



# **KEPEMIMPINAN DOKTER MILITER**

**PERSPEKTIF SUMBER DAYA  
MANUSIA**

---

**dr. F. Sukma W, Sp.S., M.Kes., CIQnR**

**KEPEMIMPINAN  
DOKTER MILITER  
PERSPEKTIF SUMBER DAYA MANUSIA**

**dr. F. Sukma W, Sp.S., M.Kes., CIQnR**

**PENERBIT CV. AKSARA GLOBAL AKADEMIA**

# **KEPEMIMPINAN DOKTER MILITER**

**PERSPEKTIF SUMBER DAYA MANUSIA**

Penulis:

dr. F. Sukma W, Sp.S., M.Kes., CIQnR.

**ISBN: 978-623-6387-49-8 (PDF)**

Ukuran ebook: viii + 52 hlm, 15.5 x 23 cm

Desain Cover & Layout:

Mia Kusmiati, MM., CT., MOS., MCE

Penerbit: CV. AKSARA GLOBAL AKADEMIA

Email: [aksaraglobalpublications@gmail.com](mailto:aksaraglobalpublications@gmail.com)

Cetakan Pertama: Nopember 2021

**Tanda Keanggotaan IKAPI: 418/JBA/2021**

*Isi diluar tanggung jawab penerbit*

*@Hak cipta dilindungi undang-undang*

# **Undang-Undang Republik Indonesia Nomor. 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta**

## Lingkup Hak Cipta

### Pasal 2:

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak Ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## Ketentuan Pidana

### Pasal 72:

1. Barangsiapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa. Atas Rahmat dan hidayah-Nya, penulis bisa menyelesaikan ebook yang berjudul "Kepemimpinan Dokter Militer: Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia dan Etika Profesi." Penulis mengucapkan terima kasih kepada teman-teman yang telah berkontribusi dalam pembuatan karya tulis berupa ebook ini.

Ucapan terima kasih Penulis sampaikan kepada keluarga, teman-teman, maupun atasan yang selalu mendukung dan memberikan do'a terbaik dalam setiap perjalanan yang penulis lakukan.

Penulis menyadari bahwa ebook ini tidaklah sempurna, sebab itu, saran dan kritik senantiasa diharapkan demi perbaikan karya penulis. Penulis juga berharap semoga karya tulis ini mampu memberikan pengetahuan tentang Kepemimpinan Dokter Militer dalam Perspektif Sumber Daya Manusia dan Etika Profesi Dokter Militer di era modern dan professional dewasa ini.

Jakarta, Nopember 2021,

**dr. F Sukma W, Sp.S., M.Kes., CIQnR**

## SINOPSIS

**E** book ini diharapkan bisa membantu para Dokter militer dalam memahami Undang-Undang Praktik Kedokteran dan peranannya sebagai anggota TNI. Pada dasarnya dokter militer tetap seorang dokter hanya saja status yang membedakannya. Kata “militer” bukan merupakan pembeda bagi dokter yang berdinasi di rumah sakit militer, sedangkan militer merupakan identitas bagi setiap prajurit. Bagi dokter militer berdinasi di rumah sakit mana saja, tetapi militer melekat dalam dirinya. Selain peraturan yang berlaku bagi dokter secara umum, terdapat ketentuan yang mengikat pada dirinya yaitu peraturan secara militer. Walaupun dokter militer tersebut tidak sedang berada di jam dinas dan melakukan praktek kedokteran secara mandiri atau di rumah sakit swasta. Keberlakuan dari Undang-Undang Praktik Kedokteran bagi dokter militer dapat dilihat mengenai Surat Izin Praktik (SIP).

Prosedur pembuatan Surat Izin Praktek (SIP) bagi dokter militer sama dengan dokter pada umumnya, tidak ada perbedaan antara Surat Izin Praktik (SIP) yang dikeluarkan untuk dokter militer atau dokter sipil. Selain itu penyelesaian sengketa antara dokter dengan pasien lebih mendahulukan mediasi, hal ini juga berlaku bagi penyelesaian sengketa antara dokter militer dengan pasien. Keberlakuan dan penerapan Undang-Undang Praktik Kedokteran bagi dokter militer dan dokter sipil di rumah sakit militer tidak dibedakan, semua dokter yang berdinasi di rumah sakit militer tunduk pada Undang-Undang Praktik Kedokteran. Pada rumah sakit militer tidak terdapat perbedaan antara Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan medis bagi pasien militer maupun pasien sipil. Dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan medis, seluruh pasien mendapat perlakuan yang sama.

## DAFTAR ISI

URAIAN	HAL
<b>HALAMAN COPY RIGHT</b>	iii
<b>KATA PENGANTAR</b>	v
<b>SINOPSIS</b>	vi
<b>DAFTAR ISI</b>	vii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
BAB 2 KEPEMIMPINAN DAN ORGANISASI	5
BAB 3 TEORI KEPEMIMPINAN	11
BAB 4 KEPEMIMPINAN EFEKTIF	19
BAB 5 STUDI EMPIRIS <i>LEADERSHIP STYLE</i> DAN KOMITMEN ORGANISASI	33
BAB 6 ETIKA DALAM KEPEMIMPINAN DOKTER MILITER	39
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	47
<b>TENTANG PENULIS</b>	51



# BAB 1

## PENDAHULUAN

**M**iliter merupakan organisasi besar yang memiliki sumber daya manusia sangat besar dengan aktivitas dan mobilisasi yang cukup tinggi (Martinsen et al., 2020). Sebagaimana organisasi besar memiliki beberapa divisi atau departemen dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai fungsi masing-masing, maka demikian juga Militer memiliki beberapa divisi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sesuai peraturan dan kebijakan yang ditetapkan dalam Undang-Undang.

Secara umum di berbagai negara, misi fundamental organisasi Militer adalah *“the unconditional fulfillment of constitutional missions and missions resulting from the quality of the respective state as a member of a political-military alliance”* (ZAHARIA, 2014). Militer sebagai sebuah organisasi besar dan sangat penting bagi keutuhan sebuah Negara dengan misi fundamental tersebut, dikelola dengan sangat baik sesuai Undang-Undang yang ditetapkan. Organisasi Militer di Indonesia dipimpin oleh seorang Panglima TNI yang terbagi alama 3 kekuatan yaitu TNI AU, TNI AD dan TNI AL dengan masing-masing kekuatan tersebut dipimpin oleh seorang Kepala Staf, dengan fungsi dan tugas pokok yang sudah ditetapkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia.

Dalam organisasi militer sangat diperlukan bagian Kesehatan guna mendukung operasional dan aktivitas militer ketika di medan tempur maupun pelayanan kesehatan keluarga besar prajurit serta masyarakat sipil (Soeters et al., 2010). Keberadaan divisi Kesehatan akan meningkatkan kekuatan mental, psikologis serta fisik para prajurit, keluarga dan masyarakat sipil lainnya (Levy & Sidel, 2008). Karena begitu pentingnya peran bagian kesehatan dalam mendukung

operasional organisasi Militer tersebut, sejarah Indonesia mencatat bahwa setelah Tentara Keamanan Rakyat (TKR) secara resmi dibentuk 5 Oktober 1945, maka pada tanggal 26 Oktober 1945 diangkatlah Jenderal Mayor Dr Suhardo Kerto Husodo sebagai Kepala Bagian Kesehatan TKR. Di awal tahun 1946 Badan Kesehatan Tingkat Pusat dinamakan Inspektorat Kesehatan Tentara dengan inspektornya dijabat oleh Dr Wirasmo Partaningrat di tingkat daerah dinamakan Dinas Kesehatan Divisi. Keberadaan dokter Militer dalam bagian kesehatan di organisasi Militer merupakan hal yang sangat penting. Di pertempuran, mereka sama sekali tidak tergantikan dan sangat vital, sehingga para dokter ini sering jadi incaran. Menjadi dokter militer dapat dikatakan memiliki tingkat kesulitan yang tinggi, sehingga harus memiliki skill yang lebih dari tentara biasa. Dalam medan perang dokter militer bukan hanya harus bertahan dari serangan tentara lawan, namun juga harus cepat tanggap saat rekannya membutuhkan bantuan medis. Mereka juga harus mengenali berbagai jenis-jenis obat-obatan yang cocok untuk pasien atau rekan mereka. Di Indonesia setelah seorang perwira diberi pendidikan mengenai ilmu militer umum selama 7 bulan, dia harus melakukan pendidikan khusus untuk medis selama 3-5 bulan. Di sana perwira tersebut akan diajarkan mengenai hal-hal medis serta penerapannya di lapangan.

Sebagai seorang dokter dalam melakukan operasi pastinya membutuhkan sebuah ketenangan, namun dokter militer harus mampu melakukan operasi penyelamatan medis di saat suara granat dan peluru mendesing di sekitarnya. Seorang dokter militer dituntut profesional dalam kondisi apapun di sekitarnya, dia harus melakukan langkah medis untuk rekannya yang terluka. Oleh karena itu, dokter militer dididik dengan kedisiplinan tinggi pada saat pelatihan. Selain kemampuan bertempur, mereka juga melakukan tugas pengobatan. Ketika seorang tentara hanya punya satu tanggung jawab saja, para dokter militer punya dua kewajiban, bertempur dan menjaga rekannya tetap hidup. Dalam 2 kewajiban tersebut, dibutuhkan kepemimpinan seorang dokter militer dalam menjalankan tugas pokok di medan perang maupun non perang dalam menjaga keutuhan wilayah Negara serta

pelayanan kesehatan tentara dan masyarakat sipil (Czarniawska, 2018). Artinya bahwa dokter militer merupakan salah satu profesi yang menggabungkan dua peran, yaitu sebagai dokter sekaligus juga seorang perwira TNI.

Pada rumah sakit militer tidak terdapat perbedaan antara Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan medis bagi pasien militer maupun pasien sipil. Dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan medis, seluruh pasien mendapat perlakuan yang sama. Hal yang membedakan hanya soal prioritas. Dalam rumah sakit militer, pasien yang termasuk dalam bagian prajurit, keluarga, pensiunan, dan pegawai negeri sipil di bawah Kementerian Pertahanan diberi prioritas utama. Karena rumah sakit militer didirikan untuk menunjang kesehatan bagi prajurit, keluarga, pensiunan, dan pegawai negeri sipil Kementerian Pertahanan.



## **BAB 2**

### **KEPEMIMPINAN DAN ORGANISASI**

#### **A. Hubungan Kepemimpinan dan Organisasi**

**M**embahas korelasi kepemimpinan dan organisasi maka perlu memahami terlebih dahulu tentang organisasi secara umum. Organisasi memiliki pengertian sebagai kumpulan individu yang saling berinteraksi dan bekerjasama dalam suatu kegiatan yang direncanakan bersama agar tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Colquitt et al., (2018) mendefinisikan organisasi sebagai kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan batasan yang relatif dapat diidentifikasi, dan orang-orang di dalamnya memiliki satu keterikatan yang terus menerus untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi sebagai wadah tempat berkumpulnya individu dalam melakukan kegiatan membutuhkan koordinasi dalam pola interaksi yang dilakukan oleh individu secara terarah, agar pencapaian tujuan organisasi memiliki kesamaan tindakan dan persepsi sesuai dengan tugas masing-masing anggota individu dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, perlu dibentuk struktur organisasi yang bertujuan untuk menetapkan tugas masing-masing individu, kepada siapa individu yang bekerja tersebut memberikan laporan pekerjaan, dan bagaimana pula mekanisme koordinasi agar pola interaksi antar individu dalam organisasi dapat diarahkan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.

