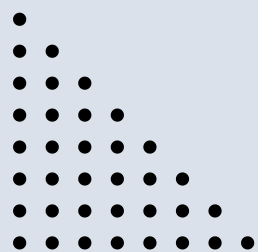


KEPEMIMPINAN DAN BERFIKIR SISTEM DALAM KESEHATAN MASYARAKAT



Penulis :

Sulistiyani Prabu Aji
Suprpto
Karolus Ngambut
Ramli
Rosdiana
Yustan Azidin
Ramli Bidullah
Urhuhu Dena Siburian



KEPEMIMPINAN DAN BERFIKIR SISTEM DALAM KESEHATAN MASYARAKAT

**Sulistyani Prabu Aji
Suprpto
Karolus Ngambut
Ramli
Rosdiana
Yustan Azidin
Ramli Bidullah
Urhuhe Dena Siburian**



PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

KEPEMIMPINAN DAN BERFIKIR SISTEM DALAM KESEHATAN MASYARAKAT

Penulis :

Sulistyani Prabu Aji
Suprpto
Karolus Ngambut
Ramli
Rosdiana
Yustan Azidin
Ramli Bidullah
Urhuhe Dena Siburian

ISBN : 978-623-8051-91-5

Editor : Oktavianis, S.ST., M.Biomed
Rantika Maida Sahara, S.Tr.Kes.

Penyunting : Aulia Syaharani, S.Tr.Kes.

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

Penerbit : PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI
Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Pasir Sebelah No. 30 RT 002 RW 001
Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tengah
Padang Sumatera Barat

Website : www.globaleksekutifteknologi.co.id

Email : globaleksekutifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, Desember 2022

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

KATA PENGANTAR

Puji Syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa. Atas rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan Buku Hasil Kolaborasi bertema “Kepemimpinan Dan Berfikir Sistem Dalam Kesehatan Masyarakat” dengan tepat waktu.

Buku kolaborasi ini disusun atas kerjasama antar sesama penulis yang berasal dari berbagai latar belakang profesi dan lintas daerah di seluruh Indonesia. Selain itu, buku kolaborasi dapat menjadi wadah untuk menyatukan berbagai gagasan dan pemikiran dari seorang pakar atau ahli dari seluruh Indonesia dan menjadikan media silaturahmi akademik.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada teman-teman penulis dan penerbit. Ucapan terima kasih juga disampaikan pada keluarga yang telah mendukung dan semua pihak yang terlibat dalam membantu menyelesaikan buku ini.

Penulis, Desember 2022

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL	vi
BAB 1 TEORI GAYA DAN SIFAT KEPEMIMPINAN	
BIDANG KESEHATAN	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Pengertian Kepemimpinan.....	2
1.2.1 Menurut Wahjosumidjo (1987:11).....	2
1.2.2 Menurut Moejiono (2002).....	3
1.2.3 Menurut Fiedler (1967).....	3
1.2.4 Menurut Ott (1996).....	3
1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan	3
1.3.1 Kemampuan Mengambil Keputusan.....	3
1.3.2 Kemampuan Memotivasi	4
1.3.3 Kemampuan Komunikasi	4
1.3.4 Kemampuan Mengendalikan Bawahan.....	4
1.3.5 Tanggung Jawab	4
1.3.6 Kemampuan Mengendalikan Emosional	5
1.4 Macam Gaya Kepemimpinan	5
1.4.1 Gaya Kepemimpinan Autokratik	5
1.4.2 Gaya Kepemimpinan Demokratis	6
1.4.3 Gaya Kepemimpinan Partisipatif.....	7
1.4.4 Gaya Kepemimpinan Laissez Faire.....	7
1.5 Penutup	8
DAFTAR PUSTAKA	9
BAB 2 KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	
BIDANG KESEHATAN	11
2.1 Pendahuluan.....	11
2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Pelayanan Kesehatan.....	14
DAFTAR PUSTAKA	21

BAB 3 KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KEBIJAKAN KESEHATAN.....	23
3.1 Pendahuluan	23
3.2 Kepemimpinan	25
3.2.1 Defenisi kepemimpinan	25
3.2.2 Kepemimpinan fasilitatif (<i>fasilitatif leadership</i>)	27
3.3 Pengembangan Kebijakan.....	28
DAFTAR PUSTAKA.....	32
BAB 4 KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI KESEHATAN MASYARAKAT	35
4.1 Pendahuluan	35
4.2 Definisi Kepemimpinan	36
4.3 Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Dalam Al-Qur'an.....	39
4.4 Ciri-ciri Pemimpin.....	41
4.5 Pengertian Komunikasi Kesehatan.....	42
4.6 Hubungan Pemimpin dan Komunikasi Kesehatan Masyarakat.....	43
4.6.1 Keterampilan Komunikasi	44
4.6.2 Komunikasi Interpersonal	44
4.6.3 Petunjuk Komunikasi Interpersonal.....	45
4.6.4 Mendengar Aktif	46
4.6.5 Keterampilan Rapat.....	46
DAFTAR PUSTAKA.....	48
BAB 5 KEPEMIMPINAN KONFLIK DAN NEGOSIASI DALAM BIDANG KESEHATAN.....	49
5.1 Kepemimpinan Dalam Bidang Kesehatan	49
5.2 Konflik Dan Negosiasi Dalam Bidang Kesehatan.....	51
5.3 Teknik Pemimpin Dalam Menyelesaikan Konflik Dan Negosiasi Dalam Bidang Kesehatan Masyarakat.	64
DAFTAR PUSTAKA.....	72
BAB 6 ORGANISASI PEMBELAJAR	73
6.1 Pendahuluan	73
DAFTAR PUSTAKA.....	81
BAB 7 MODEL MENTAL (<i>MENTAL MODEL</i>).....	83
7.1 Pendahuluan	83
7.2 Beberapa Definisi Model Mental	84
7.3 Cara Membangun Model Mental	87
7.4 Terbentuknya Model Mental	89

7.5 Realitas dan Model Mental	90
DAFTAR PUSTAKA	92
BAB 8 PEMBELAJARAN TIM	93
8.1 Pendahuluan.....	93
8.2 Pengertian.....	94
8.2.1 Pengertian Tim.....	94
8.2.2 Pengertian Pembelajaran Tim	96
8.3 Tujuan Pembelajaran Tim	97
8.4 Manfaat Pembelajaran Tim.....	98
8.5 Pembelajaran Tim dalam Pelayanan Kesehatan	99
DAFTAR PUSTAKA	102
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 : Kepemimpinan adalah proses interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi	2
Gambar 3.1 : Proses perumusan kebijakan publik model rasional	28
Gambar 3.2 : Realita siklus kebijakan publik	29
Gambar 3.3 : Pemimpin dalam pengembangan Kebijakan	30
Gambar 5.1 : Siklus Konflik Destruktif	55
Gambar 5.2 : Hubungan antara Intensitas Konflik dan Biaya Konflik	58
Gambar 5.3 : Proses Strategi Konflik	67
Gambar 7.1 : Jenjang pengambilan kesimpulan sebagai model mental seseorang	89
Gambar 7.2 : Interaksi dua Realitas	91
Gambar 7.3 : Model mental mempengaruhi keputusan	91

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 : Langkah, proses serta aktifitas dalam siklus kebijakan	31
Tabel 5.1 : Pengaruh Positif dan Negatif dari Terjadinya Suatu Konflik	56
Tabel 5.2 : Analisis SWOT A (Petugas Posbindu) Mengenai Dirinya Sendiri	70
Tabel 5.3 : Analisis SWOT A (Petugas Posbindu) Mengenai B (Mitra Kerja)	70

BAB 1

TEORI GAYA DAN SIFAT KEPEMIMPINAN BIDANG KESEHATAN

Oleh Sulistyani Prabu Aji

1.1 Pendahuluan

Di era globalisasi sekarang ini perkembangan sektor jasa semakin bertambah penting dalam usaha peningkatan kesejahteraan dan kesehatan masyarakat. Tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pelayanan semakin dirasakan penting karena masyarakat semakin kritis terhadap produk jasa yang diperolehnya. Pelayanan yang baik akan berdampak pada terciptanya kepuasan masyarakat terhadap jasa yang diperoleh oleh masyarakat itu sendiri dan juga akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja suatu instansi tersebut. (Gopee & Galloway, 2019)

Keberhasilan suatu bidang pelayanan kesehatan tak lepas dari peran seorang pemimpin. Telaah pustaka ini bertujuan untuk mengetahui apakah kepemimpinan berperan dalam bidang kesehatan serta faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepemimpinan dalam menjalankan tugasnya sehingga dapat tercapai peran pemimpin dalam bidang kesehatan. Efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh kepiawaiannya untuk mempengaruhi dan mengarahkan para anggotanya dalam melaksanakan tugas. Seorang pemimpin harus mempelajari bagaimana organisasi mereka berfungsi, bekerja, dan mengintegrasikan kegiatan organisasi mereka kedalam masyarakat yang mereka layani. Sebagai pemimpin dalam bidang kesehatan harus berfikir secara sistematis dan strategis untuk melihat keadaan kesehatan masyarakat. Mampu mempromosikan, memantau, dan mengevaluasi dampak perubahan dalam kepemimpinannya. (Rowitz, 2011)

Kepemimpinan dalam suatu pelayanan kesehatan sangat diperlukan karena, dala suatu organisasi diperlukan sosok pemimpin untuk mejalankan Organisasi tersebut. Kepemimpionan adalah proses

yang mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku anggota untuk mencapai tujuan yang baik. (Heryana, 2019)

Pemimpin sebaiknya harus mampu memberikan bimbingan atau tuntunan yang diperlukan dan senantiasa menjadi teladan dalam perkataan, perbuatan, serta memelihara kewibawaan. (Gautama, 2014)

1.2 Pengertian Kepemimpinan

Konsep pemimpin berasal dari kata asing “leader” dan kepemimpinan dari “leadership”. Pemimpin adalah orang yang paling berorientasi hasil di dunia, dan kepastian dengan hasil ini hanya positif kalau seseorang mengetahui apa yang diinginkannya. (Caroline, Harianto, & Pasik, 2019)

Banyak ahli mengemukakan gagasan-gagasan sebagai bentuk pendefinisian kata kepemimpinan. Agar memudahkan kalian untuk mendefinisikan arti kepemimpinan, kita simak yuk, arti kepemimpinan menurut para ahli. (Ahmad, 2022)

1.2.1 Menurut Wahjosumidjo (1987:11)

Yang dimaksud dengan Kepemimpinan pada hakikatnya adalah suatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*) dan kesanggupan (*capability*).

Kepemimpinan juga disebut sebagai rangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (*posisi*) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi.



Gambar 1.1 : Kepemimpinan adalah proses interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi

1.2.2 Menurut Moejiono (2002)

Memandang bahwa *leadership* tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang *leadership* sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin. (Moejiono, 2002)



Gambar 1.2 : Pemimpin memiliki kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya

1.2.3 Menurut Fiedler (1967)

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

1.2.4 Menurut Ott (1996)

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses hubungan antar pribadi yang di dalamnya seseorang mempengaruhi sikap, kepercayaan, dan khususnya perilaku orang lain. (Kartono, 2021)

1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan seseorang dapat dinilai dan dilihat dari beberapa indikator yang dikemukakan dalam bukunya (Veithzal, Hadad, & Ramly, 2008) adalah sebagai berikut :

1.3.1 Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Seorang pemimpin harus

memiliki kemampuan dalam pengambilan keputusan. Setiap keputusan yang diambil, haruslah sudah mempertimbangkan sebab dan akibat sehingga tidak terjadi salah dalam pengambilan keputusan.

1.3.2 Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang dapat mengakibatkan seorang karyawan untuk menggerakkan kemampuan (dalam bentuk keahlian maupun keterampilan, tenaga dan waktu) untuk melaksanakan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menjalankan kewajiban dalam rangka proses pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

1.3.3 Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi harus dimiliki oleh setiap manusia dimuka bumi terutama oleh seorang pemimpin. Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan dalam penyampaian pesan, pikiran, ide kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut dapat memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, baik secara langsung lisan maupun tidak langsung.

1.3.4 Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk dapat membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan dapat menggunakan kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk dalam hal memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada biasa, tegas hingga mengancam. Tujuan memberitahu dengan nada yang bervariasi ini adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik dan tepat.

1.3.5 Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki rasa tanggung jawab kepada para karyawan. Tanggung jawab dapat diartikan sebagai kewajiban dalam hal menanggung, memikul jawab dan menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibat yang akan diterima.

1.3.6 Kemampuan Mengendalikan Emosional

Dalam memimpin sebuah organisasi atau karyawan, harus memiliki kemampuan dalam mengendalikan emosi. Emosi yang tidak stabil akan memengaruhi keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan.

1.4 Macam Gaya Kepemimpinan

Ada beberapa gaya kepemimpinan yang dikemukakan (Rustandi, 1992) dalam bukunya yang berjudul Gaya kepemimpinan yaitu :

1.4.1 Gaya Kepemimpinan Autokratik

Gaya kepemimpinan autokratik dapat diterapkan dalam beberapa situasi. Pemimpin autokratik dibutuhkan bagi staf baru, dalam situasi yang kritis dan tidak ada waktu untuk menentukan keputusan kelompok. Pemimpin autokratik bekerja dengan sangat baik pada saat krisis dan dalam situasi genting mereka telah memiliki reputasi untuk mampu menyelesaikan tugas yang sulit. Adapun ciri - ciri dari gaya kepemimpinan ini adalah sebagai berikut :

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

20. Tidak suka bawahan pandai dan berkembang.
21. Kurang memiliki rasa kekeluargaan.
22. Sering marah-marah.
23. Senang sanjungan.

1.4.2 Gaya Kepemimpinan Demokratis

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

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

Gaya kepemimpinan ini memiliki ciri - ciri sebagai berikut :

1. Pendapatnya terfokus pada hasil musyawarah.
2. Tenggang rasa.
3. Memberi kesempatan pengembangan karier bawahan.
4. Selalu menerima kritik bawahan.
5. Menciptakan suasana kekeluargaan.
6. Mengetahui kekurangan dan kelebihan bawahan.
7. Komunikatif dengan bawahan.
8. Partisipasif dengan bawahan.
9. Tanggap terhadap situasi.
10. Kurang mementingkan diri sendiri.
11. Mawas diri.
12. Tidak bersikap menggurui.
13. Senang bawahan kreatif.
14. Menerima usulan atau pendapat bawahan.
15. Lapang dada.
16. Terbuka.

17. Mendorong bawahan untuk mencapai hasil yang baik.
18. Tidak sombong.
19. Menghargai pendapat bawahan.
20. Mau membimbing bawahan.
21. Mau bekerja sama dengan bawahan.
22. Tidak mudah putus asa.
23. Tujuannya dipahami bawahan.
24. Percaya pada bawahan.
25. Tidak berjarak dengan bawahan.
26. Adil dan bijaksana.
27. Suka rapat (musyawarah).
28. Mau mendelegasikan tugas kepada bawahan.
29. Pemaaf pada bawahan.
30. Selalu mendahulukan hal - hal yang penting.

1.4.3 Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Menurut (Suyanto, 2009) kepemimpinan partisipatif merupakan gabungan antara otokratik dan demokratik. Yaitu pimpinan menyampaikan hasil analisis dari masalah dan mengusulkan tindakannya kepada bawahan. Untuk itu staf diminta untuk saran dan kritik yang selanjutnya keputusan akhir dilakukan bersama - sama. Dengan mempertimbangkan masukan tersebut, pimpinan selanjutnya menetapkan keputusan final tentang apa yang harus dilakukan bawahannya untuk memecahkan masalah yang ada.

1.4.4 Gaya Kepemimpinan Laisses Faire

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

1.5 Penutup

Berdasarkan gaya kepemimpinan di atas, telah dijelaskan ciri – ciri dari masing – masing gaya kepemimpinan maka, gaya kepemimpinan yang tepat yang digunakan pada tempat kerja kami, cenderung mengarah pada gaya kepemimpinan otoriter, dimana kebijakan – kebijakan yang berlaku di tempat tersebut bukan di peroleh dari aspirasi anggota organisasi tersebut, melainkan terbentuk dari masalah – masalah yang terjadi di lingkungan organisasi tersebut, sehingga lebih menunjukkan keotoriteran seorang pemimpin yang menjalankan kebijakan bersifat paksaan (otoriter) dimana aturan tersebut adalah harus di patuhi dan bila ada aturan yang terabaikan / dilanggar, tidak ada kebijakan – kebijakan agar bias terbebas dari sanksi atas pelanggaran tersebut. Selain hal tersebut, struktur kepemimpinan dipilih buakn berdasarkan kesepakatan bersama, melainkan dipilih oleh pemimpi walaupun dipilih berdasarkan prestasi kerja namun lebih cenderung mengutamakan pilihan pribadi sang pemimpin.

Namun gaya kepemimpinan ini sangat baik digunakan pada organisasi seperti keperawatan guna meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan pada lembaga yang dinaungi oleh organisasi tersebut, walau sedikit merugikan bagi anggota organisasinya namun sangat baik pegaruhnya terhadap visi dan misi organisasi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad. 2022. Pengertian dan Macam Macam Teori Kepemimpinan. Retrieved from [www.gramedia.com: https://www.gramedia.com/literasi/teori-kepemimpinan/](https://www.gramedia.com/literasi/teori-kepemimpinan/)
- Caroline, J., Harianto, F., & Pasik, R. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Budaya K3 yang dimoderasi Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Pada Proyek Konstruksi di Surabaya. *Jurnal Rekayasa teknik Sipil Universitas Madura*.
- Gautama, G. 2014. *Peran Kepemimpinan dalam bidang Pelayanan Kesehatan*. Jakarta: FKG USAKTI.
- Gopee, N., & Galloway, J. 2019. *Kepemimpinan dan Manajemen dalam pelayanan Kesehatan*. Samarinda, Kalimantan Timur: MUP (Mulawarman University Press).
- Heryana, A. 2019. *Kepemimpinan Berfikir Sistem : Aplikasi Pada Bidang kesehatan*. Jakarta: https://www.academia.edu/38734430/Kepemimpinan_Berfikir_Sistem_Aplikasi_pada_Bidang_Kesehatan.
- Kartono, K. 2021. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Moejiono. 2002. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. Yogyakarta: UII PRESS.
- Rowitz, L. 2011. *Kepemimpinan Kesehatan Masyarakat (Aplikasi dan praktik)*. Jakarta: EGC.
- Rustandi, A. 1992. *Gaya Kepemimpinan (Pendekatan Bakat Situasional)*. Bandung: Armico.
- Suyanto. 2009. *Urgensi Pendidikan Karakter*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Veithzal, Z. R., Hadad, M. D., & Ramly, M. 2008. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.

BAB 2

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL BIDANG KESEHATAN

Oleh Suprpto

2.1 Pendahuluan

Pada era globalisasi saat ini, setiap organisasi dan perusahaan harus mampu melakukan perubahan dan dituntut agar bisa berkompetisi agar dapat bersaing dengan organisasi atau perusahaan lain. Strategi yang harus diterapkan harus mempunyai sumber daya manusia yang baik dan memiliki kompetensi sesuai kebutuhan dunia kerja dan dunia industri. Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen sentral dalam organisasi maupun perusahaan yang dituntut untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan tinggi serta kemampuan dalam rangka mengelola perusahaan seoptimal mungkin. Jika perusahaan tidak memiliki sumber daya manusia yang berkualitas maka perusahaan akan berpotensi mengalami kegagalan. Fenomena kepemimpinan transformasional yang terjadi telah dilakukan observasi bahwasanya pemimpin jarang memberikan teguran kepada pegawai yang melakukan pelanggaran dan perhatian pemimpin kurang terhadap lingkungan kantor.

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Dalam hal ini dibutuhkan kekuatan seseorang dalam mengerahkan segenap apa yang terjadi potensi diri dalam upaya melibatkan orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Secara umum, kepemimpinan yang sering diistilahkan dengan leadership adalah keseluruhan tindakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi serta membawa orang (bawahannya) agar mereka suka dan mau bekerja atau dengan kata lain agar bawahannya memiliki semangat dan gairah kerja demi tercapainya tujuan. Kepemimpinan amat penting untuk dimiliki seorang pemimpin dalam menggerakkan roda organisasi. Meskipun begitu sistematisnya perencanaan, tertibnya pengorganisasian,

tepatnya memilih petugas, dan sebagainya, apabila seorang pemimpin tidak mampu mengadakan hubungan secara harmonis dengan bawahannya, maka tujuan yang telah ditetapkan akan tidak tercapai. Jadi dalam hubungannya dengan misi penyelenggaraan suatu lembaga, kepemimpinan sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi segenap sumber daya manusia yang ada dibawahnya.

Seiring perkembangan zaman dan adanya penemuan baru di bidang cabang ilmu pengetahuan serta teknologi membuat berbagai permasalahan kesehatan baru dan kompleks dihadapi dan dijumpai di tengah masyarakat. Dengan meningkatnya jumlah penduduk dan tingginya prevalensi penyakit serta meningkatkan pula permintaan kebutuhan terhadap pelayanan kesehatan. Tuntutan kompetensi dan adanya profesionalisme kerja sangat dibutuhkan dalam instansi pelayanan kesehatan seperti Rumah Sakit dan Puskesmas. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor – faktor lainnya (Siagian, 2008). Pembicaraan mengenai organisasi tidak akan terlepas dari konsepsi kepemimpinan. Berdasarkan beberapa literature dapat dikatakan bahwa esensi kepemimpinan adalah upaya seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku sesuai dengan yang diinginkan olehnya. Dalam rangka mempengaruhi orang lain, seorang pemimpin mempunyai banyak pilihan gaya kepemimpinan yang digunakan. Salah satu gaya kepemimpinan yang relative popular adalah kepemimpinan transformasional.

Satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah adanya faktor kepemimpinan. Karena pemimpin memegang peran utama yang merupakan tombak suatu keberhasilan pelaksanaan tujuan yang akan dicapai dalam penyelenggaraannya. Instansi Pelayanan Kesehatan dapat mendapatkan hasil dan tujuan yang baik jika pimpinan mampu menggerakkan bawahan dengan baik. Dalam memberikan pelayanan kesehatan yang prima kepada pasien maka dibutuhkan dan di perlukan adanya pengelolaan sumber daya manusia atau tenaga kesehatan yang tepat untuk mencapai keberhasilan dan tujuan dari suatu instansi pelayanan kesehatan melalui manajemen yang baik sebagai alat untuk mencapai tujuan berupa mutu pelayanan yang sesuai harapan dan tuntutan publik masa kini. Kepemimpinan yang efektif membantu mengatasi hambatan yang dirasakan dan

masalah komunikasi antara unit kerja serta pelayanan di rumah sakit atau Puskesmas menjadi lebih efisien dan efektif. Pelayanan menjadi semakin terpadu khususnya integrasi dari semua kegiatan manajemen mutu dan peningkatan di seluruh rumah sakit dan Puskesmas sehingga memberikan hasil (*outcome*) yang lebih baik bagi pasien. Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional. Pembangunan kesehatan merupakan cara untuk meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan untuk hidup sehat bagi setiap orang sehingga tingkat kesehatan masyarakat yang optimal dapat tercapai (Suprpto, dkk, 2021).

Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi. Dalam meningkatkan pelayanan kesehatan, diperlukan peningkatan kapasitas bagi perawat dengan menambahkan konsep pendekatan spiritual dan teknologi (Suprpto, dkk, 2021). Menurut hasil penelitian Adi Karmawan and Sudibya, (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, program keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Menurut Marquis and Huston, (2009) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses yang bersifat persuasif dan peneladanan oleh individu atau tim kepemimpinan yang mempengaruhi suatu kelompok untuk mengikuti arahan pimpinan atau diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya.

Menurut Shortell dkk 1994) mengatakan gaya kepemimpinan berdasarkan wewenang dan kekuasaan dibedakan menjadi empat yaitu : otoriter, demokratis, partisipatif dan bebas tindak atau *Laissez-Faire*.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja adalah kepemimpinan yang termasuk dalam faktor organisasi. Kepemimpinan memiliki peran penting dalam organisasi, pimpinan bertugas untuk mengawasi serta mengontrol jalannya suatu organisasi. Sehingga peran pemimpin di lingkungan organisasi sangat vital serta memastikan organisasi berjalan dengan baik dan mencapai tujuan

yang ditargetkan. Penggunaan kepemimpinan yang tepat dari atasan merupakan salah satu faktor yang dapat menggerakkan, mengarahkan, membimbing dan memotivasi pegawai untuk lebih berprestasi dalam bekerja. Seorang pemimpin harus mampu mengarahkan bawahannya untuk memiliki kompetensi dalam bekerja, karena dapat mendorong peningkatan kualitas kinerja.

Dari beberapa pengertian tersebut, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakannya yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam kepemimpinan adalah kegiatan memimpin yang pada intinya meliputi suatu hubungan ada seseorang yang disebut pemimpin dan yang dipimpin agar mau bekerja bersama ke arah pencapaian tujuan tertentu.

