

MA 173

# KEPALA RUANGAN SEBAGAI PEMIMPIN DAN MANAJER YANG EFEKTIF

✓ MA  
156  
Siti  
N03k

Oleh  
**DR. Ratna Sitorus, SKp, M.App.Sc**

1. Nama : \_\_\_\_\_  
2. Pekerjaan : \_\_\_\_\_  
3. No. HP : \_\_\_\_\_  
4. Alamat : \_\_\_\_\_  
5. No. Telp : \_\_\_\_\_  
6. Email : \_\_\_\_\_  
7. No. Fax : \_\_\_\_\_  
8. No. Faksimil : \_\_\_\_\_  
9. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
10. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
11. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
12. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
13. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
14. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
15. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
16. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
17. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
18. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
19. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
20. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
21. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
22. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
23. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
24. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
25. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
26. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
27. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
28. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
29. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
30. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
31. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
32. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
33. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
34. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
35. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
36. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
37. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
38. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
39. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
40. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
41. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
42. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
43. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
44. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
45. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
46. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
47. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
48. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
49. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
50. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
51. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
52. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
53. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
54. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
55. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
56. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
57. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
58. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
59. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
60. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
61. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
62. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
63. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
64. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
65. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
66. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
67. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
68. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
69. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
70. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
71. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
72. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
73. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
74. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
75. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
76. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
77. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
78. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
79. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
80. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
81. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
82. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
83. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
84. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
85. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
86. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
87. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
88. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
89. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
90. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
91. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
92. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
93. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
94. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
95. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
96. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
97. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
98. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
99. No. Telepon : \_\_\_\_\_  
100. No. Telepon : \_\_\_\_\_

**Jakarta, September 2003**

## **Kepala Ruangan Sebagai Pemimpin Dan Manajer yang Efektif**

Oleh  
DR. Ratna Sitorus, SKp, M.App.Sc

### **A. Pengertian**

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama secara produktif dan dalam kondisi yang menyenangkan (Tappen, 1995). Kepemimpinan berfokus pada manusia. Manajemen adalah koordinasi dan integrasi sumber-sumber melalui perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pengarahan dan pengawasan dalam mencapai tujuan (Huber, 1996). Manajemen berfokus pada sistem dan struktur. Kepala ruangan adalah manajer yaitu seseorang yang diberi tanggung jawab melakukan manajemen di suatu ruang rawat dan diharapkan kepala ruangan adalah pemimpin. Perbedaan pemimpin dan manajer dapat dilihat pada tabel 1.

Pemimpin	Manajer
1. Pencipta ide-ide	1. Menyelesaikan masalah
2. Fokus melakukan yang benar	2. Fokus melakukan sesuatu dengan benar
3. Membuat perubahan-perubahan	3. Terorganisir
4. Selalu memunculkan ide-ide baru	4. Fasilitasi dan negosiasi pekerjaan
5. Menjaga dan meningkatkan penerapan nilai-nilai	5. Menerapkan nilai-nilai

Tabel 1 : Perbandingan antara pemimpin dan manajer

### **B. Gaya Kepemimpinan**

Ditinjau dari aspek kekuasaan terdapat tiga gaya kepemimpinan yaitu otokratik, demokratis dan laissez-faire (bebas).

#### **1. Otokratik**

Pada kepemimpinan yang otokratik, pemimpin sangat mengatur kelompok dan membuat keputusan pada kelompok, kurang melibatkan kelompok sehingga seringkali kelompok kurang kreatif. Tanggung jawab dan pengambilan keputusan banyak ditentukan pemimpin.

## 2. Demokratik

Pada kepemimpinan demokratik, pemimpin melibatkan kelompok dalam perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kreatifitas anggota kelompok.

## 3. Laissez faire (bebas)

Pada kepemimpinan bebas, pemimpin kurang atau tidak mengatur kelompok tetapi diberi kebebasan sesuai tanggung jawab dan kreatifitas anggota untuk melakukan tugasnya. Namun pada kelompok yang anggotanya sudah matur, gaya kepemimpinan ini dapat mendorong pencapaian tujuan.

Ditinjau dari aspek perilaku terdapat dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan positif dan kepemimpinan negatif.

