

PENGARUH KEPEMIMPINAN MANAJER TERHADAP KOMPETENSI KARYAWAN

dr. Fara Nurdiana, M.Kes¹, Nahardian Vica R. M.Kes²

¹ S1 Administrasi Rumah Sakit, Universtas Muhammadiyah Lamongan, Jawa Timur

² S1 Administrasi Rumah Sakit, Universtas Muhammadiyah Lamongan, Jawa Timur

Email: prodiars.uml@gmail.com

ABSTRAK

Efektivitas organisasi rumah sakit, dibutuhkan agar pelayanan kesehatan menjadi akurat, reliabel, efektif, dan efisien, baik pelayanan medis, administrasi pelayanan, maupun pelayanan lainnya yang menjadi wewenangnya. Peningkatan kompetensi pegawai perlu untuk dilakukan oleh manajemen RSM, karena kinerja pelayanan masih belum maksimal. Kepemimpinan manajer yang baik, menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam peningkatan kompetensi pegawai.

Penelitian menggunakan metode campuran (*mixed method*), dengan pendekatan *the explanatory sequential mixed methods*. Subyek penelitian adalah karyawan RSM. Sampel sejumlah 100 responden diambil dengan *simple random sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner dan wawancara. Teknik analisis kuantitatif dilakukan dengan regresi sederhana. Pada pendekatan kualitatif dilakukan dengan teknik analisis deskriptif kualitatif.

Hasil penelitian diperoleh: 1) kepemimpinan manajer, termasuk dalam kategori baik; 2) kompetensi karyawan, termasuk dalam kategori baik; 3) ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan manajer terhadap kompetensi karyawan, dengan pengaruh sebesar 6,0%; 4) Cara kepemimpinan manajer dalam meningkatkan kompetensi karyawan adalah: a) pada menantang proses (*challenge the process*) dilakukan dengan menantang anak buah melakukan pekerjaan dengan caranya sendiri dan berani melakukan sesuatu walaupun ada risiko gagal, agar karyawan berani bertindak dan berinovasi dalam melakukan pekerjaannya, agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih cepat dan efektif; b) pada memungkinkan orang lain untuk bekerja (*enable others to act*), dilakukan dengan memberikan kesempatan dan tanggung jawab untuk terlibat dalam pengambilan keputusan sehingga kemampuannya dalam menganalisis dan membuat solusi permasalahan untuk merencanakan tindakan atau program kerja meningkat. Selain itu, dengan memberikan keleluasaan membuat keputusan sendiri dan mendorong kerja sama yang baik rekan kerja, sehingga terjadi transfer pengetahuan yang akan meningkatkan kompetensi karyawan; c) Pada dalam menjadi model dalam cara kerja (*model the way*), dilakukan dengan memberikan contoh dalam cara kerja, yang dapat diterapkan karyawan agar kompetensinya meningkat.

Kata Kunci : Kepemimpinan manajer, kompetensi karyawan

PENDAHULUAN

Dunia perumahsakit adalah dunia yang paling dinamis dan sensitif terhadap perubahan. Isu makro dan mikro dalam organisasi rumah sakit tidak saja terkait dengan konteks lokal melainkan sampai pada konteks global. Semakin banyak aktor lintas negara yang terlibat dalam pengelolaan rumah sakit di Indonesia. Saat ini disadari bahwa, perubahan terjadi begitu cepat dalam dunia usaha rumah sakit, kerumitan masalah terus bertambah. Situasi ini pada akhirnya menuntut manusia untuk bekerja serta menyesuaikan diri dan membangun dirinya untuk menghadapi rintangan dan tantangan (IMRS PERSI, 2013).

Rumah sakit adalah suatu institusi pelayanan kesehatan yang kompleks, padat pakar, dan padat modal. Kompleksitas itu muncul karena pelayanan di rumah sakit menyangkut berbagai fungsi pelayanan, pendidikan dan penelitian, serta mencakup berbagai tingkatan maupun jenis disiplin. Agar rumah sakit mampu melaksanakan fungsi yang demikian kompleks, rumah sakit harus memiliki sumber daya manusia yang profesional baik di bidang teknis medis maupun administrasi kesehatan (Mulyadi *et al*, 2001).

Industri rumah sakit saat ini mengalami persaingan yang ketat dengan semakin mudahnya perizinan pendirian rumah sakit swasta. Lokasinya pun saat ini sudah tidak lagi mempertimbangkan jarak antar rumah sakit, sehingga persaingan sangat mengandalkan kualitas pelayanan, biaya perawatan dan tenaga medis yang ditawarkan. Dampak dari persaingan yang ketat ini, rumah sakit dituntut untuk membuat inovasi dan strategi untuk mendapatkan pasien.

