai cara penampilan karakteristik atau tersendiri / khusus. Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Gaya kepemimpinan seseorang akan mempengaruhi proses dan kinerja bagi para karyawannya sehingga pemilihan gaya kepemimpinan harus sesuai dengan kondisi dan situasi tempat ia bekerja. Follet (1940) mendefinisikan gaya sebagai

hak istimewa tersendiri dari si ahli, dengan hasil akhirnya tanpa menimbulkan isu sampingan. Gillies (1970) dalam Nursalam (2000) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat diidentifikasi berdasarkan perilaku pimpinan itu sendiri. Perilaku seseorang dipengaruhi oleh adanya pengalaman bertahun – tahun dalam kehidupannya. Oleh karena itu, kepribadian seseorang akan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang digunakan. Gaya kepemimpinan cenderung sangat bervariasi dan berbeda-beda dan biasanya dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu (1) kemampuan yang bersumber pada dirinya sendiri sebagai pemimpin; (2) kelompok yang dipimpin; dan (3) situasi dimana ia memimpin.

Secara mendasar gaya kepemimpinan dibedakan atas empat macam berdasarkan kekuasaan dan wewenang, yaitu otokratik, demokratis, participation, dan *laissez – faire* atau *free rain*.

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis merupakan kepemimpinan yang menghargai sifat dan kemampuan setiap staf, dimana manusia yang dipimpin ditempatkan sebagai faktor utama dan terpenting dalam kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek, yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga, yaitu memiliki kemauan, kehendak, buah pikiran, pendapat, minat/perhatian, kreativitas, inisiatif, dan lain-lain yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain untuk dihargai dan disalurkan secara wajar. Gaya kepemimpinan demokratis menggunakan kekuasaan posisi dan pribadinya untuk mendorong ide-ide dari staf, memotivasi kelompok untuk menentukan tujuan sendiri. Membuat perencanaan, mengontrol dalam penerapannya, informasi diberikan seluas – luasnya dan terbuka. Prinsipnya pemimpin melibatkan kelompok dalam pengambilan keputusan dan memberikan tanggung jawab sesuai dengan kapasitas seseorang didalam organisasi.

Ciri khas dalam gaya kepemimpinan demokratis adalah adanya usaha untuk memanfaatkan kemampuan setiap orang yang ada dalam organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Partisipasi itu disesuaikan dengan posisi/jabatan masing-masing, di samping memperhatikan pula tingkat dan jenis kemampuan setiap anggota kelompok/organisasi. Para pemimpin pelaksana sebagai pembantu pucuk pimpinan, memperoleh pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, yang sama atau seimbang pentingnya bagi pencapaian tujuan bersama. Bagi para anggota partisipasi dilaksanakan dan dikembangkan di berbagai kegiatan di lingkungan unit masing-masing, dengan mendorong terwujudnya kerja sama, baik antara anggota dalam satu maupun unit yang berbeda. Dengan demikian berarti setiap anggota tidak saja diberi kesempatan untuk aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin. Kondisi itu memungkinkan setiap orang siap untuk dipromosikan menduduki posisi/jabatan pemimpin secara berjenjang, bilamana terjadi kekosongan karena pensiun, pindah, meninggal dunia, atau sebab-sebab lain.

Kepemimpinan dengan gaya demokratis dalam mengambil keputusan sangat mementingkan diskusi dan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan unit masing-masing. Dengan demikian dalam pelaksanaan setiap keputusan tidak dirasakan sebagai kegiatan yang dipaksakan, justru sebaliknya semua merasa terdorong mensukseskannya sebagai tanggung jawab bersama. Aktivitas dirasakan sebagai kebutuhan dalam mewujudkan partisipasi, yang berdampak pada perkembangan dan kemajuan organisasi secara keseluruhan tidak ada perasaan tertekan dan takut, namun pemimpin selalu dihormati dan disegani secara wajar, selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi, senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya; selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan; ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain; selalu berusaha untuk

menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin. Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

2. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang paling tua dikenal manusia. Oleh karena itu gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang di antara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Pemimpin menentukan semua tujuan yang akan dicapai dalam pengambilan keputusan. Orang-orang yang dipimpin yang jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah. Kedudukan bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pemimpin memandang dirinya lebih, dalam segala hal dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah, sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa perintah. Perintah pemimpin sebagai atasan tidak boleh dibantah, karena dipandang sebagai satu-satunya yang paling benar. Pemimpin sebagai penguasa merupakan penentu nasib bawahannya. Oleh karena itu tidak ada pilihan lain, selain harus tunduk dan patuh di bawah kekuasaan sang pemimpin. Kekuasaan pimpinan digunakan untuk menekan bawahan, dengan mempergunakan sanksi atau hukuman sebagai alat utama. Pemimpin menilai kesuksesannya dari segi timbulnya rasa takut dan kepatuhan yang bersifat kaku.