### 1. Kepemimpinan positif

Pemimpin berpandangan bahwa pada hakekatnya seseorang akan melakukan pekerjaan dengan baik bila diberi kesempatan dan dorongan yang cukup. Pemimpin memberi motivasi, memperhatikan, mendengarkan bawahan, dan sebagainya.

### 2. Kepemimpinan negatif

Pemimpin berpandangan bahwa seseorang harus dipaksa untuk bekerja karena pada dasarnya manusia itu malas. Pemimpin memotivasi bawahannya dengan memberi sanksi, hukuman.

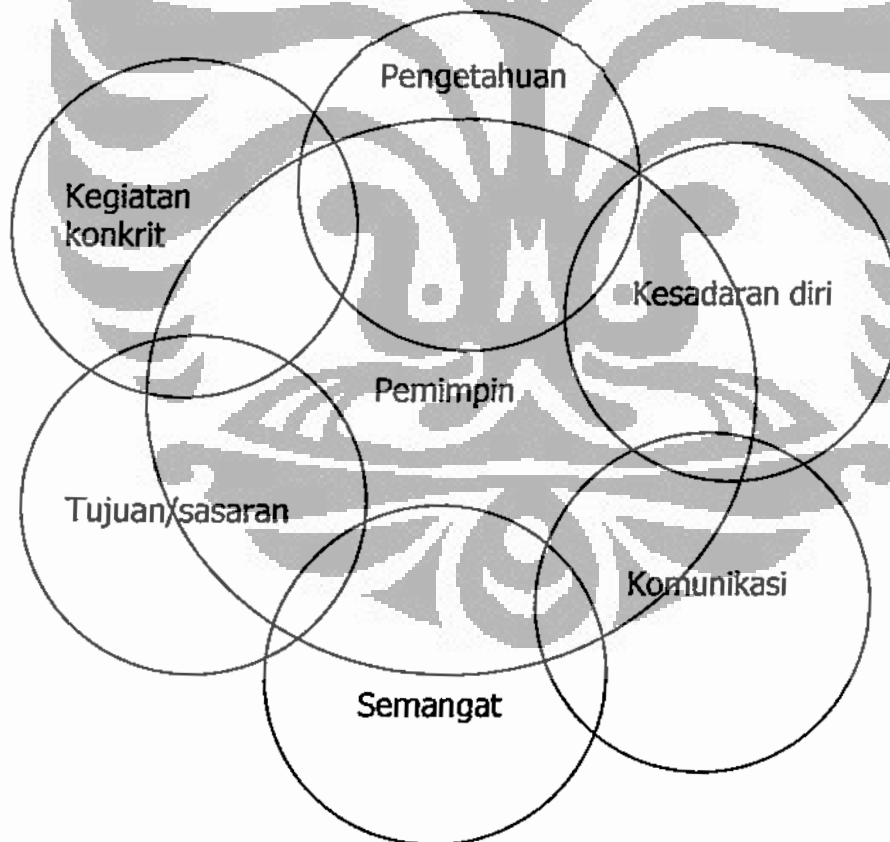
## C. Kepemimpinan yang efektif

Pemimpin yang efektif adalah seseorang yang sukses mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama secara produktif dan dalam kondisi yang menyenangkan.

Pemimpin yang efektif :

1. Mempunyai pengetahuan yang baik tentang kepemimpinan dan menguasai bidang keahliannya
2. Mempunyai kesadaran diri yang baik dan dengan memahami dirinya, dia dapat memahami orang lain
3. Berkomunikasi secara jelas dan efektif
4. Bersemangat melakukan aktifitas kepemimpinan
5. Menetapkan tujuan dan jelas diketahui oleh stafnya
6. Melakukan dengan konkrit (*action*)

Semua komponen ini disimpulkan sebagai konsep dasar yang utama kepemimpinan dan dapat dilihat pada gambar 1