2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Pelayanan Kesehatan

Kepemimpinan transformasional juga berperilaku sebagai *super leaders*. Artinya seorang pemimpin transformasional dapat mengembangkan setiap orang menjadi *selfleadership*. Kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang memimpin orang lain untuk memimpin diri mereka sendiri. Pelayanan kesehatan di rumah sakit selalu berorientasi kepada kepuasan pasien, dikenal dengan pelayanan prima. Pelayanan prima adalah pelayanan kepada pasien yang berdasarkan standar kualitas untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pasien sehingga pasien dapat memperoleh kepuasan. Perubahan yang cepat dan dramatis akan berlanjut dalam keperawatan dan industri pelayanan kesehatan, terdapat tuntutan yang semakin besar terhadap pelaku pemberi pelayanan kesehatan

untuk mengembangkan kemampuan dan peran kepemimpinan dan fungsi manajemen. Menurut (Robbins, 2003) dari beberapa jenis kepemimpinan tersebut kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang terbaik karena dapat memotivasi para karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan yang belum pernah diraih sebelumnya, memberikan perhatian pada karyawan, mampu melatih, serta membuat karyawan loyal terhadap perusahaan. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, variabel kepercayaan pemimpin dan variabel kepuasan kerja memiliki peran sebagai variabel mediasi (Murtiningsih, 2017). Menurut (Firman dkk, 2020) kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata yaitu kepemimpinan dan transformasional, kepemimpinan adalah gaya atau cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, sedangkan transformasional mengubah suatu hal menjadi bentuk lain, jadi kepemimpinan transformasional adalah merubah pengikut yang dipimpin ke arah pengembangan organisasi

Salah satu tipe kepemimpinan yang diteliti dari penelitian Brewer, (2016), *transformational leadership* didukung untuk meningkatkan pendidikan dan sudah sering dilakukan. Transformasional memerlukan kepemimpinan yang kuat dan efektif agar sistem kesehatan yang terintegrasi melalui pendekatan interprofessional baik dalam pendidikan maupun praktik. Keterlibatan pemangku kepentingan yang diperlukan dalam proses perubahan ini bergantung pada pembentukan visi yang jelas dan meyakinkan untuk masa depan yang lebih baik yang disebarluaskan ke seluruh dunia. Kepemimpinan dalam konteks organisasi utamanya menekankan pada fungsi pengarahan yang meliputi memberitahu, menunjukkan, dan memotivasi komunitas. Fungsi manajemen ini sangat terkait dengan faktor manusia dalam suatu organisasi, yang mencakup interaksi antara manusia dan fokus pada kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain.

Berbagai jenis kepemimpinan yang tersebut memiliki kelebihan dan kelemahan. Semua gaya kepemimpinan dapat dipilih untuk digunakan tergantung dari situasi dan kondisi yang ada. Pelaksanaan gaya kepemimpinan dapat didasarkan pada situasi kondisi serta kemampuan dari seluruh anggota yang ada dalam organisasi. Pemilihan tipe kepemimpinan yang terbaik untuk sebuah situasi yang

ada sangat dipengaruhi oleh berbagai banyak faktor, antara lain kesulitan atau kompleksitas tugas yang diberikan, banyaknya waktu yang tersedia untuk penyelesaian tugas, ukuran kelompok kerja, pola komunikasi dalam kelompok, latarbelakang pendidikan dan pengalaman, dan kebutuhan akan kebebasan, informasi dan prestasi (Schmit, 1998).

Kepemimpinan transformasional harus bisa menggerakkan para pegawai melalui kepentingan diri secara langsung dengan arahan yang jelas dari pemimpin. Apabila pemimpin mampu menggerakkan kepemimpinan transformasional dengan baik maka akan terjadi dampak positif terhadap kinerja pegawai dalam tanggung jawab untuk kepentingan instansi. Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata yaitu kepemimpinan dan transformasional, kepemimpinan adalah gaya atau cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, sedangkan transformasional mengubah suatu hal menjadi bentuk lain jadi kepemimpinan transformasional adalah merubah pengikut yang dipimpin kearah pengembangan organisasi

Pemimpin harus berusaha mengintegrasikan karakteristik kepemimpinan. Pada akhirnya tingkat kepuasan pasien akan menjadi sebuah tantangan dalam upaya pemberian pelayanan kesehatan yang sesuai harapan dan tuntutan publik. Disamping pengembangan pelayanan yang efisien dan efektif, pelayanan prima merupakan tuntutan dan kebutuhan yang harus dipenuhi oleh seluruh rumah sakit. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu alternatif bentuk kepemimpinan yang sesuai untuk kondisi yang terus menerus berubah dalam pelayanan seiring meningkatnya kebutuhan masyarakat dan prevalensi kejadian penyakit yang terus mengalami perubahan. Kepemimpinan transformasional akan merubah peran sumber daya manusia terutama tenaga kesehatan yang berada langsung untuk menangani pasien baik di Rumah Sakit maupun Puskesmas. Sumber daya manusia akan memiliki peran baru dimana mereka lebih dihargai dan semakin banyak terlibat dalam berbagai pengambilan keputusan yang berkaitan dengan bidang pelayanan, sehingga menimbulkan motivasi untuk berinisiatif dalam melakukan perawatan atau pelayanan kepada pasien, melakukan inovasi dalam

usaha untuk beradaptasi dengan perubahan yang terus menerus terjadi karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kepemimpinan Transformasional perlu diaplikasikan sebagai kepemimpinan yang efektif kepada pemimpin keperawatan di unit pelayanan Rumah Sakit dan Puskesmas sebagai upaya untuk meningkatkan softskill Tenaga kesehatan, meningkatkan kepuasan kerja, mencapai tujuan yang ingin dicapai bersama terutama untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat sesuai harapan dan tuntutan public. Konsep kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns (*American Historian and political scientist, presidential biographer, dan authority on leadership studies*). Bernard Bass (Stone dkk, 2004) mengatakan sebagai berikut: "*transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared*". Pengertian kepemimpinan transformasional menurut adalah pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan konsep ini bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Herlina and Kusuma, (2017) menyebutkan bahwa aspek kepemimpinan transformasi lainnya adalah:

- a. Kepemimpinan transformasi untuk meningkatkan motivasi dan moralitas yang tinggi. Pemimpin mengenali dan mengungkapkan kepedulian terhadap setiap kebutuhan individu akan pertumbuhan dan prestasi yang harus diraihinya. Pemimpin menstimulasi anggota timnya mencapai tujuan mereka sendiri dan organisasi. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan anggota timnya dan bekerja sama dengan mereka sesuai keadaan tersebut.
- b. Kepemimpinan transformasi berusaha untuk memotivasi dan menginspirasi orang sekitarnya dengan cara menjelaskan bahwa pekerjaan mereka penting dan penuh tantangan. Cara memotivasi dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan misalnya dengan pendekatan teori kebutuhan, yaitu memenuhi

kebutuhan utama para pengikutnya seperti kebutuhan fisik, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Pemimpin transformasional mendukung pengembangan keterampilan bawahan dan membantu bawahan dalam mencapai hasil yang diinginkan. Para pemimpin seperti tidak hanya menawarkan pelatihan dan saran, tetapi juga memberikan perhatian karyawan dan memperlakukan mereka sebagai individu.

- c. Kepemimpinan transformasi mampu mengurangi ketergantungan para pengikut terhadap pemimpinnya, dengan cara mengembangkan kemampuan, dan meningkatkan rasa percaya diri para pengikutnya, dengan cara melengkapi akses langsung untuk memperoleh informasi. Kemampuan pemimpin mendorong pengikutnya menjadi kreatif dan inovatif memfasilitasi pendidikan lebih lanjut bagi anggota timnya misalnya dengan mendatangkan ahli untuk memberikan pelatihan dan kepedulian kepada mereka. Tidak hanya meningkatkan kemampuan anggota timnya.

Akan tetapi pemimpin juga perlu menghadiri pertemuan atau diskusi yang bersifat profesional untuk meningkatkan pengetahuannya. Kepemimpinan transformasi merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memberdayakan individu, kelompok dan organisasi dengan cara mentransformasi paradigma dan nilai organisasi menuju kemandirian. Untuk mentransformasi paradigma dan nilai tersebut diperlukan pemimpin yang teladan dan mampu membangun optimisme dan percaya diri para pengikutnya.

Kepemimpinan transformasional sangat bermanfaat dalam peningkatan pendidikan perawat. Hal ini meliputi hasil sebagai berikut: Diperlukannya pendidikan tinggi untuk perawat melakukan pelayanan keperawatan profesional. Pendidikan berkelanjutan untuk peningkatan pelayanan keperawatan sangat diperlukan karena meningkatkan pengetahuan dan kepuasan dalam layanan kesehatan profesional. Diperlukannya kepemimpinan transformasional untuk mewujudkan harapan peningkatan pendidikan dalam mendukung pelayanan profesional dibidang. Dengan kata lain *Transformatinal leadership* dengan cara memotivasi untuk meningkatkan pendidikannya baik formal

maupun non formal sangat menunjang pencapaian kompetensi yang optimal dalam pelayanan kesehatan profesional. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang (Rivai, 2020). Menurut (Caco and Suprpto, 2021) mengatakan penerapan kualitas pelayanan kesehatan di puskesmas dilihat dari aspek nyata, reliabilitas, responsif, assurance, empati dengan indikator yang baik. Bahwa dengan otonomi daerah kinerja pelayanan publik akan semakin baik karena jarak antara pemerintah dan rakyat yang dilayani semakin dekat. Sehingga ke depan kualitas pelayanan kesehatan akan tetap terjaga. Gelombang pertama desentralisasi di Indonesia menghasilkan perubahan kelembagaan yang merugikan inovasi. Sementara kebijaksanaan untuk pengambil keputusan tingkat lokal meningkat dibandingkan dengan situasi di bawah sistem terpusat sebelumnya, persyaratan untuk akuntabilitas tidak. Pola ini dibalik selama gelombang kedua desentralisasi, menunjukkan bahwa kondisi untuk inovasi telah membaik. Kasus-kasus inovasi yang sukses berbagi kombinasi spesifik antara inisiatif, komitmen, dan modal sosial dari pembuat keputusan utama sebagai pendorong fundamental inovasi (Anggraeny, 2013).

Gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM merupakan suatu hal yang tidak dapat diabaikan untuk memaksimalkan kinerja. Penggunaan gaya kepemimpinan yang tepat akan membuat organisasi semakin membuat bergairah. Bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan, transaksional, transformasional dan situasional dengan kinerja tenaga kesehatan. Kualitas kepemimpinan yang maksimal untuk meningkatkan kualitas kinerja tenaga kesehatan sehingga dapat dijadikan dasar untuk mengambil suatu kebijakan lebih lanjut.

Dalam stimulasi intelektual, pemimpin transformasional meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan memengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Dalam hal ini gaya kepemimpinan transformasional juga tidak selalu digunakan, namun gaya ini digunakan pada saat menegur tenaga kesehatan pada saat

melakukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan dan memberikan perhatian kepada petugas kesehatan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Gaya kepemimpinan ini bertujuan agar dapat menyampaikan teguran dan arahan yang tidak menyinggung perasaan petugas kesehatan dan menciptakan suasana kerja yang harmonis.

Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan dapat membantu untuk meningkatkan kerja tenaga kesehatan, namun gaya ini dapat dipakai pada pemimpin, tetapi gaya ini dapat dipalikasikan pada saat waktu tertentu sesuai dengan keadaan yang tepat dalam menghadapi dan memberik arahan kepada tenaga kesehatan, sebagai contoh gaya kepemimpinan transaksional digunakan pada saat memberikan arahan dan bimbingan pada tenaga kesehatan yang belum memahami secara jelas tugas yang akan dilakukan serta memberikan kritik yang membangun pada saat tenaga kesehatan memiliki hasil kerja yang kurang memuaskan. Selanjutnya gaya kepemimpinan transformasional digunakan pada saat tenaga kesehatan melakukan kesalahan pada saat bekerja dengan cara menegurnya secara lembut serta pada saat tenaga kesehatan bekerja pemimpin selalu memberikan perhatiannya kepada tenaga kesehatan dengan cara melihat dan mengawasi pekerjaan yang dilakukan. Begitu juga gaya situasional yang dapat digunakan pada saat pengambilan keputusan masalah pekerjaan, tenaga kesehatan yang tidak optimis dalam menyelesaikan pekerjaan dan pada saat tenaga kesehatan tidak bekerja sesuai dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi Karmawan, I. K. and Sudibya, I. G. A. 2020. 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Program Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan', *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(1), p. 364. doi: 10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i01.p19.
- Anggraeny, C. 2013. 'Inovasi Pelayanan Kesehatan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Puskesmas Jagir Kota Surabaya', *Jurnal Kebijakan Publik dan Manajemen Publik*, 1(1).
- Brewer, M. L. 2016. 'Facilitating the dissemination of interprofessional education and practice using an innovative conference approach to engage stakeholders', *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 2, pp. 33–38.
- Caco, B. and Suprpto, S. 2021. 'Quality of Health Services at Public Health Center', in *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, pp. 631–638. doi: 10.32535/jicp.v4i3.1367.
- Firman, N., Mustari, N. and Tahir, N. 2020. 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kedisiplinan Pegawai Di Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Takalar', *JPPM: Journal of Public Policy and Management*, 2(2), pp. 110–120.
- Herlina, H. and Kusuma, H. 2017. 'Kepemimpinan Transformational Sebagai Upaya Peningkatan Pendidikan Perawat Untuk Mendukung Layanan Keperawatan Profesional: Literatur Review'.
- Marquis, B. L. and Huston, C. J. 2009. *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Murtiningsih, M. 2017. 'Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja perawat rumah sakit islam siti aisyah Madiun', *Jurnal Manajemen Daya Saing*, 17(2), pp. 54–66.
- Rivai, A. 2020. 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan', *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), pp. 213–223.
- Robbins, S. P. 2003. 'Perilaku organisasi'.

- Schmit, S. F. 1998. *A comparison of the perceptions of leadership style effectiveness of Iowa school superintendents as evaluated by the superintendents and their board presidents*. Illinois State University.
- Shortell, S. M., Gillies, R. R. and Anderson, D. A. 1994. 'The new world of managed care: creating organized delivery systems', *Health affairs*, 13(5), pp. 46–64.
- Siagian, S. P. 2008. 'Manajemen sumber daya manusia'.
- Stone, A. G., Russell, R. F. and Patterson, K. 2004. 'Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus', *Leadership & organization development journal*.
- Suprpto, S., Mulat, T. C. and Lalla, N. S. N. 2021. 'Nurse competence in implementing public health care', *International Journal of Public Health Science (IJPHS)*, 10(2), p. 428. doi: 10.11591/ijphs.v10i2.20711.
- Suprpto, S., Rifdan, R. and Gani, H. A. 2021. 'Nurse capacity building strategy in health services in hospitals', *Linguistics and Culture Review*, 5(S1), pp. 832–838. doi: 10.37028/lingcure.v5nS1.1467.

BAB 3

KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KEBIJAKAN KESEHATAN

Oleh Karolus Ngambut

3.1 Pendahuluan

Memasuki abad 21, perhatian sangat besar pada konsep perubahan, dan bahkan perubahan selalu menjadi fakta dalam kehidupan. Pandemi Covid-19 menjadi bukti bahwa perubahan itu dapat dipercepat, jika sebelum pandemi Covid19, produksi vaksin dibutuhkan waktu 10-20 tahun, selain itu, perubahan dalam sistem layanan kesehatan pun terjadi, dari sebelumnya *out of pocket* menjadi di kelola oleh BPJS berdasarkan pada UU SJSN. Perubahan yang terkini dalam sektor kesehatan adalah isu transformasi kesehatan, dengan fokus enam bidang transformasi yaitu transformasi layanan primer, transformasi layanan rujukan, transformasi pembiayaan kesehatan, transformasi SDM kesehatan dan transformasi teknologi kesehatan (Diviya Agatha, 2021). Dalam konteks global, perubahan terus terjadi seiring dengan terjadinya perubahan lingkungan, mislanya perubahan iklim (*climaate change*), yang berdampak pada seluruh sektor, misanya kesehatan, ekonomi dan social (WHO, 2021).

Perubahan terjadi pada berbagai level, baik level individu, komunitas, organisasi, maupun apada level yang lebih luas yaitu negara. Perubahan tersebut merupakan respon terhadap situasi diluar organisasi (*eksternal*) yang tidak menentu, karena jika tidak berubah, maka orgnisasi tidak dapat beradaptasi dan tidak berkembang, pada gilirannya ditinggalkan oleh masyarakat dan akhirnya mengalami *paralisis*. Menghadapi perubahan lingkungan, peran pemimpin (*leader*) dalam organisasi sangat penting dalam menentukan arah organisasi dalam bentuk visi, misi, tujuan dan strategi organisasi menghadapi perubahan (Oliver Mack *et al.*, 2016).

Stephen Hawking mengatakan Abad 21 merupakan abad yang sangat kompleks dimana manusia berada pada masa yang paling menakutkan namun juga sangat menantang dalam semua sektor kehidupan (Oliver Mack *et al.*, 2016). Manajemen organisasi telah lama mengimplementasikan prinsip manajemen modern yang dikembangkan oleh para ahli seperti Henry Fayol, Frederic Taylor dalam rangka meningkatkan efektifitas dan efisiensi produksi dalam organisasi (Taylor, 1970). Namun demikian, pertumbuhan dan perubahan global yang dipicu oleh berbagai kemajuan dalam berbagai bidang ilmu pengetahuan dan teknologi menyebabkan paradigma pengelolaan organisasi yang saat ini digunakan tidak lagi dapat menjawab tuntutan perubahan (Oliver Mack *et al.*, 2016).

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan eksternal yang tidak pasti atau tidak dapat diprediksi, dan kemampuan organisasi untuk bertahan terbatas. Kondisi demikian disebut dengan istilah *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity (VUCA)* (Yarger, 2006; Nandram and Bindlish, 2017).

Volatility, dapat didefinisikan sebagai ukuran statistik yang menggambarkan ketidakpastian tentang ukuran perubahan, dalam statistik digambarkan dalam bentuk standar deviasi atau varians. Hal ini dipengaruhi oleh ketidakpastian variabel lingkungan eksternal (Kail, 2010c)

Uncertainty, dengan meningkatnya volatilitas lingkungan, semakin sulit untuk memprediksi masa depan, Sementara di masa lalu model regresi statistik mampu memprediksi masa depan, hari ini menjadi semakin sulit untuk memperkirakan masa depan perkembangan dan menghubungkannya dengan distribusi probabilitas. Ketidakpastian bisa juga digambarkan sebagai kurangnya kejelasan untuk mengevaluasi situasi dengan benar untuk mengidentifikasi tantangan dan peluang (Kail, 2010b).

Complexity, Kompleksitas dapat didefinisikan sebagai situasi, di mana keterkaitan bagian dan variabel sangat tinggi, sehingga kondisi dan input eksternal yang sama dapat menghasilkan keluaran atau reaksi yang sangat berbeda dari sistem. Contoh kehidupan nyata adalah organisasi atau bahkan jaringan aliansi antar organisasi yang lebih kompleks dimana input yang sama

dapat menyebabkan output yang sangat berbeda pada titik waktu yang berbeda (Kail, 2010a)

Ambiguity dicirikan oleh fakta bahwa hubungan kausal sama sekali tidak jelas, makna atau interpretasi dari suatu situasi tidak dapat diselesaikan secara pasti sesuai dengan aturan atau proses terdiri dari sejumlah langkah yang terbatas. Berbeda dengan ketidakjelasan yang mencirikan situasi dengan kurangnya kejelasan, dalam ambiguitas spesifik dan interpretasi, keputusan menjadi semakin ambigu, lebih dari satu solusi yang mungkin digunakan untuk suatu masalah dan tidak ada proses analitis untuk memutuskan, opsi mana yang harus dipilih (Kail, 2011).

3.2 Kepemimpinan

3.2.1 Defenisi kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2018), orang yang membawa masyarakat secara bersama-sama untuk membuat suatu perubahan bisa terjadi (Cleveland, 2002). Praktek kepemimpinan terdapat dalam sektor swasta maupun publik. Tugas pemimpin adalah "*create public value*" menciptakan nilai publik di dalam maupun di luar sektor publik pada setiap level organisasi (Moore, 1995), dengan kata lain *public value* adalah produk dari kepemimpinan. *Public value* merupakan modal sosial dalam suatu komunitas (Gieseke, 2020). Publik dalam konteks kolaborasi diartikan sebagai kelompok kepentingan dalam perspektif pluralis, sebagai konsumen dalam perspektif pilihan publik, sebagai perwakilan dalam perspektif legislatif, sebagai klien dalam perspektif layanan dan sebagai warga negara dalam perspektif *governance* (Frederickson, 1991). Dalam praktek kolaborasi kepemimpinan merupakan salah satu tema pokok (Osborne, 2010; Emerson, Nabatchi and Balogh, 2011). Model kepemimpinan kolektif adalah model kepemimpinan dalam proses kolabratif. Kepemimpinan kolektif merupakan kepemimpinan berbentuk jaringan. Setiap pihak berada pada posisi yang sama, hubungan pihak yang terlibat lebih pada fungsi koordinasi dari pada komando. Posisi aktor sama secara struktural, tidak ada yang berada diatas ataupun dibawah. Masing-masing memiliki tugas yang berbeda tetapi berada pada posisi yang sama. Kepemimpinan kolektif sebagai

nilai dasar kolaborasi tetap berlangsung dari tahap formulasi sampai evaluasi kebijakan publik, disebut juga sebagai kepemimpinan kolaboratif (Chrislip, 2002). Kepemimpinan kolaboratif merupakan kepemimpinan transformatif (*transformatif leadership*), yaitu kepemimpinan yang mampu mengubah dan mentransformasikan organisasi, yang berkaitan dengan emosi, nilai, etika dan tujuan organisasi, termasuk memuaskan kebutuhan pengikut dan memperlakukan pengikut sebagai manusia seutuhnya (Northouse, 2016) dalam mode kepemimpinan transaksional adalah mode kepemimpinan yang diterapkan dalam model kolaborasi dan koordinasi antara organisasi (Shu and Wang, 2021).

Kepemimpinan dalam konteks kolaborasi disebut sebagai manajer kolaborasi. Kata manajer cenderung bersifat hirarki, padahal kolaborasi tidak bersifat hirarkis, sehingga manajer kolaborasi diganti dengan istilah *convener collaboration* (penyelenggara kolaborasi) yaitu seseorang yang bekerja diantara mitra yang setara untuk menciptakan kondisi yang sukses agar kolaborasi dapat berhasil (McNamara and Morris, 2012). Menurut McNamara (2016) seorang *convener collaboration* atau *entrepreneur collaboration* harus memiliki *skill set* keterampilan yaitu (1) advokasi (*advocating*), kemampuan untuk melakukan advokasi dengan aktor yang terlibat dalam kolaborasi. (2) Aktifitas (*activating*), yaitu kemampuan untuk melakukan tindakan atau upaya kolaborasi (3). Legitimasi (*legitimizing*) yaitu memiliki kemampuan yang dapat diandalkan dalam melakukan aktifitas kolaborasi. (4) Membingkai (*framing*), kemampuan membuat framing kolaborasi melalui regulasi untuk melaksanakan, mempromosikan nilai kolaborasi dan memahami konteks lingkungan dalam melaksanakan kolaborasi. (5) Mobilisasi (*mobilizing*), kemampuan melakukan motivasi anggota atau aktor kolaborasi untuk mencapai tujuan bersama dan mendapatkan dukungan yang berkelanjutan (McNamara, 2016).

Tantangan yang paling berat bagi para pemimpin dalam abad 21 adalah menyatukan orang-orang dari berbagai latar belakang dan sektor yang berbeda, yaitu pemerintah, kelompok bisnis, organisasi nirlaba, filantropi dan media serta para akademisi untuk mengatasi masalah publik yang kompleks untuk menciptakan nilai publik dan mencapai kebaikan bersama yang saling menguntungkan (Bryson and

Crosby, 2007). Kepemimpinan kolaboratif akan berhasil jika pemimpin mampu menciptakan dan membangun nilai dasar (*core value*) diantara pihak yang berkolaborasi (Shu and Wang, 2021). Enam prinsip kepemimpinan yaitu pemimpin mempunyai rencana yang berorientasi pada hasil, memimpin dengan keteladanan, pemimpin memiliki inovasi dan dapat menyampaikan ide kepada pengikutnya, pemimpin menjadi teman dalam mencapai sukses, dan pemimpin yang berjiwa melayani (Walker, 2007).

Menurut (Demiroz and Kapucu, 2012) karakteristik kepemimpinan dalam situasi krisis adalah mempunyai ketegasan, fleksibel, informatif, menyelesaikan masalah. Memiliki inovasi dan kreatifitas, dapat merencanakan dan mengorganisasikan staf, memotivasi mengelola tim dan membangun tim, membuat perencanaan strategis, dapat bekerja dalam jaringan dan kemitraan, serta dapat mengambil keputusan dengan baik.

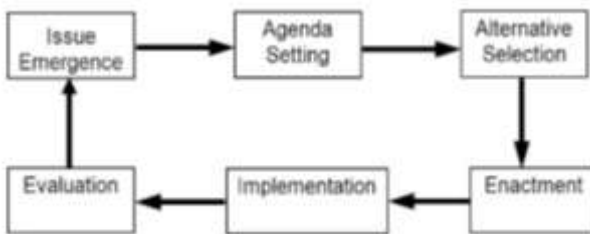
3.2.2 Kepemimpinan fasilitatif (*fasilitatif leadership*)

Dalam praktek kolaborasi, kepemimpinan merupakan salah satu tema pokok yang menarik untuk dikaji (Osborne, 2010; Emerson, Nabatchi and Balogh, 2011). Menurut para ahli, model kepemimpinan kolektif merupakan model kepemimpinan yang cocok dalam kolaborasi. Kepemimpinan kolektif merupakan kepemimpinan yang berbentuk jaringan. Setiap pihak berada pada posisi yang sama, hubungan pihak yang terlibat lebih pada fungsi koordinasi. Posisi aktor sama secara struktural, tidak ada yang berada di atas ataupun di bawah. Masing-masing memiliki tugas yang berbeda tetapi berada pada posisi yang sama.