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi; mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; menganggap bawahan sebagai alat semata-mata; tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya; dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

3. Gaya Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Kepemimpinan bebas merupakan kebalikan dari tipe atau gaya kepemimpinan otoriter yang cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku kepemimpinan pembelot (*deserter*). Kepemimpinan dijalankan tanpa berbuat sesuatu, karena untuk bertanya atau tidak (kompromi) tentang sesuatu rencana keputusan atau kegiatan, tergantung sepenuhnya pada orang-orang yang dipimpin. kepemimpinan dilaksanakan dalam arti sebagai rangkaian kegiatan menggerakkan dan memotivasi anggota kelompok/organisasinya dengan cara apa pun juga dengan menempatkan pemimpin sebagai symbol dan kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil. Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahannya dan keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan, pimpinan hanya berkomunikasi bila diperlukan dengan memfungsikan dirinya sebagai penasihat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya. Kesempatan itu diberikan baik sebelum maupun sesudah anggota yang bersangkutan menetapkan keputusan atau melaksanakan suatu kegiatan. Dalam keadaan seperti itu setiap terjadi kekeliruan atau kesalahan, maka pemimpin

selalu berlepas tangan karena merasa tidak ikut serta menetakannya menjadi keputusan atau kegiatan yang dilaksanakan kelompok/organisasinya. Pemimpin melepaskan diri dari tanggung jawab (deserter), dengan menuding bahwa yang salah adalah anggota kelompok/organisasinya yang menetapkan atau melaksanakan keputusan dan kegiatan tersebut. Oleh karena itu bukan dirinya yang harus dan perlu diminta pertanggungjawaban telah berbuat kekeliruan atau kesalahan.

4. Gaya kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gabungan bersama antara gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis. Pemimpin menyajikan analisa masalah dan mengusulkan tindakan kepada para anggota kelompok, mengundang kritikan dan komentar mereka. Dengan menimbang jawaban bawahan atas usulannya, manajer selanjutnya membuat keputusan final bagi tindakan oleh kelompok tersebut.

E. Fase-Fase Pertumbuhan Kepemimpinan

Menurut John C. Maxwell, ada empat fase pertumbuhan seseorang untuk menjadi pemimpin, apakah Anda memiliki kemampuan memimpin yang alami atau tidak, perkembangan serta kemauan memimpin dalam diri Anda, mungkin akan terjadi berdasarkan seperti dalam empat fase berikut ini :

1. Fase I : "Saya Tidak Tahu Apa Yang Tidak Saya Ketahui".

Pada fase ini Anda tidak menyadari nilai kepemimpinan, Anda hanya percaya bahwa kepemimpinan itu hanya untuk sebagian orang saja, untuk orang-orang di jabatan puncak perusahaan, Anda tidak mengetahui kesempatan, apa yang anda lewatkan jika anda tidak belajar memimpin, tetapi Anda akan sangat menyesal. bahwa kepemimpinan sesungguhnya setiap orang berpotensi meraihnya untuk menjadi sukses, asalkan Anda mau belajar dan bertumbuh, serta memunculkan tasapetcaya akan kemampuan diri sendiri. Sehingga pada fase 1 terlihat, seseorang tidak mengetahui dan merasakan bahwa mereka juga seorang pemimpin minimal memimpin dirinya sendiri.

2. Fase II: "Saya Tahu Apa Yang Tidak Saya Ketahui".

Pada fase ini biasanya, pada suatu saat dalam hidup, Anda di empatkan dalam posisi untuk menjadi pemimpin, namun ternyata tidak seorangpun seperti tidak menjadi pengikut Anda- Ketika itulah Anda pedu beiajar memimpin. Dan tentu, ketika itulah proses kepemimpinan dalam diri Anda akan muncul. Misalnya ada sebuah acara atau kegiatan dalam organisasi yang Anda berada di dalamnya, tiba-tiba Anda ditunjuk untuk memimpin kegiatan tersebut, sementara Anda merasa bahwa Anda tidak mampu mengerjakannya, fase inilah Anda berada, orang lain tahu apa yang tidak Anda ketahui tentang jiwa kepemimpinan yang Anda miliki. Maka untuk menjadi pemimpin besok belajarlah menjadi pemimpin mulai hari ini, dan detik ini juga !

3. Fase III: "Saya Bertumbuh" Mengetahui, Dan Hal Ini Mulai Tampak'.

Dalam fase ini, iika Anda mulai menyadad kekurangan Anda, dan memulai disiplin terhadap pertumbuhan pribadi Anda setiap hari dalam kepemimpinan, maka Anda akan mulai merasakan terjadi hal-hal yang menggembirakan, orang lain akan mulai melihat kepemimpinan Anda, karena Anda mulai tampak seperti seorang pemimpin.

4. Fase IV: "Saya Bersikap Alami Karena Apa yang Saya Ketahui"

Dalam fase 3, Anda bisa lumayan efektif sebagai pemimpin, namun Anda harus rnemikirkan setiap langkah yang anda ambil, namun jika Anda sudah sampai di fase 4, kernarnpuan Anda untuk memimpin menjadi hampir otomatis, dan ketika itulah upaya anda belajar memimpin akan mulai

terasa manfaatnya. Kepemimpinan anda akan dinantikan banyak orang, pengaruh positif dalam diri anda berharga sehingga sangat efektif untuk menginspirasi orang untuk terpengaruh melakukannya, fase inilah Anda sudah mengetahui dan bersikap alami sebagai seorang pemimpin sejati.

F. Tipe-Tipe Kepemimpinan.

Berdasarkan tipe kepemimpinan, maka kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu Kepemimpinan formal dan informal.