Gambar 1. : Komponen kepemimpinan yang efektif

### 1. Pengetahuan

Pengetahuan tentang kepemimpinan antara lain pengertian gaya kepemimpinan, bagaimana menjadi pemimpin yang efektif. Pengetahuan tentang bidang keahliannya, juga berarti orang tersebut cenderung menjadi tempat bertanya bagi orang lain. Pengetahuan yang baik ini juga menjadi modal utama dalam mempengaruhi orang lain karena dia mampu menghasilkan ide-ide baru. Disamping itu, seorang pemimpin juga kritis dan tidak menyenangi pekerjaan rutin

### 2. Kesadaran diri

Pemimpin mempunyai kesadaran diri yang baik. Dia menyadari kelebihanya tetapi juga kelemahannya. Karena dia menyadari kelebihan dan kelemahannya, dia menjadi fleksibel, lebih mandiri dan tidak tergantung pada orang lain. Dia dapat mengekspresikan perasaan senang dan penghargaan kepada orang lain. Kesadaran diri ini penting karena bila seseorang menyukai dirinya, orang tersebut akan lebih disukai orang lain. Kalau seorang merasa dirinya seorang pemimpin, dia akan cenderung menjadi pemimpin.

### 3. Komunikasi

Untuk menjadi pemimpin yang efektif, seseorang harus menjadi pendengar yang baik. Berkomunikasi yang jelas dengan orang lain dapat mencegah salah persepsi. Pemimpin juga memberikan umpan balik kepada orang lain/staf tanpa menyalahkan. Pemimpin juga akan menerima umpan balik tentang dirinya dengan baik. Salah satu pengaruh yang besar dari pemimpin ialah saat mengkomunikasikan visinya tentang kelompok/ruangan

### 4. Bersemangat

Pemimpin yang bersemangat dapat meningkatkan efektifitas. Saat berinteraksi semangat pemimpin ke stafnya dapat ditularkan. Oleh karena itu, pemimpin harus bersemangat dengan menjaga kesehatan, relaks dan cukup istirahat.

## 5. Tujuan/sasaran

Pemimpin akan menetapkan tujuan sejalan dan dapat diterima kelompok. Oleh karena itu, pemimpin akan mencari masukan dari stafnya dalam menetapkan tujuan yang ingin dicapai.

## 6. Melakukan secara konkrit (*action*)

Pemimpin tidak hanya berangan-angan tetapi melakukan secara konkrit. Pemimpin mempunyai ide-ide baru dan tidak menunggu instruksi. Pemimpin akan mengerahkan orang lain, memberdayakan orang lain dan berani bertanggung jawab.

DePree dalam Dienamann (1998) mengatakan bahwa kepemimpinan lebih pada ide-ide daripada teknik-teknik. Seni kepemimpinan (*the art of leadership*) adalah memberi kebebasan kepada orang lain melakukan sesuatu untuk menyelesaikan masalah mereka secara efektif dan manusiawi. Sebagai suatu seni tidak ada formula khusus untuk membuat seseorang menjadi pemimpin. Melalui hal-hal berikut ini; pemimpin (kepala ruangan) dapat meraih kepercayaan dan pengaruh dari bawahannya.

### a. Memimpin melalui contoh peran (*Role model*)

kepala ruangan akan menjadi contoh peran bagi bawahannya. Artinya kepala ruangan perlu melakukan sesuatu, agar ditiru oleh bawahannya antara lain datang tepat waktu, berbicara sopan, membuat perencanaan melakukan tindakan keperawatan bila diperlukan.

### b. Mempertahankan integritas diri.

Melakukan hal-hal yang benar dan jujur akan meningkatkan integritas kepala ruangan sebagai pemimpin

### c. Melakukan sesuatu dengan suatu tujuan.

Untuk menjadi pemimpin lakukan sesuatu dengan tekun dan bertanggungjawab. Seorang kepala ruangan tentu bertujuan agar asuhan keperawatan di ruangnya bermutu tinggi, klien dan keluarga puas.

d. Berada ditempat

Sebagai kepala ruangan mayoritas waktunya diharapkan ada di ruangan bukan ditempat lain. Pemimpin yang efektif melihat dan mendengarkan bawahannya sehingga dapat mempengaruhi mereka