Kepemimpinan kolektif sebagai nilai dasar kolaborasi berlangsung dari tahap formulasi, implementasi sampai pada tahapan evaluasi kebijakan public (Chrislip, 2002). Kepemimpinan kolaboratif merupakan kepemimpinan transformatif (*transformatif leadership*), yaitu kepemimpinan yang mampu mengubah dan mentransformasikan organisasi, yang berkaitan dengan emosi, nilai, etika dan tujuan organisasi, termasuk memuaskan kebutuhan pengikut dan memperlakukan pengikut sebagai manusia seutuhnya (Northouse, 2016). Model tipe kerja sama dan koordinasi dalam konteks hubungan antara aktor. (Shu and Wang, 2021).

3.3 Pengembangan Kebijakan

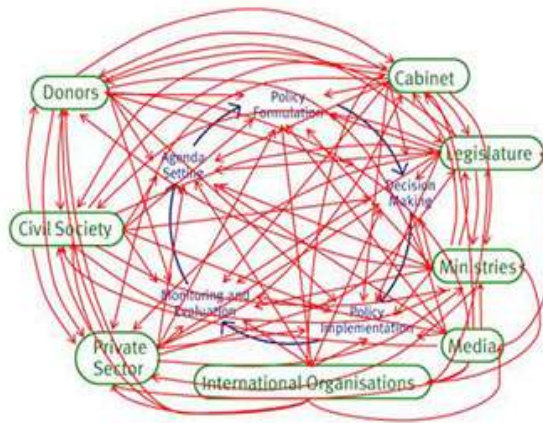
Menguraikan tema pengembangan kebijakan terlebih dahulu diuraikan definisi tentang kebijakan (*policy*). Beragam definisi kebijakan, yang paling umum adalah definisi tentang kebijakan adalah apa yang di pilih oleh pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Bentuk kebijakan dapat berupa undang – undang, atau peraturan atau keputusan yang mengatur cara penyelesaian masalah tertentu (Dye, 2013; Birkland, 2015). Pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu melalui suatu proses, disebut proses kebijakan, yaitu suatu sistem proses menerjemahkan suatu gagasan kebijakan menjadi suatu kebijakan nyata yang di implementasikan. Proses kebijakan tersebut meliputi tahapan: issue atau masalah- agenda setting- alternative pilihan kebijakan – undang undang – implementasi kebijakan - evaluasi.



Gambar 3.1 : Proses perumusan kebijakan publik model rasional (Birkland, 2015).

Dimulai dari identifikasi isu atau masalah menjadi agenda kebijakan, dan menyusun alternatif kebijakan atau solusi atas masalah publik. Mengembangkan pilihan kebijakan alternative yaitu kegiatan memilih alat kebijakan yang digunakan untuk mengatasi masalah dimana kebijakan tersebut akan di berlakukan. Pemberlakuan kebijakan berarti kebijakan yang berupa undang-undang atau peraturan yang disahkan untuk memecahkan suatu masalah. Setelah keputusan pemberlakuan tercapai, kebijakan tersebut diimplementasikan dan kemudian di evaluasi. Hasil evaluasi memberikan umpan balik ke proses berikutnya. Model kebijakan seperti pada gambar tersebut diatas adalah model rasional. Namun

pada kenyataannya tidak sederhana, namun sangat kompleks, seperti pada gambar berikut.

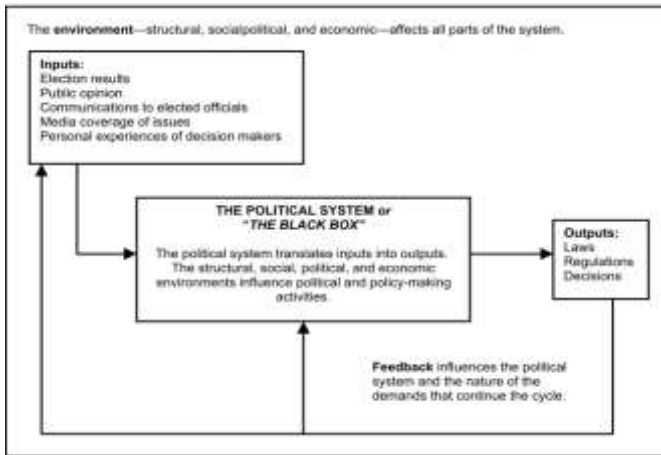


Gambar 3.2 : Realita siklus kebijakan publik (Hill, 2005).

Model tersebut diatas adalah model incremental, yaitu model kebijakan yang tidak sempurna sehingga memerlukan perbaikan terus menerus. Ketidak sempurnaan tersebut disebabkan oleh banyak hal, diantaranya adanya tarik menarik kepentingan para aktor, kemampuan untuk memprediksi secara tepat akan perubahan masa depan yang akan terjadi dan lain sebagainya. Model incremental dalam siklus kebijakan publik merupakan anti thesis dari model rasional yang dikembangkan oleh Herbert Simon (Hill, 2005)..

Model tahapan proses kebijakan sangat bergantung pada pemikiran system. Model paling sederhana dari poses kebijakan adalah model *input-output*. Input berupa isu, tekanan publik, informasi dan sejenisnya dimana aktor dalam system bereaksi. Ouptupnya berupa keputusan kebijakan publik untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu.

Menurut (Birkland, 2015), tantangan dalam kebijakan sebagai produk suatu system terletak pada pemahaman bagaimana pembuat kebijakan menerjemahkan serangkaian input menjadi output. Menerjemahkan input menjadi output melibatkan system politik yang di anggap sebagai kotak hitam "*black box*" yaitu system dimana cara kerja internal tidak dapat di jelaskan bagaimana para actor bekerja sehingga menghasikan kebijakan. Tahapan model kebijakan tersebut seperti pada gambar berikut (Birkland, 2015). ;



Gambar 3.3 : Pemimpin dalam pengembangan kebijakan

Kepemimpinan sangat penting dalam organisasi. Untuk menciptakan organisasi yang efektif peran pemimpin memobilisasi sumber daya organisasi untuk berubah ke arah visi baru. Atau dapat dikatakan bahwa pemimpin adalah sebagai penentu arah, sebagai agen perubahan, sebagai juru bicara dan juga sebagai pelatih bagi para pengikutnya dalam organisasi. Sehingga dapat dikatakan kesuksesan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan (Gordon, 2017).

Di dalam kepemimpinan terdapat pemimpin dan pengikut. Seorang pimpinan baik secara individual maupun sebagai kelompok, tidak mungkin dapat bekerja sendirian akan tetapi membutuhkan sekelompok orang lain yang dikenal sebagai bawahan, yang digerakkan sedemikian rupa sehingga para bawahan itu memberikan pengabdian dan sumbangsinya kepada organisasi, terutama dalam cara bekerja efektif, efisien, ekonomis dan produktif.

Dalam suatu organisasi pemimpin berperan dalam setiap tahapan siklus kebijakan, baik model rasional (identifikasi isu- agenda setting- memilih alternative kebijakan – menghasilkan kebijakan – mengimplementasikan kebijakan – evaluasi kebijakan) dan maupun model incremental. Karena pemimpin dapat mengarahkan berbagai sumber daya dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi

(Gordon, 2017). Pemimpin sangat berperan dalam setiap tahapan perumusan kebijakan seperti.

Tabel 3.1 : Langkah, proses serta aktifitas dalam siklus kebijakan (Dye, 2013)

Langkah	Proses	Aktifitas	Pihak yang terlibat
1	Identifikasi masalah / isu	Mengidentifikasi, & mempublikasikan masalah social yang membutuhkan tindakan pemerintah	Media masa, kelompok kepentingan, insiatif warga dan opini public
2	Agenda Setting	Memutukan maslah / isu yang akan di putuskan atau maslaah mana yang akan di tangani oleh pemerintah	Para elite termasuk para politisi, media masa
3	Formulasi kebijakan	Mengembangkan proposal kebijakan untuk menyelesaikan atau memperbaiki maslaah	Lembaga Think tanks atau para peneliti. Administrator publik, kelompok kepentingan
4	Legitimasi kebijakan	Memilih proposal kebijakan, mengembangkan dukunan politik sehingga membuatnya menjadi undang undang.	Kelompok kepentingan, administrator public, anggota Dewan
5	Implementasi kebijakan	Pengalokasian anggaran, dan menngorganisir sumber daya untuk implementasi	Pemerintah (administrator public), kelompok independent,
6	Evaluasi kebijakan	Melaporkan <i>outcome</i> kebijakan dan dampak kebijakan terhadap kelompok sasaran dan non sasaran dan mengusulkan perubahan kebijakan (reformasi kebijakan)	Kelompok eksekutif / administrator public, media masa, para peneliti, dan pihak berkepentingan

DAFTAR PUSTAKA

- Birkland, T. A. 2015. *An introduction to the policy process - theories, concepts, models of public policy making*. Third, Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group. Third.
- Bryson, J. M. and Crosby, B. C. 2007. 'Leadership for the common good creating regimes of mutual gain', in Buss, R. S., F., M. T., and Foreword, C. M. (eds) *Transforming Public Leadership for the 21st Century*. USA: M.E.Sharpe Armonk, New York London, England, p. 185.
- Chrislip, D. D. 2002. *The collaborative leadership fieldbook: A guide for citizens and civic leaders, The Jossey-Bass nonprofit and public management series*. USA.
- Cleveland, H. 2002. *Nobody in charge, Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. San Fransisco, CA 94103-1741: Jossey-Bass is a registered trademark of John Wiley & Sons, Inc. The. Available at: www.josseybass.com.
- Demiroz, F. and Kapucu, N. 2012. 'The role of leadership in managing emergencies and disasters', *European Journal of Economic and Political Studies*, 5(1), pp. 91–101.
- Diviya Agatha. 2021. *Enam pilar transformasi bidang kesehatan yang akan diluncurkan Kemenkes, Liputan 6. com* . Available at: <https://www.liputan6.com/health/read/4767323/6-pilar-transformasi-bidang-kesehatan-yang-akan-diluncurkan-kemenkes> (Accessed: 7 October 2022).
- Dye, T. R. 2013. *Understanding Public Policy*. 14th edn. USA: Pearson Education, Inc. Available at: www.pearsonhighered.com.
- Emerson, K., Nabatchi, T. and Balogh, S. 2011. 'An Integrative Framework for Collaborative Governance', *Journal of Public Administration Research and Theory*, (June 2009), pp. 1–29. doi: 10.1093/jopart/mur011.
- Frederickson, H. G. 1991. 'Toward a Theory of The Public for Public Administration', *Administration and society*, 22(no.4), pp. 395–417. doi: 0803973233.
- Gieseke, T. M. 2020. *Collaborative environmental governance frameworks: A collaborative environmental governace frameworks, Journal of Chemical Information and Modeling*. USA:

Taylor & Francis Group.

- Gordon, J. 2017. *The power of positive leadership*. New Jersey: Wiley.
- Hill, M. 2005. *The public policy process*. Fourth, *The Public Policy Process*. Fourth. Enngland: Pearson Longman. Available at: www.pearsoned.co.uk.
- Kail, C. E. G. 2010a. *Leading Effectively in a VUCA environment: C is for Complexity*, *Harvard Bisnis Review*. Available at: <https://hbr.org/2010/12/leading-effectively-in-a-vuca> (Accessed: 28 September 2022).
- Kail, C. E. G. 2010b. *Leading in a VUCA environment: U is for Uncertainty*, *Harvard Bisnis Review*. Available at: <https://hbr.org/2010/11/leading-in-a-vuca-environment-1> (Accessed: 28 September 2022).
- Kail, C. E. G. 2010c. *Leading in a VUCA environment: V Is for Volatility*, *Harvard Bisnis Review*. Available at: <https://hbr.org/2010/11/leading-in-a-vuca-environment> (Accessed: 28 September 2022).
- Kail, C. E. G. 2011. *Leading Effectively in a VUCA environment: A is for Ambiguity*, *Harvard Bisnis Review*. Available at: <https://hbr.org/2011/01/leading-effectively-in-a-vuca-1> (Accessed: 28 September 2022).
- McNamara, M. and Morris, J. C. 2012. 'More than a one-ttrick pony: Exploring the contours of a multi-sector covener', *Journal for Nonprofit Management*, 15(1), pp. 84–103.
- McNamara, M. W. 2016. *Collaborative anagement and leadershp*. Edited by J. C. Morris and K. Miller-Stevens. USA: Roudledge.
- Moore, M. 1995. *Creating Public Value_ Strategic Management in Government-*. USA: Harvard University Press.
- Nandram, S. S. and Bindlish, P. K. (Eds. . 2017. *Managing VUCA through integrative self-management: How to cope with volatility, uncertainty, complexity and ambiguity in organizational behavior*, *Managing VUCA Through Integrative Self-Management - How to Cope with Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity in Organizational Behavior*. Available at: <http://www.springer.com/series/10101>.
- Northouse, P. G. 2016. 'Leadership Theory and Practice', in *Avancing Collaboration Theory: Models, typoppies and evidence*. Eighth Edi. Mathura Road, New Delhi 110 044: SAGE Publications, Inc.

2455, p. 263.

- Northouse, P. G. 2018. *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Fourth Edi, SAGE Publications India Pvt. Ltd. Fourth Edi. Edited by M. Stanley, L. Holmes, and N. D. ELearning. United Kingdom: SAGE Publications Asia-Pacific Pte. Ltd.
- Oliver Mack *et al.* 2016. *Managing in a VUCA World*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Osborne, S. 2010. *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. first, Routledge Taylor and Francis Group. first. Edited by S. P. Osborne. USA.
- Shu, Q. and Wang, Y. 2021. 'Collaborative leadership, collective action, and community governance against public health crises under uncertainty: A case study of the quanjingwan community in China', *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), pp. 1–12. doi: 10.3390/ijerph18020598.
- Taylor, F. 1970. *The principles of scintific management*. USA.
- Walker, D. M. 2007. 'Foreword', in Morse, R. S., Buss, T. F., and Kinghorn, C. M. (eds) *Transforming public leadership for the 21st century*. Armonk, New York: Armonk, New York, pp. x–xii.
- WHO. 2021. *Climate change and health, World Health Organization*. Available at: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/climate-change-and-health> (Accessed: 7 October 2022).
- Yarger, H. R. 2006. *Strategic theory for the 21st century: The little book on big strategy, Strategy*.

BAB 4

KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI KESEHATAN MASYARAKAT

Oleh Ramli

4.1 Pendahuluan

“Dalam masyarakat yang mampu melakukan pembaharuan, (pemimpin) tidak hanya menyambut masa depan dan perubahan yang dibawanya, namun juga percaya bahwa mereka dapat ikut membentuk masa depan tersebut” (J.W. Gardner, Self-Renewal).

Untuk mengatur perubahan yang teradi, layanan kesehatan dan profesional kesehatan masyarakat harus terlibat dalam tingkat pengembangan kebijakan dan politik. Mereka harus menyusun Visi mereka mengenai layanan kesehatan yang seharusnya dan bekerja sama untuk merelisasikan Visi tersebut; dan agar tugas ini teraksana, profesional tersebut harus memiliki berbagai ketrampilan kepemimpinan. Pada tahun 1988, *The Future of Public Health* berpendapat bahwa pembentukan pemimpin yang efektif merupakan kesempatan yang tidak boleh disia-siakan (Institute of Medicine, 1988). Sesuai dengan pandangan tersebut laporan juga menyebutkan kekhawatiran bahwa institut kesehatan masyarakat tidak mengajarkan pelatihan kepemimpinan yang dibutuhkan (Rowitz, 2020).

Pelatihan pemimpin masa depan sangat penting. Pemimpin kesehatan masyarakat memerlukan pelatihan tidak hanya pada spesialisasi kesehatan masyarakat, namun juga dalam teknik dan instrumen manajemen yang terbaru. Untuk mendukung aktivitas kesehatan masyarakat pada tingkat lokal, negara bagian, dan federal, mereka membutuhkan keterampilan komunikasi yang baik, pengambilan keputusan, pengembangan kebijakan, dan lain-lain. Pemimpin harus mempelajari bagaimana organisasi mereka berfungsi, bagaimana bekerja antar-organisasi, dan bagaimana mengintegrasikan kegiatan organisasi mereka ke dalam masyarakat yang mereka layani.

Terdapat perbedaan besar antara mengatur perubahan dan memimpin perubahan (J.P. Kotler, 1996), untuk memimpin perubahan, pemimpin harus visioner (harus mampu mengembangkan Visi yang secara parsial mendefinisikan masa depan). Kemudian, pemimpin harus mengajak orang lain untuk berbagi Visi mereka dan membantu merealisasikan Visi tersebut. Tentu saja, mengatur perubahan juga penting agar sistem tetap berjalan lancar.

Untuk memulai pemahaman tentang Pemimpin, perlu kita memperhatikan pengertian tentang pemimpin: Menurut Hersey dan Blanchard, "*Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi*". Dalam perspektif yang lebih sederhana, **Morgan** (1996: 156) mengemukakan tiga macam peran pemimpin yang disebutnya dengan "3A", yakni:

1. *Alighting* (menyalakan semangat pekerja dengan tujuan individunya),
2. *Aligning* (menggabungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga setiap orang menuju kearah yang sama),
3. *Allowing* (memberikan keleluasaan kepada pekerja untuk menantang dan mengubah cara mereka bekerja).

Atau dapat kita simpulkan bahwa "Seorang pemimpin adalah seseorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinya untuk mengerahkan usaha bersama kearah pencapaian sasaran-sasaran tertentu". Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya dan setiap.

4.2 Definisi Kepemimpinan

Secara etimologis, kepemimpinan berasal dari kata dasar "pimpin" yang kemudian diberikan imbuhan "me" menjadi "memimpin" yang berarti kegiatan membimbing, menuntun, mengetuai, mengepalai. Orang yang melakukan aktivitas itu disebut sebagai "pemimpin." Kata "pemimpin" inilah yang kemudian mendapatkan imbuhan ke-an yang menurut tata bahasa Indonesia menunjuk kata benda atau sifat seseorang atau sekelompok orang. Jadi, kepemimpinan adalah sebuah kata yang digunakan untuk

menjelaskan sifat atau proses memimpin atau karakter seorang pemimpin. Dalam literatur bahasa Inggris, kepemimpinan lazim dikenal dengan istilah “*leadership*” yang berkonotasi sama. Dalam bahasa Inggris, kata *leadership* itu sendiri berasal dari asal kata “*leader*” yang berarti pemimpin (lebih jauh, *infinitive*-nya adalah kata “*lead*” yang berarti memimpin). Dalam kata *leadership*, imbuhan “*ship*” adalah sinonim dengan imbuhan ke-an dalam tata bahasa Indonesia (Fakhruroji, 2019).

Beberapa definisi Kepemimpinan menurut para Ahli :

1. L. Gibson mengemukakan bahwa “kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memovitasi orang-orang untuk mencapai tujuan tertentu.”
2. Khatib Pahlawan Kayo (2005) mendefinisikan bahwa “kepemimpinan dalam pengertian umum adalah suatu proses ketika seseorang memimpin (*directs*), membimbing (*guides*), mempengaruhi (*influences*) atau mengontrol (*controls*) pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain.
3. John Pheffner memberikan definisi “kepemimpinan sebagai seni untuk mengkoordinasi dan memberikan dorongan terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan” (Fakhruroji, 2019).
4. Menurut Sondang P. Siagian Kepemimpinan adalah suatu keterampilan dan kemampuan dari seseorang yang telah menduduki jabatan menjadi pimpinan dalam sebuah pekerjaan dalam mempengaruhi tindakan orang lain, terutama kepada bawahannya agar berpikir dan bertingkah laku sedemikian rupa sehingga melalui tingkah laku positif ini dapat memberikan sumbangan yang nyata di dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pengertian kepemimpinan adalah sebuah kemampuan atau kekuatan di dalam diri seseorang untuk memimpin dan mempengaruhi orang lain dalam hal bekerja, di mana tujuannya adalah untuk mencapai target (*goal*) yang telah ditentukan. Sedangkan pengertian pemimpin adalah seseorang yang diberi kepercayaan sebagai ketua (kepala) dalam sistem di sebuah organisasi/perusahaan. Dengan begitu, maka seorang pemimpin harus memiliki kemampuan

untuk memandu dan mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang. Secara umum, seorang pemimpin (leader) memiliki aura karismatik di dalam dirinya, memiliki visi misi yang jelas, mampu mengendalikan apa yang dipimpin, dan tentunya pandai dalam berkomunikasi. Namun, pemimpin yang paling efektif adalah pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya memimpin dan beradaptasi dengan berbagai situasi (Hutahaean, 2021).

Kepemimpinan adalah kreativitas dalam bertindak. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk melihat masa saat ini yang berhubungan dengan masa depan, namun tetap menghargai masa lalu. Kepemimpinan berdasarkan pada penghargaan terhadap sejarah dan ilmu pengetahuan yang berkembang secara nyata membangun kekuatan yang ada. Memimpin merupakan sebagian tugas visioner, namun memimpin membutuhkan ketekunan dan fleksibilitas yang penting untuk membuat Visi menjadi tindakan dan kemampuan bekerja dengan orang lain serta mengikuti orang lain ketika seseorang tersebut merupakan pemimpin yang lebih baik.

Kepemimpinan kesehatan masyarakat mencakup komitmen terhadap masyarakat dan nilai yang melingkupinya. Kepemimpinan kesehatan masyarakat juga mencakup komitmen terhadap keadilan sosial, namun pemimpin kesehatan masyarakat tidak boleh membiarkan komitmen tersebut mengurangi kemampuan mereka untuk menjalani agenda kesehatan masyarakat yang telah disusun dengan baik. Selain itu, pemimpin kesehatan masyarakat harus bekerja dalam paradigma yang mengatur kesehatan masyarakat, namun hal tersebut bukan berarti berarti bahwa mereka tidak dapat mengubah paradigma tersebut. Pemimpin mengusulkan paradigma baru ketika paradigma lama kehilangan keefektifannya. Paradigma yang berlaku saat ini berkaitan dengan fungsi inti dan layanan esensial kesehatan masyarakat (Rowitz, 2020).

Agama Islam sudah memberikan pedoman kriteria pemimpin yang layak yang dijadikan teladan dan panutan. Berikut ini merupakan kriteria pemimpin yang dianjurkan dalam agama Islam. Antara lain adil, amanah, memiliki integritas, bijaksana, menegakkan *amar ma'ruf* dan mencegah hal yang *mungkar*. Kesemua ini sudah disebutkan di dalam Al Qur'an dan hadis Nabi Muhammad SAW. Sebagaimana Allah SWT berfirman dalam surah An-Nahl ayat 90 yang artinya: *Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan*

berbuat kebajikan, memberi bantuan kepada kerabat, dan Dia melarang (melakukan) perbuatan keji, kemungkar, dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran”.

Selain itu di dalam surah Al Maidah ayat 8, Allah SWT juga mengingatkan pentingnya seorang pemimpin yang adil. Adapun ayat yang dimaksud artinya : “Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap suatu kaum, membuatmu berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan” (QS. Al-Maidah: 8)

4.3 Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Dalam Al-Qur’an

Al-Qur’an menyebutkan prinsip-prinsip kepemimpinan antara lain: amanah, adil, *syura* (musyawarah), dan *amr bi al-ma’ruf wa nahy ‘an al-munkar*.

1. Amanah

Dalam Kamus Kontemporer, amanah diartikan dengan kejujuran, kepercayaan (hal yang dapat dipercaya). Amanah ini merupakan salah satu sifat wajib bagi Rasul. Ada sebuah ungkapan “kekuasaan adalah amanah, karena itu harus dilaksanakan dengan penuh amanah”. Ungkapan ini menurut Said Agil Husin Al-Munawwar, menyiratkan dua hal yaitu : *Pertama*, apabila manusia berkuasa di muka bumi, menjadi khalifah, maka kekuasaan yang diperoleh sebagai suatu pendelegasian kewenangan dari Allah Swt. karena Allah adalah sumber segala kekuasaan. Dengan demikian, **kekuasaan yang dimiliki hanya sekadar amanah dari Allah yang bersifat relatif, yang kelak harus dipertanggungjawabkan di hadapan-Nya. Kedua**, karena kekuasaan itu pada dasarnya amanah, **maka pelaksanaannya** memerlukan amanah. Amanah dalam hal ini adalah sikap penuh pertanggungjawaban, jujur, dan memegang teguh prinsip.