S P Robbins & Judge, (2017) menyebutkan bahwa struktur organisasi memiliki tiga komponen yang tidak dapat diabaikan begitu saja, ketiga komponen tersebut adalah sebagai berikut:

#### **1) Kompleksitas**

Kompleksitas mengarah pada tingkat differensiasi, yaitu dalam organisasi ada differensiasi vertical, horizontal, dan ada differensiasi spasial. Diferensiasi vertikal merujuk pada kedalaman struktur organisasi, jika tingkatan organisasi

bertambah dalam suatu organisasi maka semakin besar distorsi komunikasi dan sulit melakukan koordinasi dan pengawasan oleh pimpinan. Differensiasi horizontal mengacu pada kompleksitanya jenis pekerjaan, tugas, tingkat pendidikan dan pelatihannya. Perbedaan ini berakibat pada sulitnya komunikasi karena masing-masing individu memiliki orientasi dan cara pandang yang berbeda-beda.

Differensiasi spasial mengarah pada jumlah dan jarak, perbedaan ini mengarah pada lokasi individu dari organisasi, dan sebaran jumlah anggota. Semakin tinggi tingkat kompleksitas suatu organisasi maka semakin tinggi tuntutan terhadap pimpinan untuk memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan berjalan sesuai dengan yang direncanakan sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

## 2) **Formalisasi**

Formalisasi mengarah pada penstandarisasian kerja, artinya adalah setiap kegiatan yang ada dalam organisasi maka perlu dilakukan standarisasi, hal ini menjadi tanggungjawab pimpinan dalam menstandarisasikan pekerjaan, agar semua individu atau anggota organisasi bekerja sesuai dengan standarisasi yang telah ditetapkan. Selain itu, standarisasi memberikan kesatuan dan kesamaan dalam perlakuan, rasa, dan lain sebagainya.

## 3) **Sentralisasi**

Mengacu pada tingkatan pengambilan keputusan, sentralisasi merupakan tingkat pengambilan keputusan pada posisi yang tertinggi, sedangkan pada posisi yang rendah disebut adalah desentralisasi. Selanjutnya organisasi memiliki bagian-bagian yang saling berhubungan dan saling bergantung yang diatur untuk menghasilkan satu kesatuan yang disebut dengan sistem.

Sistem dalam organisasi memiliki karakteristik diferensiasi dan integrasi.

Diferensiasi bermakna adanya perbedaan, sedangkan integrasi memiliki arti penggabungan atau penyatuan. Sehingga organisasi memiliki sistem yang dapat dikategorikan menjadi sistem terbuka dan tertutup. Sistem terbuka memiliki arti bahwa organisasi mendapatkan pengaruh dari luar organisasi. Sistem tertutup adalah organisasi tidak mendapatkan pengaruh dari luar lingkungan organisasi. Dilihat dari definisi dan uraian terkait organisasi, maka pemimpin dan kepemimpinan organisasi merupakan hal yang saling berkaitan dan saling menunjang keberlangsungan organisasi. Organisasi dapat mencapai tujuan dan meningkatkan mutunya dikarenakan faktor pimpinan dan kepemimpinan. Pemimpin suatu organisasi berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Efektifitas pemimpin sangat diperlukan dalam merencanakan, melaksanakan, mengarahkan, mengontrol, dan mengevaluasi usaha-usaha yang dilakukan oleh anggota organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Korelasi antara kepemimpinan dan organisasi terlihat dari aspek menggerakkan/mendorong, mengarahkan, mengontrol, mengawasi, dan mengevaluasi kegiatan organisasi melalui orang-orang atau individu dan sarana dan prasarana yang ada di dalam organisasi secara maksimal.

## **B. Fungsi Kepemimpinan dalam Organisasi**

Kepemimpinan dalam organisasi dilihat dari struktur, sistem, dan kegiatan organisasi memiliki peran penting. Peran penting kepemimpinan dalam organisasi dilihat dari kompleksitas organisasi, formalisasi, dan sentralisasi organisasi, selain itu fungsi kepemimpinan dari struktur dan sistem organisasi. Maka, fungsi kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Memetakan rencana kegiatan yang dilakukan dalam organisasi.
- 2) Memberikan pengarahan dalam pelaksanaan kegiatan yang telah dirancang.

- 3) Melakukan kontrol atau pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan.
- 4) Melakukan penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan.
- 5) Memberikan arahan kepada setiap individu dalam organisasi dalam memahami pekerjaan atau tugas masing-masing.
- 6) Membangun budaya organisasi yang sehat, kompetitif, disiplin, dan mempertahankan nilai-nilai dan norma yang sesuai dengan lingkungan sekitar organisasi.
- 7) Menjaga kestabilan organisasi dengan meminimalisir tingkat konflik antar anggota atau konflik vertikal maupun horizontal dalam struktur organisasi.
- 8) Mendorong atau memotivasi anggota atau individu dalam organisasi untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan organisasi secara optimal dengan penuh keikhlasn.
- 9) Melakukan perubahan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi, sehingga individu dalam organisasi memiliki semangat kerja yang sama setiap harinya.
- 10) Medesain strategi dalam pencapaian tujuan organisasi.
- 11) Medesain, merancang, dan membangun visi, misi, tujuan organisasi.
- 12) Mengarahkan pelaksanaan rencana dan strategi agar sejalan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.
- 13) Menganalisa permasalahan atau konflik yang terjadi dalam organisasi untuk mempercepat pencapaian tujuan organisasi.
- 14) Mengkomunikasikan informasi atau perubahan yang akan dilakukan dalam organisasi kepada anggota secara jelas.

Pernyataan lain dalam mencapai tujuan dan meningkatkan mutu sebuah organisasi, Kepemimpinan dalam organisasi memiliki fungsi yang melekat di dalamnya. Di mana fungsi kepemimpinan menurut Rzepka & Bojar, (2020) adalah sebagai berikut:

### 1) **Fungsi instruktif**

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan di mana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah. Inisiatif tentang segala sesuatu yang ada kaitannya dengan perintah itu, sepenuhnya merupakan fungsi pemimpin.

### 2) **Fungsi konsultatif**

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, fungsi pemimpin sebagai konsultan untuk mendengarkan pendapat, saran serta pertanyaan dari bawahannya, mengenai keputusan yang akan diambil oleh pemimpin.

### 3) **Fungsi partisipasi**

Dalam fungsi ini pemimpin menjalankan serta mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompoknya memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi atau jabatan masing-masing. Pemimpin juga tidak hanya ikut dalam proses pembuatan keputusan dalam fungsi ini pemimpin ikut serta dalam proses pelaksanaannya. Fungsi partisipasi ini bukan berarti pemimpin memberikan kebebasan semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama

dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

#### **4) Fungsi delegasi**

Fungsi ini pemimpin sebagai pemegang wewenang tertinggi harus bersedia dan dapat mempercayai orang lain, sesuai dengan posisi atau jabatannya, apabila diberi atau mendapat pelimpahan wewenang.

#### **5) Fungsi pengendalian**

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses dan efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Sehubungan dengan itu bahwa fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Dengan bimbingan dan pengarahan, koordinasi dan pengawasan, pemimpin berusaha mencegah terjadinya kekeliruan atau kesalahan setiap unit atau perseorangan dalam melaksanakan volume dan beban kerjanya atau perintah dari pimpinannya. Pengendalian dilakukan dengan cara mencegah anggota berfikir dan berbuat sesuatu yang cenderung merugikan kepentingan bersama.

## **BAB 3**

### **TEORI KEPEMIMPINAN**

**S**elama bertahun-tahun, kepemimpinan telah dipelajari secara ekstensif dalam berbagai konteks dan landasan teori. Dalam beberapa kasus, kepemimpinan telah digambarkan sebagai proses, tetapi sebagian besar teori dan penelitian tentang kepemimpinan melihat seseorang untuk mendapatkan pemahaman (Northouse, 2021). Kepemimpinan ditentukan oleh sifat, kualitas, dan perilaku seorang pemimpin dengan pembelajaran yang membentang lintas budaya, dekade, hingga teori kepercayaan, dengan ulasan komprehensif tentang teori kepemimpinan itu sendiri (Brandt, 2020).

Pentingnya pengikut dalam kepemimpinan muncul sebagai interaksi antara tujuan pengikut dan pemimpin. Teori kepemimpinan menyarankan bahwa para pemimpin bertanggung jawab untuk membantu pengikut mengembangkan perilaku yang memungkinkan mereka untuk mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan. Variabel yang mempengaruhi perilaku pemimpin yang paling efektif mencakup sifat tugas (apakah itu memuaskan secara intrinsik atau ekstrinsik), tingkat otonomi para pengikut, dan motivasi pengikut. Literatur kepemimpinan mengungkapkan bahwa teori telah disempurnakan dan dimodifikasi dengan perkembangan waktu dan perubahan era berdasarkan jenis kepemimpinan yang diterapkan dalam fungsi-fungsi yang memerlukan tingkat presisi, tingkat kepercayaan, kepekaan, perhatian yang sangat tinggi berdasarkan portofolio semua peneliti (Northouse, 2021). Sementara itu menurut Hutajulu et al., (2021), menyatakan bahwa teori kepemimpinan berkembang dari *Great Man Theory* hingga munculnya *New Leadership Style* yang kontemporer.

#### **A. Great Man Theory**

*Great Man Theory* berkembang sejak abad ke-19, berkembang dari dogma bahwa pemimpin dilahirkan atau ditakdirkan oleh alam untuk berada dalam peran mereka pada waktu tertentu, sehingga

dikenal sebagai teori orang hebat yaitu bahwa sifat kepemimpinan dan bakat-bakat kepemimpinan, dibawa seseorang semenjak orang tersebut dilahirkan.

## **B. Trait Theory**

Trait theory menyarankan bahwa kita dapat mengevaluasi kepemimpinan dan mengusulkan cara memimpin secara efektif dengan mempertimbangkan apakah seseorang memiliki kepribadian, sosial, dan ciri fisik tertentu. Populer di tahun 1940-an dan 1950-an, teori ini berusaha untuk memprediksi individu mana yang berhasil menjadi pemimpin dan kemudian apakah mereka efektif. Pemimpin berbeda dari nonpemimpin dalam dorongan, keinginan untuk memimpin, kejujuran dan integritas, kepercayaan diri, kemampuan kognitif, dan pengetahuan tentang bisnis yang mereka jalani. Bahkan sifat yang dinilai perlu untuk manajemen tingkat atas, menengah, dan rendah berbeda di antara para pemimpin negara yang berbeda; misalnya, para pemimpin AS dan Inggris menghargai akal; orang Jepang, intuisi; dan Belanda, imajinasi.