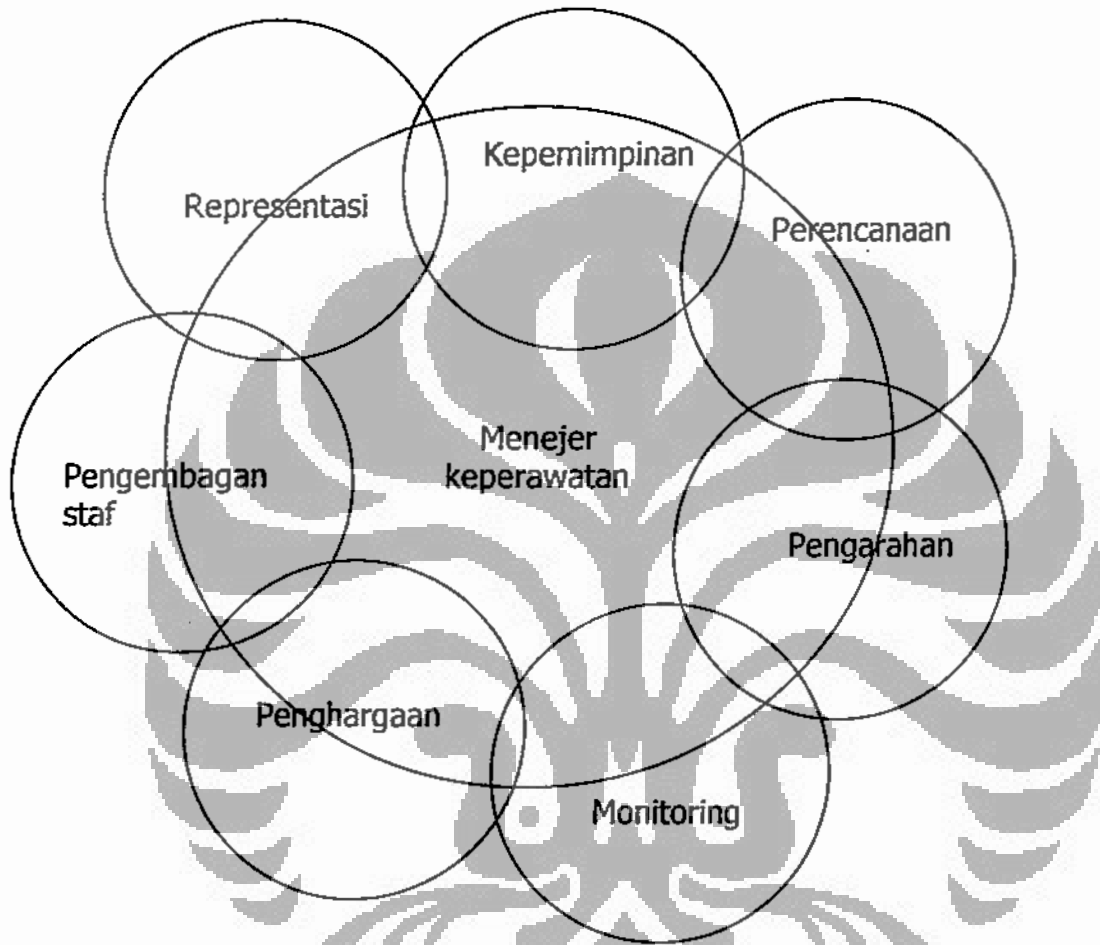
e. Menumbuhkan hubungan interpersonal

Pemimpin menghargai dan menikmati kerjasama dengan orang lain. Pemimpin memahami kelebihan dan kekurangan bawahannya. Kepala ruangan sebagai pemimpin akan memanfaatkan kelebihan bawahannya secara optimal dan tidak berfokus pada kelemahan atau kekurangan bawahannya.

Untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan, kepala ruangan dapat melakukan penilaian diri secara periodik dengan menggunakan Panduan bagi kepala ruangan terkait dengan efektifitas kepemimpinan (lampiran 1).

#### **D. Manajer yang efektif**

Kepemimpinan merupakan komponen utama dalam manajemen yang efektif. Komponen lain adalah perencanaan, pengarahan, monitoring, penghargaan, pengembangan dan representasi (gambar 2.)