Mengenai amanah ini (Merdeka.com, 2022) Allah berfirman :

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ
يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا

Artinya: *“Sesungguhnya Kami telah menawarkan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung; tetapi semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir tidak akan melaksanakannya (berat), lalu dipikullah amanat itu oleh manusia. Sungguh, manusia itu sangat zalim dan sangat bodoh”* (QS. al-Ahzab [33]: 72)

Ayat tersebut bermaksud menggambarkan secara majaz atau dengan ungkapan, betapa berat amanah itu sehingga bumi gunung dan langit tak bersedia memikulnya. Dalam tafsir ini dikatakan bahwa hanya manusia yang mampu mengemban amanah, karena manusia diberi kemampuan oleh Allah. Walaupun mereka ternyata kemudian berbuat zalim, terhadap dirinya sendiri, maupun orang lain serta bertindak bodoh, dengan mengkhianati amanah itu. Ayat lain yang berkaitan dengan amanah adalah QS. an-Nisa' ayat 58 dan QS. *al-A'raf* ayat 79.

2. Prinsip kedua adalah Adil.

Dalam Al-Qur'an, istilah adil menggunakan tiga term, yaitu *'adl, qisth, dan haqq*. Mengenai amanah ini Allah berfirman: Artinya: *“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengarkan lagi Maha Melihat.”* (QS. an-Nisaa' [4]: 58)

3. Prinsip ketiga adalah Syura,

Istilah ini berasal dari kata syawara, yang secara etimologis berarti mengeluarkan madu dari sarang lebah. Paralel dengan definisi ini, kata syura dalam bahasa Indonesia menjadi musyawarah. Mengandung makna segala sesuatu yang dapat diambil atau dikeluarkan dari yang lain untuk memperoleh kebaikan. Dengan demikian, keputusan yang diambil berdasarkan musyawarah merupakan suatu yang baik dan berguna bagi kepentingan manusia.

Dalam Al-Qur'an ada dua ayat yang secara spesifik menerangkan tentang musyawarah. Yang pertama berasal dari kata kerja syawara-yusyawiru yang merujuk pada surah Ali-Imran ayat 159, dan yang kedua berasal dari kata syura yang

merujuk pada surah asy-Syura ayat 38. Sebagian Firman Allah Swt:

Artinya : *“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka diputuskan dengan musyawarat di antara mereka, dan mereka menfakahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.” (QS. asy-Syuraa [42]: 38).*

4. Prinsip keempat, *amr ma’ruf nahi munkar*,

Yaitu suruhan untuk berbuat baik serta mencegah dari perbuatan jahat.” Istilah itu diperlakukan dalam satu kesatuan istilah, dan satu kesatuan arti pula, seolah-olah keduanya tidak dapat dipisahkan. Didahulukannya kata *amar ma’ruf* kemudian *nahi munkar* bermakna filosofis, bahwa dalam segala hal kita dituntut untuk berlaku *ma’ruf* terlebih dahulu. Dengan perbuatan *ma’ruf* ini, diharapkan akan mendatangkan keinsafan dan kesalehan di kalangan masyarakat, sehingga hal-hal *munkar* dapat diminimalisasi atau bahkan ditiadakan. Adapaun ayat-ayat yang berkaitan dengan hal tersebut adalah QS. Ali-Imran (3): 104, at-Taubah (9): 71, dan al-Hajj (22): 41

Ketiga ayat tersebut secara eksplisit menunjukkan perintah ‘*amr ma’ruf* dan *nahi munkar*. *Ma’ruf* diartikan sebagai segala perbuatan yang mendekatkan diri kepada Allah; sedangkan *munkar* ialah segala perbuatan yang menjauhkan daripadanya. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa prinsip kepemimpinan ‘*amr ma’ruf nahi munkar* sangat ditekankan oleh Allah karena dari prinsip ini akan melahirkan hal-hal yang akan membawa kebaikan pada suatu kepemimpinan (Nasution *et al*, 2020)

4.4 Ciri-ciri Pemimpin

Pendekatan sifat banyak dibahas pada literature yang diterbitkan sekitar tahun 1940an dan 1950an. Salah satunya, Ralph M. Stogdill (1950) telah mereview sekitar 120 studi kepemimpinan sifat yang dilakukan pada tahun 1904-1947. Menurut Stogdill (1982) berdasarkan 15 studi pengamatan diketemukan 5 ciri yang harus dimiliki pemimpin, yaitu:

1. Kecerdasan (*Intelligence*)
2. Berilmu (*Scholarship*)
3. Handal dalam pertanggungjawaban (*Dependability in Exercising Responsibilities*)
4. Aktivitas dan partisipasi sosial (*Activity and Social Participaction*)
5. Status sosial-ekonomi (*Social-Economicn Status*) Menurut Hersey dan Blanchard, sifat kepribadian pemimpin antarlain sebagai berikut:
 - a. *Management of Attention* (kemampuan mengkomunikasikan tujuan atau arah yg dpt menarik perhatian anggota)
 - b. *Management of Meaning* (kemampuan menciptakan dan mengkomunikasikan makna tujuan secara jelas)
 - c. *Management of Trust* (kemampuan untuk dipercaya dan konsisten)
 - d. *Management of Self* (kemampuan mengendalikan diri dalam batas kekuatan dan kelemahan)

4.5 Pengertian Komunikasi Kesehatan

Manusia adalah makhluk sosial yang hidup dan menjalankan seluruh kehidupannya sebagai individu dalam kelompok sosial, komunitas, organisasi, maupun masyarakat. Dalam kehidupan sehari-hari, setiap manusia berinteraksi, membangun relasi dan transaksi sosial dengan orang lain. Itulah sebabnya manusia tak dapat menghindari komunikasi antarpersonal, komunikasi dalam kelompok, komunikasi dalam organisasi, publik, dan komunikasi massa.

Beberapa pengertian komunikasi yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain (Ramli et al, 2022):

1. Shanon dan Weaver dalam (Wiryanto, 2004), komunikasi adalah bentuk interaksi manusia yang saling memengaruhi satu sama lain, sengaja atau tidak sengaja dan tidak terbatas pada bentuk pada bentuk komunikasi verbal, tetapi juga dalam hal ekspresi muka, lukisan, seni, dan teknologi.
2. Menurut *Effendi (1995)* komunikasi itu sendiri bisa diartikan sebagai suatu proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberikan atau untuk mengubah

sikap, pendapat atau perilaku baik secara langsung (lisan) maupun tak langsung.

3. *Clevenger (1959)* mengatakan bahwa “komunikasi merupakan suatu terminologi yang merujuk pada suatu proses pertukaran informasi yang dinamis”.
4. Menurut Istianto komunikasi kesehatan adalah proses penyampaian pesan kesehatan oleh komunikator melalui saluran/media tertentu kepada komunikan dengan tujuan untuk mendorong perilaku manusia tercapainya kesejahteraan sebagai kekuatan yang mengarah kepada keadaan (status) sehat utuh secara fisik, mental, dan sosial.
5. Notoatmodjo mengatakan bahawa komunikasi kesehatan adalah usaha sistimatis untuk mempengaruhi secara positif perilaku kesehatan masyarakat, dengan menggunakan prinsip dan metode komunikasi, baik menggunakan komunikasi interpersonal, maupun komunikasi massa
6. Menurut Liliwari (2007) komunikasi kesehatan adalah seni dan teknik penyebarluasan informasi kesehatan yang bermaksud mempengaruhi dan memotivasi individu, mendorong lahirnya lembaga atau institusi baik sebagai peraturan ataupun sebagai organisasi dikalangan audiens yang mengatur perhatian terhadap kesehatan. Komunikasi kesehatan meliputi informasi tentang pencegahan penyakit, promosi kesehatan, kebijaksanaan pemeliharaan kesehatan, regulasi bisnis dalam bidang kesehatan, yang sejauh mungkin mengubah dan membaharui kualitas individu dalam suatu komunitas atau masyarakat dengan mempertimbangkan aspek ilmu pengetahuan dan etika.

4.6 Hubungan Pemimpin dan Komunikasi Kesehatan Masyarakat

Pemimpin adalah orang yang berdiri di depan dan memiliki pengaruh tertentu sehingga memungkinkan orang lain untuk melakukan sesuatu yang dikehendakinya atau yang diinginkan oleh sebuah lembaga atau organisasi. Sementara itu, kepemimpinan sebagai sebuah konsep pastilah memiliki definisi yang sangat beragam. Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau

cara bekerjasama dengan orang secara konsisten melalui apa yang dikatakannya (bahasa) dan apa yang diperbuatnya (tindakan), seseorang membantu orang lain untuk memperoleh hasil yang diinginkannya (Fakhruroji, 2019).

4.6.1 Keterampilan Komunikasi

Keterampilan komunikasi yang dibutuhkan pemimpin untuk menjadi komunikator efektif, yaitu harus :

1. Mengembangkan keterampilan komunikasi mereka sepenuhnya sebagai bagian dari agenda pembelajaran seumur hidup mereka
2. Menghargai agenda berbeda yang diajukan oleh anggota atau mitra koalisi
3. Menggunakan fungsi inti kesehatan masyarakat untuk mengarahkan komunikasi dengan orang lain
4. Menggunakan keterampilan komunikasi mereka untuk mengarahkan transfer pengetahuan
5. Mengawasi hambatan komunikasi

4.6.2 Komunikasi Interpersonal

Menurut Hulett, interaksi di antara dua individu adalah unit komunikasi. Di tempat kerja, interaksi komunikasi yang sangat penting meliputi memberi instruksi, bertanya dan menjawab pertanyaan, memperhatikan kepentingan orang lain, dan, khususnya pemimpin, memublikasikan misi visi organisasl (N.L. Frigon Sr. and H.K. Jackson Jr., 1996).

Ada keuntungan dalam komunikasi lisan, *Pertama*: berbicara adalah metode tercepat komunikasi. Gagasan dan pemikiran dapat disampaikan dalam bentuk ringkas yang dapat dimengerti orang lain. Umpan balik cepat juga dapat terjadi. Kerugian utamanya adalah potensi untuk besar. Bahkan dengan perhatian yang terbaik sekalipun, pemimpin komunitas dapat salah menafsirkan pernyataan pemimpin lembaga kesehatan masyarakat. Komunikasi harus berkesinambungan jika terdapat kesepakatan antara sasaran dan intervensi program.

4.6.3 Petunjuk Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal yang efektif perlu berbicara dengan orang lain mengenai cara dan topik yang bermakna bagi mereka. Sebagai contoh, pemimpin kesehatan masyarakat dapat berbicara kepada staf lembaga mengenai pentingnya fungsi inti kesehatan masyarakat. Sebaliknya, jika berbicara dengan kelompok komunitas, pemimpin kesehatan masyarakat dapat mendidkuskan pelaksanaan pameran kesehatan atau implementasi program *Health Communities 2010*.

Pemimpin harus berhati-hati untuk tidak membiarkan rasa marah mempengaruhi penilaian mereka. Keahlianlah yang harus mengarahkan pembicaraan pemimpin, bukan gelar organisasi mereka. Selain itu, pemimpin harus selalu menghargai orang yang mereka ajak bicara, Setiap pembicaraan harus berdasarkan pada rasa saling percaya.

Pemimpin juga harus menggunakan bahasa yang dapat dipahami audiens seperti mengabaikan istilah khusus dalam kesehatan masyarakat. Mereka harus berbicara dari hati dan menggunakan perspektif yang positif. Kredibilitas merupakan hal penting dalam komunikasi, tanpa adanya kredibilitas maka komunikasi akan gagal. Terkadang penjagaan kredibilitas memerlukan pemimpin untuk mengabaikan agenda pribadi mereka dan menggantikannya agenda yang dipilih oleh orang lain (Pitino, 1997)

Untuk memastikan bahwa komunikasi interpersonal berjalan efektif, pemimpin kesehatan masyarakat harus :

1. Berbicara dengan orang lain dengan cara dan topik yang bermakna.
2. Bersikap asertif, bukan agresif.
3. Mengontrol perasaan tidak suka
4. Menggunakan keahlian, bukan gelar mereka, sebagai dasar untuk memperhatikan apa yang mereka katakana
5. Terbuka untuk mempertimbangkan gagasan baru
6. Menghargai agenda orang lain dan mengetahui kapan harus mengabaikan agenda pribadi mereka sendiri
7. Menggunakan bahasa, yang dapat dipahami, berbicara dari hati, dan menggunakan perspektif yang positif.

4.6.4 Mendengar Aktif

Pemimpin kesehatan masyarakat tidak hanya harus menjadi yang pandai tetapi juga harus menjadi pendengar yang aktif. Mendengar aktif membutuhkan konsentrasi. Tujuan adalah memahami apa yang orang lain katakan dan apa maksudnya. Empat keterampilan penting yang dibutuhkan untuk mendengar aktif adalah:

1. Intensitas keterlibatan dalam interaksi
2. Empati terhadap pesan dan maksud orang lain
3. Penerimaan pesan orang lain tanpa menghakimi sampai orang tersebut selesai bicara
4. Keinginan untuk mendapatkan semua informasi yang dibutuhkan, untuk mendapat kesimpulan

Mendengar pasif adalah mendengarkan tanpa banyak terlibat. Berapa banyak dari kita mengikuti kursus atau menghadiri konferensi yang terlibat dalam komunikasi satu arah bukan dua arah? Bahkan, mendengar pasif terkadang merupakan gaya mendengar yang sesuai, seperti pada Presentasi publik, pembicara diinterupsi dengan pertanyaan dari audiens.

Untuk menjadi pendengar aktif, seseorang harus mengajukan pertanyaan tepat yang dapat mengklarifikasi baik kandungan maupun maksud pesan. Pertanyaan terbuka memungkinkan responden untuk bertanya detail mengenai arti dan maksud pesan, sedangkan pertanyaan tertutup berarti dapat menghasilkan jawaban singkat yang akan mengurangi penjelasan tertentu (Rowitz, 2020).

4.6.5 Keterampilan Rapat

Pemimpin kesehatan masyarakat menghabiskan sebagian besar waktu dalam rapat. Sebagian besar pemimpin kesehatan masyarakat menghadiri rapat komisi staf internal, rapat tim, rapat dewan (yang sering kali melakukan rapat terbuka), rapat masyarakat, rapat kemitraan dan koalisi, dan rapat profesional, dan sebagainya. Salah satu cara yang meningkatkan efektifitas pemimpin adalah mengurangi sejumlah rapat yang mereka hadiri, dan mereka dapat melakukan ini dengan cara mendelegasikan tugas komisi kepada anggota staf yang menunjukkan kemampuan kepemimpinan.

. Mengenai rapat yang harus dihadiri pemimpin, tujuannya adalah menjalankan rapat seefisien mungkin. Strategi yang tepat dalam mempersiapkan rapat adalah meninjau hasil rapat sebelumnya secepat mungkin setelah rapat tersebut berlangsung. Tujuannya adalah meninjau keberhasilan dan kegagalan rapat untuk dapat menilai apakah perbaikan perlu dilakukan.

Masalah yang muncul harus diselesaikan dari sudut pandang sistem. . Sebagai contoh, satu masalah saja mungkin membutuhkan banyak rapat. Jika demikian, penggabungan atau pengurangan beberapa tugas perlu dibuat. Masalah lainnya yang mungkin terjadi adalah peserta yang jarang siap untuk . rapat, mendesak mereka yang siap rapat untuk menjelaskan kepada mereka yang belum siap, sehingga membuang waktu rapat yang berharga. Masalah lain yang masih biasa terjadi adalah kecenderungan sejumlah kecil peserta rapat berusaha mengambil alih rapat. Dan masalah lainnya adalah kecenderungan rapat yang berlangsung terlalu lama dan melewati waktu yang dijadwalkan. Waktu akhir rapat harus diatur dan dipatuhi.

Selain pimpinan rapat, setiap rapat harus mempunyai, fasilitator (untuk membantu kelompok tetap pada fokus rapat) dan notulis (yang harus tetap objektif agar mampu mencatat apa yang terjadi secara akurat), Partisipan lain sebaiknya terlibat secara aktif tentang apa yang sedang terjadi. Pimpinan rapat yang tetap dapat memutuskan untuk mendelegasikan perannya jika rapat tersebut dapat memberikan hasil yang lebih efektif atau jika dia lebih memilih untuk berperan aktif dalam pembahasan masalah. Menciptakan lingkungan yang bersahabat adalah tanggung jawab pimpinan. Hal ini dapat tercipta ketika rapat berlangsung dengan berbagi pendapat dan menghasilkan keputusan yang objektif. Waktu yang tepat akan mengingatkan anggota rapat tentang di mana kelompok tersebut menghadapi masalah, Sebelum rapat diadakan. Anggota rapat dapat menyadari bahwa peninjauan dalam beberapa bulan dapat memberikan pemahaman pada proses rapat dan masalah yang khusus. Partisipasi dari semua anggota itu penting.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashadi, W. 2018. *Menjadi Pemimpin Amanah*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Available at: <https://fpscs.uui.ac.id/blog/2022/03/25/menjadi-pemimpin-amanah/>.
- Fakhruroji, M. 2019. *Pola Komunikasi dan Model Kepemimpinan Islam*. Bandung: Mimbar Pustaka.
- Hutahaean, W. 2021. *Teori Kepemimpinan*. Malang: Ahli Media Press.
- Institute of Medicine. 1988. *The Future of Public Health*. Washington, DC: National Academi Press.
- J.P. Kotler. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Bussines School Press.
- Merdeka.com. 2022. *QS. Al-Ahzab Ayat 72*. Di Akases Oktober 2022: Available at: <https://www.merdeka.com/quran/al-ahzab/ayat-72#:~:text=72.%20Sesungguhnya%20Kami%20telah%20menawarkan,Share>.
- N.L. Frigon Sr. and H.K. Jackson Jr. 1996. *The Leader*. New York : AMACON (American Management Association).
- Nasution et al. 2020. *Kepemimpinan Dan Berpikir Sistem*. Jakarta: Kencana.
- Pitino, R. 1997. *Success Is a Choice*. New York: Broadway Books.
- Ramli et al. 2022. *Komunikasi Kesehatan*. Padang Sumatera Barat: Get Pres (PT. Global Eksekutif Teknologi).
- Rowitz, L. 2020. *Kepemimpinan Kesehatan Masyarakat*. Jakarta: Penerbit Buku Kedokteran EGC.

BAB 5

KEPEMIMPINAN KONFLIK DAN NEGOSIASI DALAM BIDANG KESEHATAN

Oleh Rosdiana

5.1 Kepemimpinan Dalam Bidang Kesehatan

Kepemimpinan merupakan lokomotif organisasi yang selalu menarik dibicarakan. Hal ini dilatar belakangi makna penting peran seorang pemimpin dalam suatu organisasi, dimana pemimpin merupakan sentrum dalam pola interaksi antar komponen organisasi. Pemimpin juga yang akan menentukan lahir, tumbuh kembang dan kedewasaan serta kematian suatu organisasi.

Kepemimpinan adalah proses memberdayakan kepercayaan dan mengajarkan orang lain untuk menggunakan seluruh kemampuannya dengan menyingkirkan kepercayaan yang membatasi mereka. Gaya kepemimpinan dapat diidentifikasi berdasarkan perilaku pemimpin itu sendiri, dimana perilaku seseorang dipengaruhi oleh adanya pengalaman bertahun-tahun dalam kehidupannya sehingga gaya kepemimpinan cenderung sangat berbeda dan bervariasi.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku spesifik yang ditampilkan oleh pemimpin dalam upaya mempengaruhi orang lain guna mencapai tujuan organisasi atau kelompoknya.

Tantangan yang paling kompetitif yang harus dihadapi oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi kesehatan adalah penyesuaian kepada perubahan-perubahan yang terjadi secara signifikan tanpa henti. Perubahan sosial yang terus terjadi dalam bidang Kesehatan, seperti;

a. IPTEK Dalam Bidang Kesehatan

Ilmu pengetahuan dan teknologi dibidang kesehatan mengalami perubahan yang relatif cepat. Hal ini dibuktikan semakin banyaknya tenaga Kesehatan yang dicetak oleh perguruan tinggi baik negeri maupun swasta di seluruh dunia.

Demikian juga dengan perkembangan alat-alat kesehatan yang semakin canggih dan modern sehingga angka kematian di berbagai negara mengalami penurunan dan sebaliknya angka harapan hidup terus mengalami peningkatan.

b. Perubahan Kebijakan Pemerintah Di Bidang Kesehatan

Meningkatnya kesadaran masyarakat akan kesehatan membuat pemerintah lambat laun mengubah kebijakan-kebijakannya, mulai dari mempermudah perizinan Lembaga-lembaga kesehatan seperti rumah sakit umum, klinik, apotek dan lain sebagainya. Serta pengadaan BPJS yang lebih merata sebagai jaminan Kesehatan nasional bagi masyarakat berpenghasilan menengah kebawah. Ada dua faktor yang mempengaruhi terjadinya perubahan, antara lain;

1. Faktor internal

- a) Bertambahnya penduduk setelah perang dunia kedua dan meningkatnya permintaan di bidang Kesehatan.
- b) Munculnya berbagai macam penyakit sehingga mendorong para pakar kesehatan untuk berinovasi, baik pada teknologi maupun Teknik pengobatan.

2. Faktor Eksternal

- a) Semakin seringnya terjadi bencana alam di seluruh belahan dunia menuntut akan kebutuhan medis yang lebih maju, modern dan professional
- b) Beragamnya kemajuan di bidang kesehatan yang ada diberbagai wilayah menuntut terjadi difusi dibidang kesehatan, yang bertujuan untuk saling melengkapi kekurangan-kekurangan dibidang kesehatan.
- c) Pecahnya perang dunia ke satu dan dua yang menimbulkan banyak korban jiwa yang memaksa berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang kesehatan.

c. Kepercayaan Masyarakat Akan Tenaga Medis

Seiring zaman alat kesehatan juga ikut mulai berkembang sesuai kebutuhan, demikian halnya dengan tenaga kesehatan mulai terdistribusi ke seluruh pelosok daerah, sehingga masyarakat yang percaya akan mistis dan tradisional seperti dukun mulai lebih mempercayai adanya peleyanan kesehatan dibanding dukun untuk mengobati penyakit.

5.2 Konflik Dan Negosiasi Dalam Bidang Kesehatan

1. Konflik

a. Definisi

Salah satu pengetahuan dan keterampilan yang perlu dikuasai oleh para pemimpin, manajer, dan administrator bahkan setiap orang adalah konflik dan manajemen konflik termasuk Negosiasi. Konflik merupakan salah satu esensi dari kehidupan dan perkembangan manusia yang mempunyai karakteristik yang beragam. Manusia memiliki perbedaan jenis kelamin, strata sosial, dan ekonomi, sistem hukum, suku, agama/kepercayaan, aliran politik, serta budaya dan tujuan organisasi. Dalam sejarah umat manusia, perbedaan inilah yang selalu menimbulkan konflik. Selama masih ada perbedaan, maka konflik tidak dapat dihindari dan selalu akan terjadi.

Definisi konflik dari perspektif interpersonal atau konflik yang terjadi dalam suatu organisasi adalah proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung pada objek konflik.

b. Penyebab konflik

Konflik sering kali merupakan salah satu strategi para pemimpin untuk melakukan perubahan. Jika tidak dapat dilakukan secara damai, perubahan diupayakan dengan menciptakan konflik. Pemimpin menggunakan faktor-faktor yang dapat menimbulkan konflik untuk menggerakkan perubahan. Akan tetapi, konflik dapat terjadi secara alami karena adanya kondisi objektif yang dapat menimbulkan terjadinya konflik. Berikut adalah kondisi objektif yang bisa menimbulkan konflik.

- 1) Keterbatasan Sumber
- 2) Tujuan Yang Berbeda
- 3) Saling Tergantung Atau Interdependensi Tugas
- 4) Diferensiasi Organisasi
- 5) Ambiguitas Yurisdiksi
- 6) Sistem Imbalan Yang Tidak Layak
- 7) Komunikasi Yang Tidak Baik

- 8) Konflik Yang Terjadi Karena Perlakuan Yang Tidak Manusiawi, Melanggar Hak Asasi Manusia dan Melanggar Hukum
 - 9) Beragam Karakteristik Sistem Sosial
 - 10) Kepribadian Negatif
 - 11) Kebutuhan
 - 12) Perasaan Dan Emosi
 - 13) Pola Pikir Sebagai Manusia Yang Kurang Mandiri
 - 14) Budaya Konflik dan Kekerasan
- c. Jenis Konflik

Konflik banyak jenisnya dan dapat dikelompokkan berdasarkan berbagai kriteria, sebagai contoh, konflik dapat dikelompokkan berdasarkan atas terjadinya konflik, pihak yang terkait konflik, dan substansi konflik.

1) Konflik Personal

Konflik personal adalah konflik yang terjadi dalam diri seorang individu karena harus memilih dari sejumlah alternatif pilihan yang ada atau karena mempunyai kepribadian ganda. Konflik ini terdiri atas;

- Konflik pendekatan ke pendekatan (*approach to approach conflict*). Konflik yang terjadi karena harus memilih dua alternative yang berbeda, tetapi sama-sama menarik atau sama baik kualitasnya.
- Konflik menghindar ke menghindar (*avoidance to avoidance conflict*). Konflik yang terjadi karena harus memilih alternative yang sama-sama harus dihindari.
- Konflik pendekatan ke menghindar (*approach to avoidance conflict*). Konflik yang terjadi karena seseorang mempunyai perasaan positif dan negative terhadap sesuatu yang sama.

Konflik personal juga bisa terjadi pada diri seseorang yang mempunyai kepribadian ganda. Ia adalah seseorang yang munafik dan melakukan sesuatu yang berbeda antara perkataan dan perbuatan.