Pertanyaan yang jelas adalah, Dapatkah Anda memikirkan individu mana saja yang merupakan pemimpin yang efektif tetapi tidak memiliki satu atau lebih karakteristik ini? Kemungkinannya adalah Anda bisa. Keterampilan dan kemampuan untuk mengimplementasikan visi diperlukan untuk mengubah sifat-sifat menjadi perilaku kepemimpinan. Kemampuan individu fungsi latar belakang, kecenderungan, preferensi, kompleksitas kognitif, dan teknis, hubungan manusia, dan keterampilan konseptual juga berkontribusi.

Pendekatan sifat memiliki kepentingan lebih historis daripada praktis untuk manajer dan administrator, meskipun penelitian baru-baru ini sekali lagi mengaitkan efektivitas kepemimpinan dengan sifat-sifat pemimpin. Satu studi tentang pekerjaan manajemen senior menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif memerlukan pengetahuan yang luas, dan hubungan yang solid di dalam, industri dan organisasi, serta reputasi yang sangat baik, rekam jejak yang kuat, pikiran yang tajam, keterampilan interpersonal yang kuat, integritas

yang tinggi, energi tinggi, dan dorongan kuat untuk memimpin. Selain itu, beberapa diantaranya melihat perspektif transformasional yang dijelaskan kemudian dalam bab ini, sebagai evolusi alami dari perspektif sifat sebelumnya.

**a. The Behavioural Perspective**

Keterbatasan kemampuan sifat untuk memprediksi kepemimpinan yang efektif menyebabkan para peneliti selama tahun 1950-an memandang perilaku seseorang daripada sifat pribadi individu itu sebagai cara untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Pandangan ini juga membuka jalan bagi teori situasional selanjutnya. Jenis perilaku kepemimpinan yang diselidiki biasanya jatuh ke dalam dua kategori: berorientasi pada produksi dan berorientasi pada karyawan. Kepemimpinan yang berorientasi pada produksi, juga disebut perhatian terhadap produksi, struktur prakarsa, atau kepemimpinan yang berfokus pada tugas, melibatkan tindakan terutama untuk menyelesaikan tugas. Seorang administrator yang memberi tahu ketua departemennya, "Lakukan semua yang Anda perlukan, untuk mengembangkan kurikulum tepat waktu untuk memulai sekolah, apa pun konsekuensi pribadinya," menunjukkan kepemimpinan yang berorientasi pada produksi. Begitu juga seorang administrator yang menggunakan gaya otokratis atau gagal melibatkan pekerja dalam setiap aspek pengambilan keputusan. Kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan, juga disebut kepedulian terhadap orang atau pertimbangan, berfokus pada mendukung pekerja individu dalam aktivitas mereka dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Seorang kepala sekolah yang menunjukkan perhatian besar terhadap kepuasan gurunya dengan tugas dan komitmen mereka terhadap pekerjaan mereka memiliki gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan.

Studi dalam kepemimpinan di Ohio State University, yang mengklasifikasikan gaya individu sebagai struktur atau pertimbangan awal, meneliti hubungan antara gaya dan tingkat keluhan, kinerja, dan pergantian. Struktur inisiasi mencerminkan sejauh mana pemimpin menyusun perannya sendiri dan peran bawahan untuk mencapai tujuan kelompok melalui penjadwalan kerja, menugaskan karyawan ke dalam tugasnya, dan mempertahankan standar kinerja mereka. Pertimbangannya adalah mengacu pada sejauh mana pemimpin menekankan kebutuhan individu melalui komunikasi dua arah, menghormati ide-ide bawahan, saling percaya antara pemimpin dan bawahan, dan pertimbangan pada perasaan bawahan. Meskipun pemimpin dapat memilih gaya yang sesuai dengan hasil yang mereka inginkan, pada kenyataannya, untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam ketiga dimensi kinerja, tingkat keluhan, dan pergantian, banyak dari penelitian yang menyarankan bahwa manajer harus berusaha untuk menunjukkan struktur dan pertimbangan di awal. Serangkaian studi kepemimpinan di University of Michigan, yang mengamati manajer dengan orientasi karyawan dan orientasi produksi, memberikan hasil yang serupa. Dalam studi ini, yang mengaitkan perbedaan dalam kelompok kerja dengan produktivitas tinggi dan produktivitas rendah dengan perbedaan dalam penyelia, penyelia yang sangat produktif menghabiskan lebih banyak waktu untuk merencanakan pekerjaan departemen dan mengawasi karyawan mereka; mereka menghabiskan lebih sedikit waktu untuk bekerja bersama dan melakukan tugas yang sama dengan bawahan, memberi bawahan mereka lebih banyak kebebasan dalam kinerja tugas tertentu, dan cenderung berorientasi pada karyawan.

Sebuah studi penelitian longitudinal tiga puluh tahun di Jepang meneliti kinerja dan perilaku kepemimpinan

pemeliharaan. Kinerja di sini secara khusus mengacu pada pembentukan dan pencapaian tujuan kelompok melalui kecepatan kerja yang cepat; mencapai hasil yang berkualitas, akurat, dan kuantitas tinggi; dan mengamati aturan. Perilaku pemeliharaan menjaga stabilitas sosial kelompok dengan mengatasi perasaan bawahan, mengurangi stres, memberikan kenyamanan, dan menunjukkan penghargaan. Orang Jepang, menurut penelitian ini dan penelitian lainnya, lebih memilih kepemimpinan yang tinggi pada kedua dimensi daripada perilaku yang didominasi kinerja, kecuali ketika pekerjaan dilakukan dalam kelompok proyek jangka pendek, bawahan rentan terhadap kecemasan, atau kinerja yang efektif membutuhkan usaha yang sangat rendah.

**b. Situational Theory**

Model kontingensi, atau situasional, berbeda dari model sifat dan perilaku sebelumnya dalam menyatakan bahwa tidak ada cara tunggal untuk memimpin yang berhasil dalam semua situasi. Sebaliknya, perilaku yang tepat tergantung pada keadaan pada waktu tertentu. Manajer yang efektif mendiagnosis situasi, mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang paling efektif, dan kemudian menentukan apakah mereka dapat menerapkan gaya yang diperlukan. Penelitian situasi awal menunjukkan bahwa bawahan, supervisor, dan pertimbangan tugas mempengaruhi gaya kepemimpinan yang sesuai dalam situasi tertentu. Aspek apa yang paling tepat dari dimensi yang bervariasi dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan secara efektif.

**c. Teori X dan Y**

Salah satu teori situasional yang lebih tua, Teori X/ Teori Y Douglas McGregor, menyerukan gaya kepemimpinan berdasarkan asumsi individu tentang individu lain bersama

dengan karakteristik individu, tugas, organisasi, dan lingkungan (McGregor, 1960). Meskipun manajer mungkin memiliki banyak gaya, Teori X dan Y telah menerima perhatian terbesar. Manajer Teori X berasumsi bahwa orang malas, termotivasi secara ekstrinsik, dan tidak mampu disiplin diri atau pengendalian diri dan bahwa mereka menginginkan keamanan dan tidak ada tanggung jawab dalam pekerjaan mereka. Teori Y pria belasan berasumsi bahwa orang tidak inheren tidak menyukai pekerjaan, secara intrinsik termotivasi, mengerahkan pengendalian diri, dan mencari tanggung jawab. Seorang manajer Teori X, karena pandangannya yang terbatas tentang dunia, hanya memiliki satu gaya kepemimpinan yang tersedia, yaitu otokratis. Manajer Teori Y memiliki berbagai gaya dalam repertoarnya. Bagaimana seorang administrator dapat menggunakan teori McGregor untuk memastikan efektivitas kepemimpinan? Resep apa yang akan ditawarkan McGregor untuk membuktikan situasinya? Jika seorang administrator memiliki asumsi Teori X, dia akan menyarankan agar administrator mengubahnya dan akan memfasilitasi perubahan ini dengan mengirimkan administrator ke program pengembangan manajemen. Jika seorang manajer memiliki asumsi Teori Y, McGregor akan menyarankan diagnosis situasi untuk memastikan bahwa gaya yang dipilih sesuai dengan asumsi dan kecenderungan tindakan administrator, serta pengaruh internal dan eksternal pada situasi.

#### **d. Contemporary Situational Leadership**

Penelitian saat ini menunjukkan bahwa pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja diubah oleh variabel-variabel intervening seperti upaya bawahan, kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka, kejelasan tanggung jawab pekerjaan mereka, organisasi pekerjaan, kerjasama dan kekompakan kelompok, kecukupan sumber daya dan

dukungan yang diberikan kepada kelompok, dan koordinasi kegiatan kelompok kerja dengan subunit lain. Dengan demikian, para pemimpin harus menanggapi ini dan perbedaan budaya yang lebih luas dalam memilih gaya yang sesuai. Teori kepemimpinan interaksi pemimpin-lingkungan-pengikut mencatat bahwa para pemimpin yang efektif pertama-tama menganalisis kekurangan dalam kemampuan pengikut, motivasi, persepsi peran, dan lingkungan kerja yang menghambat kinerja dan kemudian bertindak untuk menghilangkan kekurangan ini.

#### e. **Leadership Style**

Leadership Style Theory merupakan kebalikan dari The Great Man Theory, di mana teori Leadership Style berfokus pada tindakan seorang pemimpin bukan pada kualitas mental atau sifat atau karakter bawaan dari orang tersebut. Dalam teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat belajar dan berlatih untuk menjadi pemimpin melalui pelatihan, pengalaman, dan pengamatan, sehingga menghasilkan kepemimpinan yang efektif yang memiliki kompetensi yaitu keterampilan teknis, manusiawi, dan konseptual.

Štreimikienė et al., (2019) berpendapat bahwa kepemimpinan tidak hanya penting bagi organisasi atau karir seorang karyawan, tetapi juga penting dalam membantu kelompok atau pengikut mencapai tujuan yang signifikan. Demikian juga John R. Shop & Troy W. Hinrich, (2020) berpendapat bahwa kepemimpinan dapat meningkatkan ataupun menurunkan iklim kepuasan kerja karyawan di suatu organisasi. Hal tersebut dibuktikan oleh Cai, (2021) bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan, berdasarkan bukti empiris semakin efektif gaya kepemimpinan, maka tingkat kinerja organisasi akan semakin tinggi. Seiring perkembangan teori kepemimpinan selama beberapa dekade, maka *Leadership Style* harus berubah dengan cepat mengikuti kondisi

dan kebutuhan organisasi menghadapi perubahan yang semakin kompleks dan beragam (Franco, 2020). Kemudian muncul pendapat baru yang dikemukakan oleh Dyer, (2020) menyatakan *New Leadership Style* merupakan kemampuan intelegensi individu dalam mengelola pengikut untuk mencapai tujuan di saat kondisi perubahan yang cepat tersebut, menurutnya *New Leadership Style* merupakan gaya kepemimpinan yang tepat saat ini dengan mengkombinasikan 3 gaya kepemimpinan, yaitu *Transformational Leadership*, *Servant Leadership* dan *Situational Leadership*.