Gambar 2. : Komponen manajer yang efektif  
Sumber : Tappen (1995)

### 1. Kepemimpinan

Manajer bekerja melalui orang lain, oleh karena itu keterampilan kepemimpinan mereka menjadi sangat penting. Seseorang tidak dapat menjadi manajer (kepala ruangan) yang efektif tanpa mempunyai keterampilan kepemimpinan yang efektif (Tappen, 1995). Tanpa keterampilan kepemimpinan manajer dapat membuat perencanaan, pembagian tugas secara merata dan pemberian penghargaan, tetapi masih sulit melibatkan semua staf untuk bekerjasama dengan baik, karena manajer melupakan



aspek hubungan interpersonal. Konflik personal, masalah komunikasi dan kelompok yang kurang dewasa merupakan masalah yang sering ditemukan, bila manajer tidak memperhatikan hubungan interpersonal. Manajer yang menjadi pemimpin yang efektif berarti meningkatkan kesadaran diri, meningkatkan pengetahuan, kritis, menggunakan komunikasi yang baik, menyadari perbedaan tujuan dan bersemangat dalam melakukan tugasnya. Seseorang dapat menjadi seorang manajer, tanpa menjadi seorang pemimpin tetapi seseorang tidak mungkin menjadi manajer yang efektif tanpa menjadi seorang pemimpin.

## 2. Perencanaan

Perencanaan merupakan komponen manajemen efektif yang paling sukar dilakukan tetapi paling sering diabaikan. Perencanaan merupakan hal yang sangat esensial, manajer akan membuat perencanaan yang baik yang akan menjadi petunjuk dalam mencapai tujuan. Terdapat beberapa jenis perencanaan yaitu manajemen waktu, perencanaan saat ini dan perencanaan masa depan.

## 3. Pengarahan

Manajer yang efektif memberi pengarahan pada stafnya. Staf perlu mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana melakukannya. Pengarahan berarti memberi penugasan yang jelas, menetapkan deskripsi tugas dan menetapkan ketenagaan yang dibutuhkan.

## 4. Monitoring

Manajer yang efektif akan memonitor stafnya secara reguler. Kepala ruangan bertanggung jawab pada klien, staf dan administratif. Manajer perlu memonitor staf secara individual tentang performa mereka, apakah mereka memberi asuhan dengan baik sehingga klien mendapat asuhan yang bermutu tinggi.

#### 5. Penghargaan

Manajer yang efektif menggunakan penghargaan untuk mendorong motivasi stafnya. Penghargaan bermacam-macam dari yang sederhana misalnya memberi umpan balik yang positif sampai pada pemberian bonus.

#### 6. Pengembangan

Manajer efektif berpandangan bahwa staf merupakan aset yang berharga/mahal bagi organisasi, oleh karena itu perlu dikembangkan. Hal ini berarti manajer efektif akan memberi kesempatan bagi staf untuk mengembangkan diri melalui pelatihan, simposium atau mengikuti pendidikan yang lebih tinggi.

#### 7. Representasi

Manajer yang efektif akan mewakili staf atau membawa suara staf pada diskusi atau rapat dengan manajer tingkat puncak (Direktur). Manajer efektif akan menjadi pembela bagi stafnya.

Melalui kegiatan-kegiatan ini diharapkan seorang kepala ruangan dapat melakukan tanggungjawabnya sebagai manajer dan pemimpin yang efektif.