2) Konflik Interpersonal

Konflik interpersonal adalah konflik yang terjadi di dalam suatu organisasi atau konflik di tempat kerja. Konflik yang terjadi diantara mereka yang bekerja untuk suatu organisasi, profit atau nonprofit. Konflik interpersonal adalah konflik pada suatu organisasi diantara pihak-pihak yang terlibat konflik dan saling tergantung dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

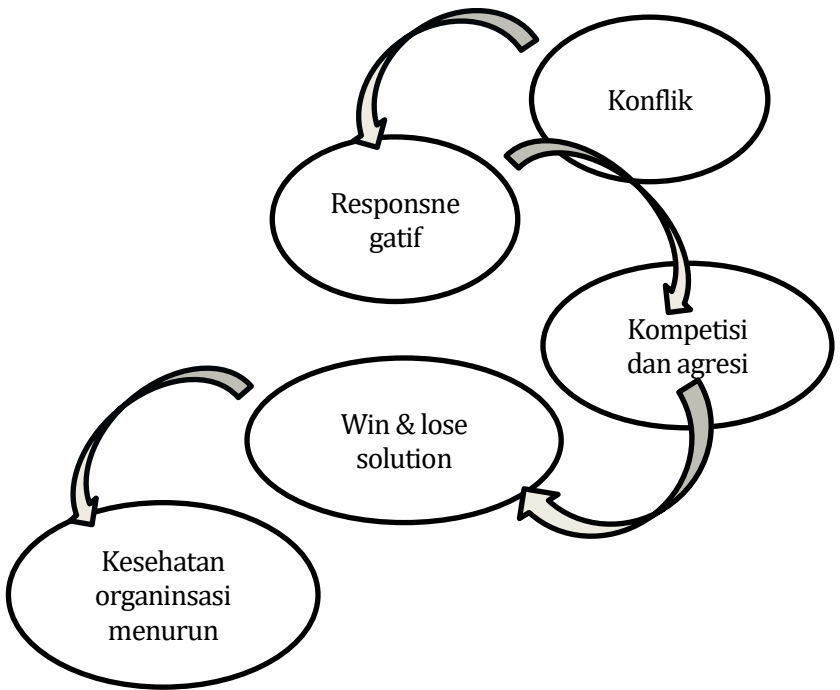
3) Konflik Interes

secara moral merusak kepercayaan yang diberikan organisasi dan para anggotanya kepada pejabat yang melakukan konflik interes. Jika para anggota organisasi saling memercayai (dipercaya dan memercayai), hal ini sangat bermanfaat bagi hubungan di antara mereka. Konflik interes yang terjadi dalam diri pemimpin, manajer, atau pegawai karena mereka merupakan seorang individu dengan multiposisi dan multiperan.

Konflik interes merupakan salah satu fenomena yang melatarbelakangi korupsi, kolusi, dan nepotisme di Indonesia sehingga negeri ini pernah berpredikat sebagai salah satu Negara terkorup di dunia. Kebijakan untuk menanggulangi konflik interes perlu disusun dan dilaksanakan secara sistematis, antara lain sebagai berikut.

- Membuat definisi operasional mengenai apa yang disebut sebagai konflik interes sehingga bisa dideteksi dan diukur, disertai contoh-contohnya.
- Adanya deskripsi tugas untuk setiap orang dalam organisasi dan prosedur untuk melaksanakannya.
- Adanya prosedur untuk mendeteksi terjadinya suatu konflik interes dan pejabat yang melaksanakannya.
- Adanya prosedur untuk menyelesaikan konflik interes
- Adanya sanksi terhadap orang yang melakukan konflik interes.

- Dilakukan pelatihan untuk menghindari terjadinya konflik interes dan kode etik organisasi.
- 4) **Konflik Realistis**
Konflik realistis. Konflik yang terjadi karena perbedaan dan ketidaksepahaman cara pencapaian tujuan atau mengenai tujuan yang akan dicapai. Dalam konflik jenis ini, interaksi konflik memfokuskan pada isu ketidaksepahaman mengenai substansi atau objek konflik yang harus diselesaikan oleh pihak yang terlibat konflik.
 - 5) **Konflik Nonrealistis**
Konflik nonrealistis. Konflik yang terjadi tidka berhubungan dengan isu substansi penyebab konflik. Konflik ini dipicu oleh kebencian atau prasangka terhadap lawan konflik yang mendorong melakukan agresi untuk mengalahkan atau menghancurkan lawan konfliknya. Metode manajemen konflik yang digunakan adalah agresi, menggunakan kekuasaan, kekuatan dan paksaan.
 - 6) **Konflik Destruktif**
Dalam konflik destruktif, pihak-pihak yang terlibat konflik ini tidak fleksibel atau kaku karena tujuan konflik didefinisikan secara sempit yaitu untuk mengalahkan satu sama lain. Interaksi konflik berlarut-larut, siklus konflik tidak terkontrol karena menghindari isu konflik yang sesungguhnya. Pihak-pihak yang terlibat konflik menggunakan teknik manajemen konflik kompetisi, ancaman, konfrontasi, kekuatan, agresi dan sedikit sekali menggunakan negosiasi untuk menciptakan win & win solution. Konflik destruktif sulit diselesaikan karena pihak-pihak yang terlibat konflik berupaya saling menyelamatkan muka mereka.



Gambar 5.1 : Siklus Konflik Destruktif

7) Konflik Konstruktif

Konflik konstruktif adalah konflik yang prosesnya mengarah kepada mencari solusi mengenai substansi konflik. Konflik jenis ini membangun sesuatu yang baru atau mempererat hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik; ataupun mereka memperoleh sesuatu yang bermanfaat dari konflik.

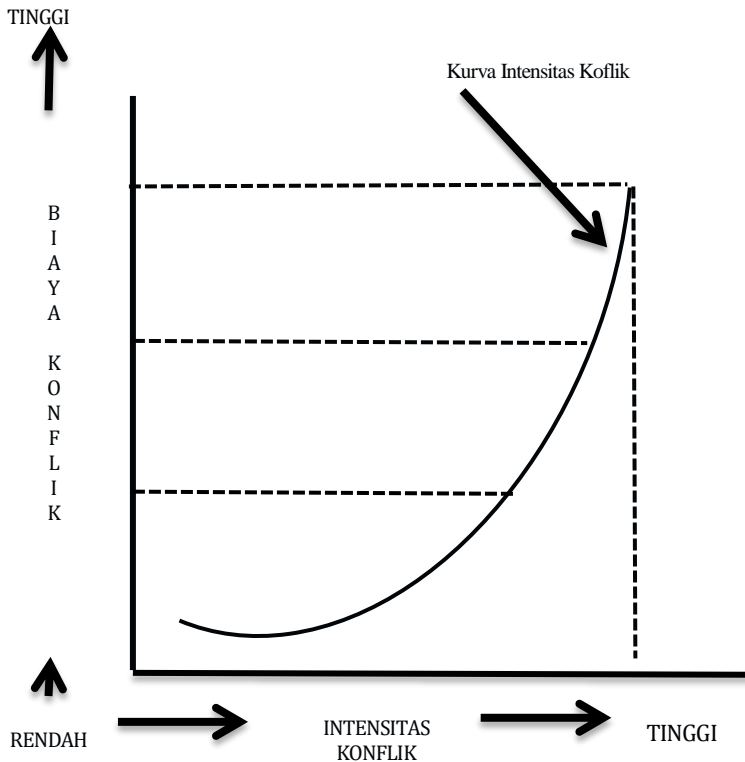
d. Pengaruh konflik

Konflik mempunyai pengaruh besar terhadap kehidupan umat manusia, baik secara individual maupun kelompok. Konflik mempunyai pengaruh secara positif dan negatif. Kedua pengaruh tersebut menciptakan perubahan bagi kehidupan manusia. Konflik mengubah dan mengembangkan kehidupan manusia menjadi lebih baik.

Tabel 5.1 : Pengaruh Positif dan Negatif dari Terjadinya Suatu Konflik

Pengaruh Positif	Pengaruh Negatif
<ul style="list-style-type: none"> ○ Menciptakan sesuatu yang baru atau perubahan; tesis, antitesis, dan sintesis. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Biaya transaksi dalam konflik; waktu, uang, sumber yang digunakan, energi, fisik, dan kejiwaan yang digunakan untuk hal yang tidak produktif.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Meningkatkan upaya untuk lebih baik, lebih kompetitif, dan lebih teliti. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Merusak hubungan dan komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat konflik.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Memahami orang lain lebih baik, terutama lawan konflik. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Merusak sistem; menurunkan saling tergantung dalam organisasi dan menimbulkan ketidakpastian.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Membawa pokok masalah yang terpendam ke permukaan. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mengembangkan perasaan negatif, permusuhan, ketidakpuasan, frustrasi, stres, kebosanan kerja, agresi, dan sabotase.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Menstimulasi untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menurunkan mutu pengambilan keputusan.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Konflik yang dimanajementi dengan baik menghasilkan solusi dengan kualitas yang tinggi dan solusi yang kreatif. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Penarikan psikologi; menarik diri, apatis, masa bodoh dan takut.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Membantu revitalisasi norma-norma usang atau munculnya norma baru. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Penarikan fisik; mangkir; pindah kerja; serta menurunnya motivasi kerja, komitmen berorganisasi, loyalitas dan kedisiplinan kerja.

Pengaruh Positif	Pengaruh Negatif
<ul style="list-style-type: none"> ○ Memotivasi pihak yang terlibat konflik untuk meningkatkan kreativitas dan inovasinya untuk memengaruhi lawan konfliknya demi mencapai tujuan organisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menurunnya kepuasan kerja dan meningkatkan ketidakpuasan kerja.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Menimbulkan pendekatan; kompromi dan kolaborasi yang menyatukan kembali pihak-pihak yang terlibat konflik. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menurunkan produktivitas; bekerja minimal, mogok, sabotase, pencurian, dan perusakan.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Konflik merupakan fenomena sosial yang selalu terjadi, tak dapat dihindari, dan harus dihadapi. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menghasilkan sinergi negatif dalam sistem.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Memberikan pengalaman yang berharga bagi pihak-pihak yang terlibat konflik mengenai bagaimana berhubungan dengan orang lain. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Restrukturisasi organisasi yang tidak perlu; manajer melakukan perubahan organisasi sekedar untuk mencegah berlarutnya konflik.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Memfasilitasi suatu pemahaman mengenai masalah, lawan konflik, dan hubungan antar individual dan kelompok. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Meningkatnya gejala darah tinggi, serangan jantung, dan stroke.



Gambar 5.2 : Hubungan antara Intensitas Konflik dan Biaya Konflik

e. Taktik Konflik

Dalam merealisasikan strategi konfliknya, pihak yang terlibat konflik menggunakan taktik konflik. Taktik konflik adalah teknik yang mempengaruhi lawan konflik untuk menghasilkan keluaran konflik yang diharapkan. Dalam menghadapi situasi konflik, pihak yang terlibat konflik dapat menggunakan berbagai taktik konflik secara berurutan atau secara bersama-sama. Di samping itu, taktik konflik dapat berubah setiap waktu tergantung situasi interaksi konflik. Sebagai contoh, jika pihak yang terlibat konflik menggunakan taktik persuasif rasional tidak akan berhasil, ia akan menggunakan taktik

mengancam dan menekan. Dalam menghadapi konflik, pihak yang terlibat konflik bisa menggunakan berbagai taktik. Berikut adalah gambaran mengenai taktik-taktik konflik tersebut.

1) Taktik Persuasif Rasional

Taktik ini digunakan untuk mempengaruhi lawan konflik dengan mengemukakan data, fakta, informasi, hukum (undang-undang atau peraturan), teori ilmu pengetahuan, etika, moral, dan/atau pengalaman masa lalu, baik yang baik maupun yang buruk. Sebagai contoh, pihak yang terlibat konflik mengemukakan kepada lawan konfliknya bahwa apa yang dilakukannya bertentangan dengan teori ilmu pengetahuan. Ia juga mengemukakan data, fakta, dan keadaan untuk mengubah pendapat lawan konfliknya. Selain itu ia juga mengemukakan pengalaman masa lalu bahwa posisi lawan konflik akan mengalami kegagalan.

2) Taktik Legitimasi

Taktik yang digunakan oleh pejabat yang menduduki posisi tertentu secara sah (dipilih atau diangkat secara sah). Jika menghadapi situasi konflik, pejabat tersebut menunjukkan bahwa apa yang dilakukannya sesuai atau tidak bertentangan dengan jabatan, posisi, atau perannya. Apa yang dilakukannya sesuai dengan jabatannya serta ia mempunyai hak untuk menyusun dan melaksanakan suatu kebijakan tertentu.

3) Taktik Permintaan Inspirasional

Mengemukakan nilai-nilai, norma, harga diri, dan kesatuan organisasi untuk membangkitkan emosi, motivasi, dan cita-cita bersama. Sebagai contoh, konflik yang terjadi dalam suatu organisasi akan membahayakan kesatuan organisasi. Pemimpin organisasi akan mengingatkan pentingnya persatuan dalam mencapai tujuan atau cita-cita bersama. "bersatu kita teguh, bercerai kita runtuh".

4) Taktik Mengooptasi

Mengikutsertakan, memberikan jabatan, posisi, atau peran tertentu kepada lawan konflik untuk berperan serta dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh organisasi. Dengan mengooptasi lawan konflik, ia merasa diikutsertakan dalam merencanakan dan melaksanakan keputusan sehingga akan menghentikan tentangan atau sikap negatifnya.

5) Taktik Pertukaran

Memberi janji untuk memberikan sesuatu atau tidak memberikan sesuatu sebagai imbalan jika lawan konflik berperilaku tertentu atau lawan konflik memberikan sesuatu. Taktik ini menciptakan solusi kompromi atau kolaborasi.

6) Taktik Mencari Teman Atau Koalisi

Taktik mencari teman atau koalisi umumnya dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik dengan kekuasaan atau posisi lebih lemah dari pada lawan konfliknya. Tujuan taktik ini adalah mencari teman untuk memperbesar kekuasaan atau memperkuat posisinya dalam menghadapi lawan konfliknya. Sebagai contoh, seorang karyawan yang akan mengalami PHK mengadakan nasibnya kepada serikat pekerjaannya. Apabila serikat pekerja membelanya, maka posisi tawar-menawar karyawan tersebut kepada manajemen perusahaan lebih kuat daripada jika ia sendirian.

7) Taktik Menahan diri atau Diam

Taktik ini berupa tindakan melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan tidak bereaksi atas apa yang dilakukan lawan konfliknya. Sebagai contoh, mogok kerja dan mogok makan.

8) Taktik Menangis dan menghimbau

Taktik ini menunjukkan ketidakberdayaan pihak yang terlibat konflik menghadapi tindakan lawan konfliknya. Taktik menangis, misalnya, banyak dilakukan oleh anak-anak, wanita, dan laki-laki lemah yang tidak berdaya menghadapi lawan konfliknya.

Tujuan dari taktik ini adalah meminta belas kasihan kepada lawan konfliknya atau untuk menarik simpati pihak ketiga sehingga memperbesar kekuasaannya.

9) Taktik Mengancam

Seorang manajer atau pemilik perusahaan yang terlibat konflik dengan karyawannya bisa menggunakan taktik mengancam untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu yang berkaitan dengan karyawan tersebut. Sebagai contoh, manajer mengancam akan memecat karyawan yang terlibat konflik dengannya. Atau mengancam tidak akan memproses kenaikan pangkat atau gajinya. Karyawan tersebut juga dapat mengancam manajer atau perusahaannya melakukan *whistle blower*, yaitu membeberkan perbuatan atau tindakan atasan/perusahaan yang melanggar hukum atau immoral kepada publik. Dengan melakukan tindakan tersebut, ia berupaya menyeimbangkan kekuasaannya dengan manajer atau perusahaannya. Taktik mengancam hanya mempunyai arti jika pihak yang terlibat konflik bisa melaksanakan ancamannya. Apabila ancaman tidak bias dilakukan, maka akan memperlemah posisi karyawan tersebut.

10) Taktik Berbohong

Jika menghadapi situasi konflik, seseorang yang jujur bisa berubah menjadi pembohong, terutama jika posisinya terdesak dan objek konflik menentukan hidup dan harga dirinya. Berbohong bisa berupa memberikan informasi yang tidak benar, mengelak/menolak untuk memberikan informasi, atau diam ketika ditanya mengenai sesuatu.

11) Taktik Mengulur Waktu

Mengulur waktu adalah menunda untuk melakukan sesuatu atau menolak untuk merespons lawan konflik dalam interaksi konflik. Tujuan mengulur waktu: menenangkan diri; membuat lawan bosan; atau menunda berbuat sesuatu hingga waktu yang tepat.

2. Negosiasi

Negosiasi merupakan bentuk interaksi sosial yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan Bersama sehingga kedua belah pihak saling sepakat dan diuntungkan. Menurut kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) negosiasi adalah proses tawar menawar dengan jalan berunding guna mencapai kesepakatan Bersama antara satu pihak dengan pihak yang lain.

Adapun secara etimologis, kata negosiasi berasal dari Bahasa Inggris yaitu, *to negotiate* dan *to be negotiating* yang artinya membicarakan, merundingkan atau menawarkan, atau bisa diartikan sebagai aktivitas membicarakan atau merundingkan sesuatu dengan pihak lain untuk mencapai kesepakatan. Bisa disimpulkan negosiasi adalah suatu bentuk interaksi sosial antara beberapa pihak yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan Bersama yang dianggap menguntungkan pihak-pihak yang bernegosiasi.

Negosiasi adalah bentuk komunikasi yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia sehari-hari. Setiap orang pernah melakukan negosiasi, baik secara formal maupun non formal

a) Tahapan Negosiasi

- Persiapan dan Perencanaan
Tahap pertama yang perlu dipersiapkan dalam negosiasi adalah persiapan dan perencanaan. Proses pengumpulan data diperlukan untuk mendukung posisi negosiator.
- Menentukan aturan
Aturan-aturan ditetapkan sebelum melakukan negosiasi, seperti tema atau garis besar yang akan dibicarakan, siapa saja yang akan menjadi bagian dari negosiasi dan masalah apa yang akan dinegosiasikan.
- Penjelasan
Tiap pihak mengutarakan apa yang diinginkan, memberi dokumentasi atau pemaparan yang jelas yang diperlukan untuk mendukung posisi masing-masing pihak.

- Tawar-menawar dalam menyelesaikan masalah
Tahapan tawar menawar dalam penyelesaian masalah. Tahap ini bertujuan mencari solusi, kedua belah pihak diharapkan fokus pada masalah dan kepentingan, bukan pada orang atau posisi dalam mencapai titik temu.
 - Penutupan dan Implementasi
Ini adalah tahap terakhir dari proses negosiasi. Segala sesuatu diputuskan secara Bersama. Perlu diperhatikan beberapa hal, antara lain;
 - Dokumentasi yang sudah disepakati
 - Mengamati kembali poin-poin utama untuk menghindari salah pengertian
 - Bacakan kembali dengan jelas semua ketentuan dari persetujuan
 - Kedua belah pihak harus memahami dengan baik poin-poin penting yang telah disepakati Bersama dan dilanjutkan penandatanganan kesepakatan.
- b) Faktor Utama Negosiasi
- Para pihak yang terlibat
 - Hubungan
 - Komunikasi
 - Alternatif
 - Opsi realistis
 - Klaim yang sah
- c) Tujuan Negosiasi
- Untuk dapat mencapai kesepakatan yang menguntungkan semua pihak
 - Untuk dapat menyelesaikan masalah dan menemukan solusi dari masalah yang sedang dihadapi para pihak yang bernegosiasi
 - Untuk dapat mencari suatu kondisi yang saling menguntungkan bagi pihak yang akan bernegosiasi dimana semuanya mendapatkan manfaat (*win-win solution*)

d) Manfaat Negosiasi

- Menciptakan suatu jalinan kerja sama antara satu pihak dengan pihak yang lain untuk dapat menciptakan tujuan masing-masing
- Adanya saling pengertian diantara masing-masing pihak yang akan bernegosiasi mengenai kesepakatan yang akan diambil dan dampaknya bagi semua pihak.
- Negosiasi akan bermanfaat bagi terciptanya suatu kesepakatan bersama yang saling menguntungkan bagi semua pihak yang bernegosiasi.
- Terciptanya suatu interaksi yang positif antara pihak-pihak yang bernegosiasi sehingga jalinan kerja sama akan menghasilkan suatu dampak yang lebih luas bagi banyak orang.

5.3 Teknik Pemimpin Dalam Menyelesaikan Konflik Dan Negosiasi Dalam Bidang Kesehatan Masyarakat

Teknik kepemimpinan seseorang memiliki pengaruh yang besar pada iklim dan hasil kerja kelompok, dan pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang dominan dan menggunakannya secara konsisten. Seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi yang dipimpinya akan menemukan konflik, baik terjadi antar sesama bawahan, maupun antara pimpinan dan bawahan. Konflik sebagai situasi dimana terdapat adanya tujuan-tujuan ; kognisi, atau emosi yang tidak sesuai satu sama lain, pada diri individu yang kemudian menyebabkan timbulnya pertentangan atau interaksi yang bersifat antagonis. Hubungan kerja diantara tenaga Kesehatan satu dengan tenaga kesehatan lain, pasien dan keluarga, atau tenaga kesehatan di lapangan dengan masyarakat berpotensi menimbulkan konflik.

Konflik sebagai situasi dimana terdapat adanya tujuan-tujuan, seperti kognisi atau emosi yang tidak sesuai satu sama lain, pada diri individu yang kemudian menyebabkan timbulnya pertentangan atau interaksi. Hal ini sering terjadi pada pelayanan Kesehatan dasar seperti Puskesmas. Puskesmas merupakan salah satu unit pemerintah yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat dibidang kesehatan. Sehingga puskesmas merupakan unit

yang paling dekat dengan masyarakat dan selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan yang berkaitan dengan kesehatan masyarakat.

Kepala puskesmas harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam memimpin puskesmas sebagai sebuah organisasi, mampu mengkoordinir pengembangan Kesehatan masyarakat desa (PKMD), membina karyawan lingkup kerja puskesmas dalam pelaksanaan tugas. Berdasarkan peraturan Menteri Kesehatan Nomor 4 tahun 2019, terdiri atas standar pelayanan minimal (SPM) Kesehatan daerah provinsi dan SPM kesehatan daerah kabupaten. Pusat Kesehatan masyarakat (puskesmas) merupakan fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama akan menjadi unit terdepan dalam upaya pencapaian target-target SPM. Melalui manajemen dan kemampuan pimpinan puskesmas dalam mengakomodir program PKMD melalui pos pelayanan terpadu (posyandu)

Posyandu adalah pusat kegiatan masyarakat, pendapat para ahli mengemukakan pengertian posyandu sangat bervariasi, tergantung dari sudut mana memandangnya;

1. Secara sederhana yang di maksud dengan posyandu adalah: Merupakan salah satu wujud peran serta masyarakat dalam pembangunan, khususnya kesehatan dengan menciptakan kemampuan untuk hidup sehat bagi setiap penduduk dalam mewujudkan derajat kesehatan masyarakat yang optimal atau Posyandu adalah salah satu bentuk upaya kesehatan bersumber daya masyarakat yang dikelola dan diselenggarakan dari, oleh, untuk dan bersama masyarakat dalam memperoleh pelayanan kesehatan dasar.
2. Dari aspek hirarki Posyandu adalah forum yang menjembatani ahli teknologi dan ahli kelola untuk upaya-upaya kesehatan yang profesional kepada masyarakat sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan masyarakat agar dapat hidup sehat.

Posyandu untuk mempercepat terwujudnya masyarakat sehat, yang merupakan bagian dari kesejahteraan umum seperti yang tercantum dalam pembukaan UUD 1945, Departemen Kesehatan pada tahun 1975 menetapkan kebijakan Pembangunan Kesehatan Masyarakat Desa (PKMD). Adapun yang dimaksud dengan PKMD ialah strategi pembangunan kesehatan yang menerapkan prinsip gotong

royong dan swadaya masyarakat, dengan tujuan agar masyarakat dapat menolong dirinya sendiri, melalui pengenalan dan penyelesaian masalah kesehatan yang dilakukan bersama petugas kesehatan secara lintas program dan lintas sektor terkait. Diperkenalkannya PKMD pada tahun 1975 mendahului kesepakatan internasional tentang konsep yang sama, yang dikenal dengan nama Primary Health Care (PHC), seperti yang tercantum dalam Deklarasi Alma Atta pada tahun 1978. Pada tahap awal, kegiatan PKMD yang pertama kali diperkenalkan di Kabupaten Banjarnegara, Jawa Tengah, diselenggarakan dalam berbagai bentuk.