Dalam kepemimpinan formal mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Diangkat secara resmi dan ada legitimasi hukum atau defacto
2. Dapat dimintakan pertanggung jawaban dan pertanggung gugabatan
3. Memerlukan persyaratan formal.
4. Mendapat imbalan jasa berupa gaji, tunjangan dan lainnya

Kepemimpinan Informal.

Dalam kepemimpinan informal mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Tidak diangkat secara resmi dan tidak ada legitimasi hukum.
2. Dapat diterima berbagai pihak.
3. Ditunjuk dan diakui serta diangkat masyarakat
4. Tidak mendapat imbalan jasa berupa gaji, tunjangan, dan lain-lain.
5. Tidak memerlukan persyaratan formal.
6. Dimintakan pertanggung jawab secara moral.
7. Diperoleh karena karisma, keturunan, kekayaan, status sosial, berprestasi, dan lain-lain.

G. Kompetensi Kepemimpinan

Suatu persyaratan penting bagi efektivitas atau kesuksesan pemimpin dalam mengemban peran, tugas, fungsi, atau pun tanggung jawabnya masing-masing adalah kompetensi mereka dalam bekerja. Konsep mengenai kompetensi untuk pertama kalinya dipopulerkan oleh Boyatzis (1982) yang didefinisikan kompetensi sebagai "kemampuan yang dimiliki seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan".

Dalam hubungan ini Kouzes dan Posner (1995) meyakini bahwa suatu kinerja yang memiliki kualitas unggul berupa barang atau pun jasa, hanya dapat dihasilkan oleh para pemimpin yang memiliki kualitas prima. Berdasarkan penelitiannya, ditemukan bahwa terdapat 5 (lima) praktek mendasar pemimpin yang memiliki kualitas kepemimpinan unggul, yaitu; (1) pemimpin yang menantang proses, (2) memberikan inspirasi wawasan bersama, (3) memungkinkan orang lain dapat bertindak dan berpartisipasi, (4) mampu menjadi penunjuk jalan, dan (5) memotivasi bawahan. Sedangkan Burwash (1996) menyatakan bahwa, beberapa kriteria kualitas kepemimpinan manajer yang baik antara lain, memiliki komitmen organisasional yang kuat, visionary, disiplin diri yang tinggi, tidak melakukan kesalahan yang sama, antusias, berwawasan luas, kemampuan komunikasi yang tinggi, manajemen waktu, mampu menangani setiap tekanan, mampu sebagai pendidik atau guru bagi bawahannya, empati, berpikir positif, memiliki dasar spiritual yang kuat, dan selalu siap melayani.

Berikut ini merupakan penjelasan dari 10 ketrampilan untuk menjadi seorang pemimpin yang sukses

1. Tentukan Visi Anda

Visi adalah sesuatu hal yang sederhana tetapi idealistis. Visi merupakan idealisme dari suatu organisasi, harus menantang tapi tetap realistis. Visi dapat berupa harapan atau nilai yang ingin dicapai. Seorang pemimpin harus mempunyai visi yang jelas. Ini yang membedakan pemimpin dengan manajer. Pemimpin bekerja berdasarkan visi, sedang manajer bekerja berdasarkan visi orang lain. Harold Geneen seorang pendiri IT mengatakan “ Jika Anda membaca buku, bacalah dari awal sampai akhir. Jika Anda memimpin organisasi, laukan dengan cara yang berbeda dengan merencanakan tujuan akhir, dan lakukan sebisa Anda meraihnya”

2. Jelaskan Visi Anda

Pemimpin harus dapat menggunakan imajinasinya untuk dapat menjelaskan visinya kepada orang lain. Jelaskan visi Anda pada semua lini dalam organisasi. Penyebaran visi ini dapat dilakukan secara formal ataupun informal, lewat diskusi perorangan atau saat makan diruang makan. Jika visi ini dapat disosialisasikan dengan baik, akan lebih mudah menjalankan organisasi sampai ke tujuan yang diinginkan

3. Kenali Gaya Kepemimpinan Anda

Setiap pemimpin mempunyai gaya natural yang berbeda. Seperti tipe fasilitatif yang dimiliki Bill Clinton, atau autocratic seperti Margaret Thatcher, dan atau tipe karismatik seperti J.F Kennedy. Pemimpin yang sukses, dapat menggunakan berbagai gaya kepemimpinan sesuai situasi yang ada.

4. Bedakan Kepemimpinan dengan Manajemen

Tugas pemimpin dan manajer berbeda. Pemimpin yang sukses dapat membedakan kedua tugas ini dengan baik. Kepemimpinan termasuk didalamnya bagaimana mengkomunikasikan visinya, sedang manajemen bertugas mengimplementasikan visi. Cara membedakannya juga dengan melihat bagaimana mereka menilai resiko dari pekerjaan dan organisasi. Pemimpin yang sukses mempunyai kemampuan memperhitungkan semua resiko dari setiap kebijakan yang akan berimplikasi pada organisasi dan jika diperlukan harus mengambil resiko demi tujuan organisasi. Manajer yang sukses mempunyai kompetensi untuk meminimalisir semua resiko yang ada. Pemimpin yang sukses harus dapat menjaga keseimbangan antara keduanya. Mereka harus dapat mengkonsep organisasi ke arah yang lebih baik dan tidak perlu mengerjakan pekerjaan yang sifatnya harian atau rutinitas. Mereka harus dapat memahami visi dalam konteks organisasi, mengarahkan organisasi agar dapat mencapai visi.