## Daftar Pustaka

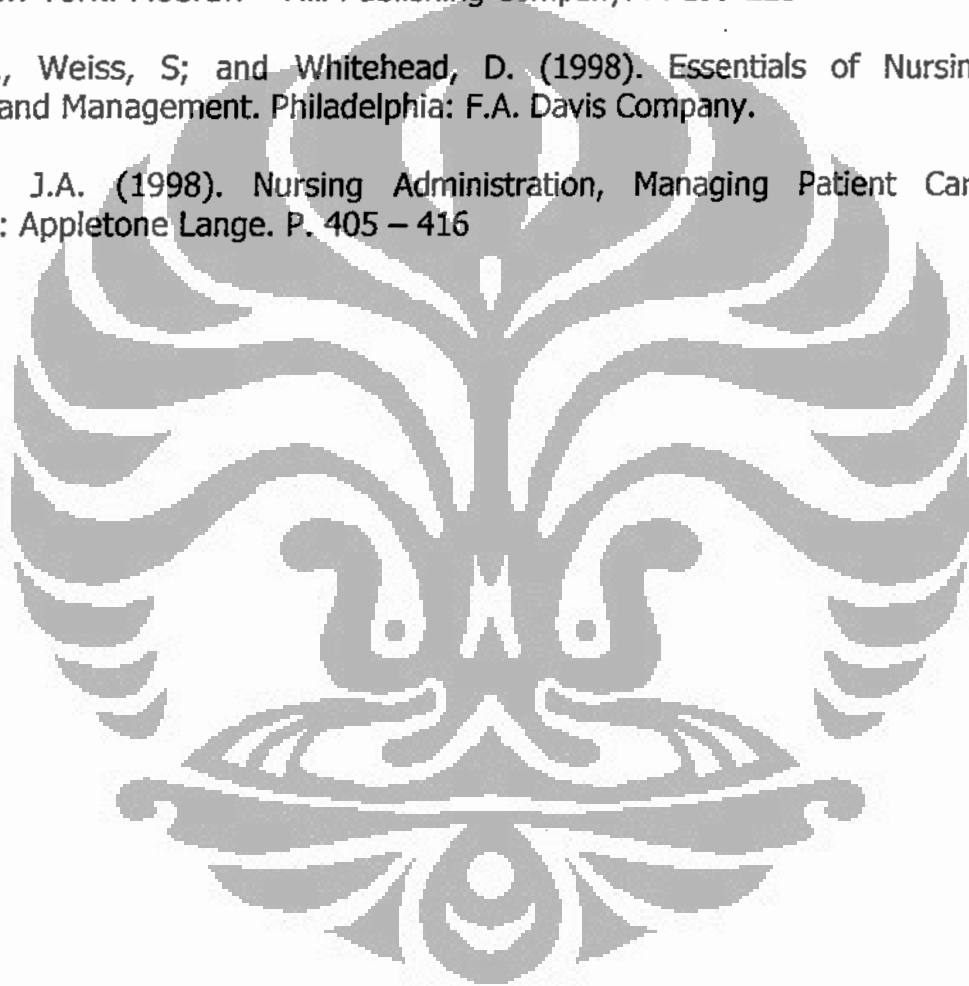
Tappen, R.M. (1995). Nursing Leadership and Management: Concepts and Practice. Philadelphia: F.A. Davis Company. P. 2 – 103

Murray, M.E. and Dicrose, H.R. (1997). Leadership and Management in Nursing. Stanford: Appleton & Lange.

Newstorm, J.W. and Davis, K. (1997). Organizational Behavior, Human Behavior at Work. New York: McGraw – Hill Publishing Company. P. 199-223

Tappen, R., Weiss, S; and Whitehead, D. (1998). Essentials of Nursing, Leadership and Management. Philadelphia: F.A. Davis Company.

Diennaman, J.A. (1998). Nursing Administration, Managing Patient Care. Connecticut: Appleton Lange. P. 405 – 416



## Lampiran 1

## Panduan bagi kepala ruangan terkait dengan Efektifitas kepemimpinan

Daftar cek ini membantu saudara untuk menganalisa kemampuan kepemimpinan saudara. Melalui daftar ini dapat diidentifikasi hal-hal yang baik dari kepemimpinan saudara yang akan terus saudara pertahankan atau tingkatkan. Disamping itu, dapat juga diidentifikasi hal-hal yang kurang baik dari kepemimpinan saudara yang memerlukan perbaikan.