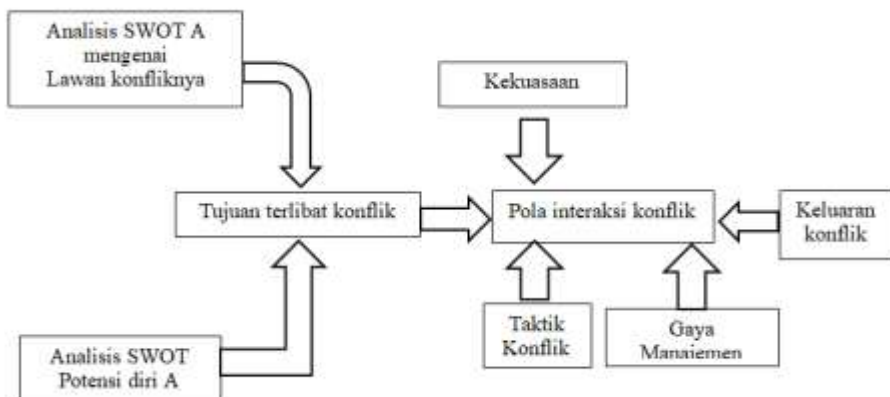
Kegiatan PKMD antara lain, untuk perbaikan gizi, dilaksanakan melalui Karang Balita, sedangkan untuk penanggulangan diare, dilaksanakan melalui Pos Penanggulangan Diare, untuk pengobatan masyarakat di perdesaan melalui Pos Kesehatan, serta untuk imunisasi dan keluarga berencana, melalui Pos Imunisasi dan Pos KB Desa. Perkembangan berbagai upaya kesehatan dengan prinsip dari, oleh dan untuk masyarakat yang seperti ini, disamping menguntungkan masyarakat, karena memberikan kemudahan bagi masyarakat yang membutuhkan pelayanan kesehatan.

Lengkap dan menariknya tujuan program PKMD ternyata juga menimbulkan berbagai konflik pada saat pelaksanaan dilapangan, antara lain pelayanan kesehatan menjadi terkotak-kotak, menyulitkan koordinasi, serta memerlukan lebih banyak sumber daya. Untuk mengatasinya, pada tahun 1984 dikeluarkanlah Instruksi Bersama antara Menteri Kesehatan, Kepala BKKBN dan Menteri Dalam Negeri, yang mengintegrasikan berbagai kegiatan yang ada di masyarakat kedalam satu wadah yang disebut dengan nama Pos Pelayanan Terpadu (Posyandu) atau Pos Binaan Terpadu (Posbindu). Kegiatan yang dilakukan, diarahkan untuk lebih mempercepat penurunan angka kematian ibu dan bayi pada saat itu.

Seiring berjalannya waktu pelaksanaan program posyandu dan posbindu di masyarakat juga mengalami konflik yang semakin kompleks dan berkepanjangan, baik konflik secara internal pengurus posyandu atau posbindu itu sendiri maupun konflik dengan stakeholder atau lintas sektor terkait, sehingga fungsi posyandu atau posbindu semakin berkurang. Kurang berfungsinya posyandu atau posbindu disebabkan karena kurangnya pembinaan dari unsur pemerintah desa dan dinas/instansi/lembaga terkait sehingga

menyebabkan rendahnya kemampuan kader dan yang kemudian mengakibatkan rendahnya minat masyarakat untuk menggunakan posyandu atau posbindu. Akibat lebih lanjut adalah banyak hal yang sesungguhnya dapat bermanfaat bagi ibu-ibu untuk memahami cara pola asuh anak secara baik sejak dalam kandungan, kemudian meningkatkan keselamatan ibu saat melahirkan secara mudah dan terjangkau, pelaksanaan Perilaku Hidup Bersih dan Sehat (PHBS) keluarga dan masih banyak lagi program lainnya yang mengarah ke preventif dan promotif lainnya menjadi tidak dapat dilaksanakan.

Tenaga kesehatan yang bertanggung jawab terhadap program PKMD di atas dalam mengatasi konflik yang berkepanjangan, perlu mengenali strategi dan taktik konflik serta faktor-faktor yang mempengaruhi konflik. Strategi konflik adalah proses yang menentukan tujuan seseorang terlibat suatu konflik dan pola interaksi konflik yang digunakan untuk mencapai keluaran konflik yang diharapkan. Interaksi konflik di ilustrasikan dalam bentuk gambar sebagai berikut;



Gambar 5.3 : Proses Strategi Konflik

Salah satu model analisis yang bisa digunakan oleh penanggung jawab program posyandu dalam menyelesaikan konflik adalah Analisis SWOT (*strength, Weakness, Opportunity, dan threat*) mengenai diri sendiri maupun lawan konflik. Analisis SWOT mengenai diri sendiri akan mencerminkan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) diri sendiri dalam menghadapi lawan konflik. Analisis SWOT mengenai

lawan konflik akan mencerminkan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*treath*) dari lawan konflik.

Sebagai contoh, A (petuga posbindu Sehat), petugas posbindu beranggotakan tenaga kesehatan dari puskesmas dan kader dari masyarakat, terlibat konflik dengan B (mitra kerja), mitra kerja dari instansi yang memiliki program kerja terkait dengan pemberdayaan masyarakat, seperti, Dinas Kesehatan melalui Puskesmas, BKKBN, DPPKB, BNN, Institusi Pendidikan, dan instansi terkait lainnya.

Posbindu sehat dibentuk oleh toko masyarakat (Ketua RT, Toko Agama dan warga yang dipercaya) bekerja sama dengan pemerintah setempat (kelurahan dan puskesmas). Keberadaan Posbindu sehat terletak di tengah-tengah masyarakat wilayah kerjanya, yang difasilitasi ruang kerja lengkap listrik dan air, serta struktur kepengurusan posbindu sehat. Konflik yang muncul diposbindu sehat antara lain; motivasi rendah dari kader dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, sementara sikap otoriter dari mitra dalam bekerja sama dengan posbindu sehat. Contoh, dari puskesmas tanpa diskusi terlebih dahulu dengan kader langsung menentukan waktu pelayanan yang akan dilaksanakan di posbindu, minimnya bantuan kepada kader, baik dalam bentuk dana operasional maupun kebijakan dalam bentuk kemudahan mendapatkan pelayanan kesehatan di puskesmas baik untuk kader maupun untuk keluarga inti kader, dan kurang peduli akan kesejahteraan kader pada saat mendapatkan bantuan dari kader dalam pelaksanaan program kepada masyarakat. Tabel 5.1 dan 5.2 menunjukkan contoh hasil analisis SWOT kedua belah pihak yang terlibat konflik tersebut.

Hal penting yang harus ditentukan adalah tujuan konflik, Tujuan konflik adalah sesuatu yang ingin dicapai saat menghadapi dan menyelesaikan konflik. Lebih spesifik, tujuan konflik adalah target keluaran konflik yang diharapkan. Sebagai contoh, dari hasil analisis SWOT tersebut, petugas posbindu telah menentukan tujuan atau sasaran konfliknya dengan seluruh mitra terkait. Tujuan tersebut antara lain.

1. Memfasilitasi masing-masing kepentingan dari semua mitra kerja terkait dalam keterlibatannya di posbindu

2. Kerjasama antara petugas posbindu dengan mitra kerja terkait yang lebih intensif dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta potensi kader posbindu
3. Menciptakan hubungan baik dan harmonis dengan didasari saling pengertian dua belah pihak antara petugas posbindu dengan seluruh mitra terkait setelah tujuan tercapai.
4. Bekerja lebih keras dan lebih disiplin

Adapun pola interaksi konflik merupakan bentuk interaksi dengan pihak lawan konflik dalam upaya mencapai keluaran konflik yang diharapkan. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi pola interaksi konflik.

1. Metode resolusi konflik yang digunakan dalam interaksi konflik
2. Gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik.
3. Perkembangan situasi konflik. Konflik bisa berkembang dari konflik konstruktif menjadi konflik destruktif; atau sebaliknya. Situasi konflik tersebut sangat memengaruhi pola interaksi konflik.

Pola interaksi konflik yang dilakukan oleh A (petugas posbindu), misalnya mengemukakan fenomena Kesehatan dan kebutuhan masyarakat setempat, serta kesulitan petugas/kader posbindu dalam menghadapi masalah tersebut kepada seluruh mitra, agar mendapatkan dukungan/bantuan dalam menyelesaikan permasalahan posbindu dalam melayani masyarakat dan melaksanakan program kerja PKMD. Negosiasi yang dilakukan oleh pihak A (petugas posbindu) diharapkan agar mendapatkan respon dan dukungan dari semua mitra agar bersama-sama mendukung dan melancarkan program PKMD yang telah di buat bersama berdasarkan kebutuhan dan kondisi masyarakat setempat, agar masyarakat bisa hidup sehat, sejahtera dan berdaya di aspek kesehatan, sosial, ekonomi dan terealisasinya lingkungan tempat tinggal yang bersih, rapi, indah dan memiliki nilai ekonomi.

Tabel 5.2 : Analisis SWOT A (Petugas Posbindu) Mengenai Dirinya Sendiri

SWOT	Hasil
Kekuatan (Strength)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagian besar pengurus posbindu sehat berasal dari masyarakat setempat yang merupakan objek sasaran program kerja dari mitra terkait 2. Semua kader bersatu menghadapi mitra kerja 3. Kader merupakan sumber informasi yang akurat 4. Bekerjasama dengan kader merupakan hal yang sangat efektif dan efisien dalam segala hal bagi mitra 5. Kader bisa bersatu mogok dan menolak bekerjasama dengan mitra
Kelemahan (Weakness)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jika pemogokan dan penolakan bekerjasama dilakukan kader kepada mitra, masyarakat tidak akan mendapatkan pelayanan terpadu dari tenaga kesehatan dan pembinaan dari mitra terkait lainnya. 2. Kader kurang pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola Posbindu sehingga masi perlu diberikan pelatihan dan pembinaan 3. Apabila kader memutuskan hubungan kerja sama dengan mitra, maka program kerja posbindu sehat, tidak bisa berjalan maksimal 4. Pemerintah dan masyarakat melalui kader posbindu tidak menyukai pemogokan karena menimbulkan masalah politik, kesehatan dan sosial

Tabel 5.3 : Analisis SWOT A (Petugas Posbindu) Mengenai B (Mitra Kerja)

SWOT	Hasil
Peluang (Opportunity)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Semua pihak masi berharap bisa bekerja sama dengan baik, agar pihak A bisa berdaya dari segala aspek terutama bidang kesehatan, pihak B bisa melaksanakan program kerjanya yang berhubungan dengan masyarakat secara efektif dan efisien. 2. Reputasi mitra kerja akan lebih baik dengan

SWOT	Hasil
	<p>masyarakat lebih berdaya diaspek program kerja mitra.</p> <p>3. Semakin banyak prestasi yang diperoleh oleh posbindu maka peluang sukses bagi mitra juga semakin besar</p>
Ancaman (Threat)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemerintah (kelurahan) dapat melakukan pencabutan SK pengurus posbindu dan toko masyarakat menarik kembali atau mengalih fungsikan sarana dan prasarana yang telah diperuntukkan untuk posbindu 2. Jika memutuskan hubungan kerja Pihak A dan B maka, kedua belah pihak akan kesulitan mencari relasi baru dan membangun hubungan dan kepercayaan baru, sehingga terancam program kerja PKMD tidak berjalan di wilayah tersebut. 3. Pemerintah dan toko masyarakat bisa mencari mitra kerja lain dan membentuk organisasi masyarakat dalam melaksanakan program kerja PKMD di wilayah lain. 4. Wilayah kerja kelurahan cukup luas, sehingga bisa focus pembinaan di wilayah lain untuk mencapai prestasi kerja kelurahan

DAFTAR PUSTAKA

- Abdalla, A. 2002. *Principles of islmic interpersonal conflict intervention: A search within Islam and Western Literature*. Abdallah Tin Doc.
- Asriyanti Rosmalina. 2015. *Konseling Dalam Bidang Kesehatan*. Orasi Volume 6 No.1
- Blackard, K. dan J.W. Gibson. 2003. *Capitalizing on Conflict: Strategies and practices for turning conflict to synergy in organizations*. Mumbai: Jaico Publishing House.
- Dani Vardiansyah, Yudhi Hertanto. 2018. *Membangun Model Hipotesis Pencegahan dan Penanggulangan Konflik Antara Pelayan Kesehatan Dengan Pasien/Keluarga Pasien*. Forum Ilmiah Volume 15 No. 2, 2018
- Dyear, J. dan Shehr. 2005. *Organizational Conflict Of Interest*. Conflict Management
- Moudy Lombogia. 2013. *Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Manajemen Konflik Kepala Ruangan Di Rumah Sakit Umum Bethesda Tomohon*. Tesis Program Studi Magister Ilmu Keperawatan Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin.
- Mat Zudi dkk. 2021. *Analisis Implementasi Standar Pelayanan Minimal Bidang Kesehatan Di Puskesmas Guntur 1 Kabupaten Demak*. Jurnal Kesehatan Masyarakat, STIKES Cendekia Utama Kudus. Vol. 8. No. 2, Februari 2021.
- Wirawan. 2010. *Konflik Dan Manajemen Konflik*. Penerbit. Salemba Humanika, Jakarta

BAB 6

ORGANISASI PEMBELAJAR

Oleh Yustan Azidin

6.1 Pendahuluan

Manusia adalah makhluk hidup yang dikenal sebagai makhluk sosial. Dimana manusia tidak dapat hidup sendiri, namun senantiasa membutuhkan bantuan manusia lain. Manusia jua memiliki julukan lain yaitu makhluk bekerja (*homo laden*), makhluk yang suka menggunakan lambing-lambang (*homo simbolicum*), makhluk organisasional, sosok manusia sebagai makhluk individu, tapi pada saat yang bersamaan manusia sebagai kawan sosial bagi manusia lainnya. Sebaliknya ada yang menyebutkan manusia sebagai serigala bagi manusia lainnya (Wallace, 2007).

Manusia adalah makhluk organisasional artinya sejak lahir manusia tidak dapat hidup sendiri tanpa bantuan manusia lain, bahkan struktur tubuh manusia adalah suatu sistem yang tersusun atas subsistem anggota tubuh yang memiliki fungsi dan secara terorganisasi menghasilkan sosok tubuh manusia

Sejak lahir manusia akan selalu bersentuhan dengan organisasi mulai dari keluarga, tingkat rukun tetangga, rukun warga, masyarakat, Pendidikan pemerintahan, public sampai organisasi tingkat dunia, sehingga keberadaan organisasi pada dasarnya memang diciptakan sebagai wadah penting untuk manusia memenuhi kebutuhan dan tujuannya. Melalui kegiatan organisasi, terdapat hal berguna yang bisa didapatkan apabila organisasi tersebut bersinergi dengan baik

Setiap diskusi teoritis tentang konsep organisasi pembelajaran pertama-tama harus didiskusikan secara terpisah. Ini bertujuan pada pemahaman yang lebih lengkap tentang apa arti organisasi dan pembelajaran ketika mereka digabungkan menjadi satu teori organisasi pembelajaran. Berkenaan dengan organisasi, menurut Cherrington, seperti dikutip Farnham, organisasi adalah sistem sosial terbuka yang terdiri dari kegiatan terstruktur dari suatu kelompok (seperangkat elemen yang saling berhubungan termasuk sumber daya dari lingkungan), dan lingkungan "mengekspor" artefak yang berguna. .

Greenberg menjelaskan bahwa organisasi adalah sistem sosial terstruktur yang terdiri dari kelompok dan individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang disepakati.

Setelah menjelaskan konsep pengertian organisasi, kemudian dijelaskan tentang pentingnya belajar dan belajar. Menurut Ahmed dan Shepard, "Belajar adalah proses menggunakan wawasan atau pengetahuan yang ada untuk menghasilkan wawasan atau pengetahuan baru." artinya adalah proses yang menghasilkan Menurut Tjakraatmadja, Hidayat, dan Lantu, organisasi pembelajar dapat didefinisikan sebagai organisasi yang memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerjanya secara terus menerus dan siklis. Ini karena anggota memiliki komitmen dan kemampuan individu dan mampu berbagi pembelajaran dan pengetahuan pada tingkat permukaan bersama. dan substantif. Pembelajaran organisasi adalah metafora yang menggambarkan organisasi sebagai suatu sistem terintegrasi yang terus berubah seiring individu anggota organisasi melalui proses pembelajaran berdasarkan budaya kerja mereka sendiri. Proses pembelajaran individu adalah suatu proses dimana anggota suatu organisasi mengalami proses pemahaman konsep baru (*Know Why*), dan selanjutnya meningkatkan kemampuan dan pengalamannya untuk mengimplementasikan konsep tersebut (*Know How*), sehingga menghasilkan nilai tambah bagi organisasi. ketika diubah atau ditingkatkan. organisasi.

Organisasi pembelajar adalah budaya belajar sepanjang hayat di mana karyawan selalu mencari untuk mempelajari hal-hal baru. Bagi Robbins dan Judge, "Organisasi pembelajar adalah organisasi yang telah mengembangkan kapasitas berkelanjutan untuk beradaptasi dan berubah.

Menurut Robbins dan Coutler, "*learning organization is an organization that has developed the capacity to continuously learn, adapt, and change,*" yang dapat diartikan organisasi pembelajar adalah organisasi yang telah berkembang kapasitasnya untuk terus belajar, beradaptasi dan berubah. Senge berpendapat bahwa "*learning organization as one where people continually expand their capacity to create the result they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together,*" artinya secara kesatuan dimana setiap orang terus mengembangkan kapasitas untuk

membuat hasil yang mereka inginkan, dimana pola pikir baru yang elastis dapat dipelihara, dan bebas memberikan tanggapan, serta wadah dimana orang-orang belajar bagaimana cara belajar bersama terus menerus. Menurut Pedler et al, "*learning organization is one which facilitates the learning of all its members and continually transforms it self*," yang dapat diartikan sebagai salah satu fasilitas pembelajaran untuk semua anggotanya dan berkesinambungan mengubah dirinya sendiri. Sedangkan Leon berpendapat bahwa "*learning organization is as one that continually improve by rapidly creating and refining the capabilities required for future success*," yang berarti bahwa organisasi pembelajar sebagai organisasi yang terus menerus berkembang dengan menciptakan dan menyeleksi secara cepat kapabilitas yang dibutuhkan untuk kesuksesan di masa depan.

Pengertian *learning organization* juga dikemukakan oleh Jones yang mengatakan "*learning organization an organization that purposefully designs and constructs its structure, culture, and strategy so as to enhance and maximize the potential for organizational learning to take place*." *Learning organization* merupakan sebuah organisasi yang sengaja mendesain dan membangun struktur, budaya, dan strategi sehingga dapat meningkatkan dan memaksimalkan potensi *learning organization* yang sedang berlangsung. Sedangkan Schermerhorn menunjukkan bahwa "*a learning organization continuously changes and improves, using the lessons of experience*." Definisi ini dimaksudkan bahwa *learning organization* merupakan suatu kegiatan organisasi yang secara terus menerus berubah dan meningkat, menggunakan pelajaran dari pengalaman.

Di pihak lain Drafke melihat "*learning organization focused on improving learning and how knowledge is disseminated throughout the firm*." *Learning organization* sebagai organisasi yang fokus pada peningkatan pembelajaran dan pengetahuan yang disebarluaskan ke seluruh perusahaan. Sementara Greenberg dan Baron menjelaskan bahwa "*learning organization an organization that is successful at acquiring, cultivating, and applying knowledge that can be used to help it adapt to changes*." *Learning organization* adalah organisasi yang berhasil memperoleh, mengolah, dan menerapkan pengetahuan yang dapat digunakan untuk membantu dalam beradaptasi terhadap suatu perubahan.

Sejalan dengan pendapat Greenberg dan Baron di atas, Certo dan Certo mengemukakan, *“learning organization is an organization that does well in creating, acquiring, and transferring knowledge, and in modifying behavior to reflect new knowledge.”* Learning organization adalah organisasi yang baik dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, dan perilaku yang memodifikasi untuk mencerminkan pengetahuan baru. Learning organization juga didefinisikan oleh Garvin sebagaimana dikutip Tjakraatmadja dan Lantu, yakni: *“organization skilled at creating, and transferring knowledge/information, and at modifying its behavior to reflect new knowledge and insights.”* Pengertian di atas ini pada intinya menjelaskan bahwa *learning organization* adalah organisasi pembelajar yang memiliki kemampuan untuk menciptakan dan membangun pengetahuan/informasi organisasi melalui proses transformasi pengetahuan dari kompetensi individual menjadi pengetahuan organisasi (human capital)

Menurut Parmono, upaya untuk sebuah learning organization bukanlah hal yang mustahil. Upaya pembentukan learning organization harus memperhatikan faktor-faktor strategi, budaya, struktur dan lingkungan organisasi tersebut. Ada delapan karakteristik yang harus dimiliki oleh organisasi, yaitu:

- (1) Adanya peluang belajar bagi seluruh komponen organisasi, bukan hanya secara formal tetapi juga terwujud dalam aktivitas sehari-hari;
- (2) Adanya perancangan struktur dan budaya organisasi yang menjamin, merangsang, dan memungkinkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi untuk belajar, menanyakan praktek manajemen yang ada selama ini, bereksperimen, dan berkontribusi dengan ide-ide baru yang lebih segar;
- (3) Adanya insentif bagi para manajer yang selalu menggunakan prinsip keterbukaan dan partisipatif dalam setiap proses pengambilan keputusan;
- (4) Adanya prinsip penerimaan terhadap kemungkinan timbulnya kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran;
- (5) Adanya kesempatan dan hak yang sama bagi seluruh karyawan tanpa terkecuali untuk melakukan kegiatan pembelajaran;

- (6) Adanya keterbukaan sistem manajemen data dan akuntansi yang bisa diakses oleh para pengguna yang lebih luas namun berkompeten;
- (7) Semakin kaburnya batas-batas yang ada antar karyawan dan antar departemen sehingga memungkinkan terciptanya keterbukaan komunikasi dan hubungan pemasokpelanggan (*supplier-customer relationship*) dalam setiap tahapan proses manajemen;
- (8) Pemahaman bahwa keputusan pimpinan bukanlah solusi yang lengkap tetapi lebih sebagai eksperimen yang masuk akal (*rational experiment*)

Ketika keterampilan dan kemampuan baru mengarah pada perubahan sebagai hasil dari proses pembelajaran (ini adalah integrasi kontemplasi dan upaya percakapan konseptual), sikap dan keyakinan berubah. Orang dapat berhubungan dengan baik dengan rasa persatuan. Bersama-sama kita memecahkan masalah dan memikirkan sistem sehingga solusi objektif untuk masalah itu muncul. Seperti ketika organisasi pembelajaran berlanjut. Proses serupa harus berkembang selangkah demi selangkah, karena kondisi lingkungan terus berubah. Dengan cara ini, organisasi yang diperintah oleh orang-orang yang terlibat dalam organisasi pembelajar dapat bersaing (melawan dunia bisnis) atau memberikan layanan publik yang unggul (melawan lembaga publik). Pembelajaran organisasi merupakan elemen fundamental yang harus dipenuhi agar sebuah organisasi dapat terus eksis. Ini tergantung pada beberapa metrik yang dapat memengaruhinya. Metrik organisasi pembelajaran Senge yang dikutip oleh Tjakraatmadja, Hidayat, dan Lantu adalah:

- a. Disiplin Personal Mastery
- b. Disiplin Berbagi visi
- c. Disiplin mental model organisasi
- d. Disiplin belajar tim
- e. Disiplin Berpikir sistemik

Templeton, Lewis, dan Snyder berpendapat bahwa dimensi berikut dapat digunakan untuk mengukur organisasi pembelajaran.

- a. Kesadaran
- b. Komunikasi
- c. Evaluasi kinerja
- d. Kultivasi Intelektual
- e. Beradaptasi dengan lingkungan
- f. pembelajaran sosial
- g. Manajemen modal intelektua
- h. Transplantasi jaringan Organisasi

Pembelajar dalam suatu organisasi pada dasarnya tergantung pada beberapa faktor. Menurut White dan Burton, faktor-faktor ini dapat diberi nama sebagai berikut:

- a. Pengumpulan Data dan Informasi. Sebagai organisasi pembelajar, Anda memerlukan data dan Anda perlu mengumpulkan data tersebut. Semakin besar jumlah dan cakupan data yang kami kumpulkan, semakin besar potensi pemrosesan informasi dan organisasi pembelajaran.
- b. Komunikasi dan Berbagi Informasi. Setelah informasi dikumpulkan, itu harus disebarluaskan ke seluruh organisasi. Informasi penting disebarluaskan sebelum organisasi mengambil tindakan.
- c. Memungkinkan pembelajaran di rumah. Organisasi harus memiliki informasi, harus berusaha mengomunikasikannya, dan harus melakukannya dengan cara yang memungkinkan pembelajaran

Leibold (2005) mengemukakan bahwa era industri (industrial age) bisnis telah bergeser ke era pengetahuan (*knowledge age*) dalam berbagai aspek pengelolaan organisasi perusahaan, seperti penggunaan sumber daya tergantung pada tangible assets berupa material dan modal finansial, telah ditinggalkan karena peran kepemilikan dan penguasaan pengetahuan dan modal intelektual. Demikian juga dengan pengembangan pengetahuan sumber daya manusia menghasilkan tenaga kerja dengan keterampilan sangat khusus berubah menjadi tenaga kerja dengan pengetahuan lintas disiplin. Knowledge management pada dasarnya merupakan proses

atau siklus dan operasional *knowledge*, dan dilihat sebagai suatu koordinasi terstruktur untuk mengelola pengetahuan secara efektif dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi merupakan suatu pola dengan asumsi dasar yang diwujudkan dan dipelajari anggota sebagai cara yang tepat untuk dipersepsikan, dipikirkan dan dirasakan bagi penyelesaian masalah organisasi (Schein, 2004) sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Nilai-nilai dasar organisasi tersebut merupakan pedoman sumber daya manusia dan digunakan untuk menghadapi masalah-masalah internal maupun eksternal organisasi. Martin (2000) juga mengindikasikan bahwa kunci utama dari *knowledge culture* adalah iklim trust dan keterbukaan di lingkungan dimana pembelajaran tetap sangat bernilai, dihargai dan didukung. Oleh karenanya, budaya organisasi merupakan faktor yang paling penting untuk keberhasilan *knowledge management* (Gold et al., 2001).