5. Pelajari dan Taati Aturan

Pemimpin yang sukses harus mengetahui semua peraturan yang ada. Peraturan -peraturan ini dapat digunakan untuk mengetahui batasan kekuasaan, pengambilan keputusan. Mengetahui peraturan organisasi dan menghormatinya adalah salah satu cara pemimpin membangun kepercayaan terhadap bawahan. Tanpa kepercayaan, kesuksesan pemimpin adalah sebuah hal yang mustahil.

6. Jaga Kepercayaan Kolega Anda

Pemimpin yang sukses selalu membangun kepercayaan baik dengan bawahan maupun dengan kolega atau pihak eksternal. Mereka adalah pendengar yang baik, sedikit berbicara dan selalu konsisten dengan nilai-nilai yang ada.

7. Pahami Aturan Kekuasaan

Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dan pastikan semua ide-ide kita sudah dimasukkan dalam suatu keputusan kita. Kekuasaan itu berasal dari persetujuan dari yang dipimpin (bawahan).

8. Bertindaklah seperti Seorang Pemimpin

Semua yang dilakukan oleh seorang pemimpin selalu diamati oleh bawahannya. Mereka menentukan apa yang akan terjadi dengan melihat perilaku pemimpin mereka. Maka sebagai seorang pemimpin, mereka harus selalu mengingat setiap saat atas peran-perannya karena semua orang melihatnya. Seorang pemimpin harus menentukan contoh-contoh tentang nilai, pola kerja dan tindakan-tindakan individu. Pemimpin yang baik datang lebih awal, bekerjasama dengan baik, tanggap terhadap opini kolega dan selalu membawa ide-ide baru dalam organisasi. Mereka adalah sebagai model yang baik yang ingin dilihat dalam suatu organisasi. Pemimpin harus berada dimanapun. Mereka harus menghadiri pertemuan-pertemuan yang penting baik yang bersifat internal maupun eksternal. Disisi lain, pemimpin adalah seseorang yang membawa pesan-pesan organisasi kepada pihak luar. Disisi internal pemimpin sebagai pembuat keputusan penting dan dia harus bisa menjadi seorang pembimbing.

9. Kaderisasi kepemimpinan

Salah satu tugas penting pemimpin adalah bagaimana dia menjadikan bawahannya kelak dapat menjadi pemimpin juga. Dalam hal ini, merekrut personal dengan potensi yang baik dapat membantu proses kaderisasi ini.

10. Jaga Keseimbangan Hidup Anda

Pemimpin yang baik dapat menjaga keseimbangan dalam hidup mereka. Mereka harus belajar mengatakan 'tidak'. Mereka mempunyai waktu untuk keluarga dan organisasi. William A Cohen, penulis Seni dalam Kepemimpinan, " Kesuksesan tidak datang dari bekerja keras. Sukses datang dari 'playing hard'. Jika ingin sukses harus dapat memposisikan dirimu pada tugas, tidak peduli pada kesulitan atau tantangan, anggap sebagai permainan, bukan sebagai pekerjaan. Jika anda melakukan ini, tidak hanya sukses yang datang, tetapi juga kesenangan dalam melakukannya.

H. Dimensi kepemimpinan

Adapun 5 Dimensi kepercayaan tersebut adalah:

1. Integritas: merujuk pada kejujuran dan kebenaran. Merupakan dimensi terpenting dalam seseorang menilai sifat dapat dipercaya atas pihak lain.
2. Kompetensi: mencakup pengetahuan dan ketrampilan teknis dan interpersonal.
3. Konsistensi terkait dengan kehandalan, prediktabilitas dan pertimbangan baik seseorang dalam menangani situasi-situasi. Ketidak sesuaian antara kata-kata dan tindakan mengikis kepercayaan.
4. Loyalitas adalah keinginan untuk melindungi dan menyelamatkan wajah untuk orang lain. Kepercayaan menuntut bahwa anda dapat bergantung pada seseorang untuk tidak bertindak oportunistis.
5. Keterbukaan: Anda mengandalkan orang untuk memberikan ke anda kebenaran senyatanya.

I. Manajer dan Pemimpin

Para manajer itu ditunjuk karena kemampuan mereka untuk mempengaruhi didasarkan pada wewenang formal yang melekat pada posisinya. Para pemimpin dapat ditunjuk dari dalam suatu kelompok. Pemimpin dapat mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerja melebihi tindakan yang diperintahkan oleh otoritas formal (manajer). Haruskah semua manajer menjadi pemimpin, dan haruskah semua pemimpin menjadi manajer, sementara ini belum ada orang yang mampu membuktikannya entah karena riset atau argumentasi nalar, bahwa kemampuan kepemimpinan itu merupakan halangan bagi seorang manajer.

Seorang manajer idealnya haruslah pemimpin tetapi bukan semua pemimpin dengan sendirinya mempunyai kemampuan atau ketrampilan dalam fungsi manajemen lain, artinya tidak semuanya

harus menduduki posisi manajemen. Untuk itu definisi seorang pemimpin, ialah orang yang mampu mempengaruhi orang lain dan memiliki wewenang manajerial. Sedangkan Kepemimpinan, adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju tercapainya tujuan.