Perkembangan persyaratan untuk jenis gaya kepemimpinan efektif mengalami perubahan secara tiba-tiba yang diakibatkan era globalisasi dan evolusi industri 4.0 di seluruh dunia, oleh karena itu dibutuhkan *style* yang tepat untuk mengelola organisasi/ kelompok dalam menyesuaikan kondisi tersebut (Helmold, 2021). Menurutny bahwa di masa pandemi globalisasi industri 4.0 yang modern dan kedepannya, dibutuhkan *Transformational Leadership* yang mampu beradaptasi dengan pola kerja modern dan *digitalisasi*. Namun berbeda dengan Tarallo, (2021) yang berpendapat bahwa *Servant Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang efektif di modern saat ini, yang merupakan adaptasi revolusioner yang merubah kepemimpinan kekuasaan tradisional menjadi pemimpin yang melayani tim dan semua anggotanya dengan tujuan mencapai tujuan organisasi. Pendapat yang berbeda juga dikemukakan oleh Serrat, (2021) bahwa model *Situational Leadership* merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang lebih dikenal luas, dan efektif dipraktekkan pada kondisi tertentu, termasuk kondisi modern dan global saat ini.

## **BAB 4**

### **KEPEMIMPINAN EFEKTIF**

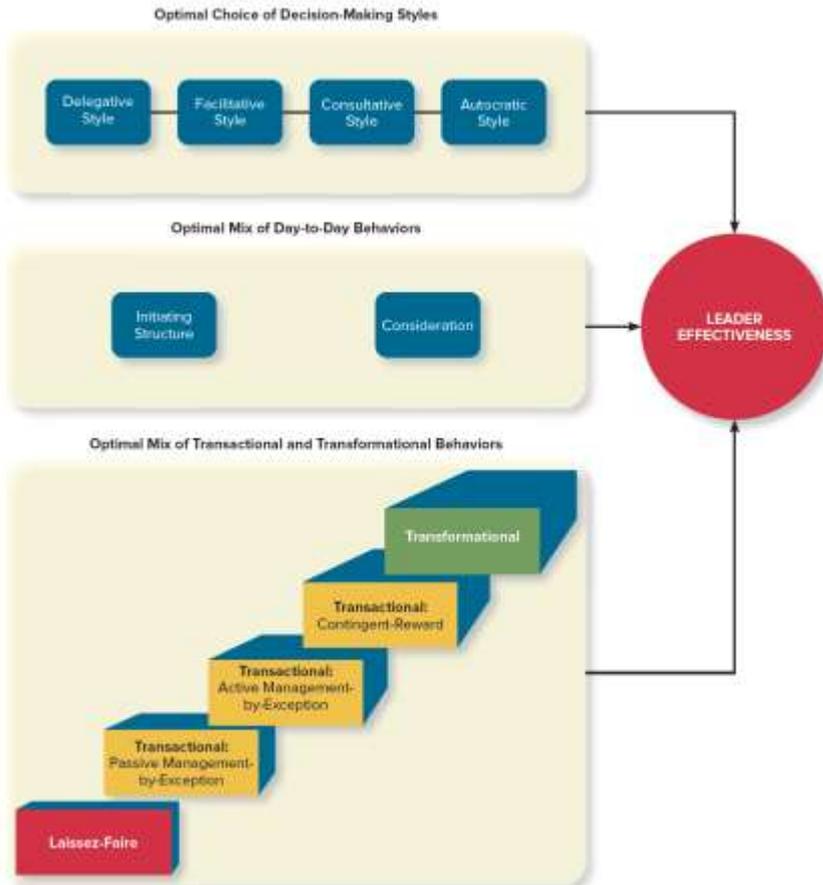
#### **A. Perkembangan Teori Kepemimpinan**

**F**ranco, (2020) menjelaskan bahwa teori kepemimpinan telah berkembang selama beberapa dekade, mencerminkan sifatnya yang kompleks dan beragam. Abad ke-21 adalah kerangka waktu baru yang menuntut perbedaan pendekatan kepemimpinan. *Leadership Style* harus berubah dengan cepat termasuk kepribadian dan gaya kepemimpinan dalam proses pengambilan keputusan serta pemecahan masalah untuk memberikan harapan pengikut. Pemimpin dan manajer membutuhkan pendekatan praktis untuk kepemimpinan secara substansial mempengaruhi dan memotivasi pengikut untuk meningkatkan kinerja mereka dalam mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

Robbins & Judge, (2017) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan, sehingga para anggota merasa puas dalam menjalankan fungsi masing-masing. Sementara menurut Armstrong & Taylor, (2020) kepemimpinan adalah perihal menginspirasi orang untuk melakukan yang terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan, dengan melakukan pengembangan dan komunikasi visi untuk masa depan, memotivasi anggota serta melibatkan mereka dalam proses. Northouse, (2021) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses di mana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.

Colquitt et al., (2018), menyatakan bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas para pengikutnya menuju pencapaian tujuan untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan unitnya secara keseluruhan, yang dinilai dari survei karyawan ataupun margin keuntungan, produktivitas, biaya, ketidakhadiran, retensi, dan

sebagainya. Seorang "pemimpin yang efektif" juga memupuk kualitas tinggi hubungan pertukaran pemimpin-anggota atas dasar diadik melalui pengambilan peran dan proses pembuatan peran. Gambar 4.1 menjelaskan mengapa beberapa pemimpin lebih efektif daripada yang lain, terlihat pada gaya pemimpin ketika membuat keputusan, dan perilaku yang mereka lakukan dalam peran kepemimpinan mereka.



**Gambar 4.1:** Effectiveness Leadership

Dalam hal gaya pengambilan keputusan, dibutuhkan kemampuan melakukan kombinasi yang paling efektif dari kontrol pemimpin terhadap pengikut dalam hal gaya otokratis, konsultatif, fasilitatif, dan delegatif, yaitu perpaduan efektif dari perilaku kepemimpinan transaksional dan perilaku kepemimpinan transformasional (Colquitt et al., 2018b).

Perkembangan teori kepemimpinan dari masa ke masa, hingga era saat ini dikenal dengan *Leadership Style Theory* merupakan perkembangan terbaru dari teori kepemimpinan, dan akan terus berkembang sesuai perubahan era dan kebutuhan organisasi. Di masa teknologi dan globalisasi memaksa perubahan teori kepemimpinan untuk menemukan gaya kepemimpinan yang efektif. *New Leadership Style* yang dikembangkan oleh Hutajulu et al., (2021) mengkombinasikan 3 gaya kepemimpinan yaitu: *Transformational Leadership*, *Servant Leadership* dan *Situational Leadership*.

Perbedaan antara 3 gaya kepemimpinan tersebut menurut (Hutajulu, Susita, & Eliyana, 2021) adalah:

- 1) *Transformational Leadership*: merupakan kepemimpinan di mana pemimpin yang memberikan motivasi atau rangsangan intelektual kepada para pengikutnya.
- 2) *Servant Leadership*: merupakan kepemimpinan yang esensinya adalah melayani orang lain sebagai prioritas utama dan yang pertama.
- 3) *Situational Leadership*: merupakan kepemimpinan dengan pendekatan situasional yaitu menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual tergantung situasi yang dihadapi teamnya.

## 1. **Transformational Leadership**

Menurut Colquitt et al., (2018) *Transformational Leadership* didefinisikan sebagai berpendapat bahwa pemimpin transformasional fokus pada kepuasan kerja, dengan karyawan

yang cenderung melakukan ide-ide inovatif untuk mencapai tingkat kinerja tugas yang lebih tinggi.

Menurut Northouse, (2021) *Transformasional Leadership* “*is a process that changes and transforms people*”. Northouse, (2021) berpendapat bahwa hal tersebut berkaitan dengan emosi, nilai, etika, standar, dan tujuan jangka panjang, termasuk menilai motif pengikut, memuaskan kebutuhan mereka, dan memperlakukan mereka sebagai manusia seutuhnya. Kepemimpinan transformasional melibatkan bentuk pengaruh yang mampu menggerakkan pengikut untuk mencapai lebih dari apa yang biasanya diharapkan dari mereka.

Menurut Hawkins, (2021) *Transformational Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi pengikut untuk meyakinkan pemahaman konsep dan kepercayaan diri dalam mengelola tanggung jawab pekerjaan demi mencapai target dan tujuan organisasi. Dengan demikian pengikut secara individu dan kelompok memiliki kepuasan kerja yang tinggi serta optimisme mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Khan & Lega, (2021) *Transformational Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan pengembangan dan praktik sumber daya manusia di era revolusi 4.0 untuk mengatasi tantangan yang dihadapi dalam pengembangan sumber daya manusia terutama motivasi dan kepuasan kerja sehingga pengikut mampu bekerja dengan kreatif dan memiliki *performance* tinggi. Oleh karena itu seseorang dengan gaya kepemimpinan transformasional harus memiliki berbagai keterampilan manajemen yang berbeda, seperti: pengambilan keputusan, mendengarkan dan komunikasi, analitis dan teknis, manajemen waktu dan manajemen diri.

Sementara itu Helmold, (2021) berpendapat bahwa di masa globalisasi dan kedepannya, dibutuhkan *Transformational Leadership* yang mampu beradaptasi dengan pola kerja digitalisasi.

Kesimpulannya *Transformational Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang efektif di era revolusi 4.0 dan globalisasi

modern, untuk mengarahkan aktivitas para pengikutnya dengan mengelola emosi, nilai, etika, standar, dan tujuan jangka panjang, termasuk menilai motif pengikut, memuaskan kebutuhan atau kepuasan kerja mereka, dan memperlakukan mereka sebagai manusia seutuhnya menuju pencapaian tujuan organisasi.

### **Dimensi *Transformational Leadership***

Menurut Northouse, (2021) *Transformational Leadership* memiliki 4 dimensi yaitu:

- *Idealized Influence*, Pemimpin dengan gaya transformasional berupaya mempengaruhi pengikutnya secara langsung dengan cara menekankan keyakinan, komitmen, serta memiliki tekad untuk mencapai target serta tujuan organisasi dengan selalu memperhatikan nilai moral dan etika dari kebijakan yang dibuat.
- *Inspirational Motivation*, Pemimpin Transformasional berupaya memberikan inspirasi dan motivasi terhadap pengikut dengan cara memberikan kesempatan pengikut untuk ikut serta berkontribusi dalam ide dan pendapat mengenai keadaan organisasi kedepannya dengan terbuka.
- *Intellectual Stimulation*, Pemimpin Transformasional mengarahkan pengikutnya mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam mencari solusi metode baru terhadap masalah yang dihadapi organisasi.
- *Individualized Consideration* Pemimpin Transformasional bertindak sebagai pelatih dengan memperhatikan kebutuhan pengikut dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya, serta mengembangkan potensi pengikutnya dengan memberi bimbingan dan arahan untuk dapat meningkatkan keunggulan kapasitas intelektual.