Hasil penelitian Mustomi (2017) dan Hermanto (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh sangat positif terhadap *knowledge sharing*. Oleh karena itu, untuk menguji kesesuaian budaya organisasi untuk berbagi pengetahuan sebagai salah satu proses manajemen pengetahuan yang paling penting dan pengaruh beberapa atribut budaya (kepercayaan, lingkungan kerja kolaboratif, visi bersama, praktik manajemen dalam berbagi pengetahuan) adalah penting. Budaya organisasi memainkan peran penting dengan memungkinkan anggota organisasi untuk berkolaborasi dan berbagi pengetahuan (Li, 2018). Kehadiran budaya organisasi yang kolaboratif dan berorientasi pada tim dapat memfasilitasi berbagi pengetahuan dalam suatu organisasi (Borges, 2013). Kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi yang relevan (Ivanevich, 2006). Kepemimpinan transformasional dapat diidentifikasi sebagai faktor kunci dalam berbagi pengetahuan. Pemimpin membimbing pengikut untuk memperkuat tindakan menuju tujuan meningkatkan kinerja dan inovasi organisasi (Husseini & Dosa, 2016). Zheng, Wu, Xie (2017), Irianto dkk. (2019) dan Xia (2012) hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang sangat positif terhadap *knowledge sharing*. Meskipun secara luas diyakini bahwa kepemimpinan transformasional dapat secara efektif memfasilitasi berbagi pengetahuan di antara

pengikut, sebagian besar penelitian tentang mekanisme yang mendasari didasarkan pada perspektif berbagi sosial (Li, 2018), yang mengarah ke Penting untuk mendorong berbagi pengetahuan di antara pengikut Anda.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardian Furnham, *The Psychology of Behaviour at Work* (New York: Psychology Press, 2006), h. 16.
- Hendrawan, M. R. 2019. *Manajemen Pengetahuan: Konsep dan Praktik Berpengetahuan pada Organisasi Pembelajaran*. Universitas Brawijaya Press.
- Hermanto., Agusdin., Rinuastuti, Baiq Handayani. 2022. *Pengembangan Model Knowledge Sharing Pada Organisasi Pembelajaran (Learning Organization: Kajian Pada Perguruan Tinggi Negeri & Swasta Di Pulau Lombok)*. JMM UNRAM, 11(2), 169-178
- Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *Behavior in Organizations*, Ninth Edition (New Jersey: Pearson Prentice Hall Education, Inc., 2008), h. 646.
- John R. Schermerhorn, *Introduction to Management*, 10th Edition (Hoboken: John Wiley & Sons, 2010), h. 47.
- Michael Drafke, *The Human Side of Organizations*, Tenth Edition (New Jersey: Pearson Prentice hall, 2009), h. 228.
- Pervaiz K. Ahmed dan Charles D. Shepherd, *Innovation Management: Context, Strategies, Systems and Processes* (Essex: Pearson education Limited, 2010), h. 508.
- Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, dan Patrick M. Wright, *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage 9e* (New York: McGraw-Hill Education, 2015), h. 23.
- Tjakraatmadja, Jann Hidayat, dan Donald Crestofel Lantu, *Knowledge Management dalam Konteks Learning organization* (Bandung: SMB ITB, 2006), h. 123

BAB 7

MODEL MENTAL (*MENTAL MODEL*)

Oleh Ramli Bidullah

7.1 Pendahuluan

Model Mental (*Mental Model*) adalah salah satu disiplin dari lima disiplin organisasi pembelajar yang ditulis oleh Peter Senge "The Fifth Discipline". "*Mental models' are deeply ingrained assumptions, generalizations, or even pictures or images that influence how we understand the world and how we take action.*" (Peter Senge dalam (Junadi, 2014). Lima disiplin ilmu organisasi pembelajaran merupakan dasar untuk inovasi yang efektif. Semangat inovasi adalah latihan penguasaan pribadi (*Personal Mastery*). Berpikir di luar kotak adalah latihan dalam model mental yang menantang (*Mental Model*). Untuk mengembangkan organisasi yang benar-benar inovatif, orang harus berbagi visi yang sama untuk inovasi (*Share Vision*). Mereka harus bekerja erat dan menemukan sinergi dalam tim karena tim lebih kuat daripada jumlah individu (*Team Work*). Berpikir sistem (*System Thinking*) memungkinkan organisasi untuk berinovasi di area di mana hasil tertinggi dapat diperoleh dan mengembangkan platform untuk mempertahankan inovasi.

Mental model merupakan suatu prinsip yang mendasar dari *learning organization*. Mental model terkait dengan bagaimana seseorang berpikir dengan mendalam tentang mengapa dan bagaimana dia melakukan tindakan atau aktivitas dalam berorganisasi, mental model merupakan suatu pembuatan peta atau model kerangka kerja dalam setiap individu untuk melihat bagaimana melakukan pendekatan terhadap masalah yang dihadapinya, dengan kata lain, mental model bisa dikatakan sebagai konsep diri seseorang. Dengan konsep diri tersebut dia akan mengambil keputusan terbaiknya. Mental model ini kemudian menghasilkan cara berfikir atau mindset, mental model merupakan asumsi yang mendalam baik berupa generalisasi ataupun pandangan manusia untuk memahami dunia dan mengambil keputusan.

Istilah model mental telah digunakan sebagai mekanisme penjelasan dalam berbagai disiplin ilmu selama bertahun-tahun. Pada dasarnya, model mental diatur struktur pengetahuan yang memungkinkan individu berinteraksi dengan lingkungan hidup mereka. Secara khusus, model mental memungkinkan orang untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku dunia di sekitar mereka, untuk mengenali dan mengingat hubungan antar komponen lingkungan, dan untuk membangun ekspek tasi tentang apa yang mungkin terjadi selanjutnya. Selanjutnya,

model mental memungkinkan orang untuk menarik kesimpulan, membuat prediksi, memahami fenomena, memutuskan tindakan mana yang akan diambil, dan mengalami peristiwa. Model mental sebagai "mekanisme di mana manusia menghasilkan deskripsi sistem tujuan dan bentuk, penjelasan fungsi sistem dan status sistem yang diamati, dan prediksi status sistem di masa mendatang. Karenanya, model mental melayani tiga tujuan penting: Mereka membantu orang untuk mendeskripsikan, men jelaskan, dan memprediksi peristiwa di dalam lingkungan hidup (Mathieu, dkk, 2000 dalam (Sukri, 2021).

7.2 Beberapa Definisi Model Mental

Model mental adalah proses kognitif dalam individu yang membentuk nilai nilai, kepercayaan, sikap dan asumsi dan memberi pedoman hidup bagi individu tersebut. Model mental yang terbentuk dapat membantu setiap karyawan memahami setiap peristiwa yang tampak acak. Nilai-nilai individu ini merupakan model mental (kapasitas) individu yang terbentuk melalui analisa kognitif yang dilakukan individu tersebut. Analisa kognitif dilakukan individu tersebut dengan menganalisa lingkungannya yang ada disekitarnya (Imelda Liana Ritonga, Sarida Surya Manurung, Hedy Tan, 2019).

Model mental merupakan suatu disiplin yang menggambarkan proses penilaian pribadi berdasarkan asumsi dan generaliasai yang ditangkap yang dapat mempengaruhi individu dalam melakukan sebuah tindakan dan pengambilan keputusan. Model mental diartikan sebagai seperangkat keyakinan, sikap, persepsi dan nilai yang mempengaruhi pola pikir dan tindakan individu. Model mental bisa juga dipahami sebagai asumsi, generalisasi, gambar atau kesan

mengakar yang memengaruhi caranya individu memahami dunia dan bagaimana mereka mengambil tindakan (Maksum, 2014 dalam (Sukri, 2021).

Mental model merupakan suatu prinsip yang mendasar dari learning organization. Mental model terkait dengan bagaimana seseorang berpikir dengan mendalam tentang mengapa dan bagaimana dia melakukan tindakan atau aktivitas dalam organisasi, mental model merupakan suatu pembuatan peta atau model kerangka kerja dalam setiap individu untuk melihat bagaimana melakukan pendekatan terhadap masalah yang dihadapinya, dengan kata lain, mental model bisa dikatakan sebagai konsep diri seseorang. Dengan konsep diri tersebut dia akan mengambil keputusan terbaiknya. Mental model ini kemudian menghasilkan cara berfikir atau mindset, mental model merupakan asumsi yang mendalam baik berupa generalisasi ataupun pandangan manusia untuk memahami dunia dan mengambil keputusan (Apriliansyah, 2022).

Secara sederhana dapat dikatakan berkaitan dengan model mental dalam kaitannya dengan organisasi pembelajar, yaitu: Menggambarkan proses penilaian pribadi berdasarkan asumsi dan generalisasi yang ditangkap yang dapat mempengaruhi individu untuk bertindak dan mengambil keputusan. Model mental sebagai representasi dari kemungkinan yang memiliki struktur dan konten dimana kemungkinan itu terjadi. Model mental sebagai seperangkat keyakinan, sikap, persepsi dan nilai yang mempengaruhi pola pikir dan tindakan individu. Model mental sebagai asumsi, generalisasi, gambar atau kesan mengakar yang memengaruhi cara individu memahami dunia dan bagaimana mereka mengambil tindakan. Model mental sebagai psikologi kognitif Model mental melatih individu untuk dapat mengomunikasikan pemikiran atau asumsi secara efektif sehingga dapat mempengaruhi orang lain.

Kedisiplinan bekerja dengan model mental dimulai dengan mengubah cermin hati. Belajar menggali gambaran internal kita terhadap dunia, membawanya ke permukaan dan memegangnya dengan teliti untuk pengkajian yang cermat. Hal ini juga termasuk kemampuan melakukan percakapan yang "bisa dipelajari" yang menyeimbangkan antara penyelidikan dan pembelaan, dimana orang menyatakan pikiran mereka dengan efektif dan pikiran tersebut

terbuka terhadap pengaruh orang lain (Peter M. Senge, 1996 dalam (Sukri, 2021).

Model mental ini harus menjadi mental model bersama sebagai visi bersama dari suatu kelompok, dan itu terdiri dari pengetahuan terkait dengan tugas dan tim. Ini juga terdiri dari model mental individu yang bersama-sama membentuk model mental bersama. Misalnya, model mental individu tentang konsep tim dibagikan dengan anggota lain untuk menciptakan model mental bersama dari konsep ini. Model mental bersama menyiratkan bahwa anggota tim memiliki model mental yang kompatibel yang mengarah pada harapan bersama untuk kinerja tugas yang dilakukan oleh proses di tingkat tim. Ini memungkinkan anggota tim untuk memprediksi perilaku anggota tim lainnya. Model mental bersama berisi pengetahuan tugas umum dan khusus, keterampilan individu dan perilaku untuk keputusan tugas yang efektif mempengaruhi respon tim. Berbagi pengetahuan secara keseluruhan dan pengembangan model mental bersama adalah pengaruh positif dari kinerja tugas (Mathieu *et al.*, 2000 dalam (Sukri, 2021).

Banyak penelitian menunjukkan bahwa model mental tim memiliki utilitas tinggi dan berpotensi untuk: Membuat komunikasi dan koordinasi lebih efisien dengan membutuhkan lebih sedikit komunikasi antar individu untuk hasil yang sama Menjadikan anggota tim belajar lebih cepat dan meningkatkan alokasi tugas dan pengendalian keputusan melalui kesadaran akan kekuatan dan kelemahan anggota tim. Memberikan kemanjuran kolektif yang lebih besar dan berbagi mental model. Menjelaskan proses yang terlibat dalam mencapai kinerja yang tinggi dalam tim dan meningkatkan koordinasi, komunikasi, dan kinerja tim yang unggul. Membantu penggunaan waktu dan perencanaan yang efisien dengan memungkinkan anggota tim untuk memprediksi dengan lebih baik apa yang akan diperlukan dan bagaimana mereka harus berinteraksi dengan tim (Langan-Fox, Anglim, & Wilson, 2004). Disiplin model mental dimulai dengan memutar cermin diri, belajar untuk menggali gambar internal kita dari dunia untuk membawa mereka ke permukaan dan menahan mereka secara ketat untuk pemeriksaan. Model mental ini juga termasuk kemampuan untuk melakukan 'learningful', di mana orang mengungkapkan pemikiran mereka sendiri

secara efektif dan membuat berpikir terbuka terhadap pengaruh orang lain.

7.3 Cara Membangun Model Mental

Membangun model mental untuk mewujudkan organisasi pembelajar adalah tentu mutlak diperlukan. Memiliki model mental yang baik, seperti yang Anda lihat, sangatlah kuat. Itulah mengapa Anda perlu menjadikannya sebagai prioritas. Berikut beberapa tips untuk membangun model mental yang baik.

- a. Bacalah cerita orang-orang hebat. Orang hebat menjadi hebat karena mereka membuat keputusan yang baik. Artinya, mereka memiliki model mental yang baik. Dengan membaca cerita mereka, Anda dapat mempelajari model mental mereka. Apa pemikiran di balik keputusan mereka? Mengapa mereka melakukan apa yang mereka lakukan?
- b. Membuat teori. Saat Anda menghadapi suatu situasi, jangan hanya memikirkan tentang bagaimana menangani situasi tersebut. Sebaliknya, temukan prinsip yang dapat Anda terapkan pada situasi serupa nanti. Cari tahu komponen dan bagaimana mereka berinteraksi.
- c. Buatlah journal ide. Dalam membangun model mental, Anda harus menyimpan jurnal ide. Tuliskan semua pengamatan dan wawasan Anda di sana. Jurnal membantu Anda membangun kerangka kerja Anda. Ini membantu menghubungkan ide baru dengan ide sebelumnya. Anda mungkin hanya memiliki gambaran sebagian pada awalnya, tetapi lama kelamaan akan menjadi lebih lengkap.
- d. Perbaiki model mental Anda, perlu terus-menerus memperbaiki model mental Anda. Mengapa? Karena model mental yang berhasil di masa lalu mungkin tidak akan berhasil sekarang. Misalnya, Warren Buffett awalnya berinvestasi hanya di jenis perusahaan tertentu seperti yang diajarkan oleh mentornya, Benjamin Graham. Tetapi peluang menjadi langka, jadi dia memperbaiki model mentalnya dan mulai berinvestasi di jenis perusahaan lain. Demikian pula, Anda harus menyempurnakan model mental Anda.

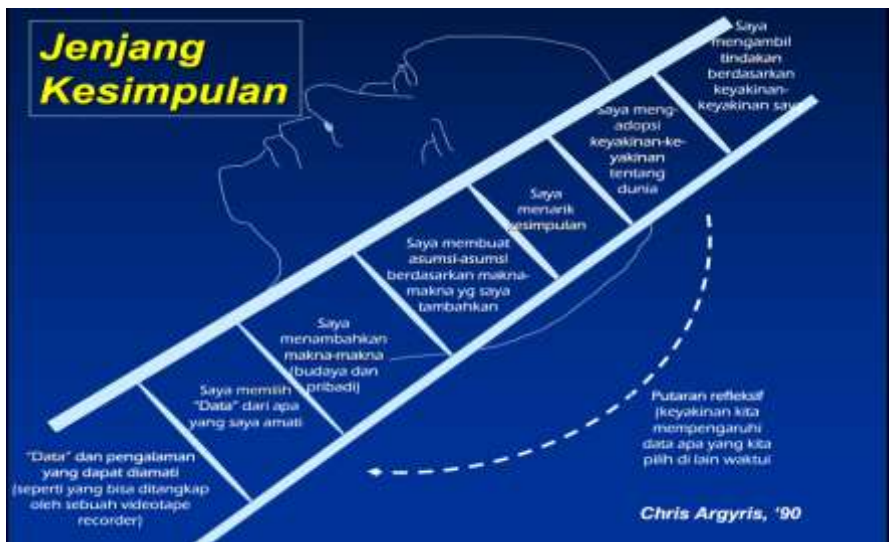
- e. Gunakan model mental Anda Setelah Anda memiliki model mental, pastikan untuk menggunakannya. Gunakan itu untuk membuat keputusan dengan cepat dan benar. Memiliki jurnal ide berguna di sini karena dapat mengingatkan Anda tentang model Anda.

Tom Vander Ark menawarkan 5 strategi membangun model. Simulasi bisa menjadi cara yang bagus bagi manusia untuk mempelajari sistem yang kompleks dan reaksinya terhadap keadaan dinamis. Oleh karena itu, simulasi sering digunakan untuk melatih pilot, profesional perawatan kesehatan dan anggota militer. Simulasi tidak banyak digunakan dalam mengembangkan pendidik (belum) tetapi ada lima strategi lain yang dapat Anda gunakan untuk membangun model mental Anda:

- a. Baca secara mendalam: berkomitmen untuk membangun pengetahuan tingkat ahli di bidang Anda.
- b. Membaca secara luas: berpikir lateral dan translasional adalah sumber terbaik untuk pemecahan masalah dan inovasi. Studi kasus dan biografi, seperti simulasi, dapat membawa pembaca ke dunia baru.
- c. Tulislah setiap hari: Anda tidak akan benar-benar memahami pemikiran Anda sendiri sampai mencoba menulisnya dan membagikannya dengan orang pintar lainnya.
- d. Minta umpan balik: temukan seorang mentor dan undang mereka untuk melihat Anda beraksi (langsung atau di video) dan undang umpan balik. Pengalaman tersebut akan memunculkan beberapa asumsi dan kebiasaan yang mungkin tidak produktif.
- e. Kelola pola pikir Anda: pengetahuan adalah sesuatu yang dibangun dari waktu ke waktu, tetapi disposisi bersifat dinamis. Anda dapat mengelola sikap dan pengaruh Anda. Buat pengingat dalam rutinitas harian untuk bersyukur atas apa yang dimiliki, terbuka untuk pengalaman baru, dan bijaksana tentang interaksi Anda.

7.4 Terbentuknya Model Mental

Model mental dapat dilihat dari praktek/kebiasaan yaitu apa yang dilakukan; prinsip yaitu panduan ide dan wawasan dan esensi, yaitu keadaan manusia yang memiliki keahlian tinggi dalam disiplin tertentu. Esensi dalam model mental berkaitan dengan cinta atau kepercayaan, dan keterbukaan. Prinsip dalam model mental berkaitan dengan teori yang mendukung versus teori dalam penggunaan, tangga inferensi, dan keseimbangan antara penyelidikan dan pembelaan. Banyak bukti yang menunjukkan hubungan atau keterkaitan antar model mental dan kinerja. Model mental memainkan peran penting dalam aspek pengambilan keputusan tim dan proses berbagi informasi.



Gambar 7.1 : Jenjang pengambilan kesimpulan sebagai model mental seseorang

Contoh Peristiwa Model Mental

1. Kejadian di India: Tergambar di papan iklan di tepi sebuah jalan besar dua keluarga, yang miskin dan yang kaya. Keluarga yang kaya beranak dua orang, yang miskin beranak banyak. Komentar seorang yang melihat gambar tersebut: "Kasihannya pasangan suami-isteri yang kaya itu; anaknya cuma dua orang".

2. Seorang nenek buta, yang menyeberang jalan di desanya, ditabrak seorang pemuda dengan motornya, yang menyebabkan sang nenek meninggal seketika. Beberapa orang yang menyaksikan kejadian tersebut, masing-masing memberikan komentarnya: Seorang bapak: “Brengek! Dasar anak muda tidak tahu diri”.

Seorang gadis: “Waduh! Orangtua kok menyeberang sendiri”.

Seorang nenek lain: “Yah, sudah ajalnya. Mungkin ini yang terbaik baginya. Kasihan, dia seorang diri tanpa keluarga; sudah lama hidup menderita. Kini berakhir sudah semua penderitaannya”.

Kejadian yang sama, komentarnya berbeda. Sebuah kejadian tidak berarti sebelum diartikan. Arti sebuah kejadian tidak terletak pada kejadian itu sendiri, melainkan pada diri orang yang mau mengatakan sesuatu kepada dirinya sendiri.

Pada setiap saat, ketika seseorang berpikir dan mengambil keputusan, ia mengacu pada sesuatu cara pandang yang sudah mapan di dalam pikirannya, yang disadari mau pun tidak disadari. Karena di dalam organisasi ada banyak orang, ada pula banyak acuan berpikir dan bertindak, yang mungkin sekali berbeda-beda, yang dapat menghambat pengambilan keputusan bersama.

Mengidentifikasi pengembangan model mental baru sebagai salah satu fungsi pemimpin strategis. Teori-teori yang menantang pandangan konvensional dan realitas yang telah

dilupakan dapat memungkinkan kita untuk memikirkan masalah dengan cara baru. Teori kompleksitas dan pendahulunya, teori chaos tampaknya menawarkan beberapa yang paling kuat alat untuk membangun pemahaman baru tentang ketidakpastian dan organisasi yang sesuai isu-isu, termasuk proses dan fungsi kepemimpinan strategis karena teori-teori ini fokus pada kompleksitas, ketidakpastian, dan ketidakpastian (Sasongko Guntur, 2022).

7.5 Realitas dan Model Mental

Gambar dibawah ini memperlihatkan tentang bagaimana interaksi realitas sekitar kita dan realitas yang ada dalam pikiran kita. Saat kita mempersepsikan, mengasumsikan sesuatu itu berarti kita

sedang mengintegrasikan realitas alam pikiran kita dengan realitas sekitar kita yang akan menjadikan seseorang berkesimpulan terhadap sesuatu.



Gambar 7.2 : Interaksi dua Realitas



Gambar 7.3 : Model mental mempengaruhi keputusan

DAFTAR PUSTAKA

- Apriliansyah, M. 2022. 'Peran Learning Organization dalam Meningkatkan Kompetensi Dosen di Perguruan Tinggi', *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(7), pp. 2428–2436. doi: 10.54371/jiip.v5i7.706.
- Imelda Liana Ritonga, Sarida Surya Manurung, Hedy Tan. 2019. *Menciptakan Transformasi Organisasi melalui Kepemimpinan dan Organisasi Belajar*. Yayasan Kita Menulis.
- Junadi, P. 2014. 'Kepemimpinan dan Mental Model'.
- Sasongko Guntur. 2022. 'Peran Kepemimpinan Strategis dalam Menghadapi Kondisi Era Angsa', *Jenius*, 5(3), pp. 1–16.
- Sukri, P. 2021. *Kepemimpinan dan Berfikir Sistem Dalam Kesehatan Masyarakat*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

BAB 8

PEMBELAJARAN TIM

Oleh Urhuhe Dena Siburian

8.1 Pendahuluan

Kepemimpinan pada hakekatnya tidak dapat berjalan sendiri tetapi membutuhkan orang lain untuk bekerja sama dalam suatu tim kerja. Tim yang tangguh adalah tim yang solid, dapat bekerja sama, saling percaya, saling melengkapi, saling menghargai, disiplin serta dapat membangun komitmen agar tim dapat bekerja secara efektif untuk mencapai visi, misi dan tujuan bersama.

Untuk menciptakan kerja sama tim yang efektif dibutuhkan kesadaran setiap anggota kelompok dalam bekerja, adanya pemimpin yang dapat dijadikan panutan atau contoh bagi anggota timnya dan adanya pembagian peran pada setiap anggota.

Menurut Maxwell (1997) Tim yang hebat adalah tim yang anggotanya mempunyai tujuan yang sama, adanya kerjasama, saling berkomunikasi dengan baik serta mempunyai komitmen bersama (Erman, 2017).

Dalam kehidupan sehari-hari, tim dapat dianalogikan dengan tim sepak bola, dimana terdapat berbagai peran dan fungsi. Ada sebelas pemain utama, pemain cadangan, pelatih dan manajer yang semuanya memainkan peran masing-masing. Pemain bertugas sebagai pemain gelandang, penyerang, pemain bertahan, kiper dan kapten. Setiap pemain mempunyai peran masing-masing yang terikat dengan aturan main dan strategi yang diatur oleh pelatih dan manajer. Adanya kerja sama, saling percaya, disiplin berlatih, menjunjung sportifitas, saling menghargai dan tidak menonjolkan kehebatan diri sendiri tetapi mengutamakan kepentingan tim yang secara keseluruhan mempunyai tujuan yang sama yaitu menciptakan gol ke gawang lawan dan meraih kemenangan (Tikno Lensufiie, 2010).

8.2 Pengertian

8.2.1 Pengertian Tim

Secara etimologi kata “tim” berasal dari bahasa Indo-Eropa yaitu kata “*deuk*” yang berarti menarik atau bermakna “menarik bersama”. Pengertian secara modern dari kata tim baru muncul setelah abad ke enam belas yang diartikan sebagai sekelompok manusia yang bertindak bersama (Farida Budiaman, 2018)

Pengertian tim dari Wikipedia Bahasa Indonesia adalah sekelompok individu yang hasil usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerjanya lebih tinggi dibandingkan dengan hasil kerja dari masing-masing individu

Kinerja Tim ditentukan oleh prestasi setiap individu sebagai anggota tim dan prestasi bersama sebagai satu tim dalam mengumpulkan sumber daya mereka untuk mencapai sasaran maupun tujuan bersama. Para anggota tim saling bertanggungjawab untuk menyumbangkan upaya terbaik supaya kelompok berhasil dan dapat diberi reward sebagai tim yang sukses (Erman, 2017).