J. Perbedaan Pimpinan Dengan Pemimpin.

Pimpinan adalah seseorang yang memberikan perintah suatu pekerjaan berdasarkan target pekerjaan yang harus diselesaikan. Pemimpin adalah seseorang yang diperlukan untuk mengendalikan dan mengatur kegiatan di dalam suatu organisasi. Kepemimpinan adalah suatu proses aktivitas untuk mempengaruhi dan mengorganisir orang lain atau kelompok dalam upaya penyusunan dan pencapaian tujuan organisasi (Swanburg, 1998).

Dapat diambil sebuah kesimpulan tentang kepemimpinan, bahwa kepemimpinan adalah :

1. Sebagai fokus dalam proses kerja sebuah kelompok.
2. Seni membentuk ketaatan melakukan tindakan.
3. Suatu tindakan dalam bentuk mempengaruhi orang lain untuk mau dan mampu bertindak.
4. Proses komunikasi untuk pengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok ke arah pencapaian tujuan organisasi dalam suatu seni dan situasi tertentu.
5. Menggerakkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.
6. Ilmu dan seni untuk menggerakkan orang lain, sumber daya dan lingkungan untuk mencapai tujuan organisasi.

| Perbedaan antara pemimpin dan manajer | |
|--|--|
| PEMIMPIN (Leadership) | MANAJER (Manager) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Pencipta ide-ide (make policy) <ul style="list-style-type: none"> - Membuat kebijakan dan berusaha mewujudkan ide tersebut - Mencari jalan apapun untuk dapat mencapai ide tersebut 2. Fokus melakukan yang benar <ul style="list-style-type: none"> - Cth: membuat SOP yang benar, bila ada SOP salah - Melakukan/menyampaikan ide dengan benar 3. Membuat perubahan-perubahan <ul style="list-style-type: none"> - Selalu mengevaluasi hasil kerja dan bila tidak sesuai lagi membuat perubahan2 - Sebagai Change agent 4. Selalu memunculkan ide-ide baru 5. Menjaga & meningkatkan penerapan nilai-nilai | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelesaikan masalah <ul style="list-style-type: none"> - Hanya menyelesaikan masalah pada focus pekerjaannya - Decision maker 2. Fokus melakukan sesuatu yang benar <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan pekerjaan2 yang sifatnya mengikuti prosedur yang ada (memasang infuse) 3. Terorganisir <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan sesuatu yang sudah terorganisir - hanya menjalankan 4. fasilitasi & negosiasi pekerjaan 5. menerapkan nilai |

K. Keterampilan manajer dan tingkatan manajemen

Menurut Swanburg (2000), keterampilan manajemen dapat diklasifikasikan dalam tiga tingkatan yaitu: 1) Keterampilan intelektual, yang meliputi kemampuan atau penguasaan teori, keterampilan berfikir. 2) Keterampilan teknikal meliputi metode, prosedur atau teknik. 3) Keterampilan interpersonal, meliputi kemampuan kepemimpinan dalam berinteraksi dengan individu atau kelompok.

Setiap tingkat atau lefel manajer memerlukan keterampilan yang berbeda. Robert L. Katz (1970) mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar yaitu:

1. Keterampilan konseptual (*conceptional skill*)

Semakin tinggi kedudukan seorang manajer akan semakin sedikit diperlukan keterampilan yang bersifat teknis, tetapi semakin besar kebutuhan untuk mengembangkan keterampilan yang bersifat

konseptual. Seorang manajer tingkat tinggi dituntut lebih banyak mengembangkan kepekaanya terhadap masalah organisasi dan hubungannya dengan organisasi lain sesuai dengan tanggung jawab dan ruang lingkup kewenangannya. Untuk itu seorang manajer harus memahami kebijaksanaan pimpinan yang lebih tinggi dan mampu mengembangkan kebijakan operasional untuk mencapainya. Manajer tingkat atas (*top manager*) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai *proses perencanaan* atau *planning*. Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat *rencana kerja*

2. Keterampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*)

Ketrampilan ini meliputi kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, termasuk memotivasi dan menerapkan kepemimpinan yang efektif. Seorang manajer selalu dituntut untuk memahami hakikat hubungan antar manusia dan memanfaatkannya semaksimal mungkin untuk pengembangan dinamika kelompok kearah peningkatan produktivitas kerja staff. Untuk maksud ini seorang manajer harus lebih memahami perilaku manusia dan menerapkan prinsip-prinsip pengembangan motivasi dan kepemimpinan yang efektif. Banyak orang yang teknis cakap tetapi secara interpersonal tidak berkemampuan. Mereka mungkin bukan pendengar yang baik, tidak mampu memahami kebutuhan orang lain atau kesulitan dalam mengelola konflik. Karena manajer itu menyelesaikan urusan melalui orang lain, maka mereka harus mempunyai ketrampilan personal yang baik untuk berkomunikasi, memotivasi dan mendelegasikan. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan kebabakan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen atas, menengah, maupun bawah.

3. Keterampilan teknis (*technical skill*)

Keterampilan ini pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain.