## 2. Servant Leadership

Menurut Syed, (2021) *Servant Leadership* merupakan pemimpin yang etis, yang memotivasi orang lain sesuai keinginan mereka dengan mengedepankan filosofi pelayanan yang didorong oleh nilai dalam organisasi, serta, komunitas secara luas, serta memiliki dampak transformasional pada komunitas sesuai dengan etika organisasi. Menurut Nullens, (2019) *Servant Leadership* dalam organisasi bisnis adalah suatu gaya kepemimpinan berbasis ketulusan dan keinginan untuk melayani para pengikutnya untuk bersama-sama menjalankan pekerjaan demi mencapai tujuan organisasi.

Menurut Yoon & Darville, (2021) *Servant Leadership* merupakan gaya kepemimpinan dengan filosofi pelayanan, yang mampu menciptakan budaya organisasi etis yang kuat, moral karyawan, pemberdayaan, dan komitmen terhadap efektivitas organisasi sehingga kinerja, dan kepuasan karyawan meningkat.

Menurut Piorun et al., (2021) bahwa saat krisis berlangsung, sangat penting bagi karyawan untuk memiliki pemimpin berdedikasi terhadap kesejahteraan mereka, berempati terhadap situasi krisis yang terjadi, dan berkomitmen untuk memberikan layanan yang luar biasa, dan gaya kepemimpinan itu ada pada tertanam *Servant Leadership*.

Tarallo, (2021) mendefinisikan *Servant Leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan gairah bawahan sehingga pekerja dapat berkolaborasi dengan sesama pekerja selalu berbagi untuk menghasilkan pengetahuan praktik, mendorong keinginan untuk terus berbagi pengetahuan dengan menekankan pada perhatian dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan untuk mendapatkan hasil yang praktis dan pengetahuan manajerial.

Kesimpulannya *Servant Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang efektif di masa krisis dan perubahan globalisasi di era modern industri 4.0 untuk meningkatkan motivasi

bawahan sehingga pekerja dapat berkolaborasi, dengan cara menciptakan budaya organisasi etis yang kuat, moral karyawan, pemberdayaan, dan komitmen terhadap efektivitas organisasi sehingga kinerja, dan kepuasan karyawan meningkat.

### **Dimensi *Servant Leadership***

Sementara itu menurut Gocen & Sen, (2021) *Servant Leadership* memiliki 5 dimensi, yaitu:

- *Stewardship*, Pemimpin dengan gaya *Servant Leadership* mengedepankan keterbukaan dan persuasi dalam membangun kepercayaan pengikutnya.
- *Conceptualization*, Pemimpin dengan gaya *Servant Leadership* memiliki kemampuan analisis masalah dari perspektif konseptualisasi berbasis jangka panjang dan visioner berbasis lebih luas.
- *Empathy* Pemimpin dengan gaya *Servant Leadership* berusaha memahami pengikut dan juga rekan kerja dengan menunjukkan sikap empati terhadap orang lain.
- *Awareness* Pemimpin dengan gaya *Servant Leadership* memiliki kesadaran untuk paham terhadap isu-isu etika, kekuasaan, dan nilai-nilai, serta melihat situasi secara perspektif yang seimbang dan proporsional.
- *Listening* Pemimpin dengan gaya *Servant Leadership* mau mendengarkan dan perhatian kepada pengikutnya, menganalisis dan menjelaskan keinginan kelompok, juga mempertimbangkan sesuai aturan organisasi.

### 3. Situational Leadership

Menurut Picardi, (2021) *Situasional Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang memberinya kemungkinan sukses tertinggi dalam setiap situasi yang dihadapi. Situasi tersebut merupakan fungsi dari tugas yang harus dilakukan, untuk mempengaruhi pengikutnya agar mau bertanggung jawab terhadap tugas yang dihadapi pada situasi tertentu.

Menurut Serrat, (2021) bahwa teori *Situasional Leadership* mengharuskan pemimpin mengubah gaya mereka berdasarkan kompetensi dan komitmen pengikut. Model Situational Leadership merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang lebih dikenal luas, dan efektif dipraktikkan pada kondisi tertentu, termasuk kondisi krisis saat ini yang diakibatkan globalisasi modern industri 4.0.

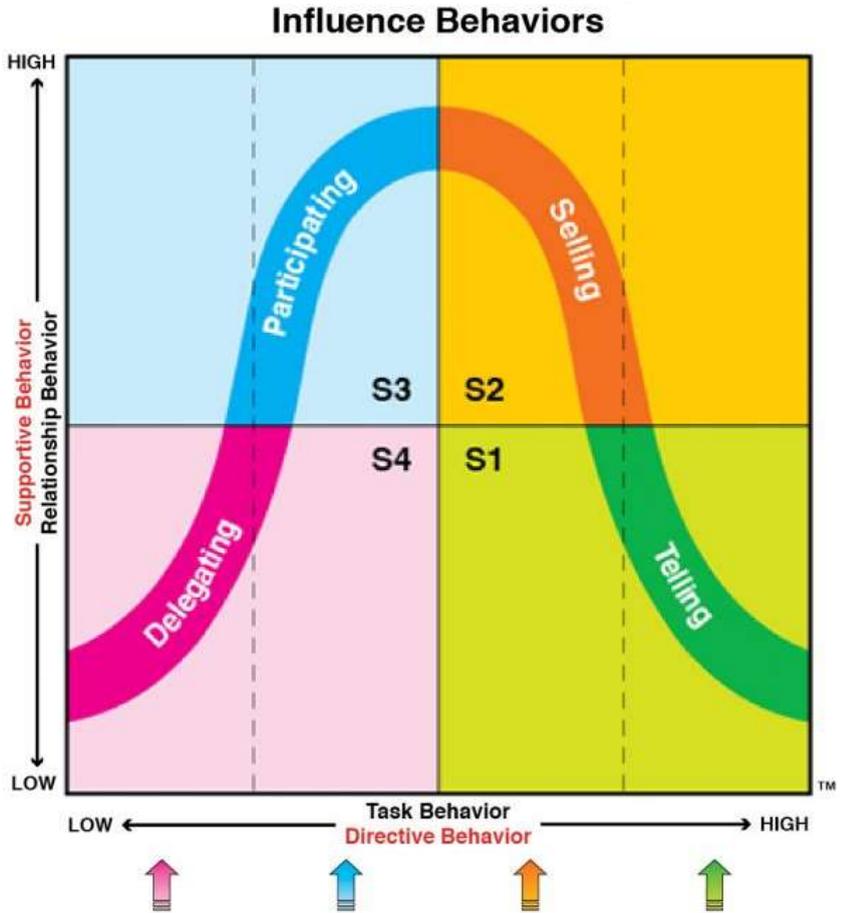
Menurut Pfeffermann, (2020) bahwa pada saat situasi krisis seperti industry 4.0 dan era globalisasi, maka pendekatan gaya *Situasional Leadership* bisa menjadi solusi yang tepat, dengan memaksimalkan kompetensi kepemimpinan dalam bertindak secara efektif untuk menghasilkan dampak yang diinginkan.

Menurut Mirčetić & Čudanov, (2021) berpendapat bahwa model teori *Blanchard's situational leadership* dapat dipraktikkan pada kondisi globalisasi industry 4.0 saat ini agar kepuasan kerja para pengikut meningkat sehingga tujuan organisasi tercapai. Pemimpin dengan gaya *Situational Leadership* harus memperhatikan 2 hal, yaitu: (1) *Task/Directive Behavior*, sejauh mana pemimpin memberi tahu pengikut apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, di mana harus dilakukan, dan kapan harus diselesaikan, serta (2) *Relationship/Supportive Behavior*, sejauh mana pemimpin terlibat dalam dialog terbuka dengan pengikut, secara aktif mendengarkan dan memberikan pengakuan/penguatan untuk kemajuan terkait tugas.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, penulis mensintesis definisi *Situational Leadership* merupakan gaya kepemimpinan

yang efektif dalam menghadapi situasi perubahan tertentu seperti krisis seperti globalisasi dan industri 4.0, dengan memperhatikan *Task/Directive Behavior* dan *Relationship/Supportive Behavior*, untuk menghadapi perubahan kondisi agar mampu meningkatkan kepuasan karyawan sehingga karyawan dapat bekerja dengan motivasi terjaga demi tujuan organisasi tercapai.

Menurut Mirčetić & Čudanov, (2021) yang mengadopsi *Blanchard's situational leadership* model, bahwa ada 4 dimensi dari gaya kepemimpinan situasional, seperti ditunjukkan pada gambar 4.2 di bawah ini:



### Performance Readiness®

HIGH	MODERATE		LOW
R4	R3	R2	R1
Able and Confident and Willing	Able but Insecure or Unwilling	Unable but Confident or Willing	Unable and Insecure or Unwilling
Self Directed		Leader Directed	

**Gambar 4.2** Hersey & Blanchard *Situational Leadership* (Mirčetić & Čudanov, 2021)

- *Telling*, yaitu dimensi yang diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan yang rendah. Dalam hal ini bawahan yang tidak mampu dan tidak mau (S1) memikul tanggung jawab untuk melaksanakan tugas. Ketidakinginan bawahan merupakan akibat dari ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuan yang berkenaan dengan suatu tugas. Dengan demikian gaya pengarah (R1) yang jelas dan spesifik yang cocok diterapkan oleh pemimpin. Pengawasan yang ketat memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Oleh karena itu, perilaku intruksi pemimpin yang dirujuk, karena dicirikan dengan peranan pemimpin yang mengintruksikan bawahan tentang apa, bagaimana dan di mana harus melakukan sesuatu tugas tertentu.
- *Selling*, yaitu dimensi yang diterapkan kepada bawahan yang mempunyai tingkat kematangan rendah ke sedang. Dalam hal ini bawahan yang tidak mampu tetapi berkeinginan (S2) untuk memikul tanggung jawab, yaitu memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan. Dengan demikian gaya konsultasi (R2) yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan dukungan untuk memperkuat kemampuan dan antusias. Perilaku konsultasi yang dirujuk karena hampir seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin. Namun melalui komunikasi dua arah ini membantu dalam mempertahankan tingkat motivasi bawahan yang tinggi pada saat yang sama tanggung jawab dan kontrol atas pembuatan keputusan tetap ada pada pimpinan.
- *Participating*, yaitu dimensi yang diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Bawahan pada tingkat perkembangan ini, memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kemauan (S3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan

bawahan seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan, Oleh sebab itu pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung, tanpa mengarahkan yaitu partisipasi (R3) mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi bawahan. Gaya ini disebut partisipasi karena pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam melaksanakan tugas.

- *Delegating*, yaitu dimensi yang diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan tinggi. Dalam hal ini bawahan dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (S4). Dengan demikian gaya “delegasi” yang berprofil rendah (R4) yang memberikan sedikit pengarahan atau pendukung memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Bawahan diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan, dan di mana melakukan pekerjaan. Oleh karena tidak memerlukan banyak komunikasi dua arah atau perilaku mendukung. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku pada tugas yang rendah.