Saling bertanggung jawab merupakan salah satu kunci keberhasilan tim. Tanggung jawab memerlukan komitmen setiap anggota untuk memberikan upaya yang terbaik, memikul beban bersama demi keberhasilan tim. Adanya rasa tanggung jawab ini juga membuat anggota tim terikat satu sama lain dan dapat mengembangkan rasa saling percaya yang merupakan hal yang penting untuk keberhasilan dan kesinambungan kerja sama berikutnya.

Efektifitas sebuah tim pada umumnya diukur dari seberapa jauh tim itu dapat mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan tim dapat diukur melalui presentase (%). Rumusnya adalah sebagai berikut :

$$\text{Efektifitas} = \frac{\text{hasil nyata}}{\text{tujuan}} + \frac{\text{tujuan}}{\text{sasaran}} \times 100\%$$

Menurut Hackman-Walton dan Larson-La Fasto menyatukan pendapat mereka bahwa tim yang efektif dan unggul mempunyai beberapa kriteria sebagai berikut :

1) Tujuan yang jelas

Tujuan yang akan dicapai harus dirumuskan dengan jelas sehingga tidak menimbulkan salah tafsir atau salah mengartikan bagi anggota. Tujuan juga dapat membangkitkan semangat dan motivasi untuk mencapainya sehingga anggota tim merasa yakin bahwa tujuan itu memang penting dan berharga.

2) Struktur yang searah

Struktur sebaiknya disusun sedemikian rupa sebagai sarana yang baik untuk mencapai tujuan. Struktur dapat dibagi menjadi beberapa tim khusus yang disesuaikan dengan fungsinya, misalnya : tim kreatif, team teknis atau tim pemberi solusi. Masing-masing tim memerlukan struktur khusus dan berbeda dengan tim lain.

3) Anggota tim yang kompeten

Tim kerja terdiri dari orang-orang yang memiliki keahlian dan tugas yang berbeda. Mereka harus kompeten di bidangnya dan memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan bidang lain untuk mencapai tujuan bersama.

4) Satu Komitmen

Semua anggota tim harus dapat bekerja sama, dan hal tersebut hanya dimungkinkan dengan adanya rasa kesatuan dan rasa memiliki. Karena itu semua anggota harus dilibatkan dalam semua segi proses pencapaian tujuan. Tingkat saling ketergantungan dalam tim sangat tinggi dan setiap anggota harus memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan.

5) Iklim kerja sama

Iklim kerja sama yang baik dapat terwujud berdasarkan rasa saling percaya yang dibangun atas dasar kejujuran, keadilan, keterbukaan, konsistensi dan respek yang terjalin di antara anggota.

6) Standar keunggulan

Standard keunggulan diperlukan sebagai patokan normative dalam pencapaian tujuan dan hasil terbaik yang diharapkan. Tanpa adanya standard keunggulan, anggota merasa tidak semangat dan kurang peduli untuk meraih hasil yang terbaik.

7) Pengakuan dan dukungan eksternal

Dalam proses pencapaian tujuan, tim tidak hanya dibebani dengan tugas, tetapi perlu diberikan dukungan dan reward atas prestasi yang telah diraih. Dukungan dan reward dapat berupa uang, hadiah, promosi jabatan, tour ke tempat wisata atau sekedar ucapan selamat dan terima kasih atas pencapaian yang telah diraih.

8) Kepemimpinan

Seorang pemimpin yang efektif layaknya seorang pelatih yang mengatur timnya untuk bekerja secara independen. Pemimpin juga adalah seorang pendamping yang selalu memberikan motivasi, membangun komitmen, mampu mengatasi masalah antar anggota, suka berbagi keahlian dan pengalaman, mendorong kreativitas anggota untuk lebih berkembang dan suka menolong timnya agar berhasil mencapai tujuan (Tikno lensufiie, 2010).

8.2.2 Pengertian Pembelajaran Tim

Memimpin tim yang terdiri banyak orang untuk bekerja sama mencapai satu tujuan tentulah tidak mudah. Perlu suatu upaya untuk menyatukan mereka supaya mau berkomitmen untuk bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan bersama. Karena itu anggota tim harus dapat bersinergi, berbagi informasi, berkomunikasi dan berdialog, dapat mengemukakan ide masing-masing dan kegiatan lain yang seluruhnya membutuhkan proses yang disebut dengan pembelajaran tim.

Belajar adalah salah satu komponen kunci dari suatu tim. Belajar adalah proses yang panjang dan berlangsung seumur hidup. Proses belajar dapat menjadi lebih efektif dengan mengumpulkan informasi dan menggunakannya untuk memperbaiki dan mengembangkan tim mereka. Sehingga suatu tim lebih responsive dan bersifat fleksibel terhadap suatu perubahan sehingga dapat mengikuti trend dan tetap eksis tetapi tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan. Tim bisa menarik orang-orang yang tepat, bergerak cepat, dan menyatukan fungsi-fungsi yang beragam, menciptakan atmosfer yang tepat, dan memecahkan masalah (Erman, 2017)

Pembelajaran tim atau *team learning* secara sederhana dapat diartikan sebagai suatu kegiatan dari masing-masing anggota tim secara bersinergi saling belajar satu dengan yang lainnya. Kegiatan *team learning* adalah tentang bagaimana tim berbagi informasi, memproses informasi, berbagi pengetahuan, menciptakan pengetahuan, mengintegrasikan pengetahuan, berbagi persepsi atau mengembangkan persepsi tim dan menciptakan model mental bersama sebagai proses tim dalam mengambil tindakan, memperoleh dan merefleksikan umpan balik, serta meningkatkan atau membuat perubahan untuk beradaptasi (Masyithah, 2021).

Defenisi lain tentang pembelajaran tim yaitu kemampuan anggota organisasi untuk menahan asumsi pribadi masing-masing dan untuk secara bebas berpikir bersama-sama sebagai satu organisasi. Belajar tim melibatkan adanya dialog antar anggota organisasi dan adanya kebiasaan untuk mengemukakan ide secara bebas dan terbuka untuk kepentingan organisasi (Kabul, 2016).

8.3 Tujuan Pembelajaran Tim

Adapun tujuan pembelajaran tim antara lain adalah :

- 1) Meningkatkan kemampuan atau kapasitas tim melalui transformasi keterampilan, pengetahuan atau gagasan baru, dan pengalaman sebelumnya.
- 2) Mendorong anggota tim untuk menyajikan, mempromosikan dan bernegosiasi pandangan atau pendapat mereka yang mengarah pada retensi yang lebih baik.
- 3) Terciptanya komunikasi yang efektif dalam organisasi sebagai individu yang belajar nilai berbagi informasi dengan rekan-rekan mereka dalam tim.
- 4) Terciptanya suasana kerja yang kooperatif dan membangun hubungan yang lebih baik dalam organisasi (Sinthya, 2018).

Pembelajaran tim tentu perlu dilaksanakan dengan konsekwen sampai tujuan dapat tercapai. Namun adakalanya tim tidak berhasil atau gagal mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Ada beberapa faktor yang menyebabkan kegagalan, antara lain :

- 1) Ketidakselarasan kepentingan anggota dengan kepentingan tim.
- 2) Tidak ada pembagian tugas yang jelas sehingga peran anggota tidak jelas.
- 3) Pengambilan keputusan yang tidak tepat
- 4) Strukur tim dan kebijakan yang salah
- 5) Adanya konflik antar anggota
- 6) Kegagalan kepemimpinan
- 7) Budaya kerja yang buruk
- 8) Hambatan komunikasi
- 9) Kurangnya penghargaan dan reward
- 10) Tidak adanya kepercayaan sesama anggota atau kepada pimpinan
- 11) Anggota tidak mau berubah sesuai perkembangan dan tuntutan konsumen. Dengan kata lain. tidak mampu beradaptasi (Farida Budiaman, 2018)

8.4 Manfaat Pembelajaran Tim

Manfaat yang dapat dirasakan dalam Pembelajaran tim ini adalah :

- 1) Dapat mengembangkan kualitas kepemimpinan
Tim dapat memiliki satu anggota tertentu sebagai pemimpin atau pemimpin tim berganti-ganti sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Semua anggota tim didorong untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan masing-masing dan mengembangkannya dari waktu ke waktu. Pemimpin tim perlu mengetahui factor-faktor yang mendorong atau mendukung dan yang menghambat dalam proses pembelajaran tim.
- 2) Dapat meningkatkan produktivitas
Dalam *team learning* terdapat pembagian beban kerja pada setiap anggota tim, pembagian tugas disesuaikan dengan kemampuan dan keterampilan anggota sehingga tugas bisa lebih cepat diselesaikan dan lebih efisien dengan demikian terjadi peningkatan produktivitas yang nyata. Setiap anggota memahami dan melakukan peran masing-masing dan sewaktu-

waktu dapat membantu anggota lain yang mendapat kelebihan beban kerja, dapat saling memantau kesalahan atau penurunan kinerja sehingga dapat segera dilakukan perbaikan.

- 3) Dapat mempromosikan inovasi dan solusi
Tim yang terdiri dari banyak orang dengan latar belakang profesi dan pengalaman membuat bekerja menjadi lebih kreatif, dapat saling bertukar ide, menciptakan inovasi dalam mencari solusi suatu permasalahan. Dalam mencari solusi sebaiknya menyediakan waktu luang untuk saling mendiskusikan situasi, saling memberi tanggapan, bertukar informasi dan saran dari anggota internal atau jika ada dari anggota eksternal.
- 4) Dapat menguatkan hubungan antar anggota
Interaksi yang terjalin dalam bekerja membutuhkan komunikasi secara bebas dan efektif sehingga dapat menguatkan hubungan antar anggota. Menjadi bagian dari tim dengan membangun kepercayaan serta ikatan yang kuat, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dimana anggota merasa nyaman berinovasi dan berkreatifitas dalam melakukan tugasnya, bertanya, meminta bantuan atau bila diperlukan memberikan bantuan kepada anggota yang lain.
- 5) Meningkatkan keterampilan berkomunikasi
Suatu tim terdiri dari banyak orang dan tidak ada dua orang yang sama, sehingga dapat terjadi benturan kepribadian dan keahlian yang dapat menimbulkan konflik. Untuk menetralsisir keadaan seperti itu, perlu dijalin komunikasi yang efektif kepada kedua belah pihak secara adil, transparan dan tidak menekan sehingga konflik dapat teratasi (Masyithah, 2021).

8.5 Pembelajaran Tim dalam Pelayanan Kesehatan

Pembelajaran Tim dalam pelayanan kesehatan memerlukan praktik kerja sama (kolaborasi) dan adanya komunikasi serta diskusi yang jujur untuk memperluas peran tradisional petugas kesehatan sebagai suatu unit yang bekerja sama dalam membuat suatu keputusan untuk memecahkan suatu masalah dan mencapai tujuan bersama (Masyithah, 2021).

Tim pelayanan untuk perawatan kesehatan terdiri dari perawatan tingkat primer (pada masyarakat) dan perawatan tingkat sekunder (di rumah sakit), yang terdiri dari profesi multidisiplin yaitu dokter, perawat, bidan, terapis, dietetik, profesional kesehatan dari spesialisasi yang berbeda, bahkan tenaga yang bukan dari kesehatan harus bekerja sama, saling berkomunikasi dan berbagi sumber daya yang tersedia. Dalam prakteknya tim tersebut bekerja untuk memberikan perawatan kesehatan dalam melayani individu maupun komunitas sehingga bermanfaat dalam meningkatkan mutu pelayanan kesehatan (Masyithah, 2021).

Dalam kolaborasi pelayanan kesehatan, masing-masing petugas dari multidisiplin ilmu mempunyai tugas yang berbeda sesuai keahlian masing-masing. Yayasan Penelitian Layanan Kesehatan Kanada menemukan bahwa layanan multidisiplin itu dapat diintegrasikan ke dalam layanan kesehatan sehingga populasi dan komunitas yang tidak layak dengan akses terbatas dapat merasakan pelayanan kesehatan yang lebih baik

Hasil temuan para peneliti bahwa suatu tim akan berfungsi lebih baik pada saat mereka mempunyai tujuan yang jelas dalam menerapkan protokol dan prosedur kerja. Melakukan pertemuan dan berkomunikasi untuk mendiskusikan hasil pemeriksaan pasien, saling berbagi informasi dan berdebat yang sehat serta memberi saran untuk meningkatkan kinerja untuk merawat pasien dalam sistem kesehatan yang terdesentralisasi dengan banyak tingkatan petugas kesehatan (Masyithah, 2021).

Dalam menghadapi masalah kesehatan yang kompleks, kerja sama dan kolaborasi di dalam tim mutlak diperlukan. Kerja tim merupakan intervensi kesehatan yang penting karena beberapa alasan, antara lain :

- 1) Layanan kesehatan saat ini lebih kompleks dan lebih terspesialisasi. Populasi usia lanjut semakin meningkat, kasus penyakit degeneratif dan penyakit kronis seperti penyakit jantung, diabetes dan kanker semakin meningkat memaksa petugas kesehatan untuk melakukan pendekatan multidisiplin. Apalagi Indonesia terdiri dari banyak komunitas lokal dan budaya sehingga memerlukan pendekatan yang beragam untuk memahami kebutuhan kesehatan berbagai komunitas maupun individu.

- 2) Hasil penelitian menunjukkan bahwa bekerja sama dapat mengurangi terjadinya kesalahan atau human error petugas kesehatan dan tentu saja dapat meningkatkan keselamatan pasien. Bekerja secara tim juga dapat mengurangi kelelahan yang berlebihan karena sudah berbagi tanggung jawab untuk merawat pasien.
- 3) Dalam kerja tim, sesama anggota dapat saling meningkatkan keterampilan dan pengetahuan dengan berbagi informasi saat bekerja. Komunikasi yang solid antar anggota membuat pasien dan keluarga merasa nyaman untuk mengemukakan keluhan dan kepuasan tentang layanan kesehatan (Masyithah, 2021).

Dalam membangun tim kerja yang efektif tidak hanya memerlukan kemampuan teknis namun juga seni bagaimana memahami kepentingan anggota dan kepentingan tim, cara berkomunikasi, dan cara mempengaruhi, mengupayakan kesamaan visi, misi dan tujuan bersama agar dapat tercapai. Tantangan utama yang berhubungan dengan aspek kepemimpinan Tim adalah menciptakan budaya yang kondusif serta menciptakan suasana yang mendukung kerja tim.

DAFTAR PUSTAKA

- Erman. 2017. "Kepemimpinan yang Membangun Tim Efektif akan Meningkatkan Performa Organisasi." Padang.
- Farida Budiaman. 2018. "Pembelajaran Tim (Team Learning) Kuliah Minggu 6."
- Kabul, L. M. 2016. "Organisasi Pembelajaran Teori dan Realita," *Journal Ilmiah Rinjani*, 3.
- Masyithah, Z. 2021. "Urgensi Team Learning dalam Pelayanan Kesehatan." Jakarta: Ruang berita.co.
- Sinthya. 2018. "Defenisi dan Tujuan Team Learning."
- Tikno Iensufiie. 2010. *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Jakarta: Erlangga.

BIODATA PENULIS



Sulistyani Prabu Aji

Peneliti di Pusat Kedokteran Tropis UGM

Penulis adalah Peneliti di Pusat Kedokteran Tropis Universitas Gadjah Mada (UGM). Penulis merupakan lulusan S2 Kedokteran Keluarga UNS pada tahun 2015 dan saat ini penulis merupakan mahasiswa beasiswa S3 Prodi Penyuluh Pembangunan peminatan Promosi Kesehatan di Universitas Sebelas Maret (UNS).

Selain Kuliah, Penulis juga aktif mengisi kegiatan ilmiah sebagai pembicara maupun moderator. Mengisi berbagai pelatihan yang berlisensi dalam beberapa bidang ilmu khususnya kesehatan . Penulis adalah Pendiri sekolah keluarga Komplementer yang diperuntukkan untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat dengan terapi komplementer. Di tahun 2022 Penulis sudah menulis 31 BookChapter dan memperoleh 18 Hak Cipta.

Karena kesempurnaan hanya milik Sang Maha Pencipta, maka penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun lewat email : prabuajisulistyani@gmail.com

BIODATA PENULIS



Dr. Ns. Suprpto, S.Kep., M.Kes

Dosen Program Studi Diploma Tiga Keperawatan
Politeknik Sandi Karsa Makassar

Penulis lahir di Sragen tanggal 05 Mei 1982. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Diploma Tiga Keperawatan Politeknik Sandi Karsa Makassar. Menyelesaikan pendidikan D3 Keperawatan (2007), Sarjana Keperawatan (2010) dan Profesi Ners (2012), Magister Kesehatan (2013) dan Program Doktor (2021). Penulis menekuni bidang Keperawatan, Kesehatan Masyarakat dan Administrasi Publik. Sekarang menjabat sebagai Ketua LPPM Politeknik Sandi Karsa Makassar.

BIODATA PENULIS



Karolus Ngambut, SKM, MKes

Dosen Program Studi Sanitasi
Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan

Penulis lahir di Gencor – Manggarai - Fores – NTT tanggal 01 Mei 1974. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Sanitasi Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan. Menyelesaikan pendidikan Diploma 3 pada Akademi Kesehatan Lingkungan, dan melanjutkan pendidikan S1 pada Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro dan melanjutkan S2 Kesehatan Masyarakat pada Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin-Makasar. Saat ini sedang sedang belajar pada program pendidikan Doktorat (S3) dengan konsentrasi Administrasi Public pada Universitas Nusa Cendana Kupang. Penulis menekuni bidang Kesehatan lingkungan dan Kesehatan masyarakat dengan focus pada aspek administrasi dan kebijakan public.

BIODATA PENULIS



RAMLI, SKM., M.Kes

Dosen Fakultas Ilmu Kesehatan
Program Studi Kesehatan Masyarakat
Universitas Muhammadiyah Maluku Utara (UMMU)

Penulis adalah Anak dari (*Alm*) Drs. La Ode Rijal Abdul Gani & Ibu Ani Muhammad. Lahir di Tidore, 20 April 1984. Menikah dengan Ety Salim, SKM dan memiliki putra bernama Rosyid Ramli. **Pendidikan:** SD Dufa-Dufa Pantai 1 Lulus Tahun 1996, MTsN Ternate Lulus Tahun 1999, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Ternate Lulus Tahun 2002. Melanjutkan Kuliah S.1 pada Program Studi Kesehatan Masyarakat Fakultas Ilmu Kesehatan, Universitas Muhammadiyah Maluku Utara (UMMU) Wisuda Tahun 2007. Setelah itu diangkat menjadi Dosen Tetap Yayasan pada Fakultas Ilmu Kesehatan UMMU Sejak Desember 2007-2022 (Sampai Sekarang). Kemudian Lanjut Studi (S.2) Program Studi Kesehatan Masyarakat (Konsentrasi Promosi Kesehatan) pada Program Pascasarjana Universitas Indonesia Timur (UIT) Makassar Tahun 2011-2013. **Mengajar Mata Kuliah:** Sosio Antropologi Kesehatan, Dinamika Kelompok, Komunikasi Kesehatan, Advokasi Kesehatan dan Praktikum PKIP. Selain itu Penulis Aktif Menulis Jurnal Penelitian Nasional dan Internasional serta Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat (Akun Google Scholar RAMLI, SKM., M.Kes atau Link Akun Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=INVzydcAAAAJ&hl=id>).

Jabatan: Sebagai Sekretaris Program Studi Kesehatan Masyarakat FIKes UMMU Periode 2022-2026. **Hasil Karya Buku:** (1) *COVID-19 Suatu Perspektif Ilmiah* (Gramasurya dan UMMU Pres 2020),

(2) *Buku Ajar Sosio Antropologi Kesehatan* (CV. CAKRA, 2021) merupakan Hasil Lulus Seleksi Buku Ajar Tingkat LLDIKTI Wilayah XII, (3) *Gizi Kebugaran dan Olahraga*, (4) *Pengorganisasian dan Pengembangan Masyarakat* (Yayasan Penerbit Muhammad Zaini, 2021), (5) *Teori Psikologi Komunikasi*, (Yayasan Penerbit Muhammad Zaini, 2022), (6) *Epidemiologi Penyakit Menular*, (7) *Komunikasi Kesehatan*, (8) *Antropologi Sosiologi Kesehatan*, (9) *Promosi Kesehatan Masyarakat*, dan (10) *Pendidikan dan Promosi Kesehatan* (Penerbit PT. Global Eksekutif Teknologi, 2022). **Organisasi:** Anggota Majelis Kesehatan Umum dan Pelayanan Sosial Pimpinan Wilayah Muhammadiyah (PWM) Maluku Utara, Ikatan Ahli Kesehatan Masyarakat Indonesia (IAKMI) Malut dan Anggota Perkumpulan Promotor dan Pendidik Kesehatan Masyarakat Indonesia (PPPKMI) Provinsi Maluku Utara, PJSI Malut, FOKAL UMMU, Pimpinan Wilayah KKST Maluku Utara, serta sebagai Anggota Asosiasi Dosen Kolaborasi Lintas Perguruan Tinggi (DKLPT) Periode 2021-2026.

BIODATA PENULIS



Yustan Azidin, Ns.,M.Kep

Dosen Program Studi S1 Keperawatan Fakultas Keperawatan dan Ilmu Kesehatan Universitas Muhammadiyah Banjarmasin

Penulis lahir di Negara tanggal 30 Juli 1979. Penulis adalah dosen tetap pada program studi S1 Keperawatan, Fakultas Keperawatan Dan Ilmu Kesehatan Universitas Muhammadiyah. Menyelesaikan Pendidikan DIII Keperawatan Di AKPER Muhammadiyah Banjarmasin lalu melanjutkan S1 Keperawatan dan Profesi Ners di STIKes Muhammadiyah Banjarmasin dan meneruskan Pendidikan S2 pada jurusan Keperawatan di Universitas Indonesia dengan peminatan Manajemen Keperawatan.

BIODATA PENULIS



Ramli Bidullah, SKM, M.Kes

Dosen Tetap di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Tompotika
Luwuk

Ramli Bidullah, SKM, M.Kes, Lahir di sebuah Desa terpencil, Desa Tangkop biasanya disebut Desa Pinalong Kecamatan Liang Banggai Kepulauan Sulawesi Tengah, pada tanggal 25 Mei 1987 dari orang tua Ayah Amad Achmad Bidullah (alm) dan Ibu Rahma Lumuan. Penulis merupakan anak ketiga dari empat bersaudara, dan saat ini penulis menikah dengan seorang isteri Nurlaela Latempoh dan dikaruniai seorang putri Adzkia Azzahra dan seorang Putra Virendra Elramdhan Bidullah. Penulis menempuh pendidikan Formal SD di SDN Inpres Pinalong, SMP di SMPN 1 Liang, Lulus SMA di SMAN 1 Banggai tahun 2004 namun pernah sekolah di SMAN I Patani Gebe. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Tompotika Luwuk Banggai Tahun 2009, selanjutnya menyelesaikan Pacasarjana (S2) di Universitas Hasanuddin konsentrasi Promosi Kesehatan Tahun 2013 dan sementara ini penulis terdaftar sebagai Mahasiswa Doktor di Universitas Hasanuddin.

Penulis memulai pekerjaan sebagai Dosen Tetap di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Tompotika Luwuk tahun 2009 setelah Lulus Sarjana sampai dengan sekarang. Penulis menduduki jabatan Sekretaris Prodi Kesehatan Masyarakat Tahun 2011, Ketua Program Studi Kesehatan Masyarakat Tahun 2012-2013, Sebagai Wakil Dekan III Tahun 2013-2014, sebagai Wakil Dekan I 2014-2018 dan sekarang sebagai Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Periode 2018-2022. Penulis sering memberikan tulisan-tulisan opini pada Media local maupun media social baik cetak (koran) maupun

elektronik (FB : Ramli A Bidullah, IG: ramlibidullah. penulis mempunyai website pribadi www.ramlibidullah.com untuk berbagi pendapat lewat tulisan-tulisan opini terutama tentang kesehatan masyarakat. Semoga apa yang kita lakukan bernilai ibadah kepada Allah SWT.

BIODATA PENULIS



Urhuhe Dena Siburian

Dosen di Prodi D III Kebidanan Tarutung Poltekkes Kemenkes Medan

Urhuhe Dena Siburian., Lahir di Batubara, menyelesaikan pendidikan SD sampai SMA di Kisaran Kabupaten Asahan, Sumatera Utara. Melanjutkan kuliah S1 di Fakultas kesehatan Masyarakat USU Medan dan melanjutkan S2 di Fakultas Kesehatan Masyarakat USU Medan jurusan Promosi Kesehatan dan Ilmu Perilaku. Saat ini aktif sebagai dosen di Prodi D III Kebidanan Tarutung Poltekkes Kemenkes Medan. Penulis mengampu mata kuliah Gizi dalam Kesehatan Reproduksi, Sosial Budaya, Ilmu Kesehatan Masyarakat, Kebidanan Komunitas, Kewirausahaan dan aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di bidang kebidanan dan kesehatan masyarakat. Publikasi dalam jurnal ilmiah terakreditasi dan mendapatkan hak cipta atas karya yang dihasilkan.