Selain tiga keterampilan dasar di atas, Ricky W. Griffin juga menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer, yaitu

1. Keterampilan manajemen waktu

Merupakan keterampilan yang merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Griffin mengajukan contoh kasus Lew Frankfort dari Coach. Pada tahun 2004, sebagai manajer, Frankfort digaji \$2.000.000 per tahun. Jika diasumsikan bahwa ia bekerja selama 50 jam per minggu dengan waktu cuti 2 minggu, maka gaji Frankfort setiap jamnya adalah \$800 per jam—sekitar \$13 per menit. Dari sana dapat kita lihat bahwa setiap menit yang terbuang akan sangat merugikan perusahaan. Kebanyakan manajer, tentu saja, memiliki gaji yang jauh lebih kecil dari Frankfort. Namun demikian, waktu yang mereka miliki tetap merupakan aset berharga, dan menyianyikannya berarti membuang-buang uang dan mengurangi produktivitas perusahaan.

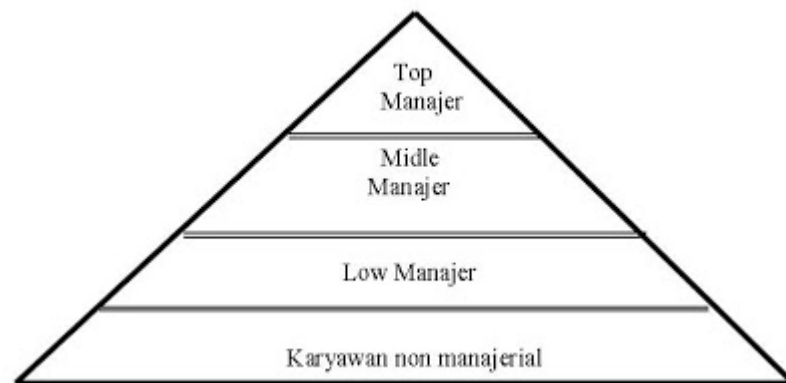
2. Keterampilan membuat keputusan

Merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (*top manager*). Griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan. Pertama, seorang manajer harus mendefinisikan masalah dan

mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya. Kedua, manajer harus mengevaluasi setiap alternatif yang ada dan memilih sebuah alternatif yang dianggap paling baik. Dan terakhir, manajer harus mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar.

Piramida struktur dalam organisasi, berdasarkan tingkatannya manajer sering dikelompokkan menjadi manajer puncak, manajer tingkat menengah, dan manajer lini pertama (biasanya digambarkan dengan bentuk piramida, di mana jumlah karyawan lebih besar di bagian bawah daripada di puncak). Menurut L. Katz ada tiga keterampilan dasar yang dibutuhkan oleh seorang manajer dalam tiap tingkatan manajemen, yaitu :

1. Higher Manager : 75%, conceptual skill, 50 % human relation skill dan 15% technical skill
2. Middle Manager : 25 % conceptual skill, 50% human relation skill dan 25% technical skill
3. Lower Manager : 15 % conceptual skill, 50% human relation skill dan 75% technical skill



Gambar : tingkatan manajer

Berikut ini adalah tingkatan manajer mulai dari atas ke bawah:

1. Manajer Puncak (*Top Manager*)

Manajer puncak (top manajer) terdiri dari kelompok yang relative kecil, manager puncak bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan dari organisasi dikenal pula dengan istilah *executive officer*. Bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Contoh *top manajemen* adalah CEO (*Chief Executive Officer*), CIO (*Chief Information Officer*), dan CFO (*Chief Financial Officer*). Sebutan khas bagi manajer puncak di rumah sakit adalah direktur, kepala divisi, wakil direktur, asisten direktur, dan sebagainya. Berikut ini Anda akan lebih mudah memahami jabatan serta presentase kemampuan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan serta tugas yang dijalankan berdasarkan tinggi rendahnya jabatan, yaitu:

- a. Direktur
 - Kemampuan Konseptual 75 %
 - Kemampuan Manajemen Sumber Daya Manusiak 20 %
 - Kemampuan Teknis 5 %
 - Fokus Tugas adalah Penentuan kebijakan dan arah organisasi
- b. Asisten Direktur
 - Kemampuan Konseptual: 50%
 - Kemampuan Manajemen Sumber Daya Manusia 40 %
 - Kemampuan Teknis 10 %

Fokus: Perencanaan, peramalan & pemasaran

2. Manajer menengah (*Middle Manager*)

Manajemen menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya kadang-kadang juga karyawan operasional. Manajer menengah berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Jabatan yang termasuk manajer menengah di antaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi. Sebutan lain bagi manajer menengah adalah manajer departemen, kepala pengawas, dan sebagainya. Sebagai contoh kepala bangsal rawat inap di sebuah rumah sakit.

- a. Kepala Bidang atau Kepala Divisi atau wakil direktur
 - Kemampuan Konseptual 20 %
 - Kemampuan Manajemen Sumber Daya Manusia 70 %
 - Kemampuan Teknis: 10 %
 - Fokus : Staffing dan operasionalisasi kebijaksanaan
- b. Supervisor
 - Kemampuan Konseptual 20 %
 - Kemampuan Manajemen Sumber Daya Manusia 75 %
 - Kemampuan Teknis 5 %

Fokus: Pengawasan staf

3. Manajer lini garis-pertama (*first line*)

Manajer lini garis-pertama (*first line*) adalah tingkatan manajemen paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Dan mereka tidak membawahi manajer yang lain (bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi). Mereka sering disebut penyelia (*supervisor*), manajer shift, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau mandor (*foreman*). Di rumah sakit para manajer ini sering disebut dengan kepala atau pimpinan, mandor, atau penyelia, sebagai contoh kepala bangsal perawatan anak di sebuah rumah sakit.