Berdasarkan *Situational Leadership* dengan indikator berikut, maka dapat dilihat bahwa:

- *Telling* “Pemimpin menjelaskan peran masing-masing dengan komunikasi dua arah yang efektif dalam membuat keputusan”.
- *Selling* “keputusan dan peluang untuk klarifikasi dengan memperhatikan tingkat kemampuan pengikut serta mendorong meningkatkan kinerja bawahan”
- *Participating* “Pemimpin sebagai pendengar yang aktif, dan mendukung bawahan dalam mengambil

resiko, serta memberi pujian atas keberhasilan tugas bawahan.”

- *Delegating* “Pemimpin memberi gambaran umum tentang tugas, dan memantau kegiatan bawahannya, serta mendorong pencapaian tujuan.”



## **BAB 5**

### **STUDI EMPIRIS *LEADERSHIP STYLE* DAN KOMITMEN ORGANISASI**

**K**omitmen organisasi merupakan suatu hal yang wajib dimiliki seluruh prajurit TNI dari seluruh kesatuan tanpa memandang pangkat ataupun jabatan. Beberapa studi empiris meneliti pengaruh *New Leadership Style* terhadap komitmen pada organisasi dengan hasil yang positif untuk diadopsi oleh para pemimpin organisasi maupun Dokter Militer. Banyak penelitian yang dilakukan para ahli di saat ini yang menunjukkan bahwa *New Leadership Style* secara langsung dan signifikan mempengaruhi *job satisfaction*, *psychological empowerment* dan *organizational commitment*.

#### **A. Job Satisfaction**

*Job Satisfaction* (kepuasan kerja) merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya penghasilan yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima (Stephen P Robbins et al., 2015). Sementara menurut Colquitt et al., (2018) bahwa, anggota/ pengikut akan puas ketika mereka merasakan bahwa pekerjaan mereka dihargai dari dimensi gaji (*Pay*), promosi (*Promotion*), pengawasan (*Supervision*), rekan kerja (*Coworker*), dan tugas kerja (*Work Itself*), yang digambarkan seperti gambar 5.1:



Gambar 5.1 Aspek Job Satisfaction

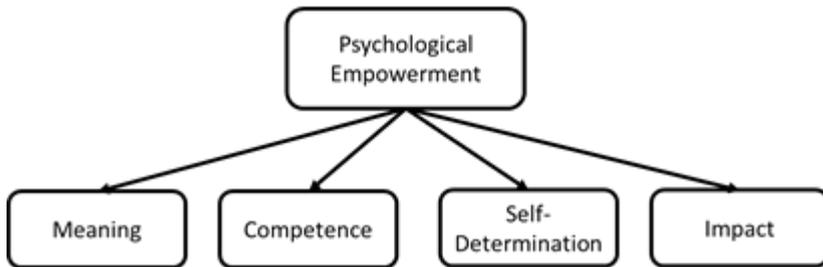
## B. Psychological Empowerment

*Psychological Empowerment* merupakan konsep motivasional tentang pemenuhan diri, yang secara lebih spesifik dapat dinyatakan sebagai meningkatnya motivasi tugas intrinsik yang terwujud dalam serangkaian kognisi yang mencerminkan orientasi individu pada peran kerjanya (Conger & Kanungo, 1988). *Nomological* atau konstruksi pembentuk *Psychological Empowerment* terdiri atas 4 dimensi (Spreitzer, 1995), yaitu:

- 1) *Meaning*, Makna pekerjaan merupakan kesesuaian antara kebutuhan peran pekerjaan seseorang dengan perilaku, keyakinan seseorang bahwa dirinya memiliki keterampilan

dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik.

- 2) *Competence*, Kompetensi merupakan kepercayaan atau keyakinan seseorang bahwa dirinya memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik.
- 3) *Self-Determination*, Determinasi diri merupakan keyakinan seseorang bahwa orang tersebut mempunyai kebebasan atau otonomi dan kendali tentang bagaimana mengerjakan pekerjaannya sendiri
- 4) *Impact*, Pengaruh merupakan persepsi bahwa seseorang secara signifikan dapat mempengaruhi strategi, administrasi dan hasil operasi kerja organisasi.



**Gambar 5.2** Nomological *Psychological Empowerment*

### **C. Organizational Commitment**

*Organizational Commitment* (Komitmen organisasi) merupakan sikap atau bentuk perilaku seseorang yang penting dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi adalah derajat di mana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, di mana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja (Greenberg & Baron, 2013). Sementara itu Colquitt et al., (2018) yang menyatakan bahwa

terdapat 3 aspek pola perkembangan komitmen organisasi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*, yang ditunjukkan pada gambar 5.3:



**Gambar 5.3** Aspek Komitmen Organisasi

Berdasarkan Gambar 5.3, dijelaskan bahwa pembentuk Organization Commitment adalah:

- 1) *Affective commitment (emotion based)*, komitmen ini mengacu pada hubungan emosional anggota terhadap organisasi. Orang-orang ingin terus bekerja untuk organisasi tersebut karena mereka sependapat dengan tujuan dan nilai dalam organisasi tersebut. Orang-orang dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi memiliki keinginan untuk tetap berada di organisasi karena mereka mendukung tujuan dari organisasi tersebut dan bersedia membantu untuk mencapai tujuan tersebut
- 2) *Continuance commitment (cost based)*, Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi tersebut karena adanya perhitungan atau analisis tentang untung dan rugi di mana nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Semakin lama karyawan tinggal dengan organisasi mereka, semakin mereka takut kehilangan apa yang telah mereka investasikan di dalam organisasi selama ini.

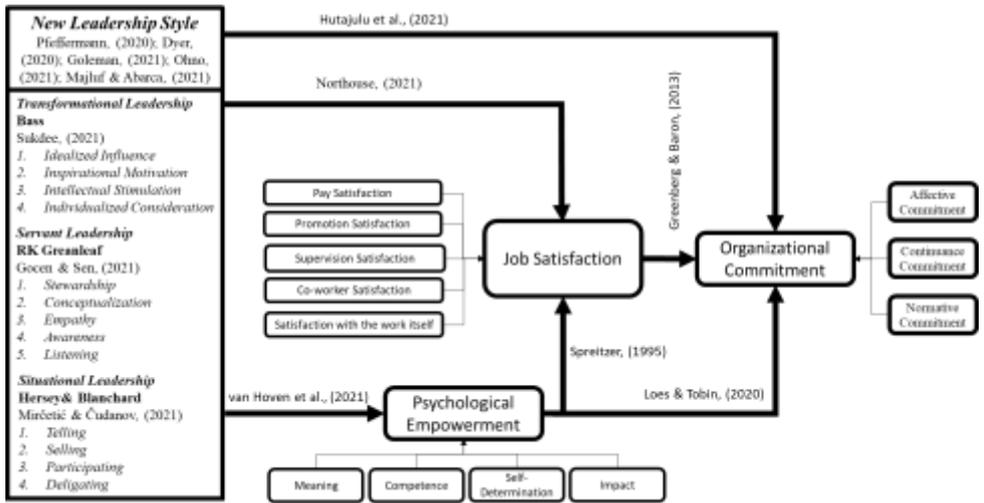
- 3) *Normative commitment (obligation based)*, Komitmen ini mengacu pada perasaan karyawan di mana mereka diwajibkan untuk tetap berada di organisasinya karena adanya tekanan dari yang lain. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi akan sangat memperhatikan apa yang dikatakan orang lain tentang mereka jika mereka meninggalkan organisasi tersebut. Mereka tidak ingin mengecewakan atasan mereka dan khawatir jika rekan kerja mereka berpikir buruk terhadap mereka karena pengunduran diri tersebut.

Hasil studi empiris para ahli membuktikan bahwa New Leadership Style berpengaruh positif dan signifikan terhadap hal tersebut, yaitu:

- 1) *New Leadership Style* berpengaruh positif dan langsung terhadap *Job Satisfaction* (Northouse, 2021).
- 2) *New Leadership Style* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* dengan mediasi *Psychological Empowerment* (Spreitzer, 1995).
- 3) *New Leadership Style* berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi (Hutajulu, et al., 2021).
- 4) *New Leadership Style* berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui *Job Satisfaction* (Greenberg & Baron, 2013).
- 5) *New Leadership Style* berpengaruh langsung terhadap *psychological empowerment* (van der Hoven et al., 2021)
- 6) *New Leadership Style* berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui *psychological empowerment* (Loes & Tobin, 2020)

Berdasarkan hubungan pengaruh dari hasil penelitian para ahli tersebut, penulis menggambarkan konsep dari model hubungan New

Leadership Style dan Organizational Commitment seperti ditunjukkan pada gambar 5.6 berikut:



**Gambar 5.3** Model Hubungan *New Leadership Style* dan *Organizational Commitment*

## **BAB 6**

### **ETIKA DALAM KEPEMIMPINAN DOKTER MILITER**

#### **A. Kode Etik Kedokteran**

**K**eterampilan memimpin meliputi: kemampuan pendelegasian wewenang dan tugas, mengarahkan dan memotivasi dan, keterampilan berkomunikasi secara asertif dan persuasif. Sementara untuk keterampilan manajerial meliputi: kemampuan membuat konsep dan perencanaan; kemampuan menjalin hubungan antara anggota, sejawat, dan tim (*teamwork* dan *teambuilding*); serta kemampuan melakukan pekerjaan teknis (Wilkie et al., 2021). Pada masa depan diperlukan pemimpin yang memiliki karakter: jujur dan dapat dipercaya, bersih dan bertanggung jawab, kompeten dan profesional, visioner, memiliki integritas (cerdas dan tulus), komitmen dan konsisten, kooperatif (teratur dan terbuka), tegas dan berwibawa, dan memiliki reputasi yang baik, karena seorang pemimpin merupakan proses membangun keunggulan dengan karakter kuat (McCauley & Palus, 2021).

Peranan Dokter di Indonesia semakin terpisah dari masyarakat yang melahirkannya, yang seharusnya mendapat bimbingan dan dididik agar masyarakat menjadi sehat dan sejahtera. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya dokter yang muncul sebagai tokoh dan pemimpin di tengah masyarakat baik di tingkat nasional maupun daerah. Di satu sisi, hal ini dapat dilihat sebagai upaya dokter untuk menjaga profesionalitas dan kemudian berusaha tetap terpisah dari hiruk pikuk dunia sosial politik, tapi di sisi lain hal ini menunjukkan keterpisahan dan ketidakmampuan para dokter untuk tetap terlibat dalam usaha memperbaiki derajat kesehatan dan kesejahteraan hidup masyarakat secara lebih luas. Kepemimpinan dokter yang selama ini terpendam, diharapkan bangkit mengembalikan antusiasme dan optimisme dunia kedokteran di Indonesia melahirkan pemimpin bangsa yang berkarakter dari kalangan dokter, Selain Dokter dari kalangan sipil, di Indonesia sendiri memiliki

Dokter Militer yang berasal dari TNI. Kedua profesi tersebut sama-sama tergabung dalam satu wadah Ikatan Dokter Indonesia (IDI). Tugas dari dokter militer yaitu menyelenggarakan segala upaya yang berkenaan dengan pembinaan kesehatan prajurit, pegawai negeri sipil Kementerian Pertahanan beserta keluarganya dan satuan prajurit dalam rangka mendukung tugas tentara (Tambunan, 2013). Dukungan kesehatan merupakan upaya kesehatan yang meliputi segala usaha, pekerjaan dan kegiatan yang berhubungan dengan penyelenggaraan bantuan administrasi kesehatan yang ditujukan secara langsung untuk mendukung latihan dan penggunaan kekuatan Tantara Nasional Indonesia (TNI). Sebagai pelayan kesehatan berarti segala usaha, pekerjaan dan kegiatan yang berhubungan dengan penyelenggaraan bantuan administrasi kesehatan yang ditujukan untuk mencapai derajat kesehatan yang optimal bagi prajurit, pegawai negeri sipil Kementerian Pertahanan beserta keluarganya dalam rangka pembinaan kekuatan Tantara Nasional Indonesia (Peraturan Menteri Pertahanan No.31, 2014).