Komponen	Pernyataan	Ya	Kurang lebih	Tidak
A. Pengetahuan	1. Apakah pengetahuan saudara lebih dari staf saudara? 2. Apakah saudara merasa percaya diri melakukan tugas sebagai kepala ruangan dengan pengetahuan saudara? 3. Apakah saudara sudah mengidentifikasi kebutuhan dan motivasi staf saudara?			
B. Kesadaran diri	1. Apakah saudara merasa bahwa saudara adalah pemimpin? 2. Apakah saudara mengetahui apa yang ingin saudara capai sebagai seorang kepala ruangan? 3. Apakah saudara dapat empati dengan staf saudara di ruangan?			
C. Komunikasi	1. Apakah komunikasi saudara terbuka dengan staf saudara? 2. Apakah saudara berespons secara aktif dengan apa yang disampaikan staf saudara? 3. Apakah saudara mempunyai visi di ruangan saudara dan mengkomunikasikannya dengan staf saudara?			

Komponen	Pernyataan	Ya	Kurang lebih	Tidak
D. Semangat	1. Apakah saudara puas dengan semangat kerja staf saudara? 2. Apakah saudara sudah membicarakan keinginan dan antusiasme ruangan saudara dengan staf saudara? 3. Apakah saudara cukup bersemangat dalam melaksanakan tugas saudara?			
E. Tujuan	1. Apakah saudara sudah mengidentifikasi tujuan ruangan saudara? 2. Apakah saudara mengidentifikasi tujuan ruangan bersama kelompok dengan mengatakan "tujuan kita" dan bukan "tujuan saya"?			
F. Kegiatan	1. Apakah saudara sudah membuat rencana kerja di ruangan saudara? 2. Apakah rencana ini sudah didiskusikan dengan staf saudara? 3. Apakah saudara membuat rencana pertemuan secara reguler dengan staf saudara? 4. Apakah saudara meminta umpan balik dari staf saudara tentang kepemimpinan saudara? 5. Apakah saudara mencoba meningkatkan efektifitas kepemimpinan saudara?			

## Panduan bagi kepala ruangan terkait dengan Efektifitas Manajemen

Daftar cek ini membantu saudara untuk menganalisa kemampuan manajemen saudara. Melalui daftar ini dapat diidentifikasi hal-hal yang baik dari manajemen saudara yang akan terus saudara pertahankan atau tingkatkan. Disamping itu, dapat juga diidentifikasi hal-hal yang kurang baik dari manajemen saudara yang memerlukan perbaikan.

Komponen	Pernyataan	Ya	Kurang lebih	Tidak
A. Kepemimpinan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah saudara membangun kesadaran diri?</li> <li>2. Apakah saudara meningkatkan pengetahuan saudara?</li> <li>3. Apakah pemikiran saudara kritis?</li> <li>4. Apakah saudara berkontribusi dengan baik?</li> <li>5. Apakah saudara memberi perhatian pada hubungan manusia selain pada tugas dan tanggung jawab staf saudara?</li> </ol>			
B. Perencanaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah saudara membuat perencanaan jangka pendek di ruangan?</li> <li>2. Apakah saudara membuat perencanaan jangka panjang di ruangan?</li> <li>3. Apakah saudara membantu staf mengatur waktu mereka?</li> </ol>			
C. Pengarahan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah saudara berkomunikasi dengan staf tentang bagaimana mereka melakukan tugasnya?</li> <li>2. Apakah saudara memberi pengarahan dalam situasi yang relaks?</li> <li>3. Apakah saudara yakin bahwa setiap tenaga mempunyai deskripsi tugas?</li> <li>4. Apakah saudara membuat roster secara adil dan mempertimbangkan kebutuhan staf saudara?</li> </ol>			

Komponen	Pernyataan	Ya	Kurang lebih	Tidak
D. Monitoring	1. Apakah saudara memonitor asuhan yang diberikan staf saudara secara sistematis? 2. Apakah saudara menggunakan beberapa variasi metoda monitoring formal dan informal?			
E. Penghargaan	1. Apakah saudara memberikan penghargaan positif dan negative kepada staf?			
F. Pengembangan	6. Apakah saudara mendorong pengembangan staf dengan memberi penghargaan? 7. Apakah saudara mendukung penerapan apa yang mereka pelajari atau inisiatif staf?			
G. Perwakilan	1. Dalam berperan sebagai perwakilan staf atau ruangan, apakah saudara berperan sebagai pembela atau pendorong? 2. Bila terdapat perbedaan antara staf saudara dan administrator, apakah saudara melakukan negosiasi?			