- a. Kepala Seksi atau Kepala Sub Bagian atau Kepala Subbidang.
 - Kemampuan Konseptual 20 %
 - Kemampuan Manajemen Sumber Daya Manusia 5 %
 - Kemampuan Teknis 85 %
 - Fokus: Penggerak dan pelaksana kegiatan
- b. Kepala Unit atau Kepala Satuan Tugas.
 - Kemampuan Konseptual 10 %
 - Kemampuan Manajemen Sumber Daya Manusia 5 %
 - Kemampuan Teknis 85 %
 - Fokus: Penjabaran rencana kerja
- c. Koordinator atau ketua Tim.
 - Kemampuan Konseptual 5 %
 - Kemampuan Manajemen Sumber Daya manusia 5 %
 - Kemampuan Teknis 5 %
 - Fokus: Pengawal dan pelaksana teknis lapangan

Perbedaan tingkatan manajemen akan membedakan pula fungsi -fungsi manajemen yang dilaksanakan serta jenis keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer. Ada tiga keterampilan yang harus dimiliki seiring dengan rendah dan tingginya sebuah jabatan seorang rnanajer, yaitu

kemampuan konsep (*conceptual skill*), ketetapan berhubungan dengan orang lain human skill, kemampuan dibidang teknik pekerjaan (*technical skill*).

L. Kepemimpinan dalam Keperawatan

Gillies (1994), dalam keperawatan juga mengenal 3 gaya kepemimpinan, yaitu deokratik, otoriter dan kebebasan. Gaya kepemimpinan demokratis digunakan dalam membimbing perawat dalam menjalankan tugasnya dalam membuat melakukan asuhan keperawatan. Kepala ruang memotivasi, mengarahkan, dan memberikan bimbingan kepada perawat pelaksana dan memberikan penghargaan atas kemampuan para perawat yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam kepemimpinan otoriter diruang rawat berguna dalam menolong klien gawat darurat dimana diperlukan tindakan yang cepat dan tepat. Dismaping itu juga bermanfaat bila pemimpin adalah satu-satunya orang yang mempunyai informasi dan ketrampilan penting dan juga apabila bawahan tidak percaya diri dalam menyelesaikan suatu tugas. Gaya kepemimpinan kebebasan dikeperawatan akan efektif jika bawahan mempunyai kemampuan dan tanggung jawab yang tinggi. Gaya kepemimpinan ini akan menimbulkan keresahan bila bawahan kurang mempunyai kemampuan dan kurang tanggung jawab karena mereka tidak dapat menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya. Dari beberapa gaya kepemimpinan yang disebutkan Gillies (1994) menyimpulkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang jelek dan tidak ada kepemimpinan yang selalu tepat untuk semua situasi.

Kegiatan kepemimpinan dalam keperawatan mencakup banyak hal antara lain mencakup cara mengarahkan, menunjukkan jalan, mensupervisi, mengawasi tindakan anak buah, mengkoordinasikan kegiatan yang sedang atau akan dilakukan, dan mempersatukan usaha dari berbagai individu yang memiliki karakteristik yang berbeda. Dari semua aktivitas, mengarahkan adalah yang paling sulit. Untuk memimpin bawahan sepanjang jalan tindakan yang telah ditetapkan, seorang pemimpin harus memiliki pandangan gambaran akhir yang jelas, harus terbiasa dengan kemampuan dan memotivasi bawahan, dan harus menghargai pengeluaran waktu dan usaha mengikuti jalan yang telah ditetapkan. Mengarahkan orang lain adalah transaksi yang rumit karena hal ini menempatkan si pemimpin di dalam peran otoriter. Mengawasi merupakan kegiatan yang termudah karena tanggung jawab supervisor sendiri mendatangkan keingintahuan dan perhatian mengenai kontribusi bawahan. Akhirnya koordinasi merupakan kegiatan kepemimpinan yang sangat penting karena kecuali usaha semua pegawai disatukan dan difokuskan jelas pada tujuan kelembagaan, tenaga ahli yang bermacam-macam bias bekerja pada maksud yang sama satu sama lain.

Referency

- Azwar. A (1996). *Menjaga Mutu Pelayanan Kesehatan*. Jakarta : Pustaka Sinar Harapan
- Chitty, K.K (1997) *Professional Nursing*. Concepts and Challenges. 2nd Ed. W.B. Saunders Co. Philadelphia
- Depkes RI, (1997), *Standar Pelayanan Rumah Sakit*. Direktorat Jenderal Pelayanan Medik, Cetakan ke-3, Jakarta.
- DepKesRI (2003), *Indonesia sehat 2010*. Jakarta : Departemen Kesehatan R.I
- Douglas, LM. (1984) , *the Effevtive Nurse Leader and Menager*, Second edition, St. Louis, the CV Mosby.
- Ellis,J.R., & Hartley,C.L.(2000).*Managing & coordinating nursing care*. 3 th ed. Philladelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Fisher, Simon et all. 2000. *Mengelola Konflik: Ketrampilan & Strategi untuk Bertindak (edisi bahasa Indonesia)* Jakarta: The British Council, Indonesia.
- Gaspersz, V. (2003). *Total Quality Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gillies, D. (1994) , *Nursing Management company a Sistem Approach*, Philadelphia, W.B. Saunders.