Kode etik kedokteran Indonesia berlaku bagi seluruh dokter di Indonesia, itu artinya kode etik kedokteran Indonesia juga berlaku bagi dokter yang berstatus militer. Dalam hal ini dokter militer tetap tunduk pada kode etik kedokteran dan juga kode etik militer yang dibagi menjadi tiga, yaitu:

- a) Sapta marga
- b) Sumpah TNI
- c) Delapan wajib TNI

Dengan demikian dokter militer tidak hanya tunduk pada kode etik yang berlaku kepada dokter umum tetapi ada Kode Etik TNI yang melekat dalam diri prajurit TNI yang berlaku bagi dokter militer tersebut. Tugas rumah sakit militer pada umumnya sama dengan rumah sakit yang lainnya.

Merujuk pada uraian tersebut, timbul pertanyaan adalah bagaimana etika kepemimpinan seorang Dokter Militer yang dikaitkan dengan profesionalisme sebagai seorang dokter dan status Militernya.

Rumah sakit TNI atau Kemhan didirikan sebagai pelayanan kesehatan bagi prajurit, pegawai negeri sipil beserta keluarga dan pensiunan. Tugas-tugas dari rumah sakit TNI atau Kemhan selain diatur oleh Kementerian Kesehatan juga diatur oleh bagian kesehatan Tentara Nasional Indonesia (TNI) dan Kemhan. Ada tugas-tugas kenegaraan juga yang dimiliki oleh rumah sakit militer yang pada dasarnya hanya dilakukan oleh rumah sakit militer saja.

Mengacu pada (KODEKI, 2012; Peraturan Menteri Pertahanan No.31, 2014; TNI, 2004) Etika dalam kedokteran Militer memiliki 5 perbedaan dengan Dokter sipil umumnya, yaitu:

### **1. Berdasarkan Kedudukan Hukum Militer.**

Dikaitkan dengan dokter militer yang melakukan praktek di rumah sakit swasta atau praktek mandiri pada jam luar dinas, hal ini diperbolehkan karena pada dasarnya pekerjaan dokter merupakan pekerjaan kemanusiaan. Hal tersebut diperbolehkan selama tidak bertentangan dengan peraturan yang ada dan tidak mengganggu tugas pokoknya selaku dokter yang berstatus militer dengan izin atau persetujuan dari atasannya, bilamana tanpa izin atau persetujuan atasannya, maka dokter militer tersebut melanggar hukum disiplin militer, meskipun pada dasarnya seorang dokter militer berpraktek di luar jam dinas atas dasar kemanusiaan. Oleh karena itu sebagai pemimpin, harus memahami status Militer dan profesionalitas dokter untuk melayani kemanusiaan.

Malpraktik yang termaksud kecerobohan dari dokter yaitu tindakan dokter yang tidak sesuai dengan standar profesi kedokteran. Sebagai contoh, seorang dokter gigi militer memeriksa pasiennya tanpa membersihkan peralatannya dengan benar sedangkan dokter gigi tersebut tidak mengetahui bahwa pasiennya merupakan penderita penyakit AIDS. Karena tidak membersihkan dengan benar, sisa darah penderita AIDS tersebut tertinggal di salah satu peralatan pembersih gigi. Setelah pasien tersebut keluar dari ruangan dokter, alat yang tidak dibersihkan tersebut digunakan kembali untuk pasien berikutnya.

Karena hal tersebut pasien berikutnya tersebut tertular penyakit AIDS. Dari kecerobohan tersebut, dokter gigi militer dapat di pidanakan atas tindakan kecerobohannya yang mengakibatkan orang lain terjangkit AIDS. Dalam hal dokter militer melakukan tindakan malpraktik, maka pengadilan militer dapat mengadili selama pasien memberikan laporan ke polisi militer atas tindak pidana yang dilakukan oleh dokter militer tersebut, tetapi apabila ada gugatan malpraktik yang diajukan secara perdata maka hal tersebut menjadi kewenangan pengadilan negeri. Karena pada dasarnya selama gugatan perbuatan melawan hukum (PMH) atas malpraktik yang dilakukan oleh dokter militer, maka pengadilan negeri yang berwenang akan mengadili. Hal ini didasarkan karena dalam peradilan militer hanya mengadili perkara hukum pidana. Apabila seorang dokter militer melakukan tindakan malpraktik, maka sebelum masuk peradilan, dokter militer tersebut disidang terlebih dahulu oleh komite. Dalam sidang tersebut komite yang akan menilai benar atau tidaknya seorang dokter militer melakukan tindakan malpraktik atau tindakan yang pada kenyataannya bukan termasuk dalam malpraktik. Dari hasil sidang tersebut maka barulah dokter dapat diadili dalam pengadilan. Hasil dari sidang itu yang menentukan dokter tersebut terbukti melakukan malpraktik atau tidak. Di dalam pengadilan negeri, putusan sidang dari komite merupakan patokan dokter tersebut dapat diadili atau tidak diadili, tetapi berbeda dengan di pengadilan militer. Di dalam pengadilan militer, hasil sidang dari komite tersebut hanya sebagai pertimbangan dari perwira penyerah perkara (PAPER) untuk mengambil keputusan selaku penyerah perkara ke pengadilan militer. Apakah perkara tersebut dapat diadili atau tidak dapat diadili.

## **2. Berdasarkan Undang-Undang Praktek Kedokteran**

Pada dasarnya yang menjadi ruang lingkup pada Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2004 tentang Praktik Kedokteran sepenuhnya berlaku dan mengikat pada dokter militer tanpa kecuali. Hal ini dikarenakan dokter militer sama seperti dokter pada umumnya, hanya saja dokter militer memiliki status yang berbeda. Selain itu ada peraturan militer yang mengikat dokter militer. Pedoman utama dalam menjalankan profesinya sebagai dokter tetap pada Undang-Undang Nomor 29 Tahun

2004 tentang Praktik Kedokteran. Undang-Undang No. 29 Tahun 2004 tentang Praktik Kedokteran merupakan ketentuan dasar bagi dokter. Undang-undang tersebut tidak mengatur secara khusus pengaturan mengenai dokter militer. Kedudukan dokter militer yang tidak secara khusus diatur dalam undang-undang hal ini menyimpulkan bahwa, undang-undang ini berlaku mutlak bagi setiap dokter di Indonesia tanpa terkecuali. Kedudukan dokter militer dalam undang-undang ini sama seperti dokter pada umumnya. Dengan kata lain kedudukan dokter militer dengan dokter sipil yang berdinasi di rumah sakit militer pada Undang-Undang No. 29 Tahun 2004 tentang Praktik Kedokteran adalah sama dan tidak ada yang dikhususkan.

### **3. Standar Operasional Prosedur Pelayanan Medis di Rumah Sakit Militer.**

Rumah sakit militer tidak membedakan antara pasien militer maupun pasien non militer. Setiap pasien yang datang di rumah sakit militer dilakukan tindakan yang sama sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan medis yang ada. Hal yang membedakan bukan terletak pada Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan medis, tetapi pada fasilitas-fasilitas yang ada. Jika pasien merupakan prajurit, pegawai negeri sipil di bawah Kementerian Pertahanan dan TNI, keluarga, dan pensiunan maka mendapatkan fasilitas prioritas. Hal ini didasarkan pada tujuan didirikannya rumah sakit militer sebagai dukungan kesehatan bagi prajurit, pegawai negeri sipil di bawah kementerian pertahanan dan TNI, keluarga dan pensiunan.

### **4. Tanggung Jawab Rumah Sakit Militer Terhadap Dokter dan Tenaga Kesehatan yang Lain**

Terkait tanggung jawab rumah sakit militer terhadap tenaga kesehatan yang berstatus militer dan sipil tidak ada perbedaan. Dalam hal ini rumah sakit tidak membedakan tanggung jawab yang dilakukan rumah sakit terhadap tenaga kesehatannya. Karena pada dasarnya tenaga kesehatan militer maupun sipil merupakan pekerja di rumah sakit militer tersebut dan memiliki hak yang sama. Jika ada tenaga kesehatan yang melakukan kesalahan baik itu militer maupun sipil

terhadap pasien rumah sakit, maka rumah sakit memiliki tanggung jawab yang sama dalam penyelesaian masalah dari tenaga kesehatan tersebut. Yang menjadi hal mendasar yaitu rumah sakit bertanggung jawab atas perbuatan yang dilakukan oleh tenaga kesehatan yang bekerja di rumah sakit tersebut tanpa membeda-bedakan. Dalam rumah sakit militer terdapat peraturan yang harus dijalankan yaitu peraturan dari masing-masing Angkatan, Kemhan dan Kementerian Kesehatan. Maka dalam pembentukan komite penyelesaian perselisihan yang ada dalam rumah sakit militer terdiri atas Komite Medik, Komite Mutu, Komite Teknik, Komite Perawatan, KRPS, dan KPPI yang diatur oleh Kementerian Kesehatan dan Kesehatan TNI. Jika ada pengaduan kesalahan atas tindakan dari dokter militer dan tenaga kesehatan lainnya di rumah sakit militer, rumah sakit memiliki beberapa komite dalam penyelesaian sengketa tersebut. Jika ada pengaduan dari pasien atas tindakan malpraktik dari dokter militer atau tenaga kesehatan lainnya di rumah sakit militer, maka rumah sakit militer menunjuk komite-komite yang ada dalam struktur rumah sakit untuk melakukan penyelidikan dari pengaduan pasien tersebut. Dari pengaduan tersebut pihak komite mencari di mana letak kesalahan yang dilakukan oleh dokter militer atau tenaga kesehatan tersebut. Jika sudah ditemukan kesalahan dari tindakan tersebut, maka komite mengelompokkan kesalahan dari dokter militer tersebut termasuk dalam kesalahan kode etik atau teknik atau kesalahan lainnya. Jika kesalahan dalam bidang mutu, maka komite mutu yang berwenang dalam menyelesaikan perselisihan antara pasien dan dokter militer atau tenaga kesehatan yang lain. Untuk kesalahan di bidang teknis, maka komite teknis yang berwenang dalam melakukan penyelesaian perselisihan tersebut.