- Gillis, D.A., (1996). *Nursing Management. 2nd Ed.* W.B. Saunders. New York
- Grant, A.B. & Massey, V.H. (1999). *Nursing Leadership, Management and Research.* Springhouse Co. Pennsylvania.
- Greenhalgh, Leonard, (1999). "Menangani Konflik". Dalam A.Dale Timpe, (Ed.), *Memimpin Manusia.* Alih bahasa oleh Sofyan Cikmat. Jakarta: PT.Gramedia.
- Huber,. D., (2000). *Leadership and nursing care management* Philadelpia: W.B. Saunders Company.
- Ilyas, (2001). *Kinerja : Teori, penilaian dan Penelitian,* Depok : FKM UI
- Ilyas, Yaslis, (2004). *Wajah Pelayanan Kesehatan Kita,* PT Penerbit Djambatan, Jakarta
- Kopala, B. (1994), 'Conflicts in Nurse Educator's Role Obligation's, *Journal of Professional Nursing,* 4 (July–August), pp. 236-43.
- Keliat, B.A., dkk (2000). *Pedoman manajemen sumber daya manusia perawat ruang model praktek keperawatan profesional rumah sakit Marzoeki Mahdi Bogor.* Makalah : tidak dipublikasikan
- Kozier, Fundamental of Nursing, 1991, *Concept, Process, and Practice,* Addison Wesley, Publishing company, Inc.
- Kreitner, Robert, dan Angelo Kinicki, 1995. *Organizational Behavior.* Chicago: Irwin.
- Kuncoro, Agus. 2010. *Buku Ajar Manajemen Keperawatan.* Yogyakarta. Nuha medika
- La Monica L. Elaine. Alih Bahasa Nurachmah. Elly., 1998, *Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan,* Pendekatan Berdasarkan Pengalaman, EGC, Jakarta.
- Lancaster, J. (1999). *Nursing Issues. in Leading and Managing Change.* St.Louis: Mosby.
- Leddy, S. & Pepper, J.M. (1993). *Conceptual Bases of Professional Nursing.* 3rd Ed. J.B. Lippincott Company. Philadelphia
- Loveridge, S.H., & Cumming, C.E. (1996). *Nursing Management in the new paradigm.* Maryland : An Aspen Publication
- Ma'arifin Husin (1999). *Perubahan dan Keperawatan di Indonesia.* Makalah Seminar Nasional. Jakarta.
- Marquis. B.L & Huston, C.J (1998). *Management Decision Making for Nurses. 124 case Studies.* 3rd Ed. J.B. Lippincott. Philadelphia.
- Marquis, B.L., & Huston, C.J. (2003). *Leadership roles and management functions in nursing : theory and application.* 3 th. ed. Philadelphia : Lippincott Williams & Wilkins.
- Marriner-Tomey, (2003). *Guide to nursing management and leadership.* Sixth edition.
- Nawawi, H. (1990). *Administrasi Personel untuk Peningkatan Produktivitas Kerja.* Jakarta : Haji Masagung
- Nursalam, (2009). *Manajemen Keperawatan Aplikasi dalam Praktik Keperawatan profesional Edisi kedua,* Jakarta: Salemba medika.
- Pavlov, Pavel, & Polya Katsamunsk, 2001. *The Relationship of Leadership and New Public Management in Central Government: Bulgarian Specifics.* *Globalization and the State,* United Nations, 2001
- Robbins, S, 2008. *Perilaku Organisasi jilid 12.* Jakarta: Salemba empat.
- Rogers, K.A. (2000). *Transition Management as an Intervention for Survivor Syndrome.* *Canadian Journal of Nursing Leadership;* Nov/Dec: 13(4) [<http://www.nursingleadership.net/NL134/NL134KRogers.html>]
- Ross, Marc Howard Ross. 1993. *The management of conflict: interpretations and interests in comparative perspective.* Yale University Press.
- Rosenbaum, Allan, 2007. *Excellence and leadership in the public sector: The role of education and training,* Paper 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government 26-29 June 2007, Vienna, Austria
- Russel C. Swanburg .(1994). *Pengantar Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan Untuk Perawat Klinis,* Jakarta : EGC
- Sanders , Tom J., & Kimberly S. Davey, 2011. *Out of the leadership theory jungle: a Proposed meta-model of strategic Leadership.* *Proceedings of the Academy of Strategic Management, Volume 10,* Number 1 Orlando, 2011
- Siagian, S.P., (2001). *Manajemen Sumber Daya manusia, edisi ke 9,* Jakarta : Bumi Aksara

- Sitorus, R, Yulia (2006). *Model Praktik Keperawatan Profesional di Rumah Sakit; Penataan Struktur dan Proses (Sistem) Pemberian Asuhan Keperawatan di Ruang Rawat*, Penerbit Buku Kedokteran, Jakarta
- Seago, R. Ann. (2002), *The California Experiment, Alternative For Minimum Nurse Patient Ratios*. *Jurnal Of Nursing Administration* (2002:32(1) 48-58
- Stamps, P.L. (1997). *Nurse and Satisfaction; an Index for Measurement*. Chicago :Health Administration Press
- Suarli dan Bahtiar, Yanyan. 2002. *Manajemen Keperawatan*. Jakarta : Erlangga
- Susatyo Hedambang, Arita Murwani, (2012), *manajemen kesehatan dan rumah sakit*, Yogyakarta, GcsyenPublisl-ring