## **5. Penyelesaian Sengketa antara Dokter dengan Pasien di Rumah Sakit Militer**

Pada awalnya pasien yang merasa dirugikan atas tindakan dokter militer mengajukan pengaduan ke bagian pengaduan. Atas dasar pengaduan tersebut, bagian pengaduan memberikan pengaduan tersebut kepada komite di rumah sakit militer. Dari pengaduan yang diberikan oleh bagian pengaduan, dari tiap-tiap komite mengadakan

pertemuan untuk dilakukan pembahasan. Setelah ditemukan kesalahan atas pengaduan tersebut termasuk kesalahan di bagaian kewenangan salah satu komite tersebut, maka komite yang bersangkutan ditunjuk oleh kepala rumah sakit untuk menyelesaikan pengaduan tersebut dengan melakukan mediasi terlebih dahulu kepada para pihak. Selama mediasi para pihak mendengarkan semua penjelasannya. Apabila hal-hal yang dikemukakan pada mediasi tidak menghasilkan perdamaian, maka hal-hal tersebut tidak bisa dijadikan bukti di persidangan nantinya. Jika mediasi berhasil maka komite membuatkan bukti perdamaian dari para pihak. Jika mediasi tersebut tidak menemukan jalan damai dan pasien ingin mengajukan pengaduannya ke pengadilan, maka disini yang harus diperhatikan oleh pasien. Jika aduan tersebut ingin diajukan secara tindak pidana, maka pihak yang berwenang mengadili dokter militer tersebut yaitu pengadilan militer. Tetapi jika atas aduan tersebut pasien mengajukan dengan dasar perbuatan melawan hukum, maka pengadilan yang berwenang untuk mengadili hal tersebut adalah pengadilan negeri. Jika pasien mengajukan aduan tersebut atas dasar tindakan pidana, pengadilan militer yang berwenang mengadili dan mekanisme yang digunakan mekanisme persidangan di pengadilan militer. Di mana dokter militer tersebut didampingi oleh kuasa hukumnya, dalam peradilan militer yang menjadi kuasa hukum bukanlah dari pihak luar militer. Karena untuk beracara di pengadilan militer, seseorang tersebut harus merupakan anggota dari satuan hukum di jajaran militer. Dari satuan hukum tersebut ditunjuk salah satu anggotanya untuk menjadi penasihat hukum dari dokter militer tersebut. surat tugas yang dikeluarkan satuan hukum tersebut yang nantinya ditunjukkan oleh hakim saat persidangan. Namun jika pasien mengajukan gugatan atas dasar perbuatan melawan hukum, maka penasihat hukum yang ditunjuk oleh satuan hukm di jajaran militer dapat menjadi penasihat hukum bagi dokter tersebut. Dasar hukum yang mengizinkan penasihat hukum militer tersebut mendampingi dokter militer yaitu surat tugas yang dikeluarkan satuan hukum di jajaran militer



## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*.
- Brandt, T. (2020). Book Review of Snapshots of Great Leadership. *Journal of Business Ethics Education*, 17, 211–214.
- Cai, L. (2021). *Gear-Shifting Leadership: A Manager's Guide for Developing Effective Leaders*. CRC Press.
- Colquitt, J., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2018a). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- Colquitt, J., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2018b). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace (4e)*. New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Czarniawska, B. (2018). *Book review: Doctors at War: Life and Death in a Field Hospital*. SAGE Publications Sage UK: London, England.
- Dyer, J. (2020). *The façade of excellence: defining a new normal of leadership*.
- Franco, M. (2020). *Digital Leadership: A New Leadership Style for the 21st Century*. BoD–Books on Demand.
- Gocen, A., & Sen, S. (2021). A validation of servant leadership scale on multinational sample. *Psychological Reports*, 124(2), 752–770.
- Greenberg, J., & Baron, A. R. (2013). Organizational psychology and behavior (trans. A.-S. Antoniou). *Athens: Gutenberg*.
- Hawkins, P. (2021). *Leadership team coaching: Developing collective*

*transformational leadership*. Kogan Page Publishers.

Helmold, M. (2021a). New Office Concepts in the Post COVID-19 Times. In *New Work, Transformational and Virtual Leadership* (pp. 79–89). Springer.

Helmold, M. (2021b). *Transformational Leadership in New Work Organizations*. 67–77. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-63315-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-63315-8_6)

Hutajulu, R. S., Susita, D., & Eliyana, A. (2021). *The Effect of Digitalization and Virtual Leadership on Organizational Innovation During the COVID-19 Pandemic Crisis : A Case Study in Indonesia*. 8(10), 57–64. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no10.0057>

Hutajulu, R. S., Susita, D., GH, A. E. I., & RH, R. (2021). Development of New Leadership Style in the Work-From-Everywhere Policy and its Implication on Job Satisfaction in Indonesia. *LINGUISTICA ANTVERPIENSIA*, 5169–5192.

John R. Shop & Troy W. Hinrich. (2020). *Literature and Leadership*. Routledge/Taylor & Francis Group.

Khan, U., & Lega, F. (2021). *Health Management 2.0: Transformational Leadership for Challenging Times*. Emerald Group Publishing.

Levy, B. S., & Sidel, V. W. (2008). *War and public health*. Oxford University Press.

Loes, C. N., & Tobin, M. B. (2020). Organizational trust, psychological empowerment, and organizational commitment among licensed practical nurses. *Nursing Administration Quarterly*, 44(2), 179–187.

Martinsen, O., Fosse, T. H., Johansen, R. B., & Venemyr, G. O. (2020). A new perspective on military leadership. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 17616.

McGregor, D. (1960). Teoría X y teoría Y. *Revista Pensamiento*

*Imaginativo. Investigación, 4, 6–13.*

- Mirčetić, V., & Čudanov, M. (2021). Revalidating Blanchard's Situational Leadership Model: Induction of the Unproductive Follower. *International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management, 225–234.*
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice.* Sage publications.
- Nullens, P. (2019). The Will to Serve: An Anthropological and Spiritual Foundation for Leadership. In *Servant Leadership, Social Entrepreneurship and the Will to Serve.* [https://doi.org/10.1007/978-3-030-29936-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29936-1_1)
- Pfeffermann, N. (2020). New Leadership in Strategy and Communication. In *New Leadership in Strategy and Communication.* <https://doi.org/10.1007/978-3-030-19681-3>
- Picardi, C. A. (2021). *Leadership Essentials You Always Wanted To Know.* Vibrant Publishers.
- Piorun, M., Raboin, R. F., Kilham, J., Meacham, M., & Okyere, V. (2021). Leading through a crisis: the application of servant leadership during COVID-19. In *Handbook of Research on Library Response to the COVID-19 Pandemic* (pp. 1–17). IGI Global.
- Robbins, S P, & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (Eighteenth).* Pearson Education Inc.
- Robbins, Stephen P, Judge, T. A., & Millett, B. (2015). *OB: the essentials.* Pearson Higher Education AU.
- Rzepka, A., & Bojar, E. (2020). Leadership as One of the Factors Shaping the Development of an Agile Organization. *Review of Integrative Business and Economics Research, 9, 383–393.*
- Serrat, O. (2021). Review of Situational Leadership® After 25 Years— A Retrospective (Blanchard, Zigarmi, & Nelson, 1993). In

*Leading Solutions* (pp. 41–45). Springer.

Soeters, J., van Fenema, P. C., & Beerens, R. (2010). *Managing military organisations: Theory and practice*. Routledge.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>

Štreimikienė, D., Mikalauskiene, A., & Ciegis, R. (2019). Sustainable Development, Leadership, and Innovations. In *Sustainable Development, Leadership, and Innovations*. <https://doi.org/10.1201/9781003003397>

Syed, S. (2021). *Servant Leadership Development & Impact During the COVID-19 Pandemic*.

Tarallo, M. (2021). Servant Leadership. In *Modern Management and Leadership* (pp. 99–105). CRC Press.

Van der Hoven, A. G., Mahembe, B., & Hamman-Fisher, D. (2021). The influence of servant leadership on psychological empowerment and organisational citizenship on a sample of teachers. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 12.

Yoon, S. S., & Darville, J. J. (2021). Implementation of CEO Servant Leadership: From Research Into Practice by Exploring Roles of CEO Servant Leadership in American For-Profit Organizations. In *Handbook of Research on Multidisciplinary Perspectives on Managerial and Leadership Psychology* (pp. 190–212). IGI Global.

ZAHARIA, M. Ș. (2014). PERCEPȚIA ȘI RESPONSABILITATEA FAȚĂ DE RISC ÎN ORGANIZAȚIA MILITARĂ. *Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”*, 1(3), 148–153.

## TENTANG PENULIS



**dr. F. Sukma W, Sp.S., M.Kes., CIQnR.,** lahir 54 tahun yang lalu di Cibodas Sukabumi, Jawa Barat tepatnya pada tanggal 26 Juni 1967. Telah menyelesaikan pendidikan dasar di SDN Cibodas, kemudian melanjutkan pada SMPN 3 selama tiga tahun dan lulus pada tahun 1980. Selepas itu melanjutkan di SMAN 1 Sukabumi dan menghabiskan pendidikan menengah atasnya pada tahun 1983. Untuk dapat menggapai cita-citanya menjadi seorang dokter maka melanjutkan kuliah pada Fakultas Kedokteran Universitas Diponegoro tahun 1987. Pada tahun 1992 mengabdikan diri menjadi seorang Prajurit TNI AU melalui beasiswa ABRI dengan berpangkat Letda dan lulus menjadi dokter tahun 1994. Selama berkarir menjadi TNI AU diawali berdinasi Skadron Paskhas 464 Lanud Abdurrahman Saleh Malang dari 1992 s.d 1996, kemudian menjadi dokter Skadron Udara 7 Lanud Suryadarma Kalijati Subang dari tahun 1998 s.d 2004. Selepas dari dokter skadron udara selanjutnya menjabat sementara Kepala Rumah Sakit Lanud Hasanuddin Makassar selama 6 bulan sejak bulan September 2001. Kemudian melanjutkan dokter spesialis syaraf di Universitas Hasanuddin dari tahun 2004 s.d 2008 sekaligus menempuh S2 Biomedik di universitas yang sama. Setelah menyelesaikan spesialisasi di Unhas, dipercaya menjadi Kepala Klinik Syaraf di Lakespra dr. Saryanto dan RSAU dr. Esnawan Antariksa Jakarta, kemudian mendapatkan promosi jabatan Kolonel pada Kelompok Ahli

Bidang Pelayanan Medik di RSPAU dr. Hardjolukito. Selanjutnya memangku jabatan sebagai Dokter Kepresidenan sejak 2014. Seiring dengan perkembangan waktu, Panglima TNI memberikan kenaikan pangkat menjadi Perwira Tinggi dengan berpangkat Marsekal Pertama dengan mengemban jabatan sebagai Kepala Lembaga Kesehatan Penerbangan dan Ruang Angkasa Jakarta dari 2019 s.d 2021 dan disela sela kesibukannya berdinas di TNI AU, menyempatkan diri menempuh pendidikan doktoralnya di Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta mulai tahun 2020. Saat ini aktif dinas sebagai Dosen di Fakultas Kedokteran Militer Universitas Pertahanan.