Efektivitas organisasi rumah sakit, menjadi sebuah hal penting agar mampu untuk menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang akurat, reliabel, efektif, dan efisien, baik pelayanan medis, administrasi pelayanan, maupun pelayanan lainnya yang menjadi wewenangnya. Peningkatan kompetensi menjadi sebuah hal yang perlu untuk diperhatikan manajemen rumah sakit, agar tercapai pelayanan kesehatan yang akurat, reliabel, efektif, dan efisien. Vathanophas & Thai-ngam (2007) menyatakan bahwa karyawan yang kompeten adalah sumber utama setiap organisasi dalam memperoleh keunggulan kompetitif. Tanah, bangunan atau bahan tidak menghasilkan produktivitas perusahaan, melainkan 'modal sumber daya manusia yang menjalankan bisnis dan menghasilkan nilai dari sumber daya yang ada.

Kompetensi karyawan perlu untuk terus ditingkatkan, karena peningkatan kompetensi akan diikuti dengan peningkatan kinerja. Banyak penelitian membuktikan pengaruh kompetensi dan kinerja, diantaranya adalah Ismail & Abidin (2010); Winanti (2011); Makawi, Normajatun, & Haliq (2015); Marwansyah & Oemar (2015); Dinantara (2016); Syopwani (2020); dan Baba (2014). Berdasarkan hasil penelitian tersebut, manajemen rumah sakit harus memperhatikan dan berupaya meningkatkan kompetensi pegawai.

Peningkatan kompetensi pegawai juga perlu untuk dilakukan oleh manajemen RS Muhammadiyah. Hal ini karena kinerja pelayanan masih belum maksimal. Hasil wawancara dengan bagian perawat di unit gawat darurat (UGD) didapatkan bahwa beberapa waktu yang lalu pernah terjadi kesalahan pemberian obat, sehingga menimbulkan efek alergi. Kejadian nosokomial juga masih terjadi pada tahun 2020. Selain itu, kejadian tertusuk jarum suntik juga masih relatif banyak terjadi pada tahun 2020.

Hasil wawancara pada tanggal 9 Oktober 2020 dengan dua orang pasien di Bangsal Marwah, dua orang pasien di Bangsal Arofah, dan dua orang pasien di Bangsal Raudhah, didapatkan beberapa keluhan terhadap pelayanan rumah sakit. Lima orang pasien menyatakan bahwa perawat kurang perhatian dan ramah terhadap pasien. Hal ini ditunjukkan dari perawat yang terlihat enggan ketika pasien membutuhkan sesuatu, dan kurang hangat dan ramah ketika berkomunikasi dengan pasien. Wawancara dengan keluarga pasien didapatkan keluhan bahwa perawat kurang mampu menjelaskan kondisi dan perkembangan kesehatan pasien.

Hasil wawancara dengan dua orang pasien poliklinik penyakit dalam dan dua orang tua pasien poliklinik anak pada tanggal 10 Oktober 2020, didapatkan bahwa waktu tunggu pasien masih relatif lama. Dua orang pasien poliklinik penyakit dalam menyatakan bahwa waktu tunggu sekitar 60 menit dan bahkan lebih. Adapun dua orang tua pasien poliklinik anak menyatakan bahwa waktu tunggu sekitar 60 menit. Hasil ini didukung dengan observasi yang dilakukan peneliti dengan mengikuti tiga orang pasien, masing-masing satu orang dari poliklinik penyakit dalam, poliklinik anak, dan poliklinik

bedah. Pasien diikuti dari mulai pendaftaran sampai dengan dipanggil masuk untuk diperiksa. Pasien poliklinik penyakit dalam yang diikuti waktu tunggu adalah 85 menit, pasien poliklinik anak waktu tuggunya 70 menit, dan pasien poliklinik bedah waktu tunggu adalah 70 menit.

Salah satu faktor yang menyebabkan hal tersebut adalah kurangnya karyawan di bagian rekam medik. Hasil observasi pada tanggal 10 Oktober 2020 didapatkan terdapat dua orang petugas rekam medis, dan selain melayani pendaftaran dan rekam medis, juga melayani *billing* pasien. Pada saat pasien yang dilayani banyak, maka terjadi keterlambatan pengiriman berkas rekam medik ke poliklinik. Hal ini berpengaruh terhadap waktu tunggu pasien di poliklinik.

Kinerja pegawai yang masih dikeluhkan pasien tersebut, menunjukkan masih kurangnya kompetensi pegawai di rumah sakit tersebut. Spencer & Spencer (1993) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari individu dan berkaitan dengan kriteria yang direferensikan efektif dan / atau kinerja yang unggul dalam pekerjaan atau situasi tertentu.

Kompetensi merupakan kumpulan pengetahuan, sikap, keterampilan, dan karakteristik pribadi lainnya yang mempengaruhi bagian utama pekerjaan seseorang, berkorelasi dengan kinerja di tempat kerja, dapat diukur terhadap standar yang diterima dengan baik (Limsila & Ogunlana, 2008). Kompetensi seseorang mencerminkan kemampuan mereka atau apa yang dapat mereka lakukan (Vathanophas & Thai-ngam, 2007). Apabila melihat pendapat di atas, maka kompetensi yang tinggi, menunjukkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan standar operasional prosedur. Hal ini menyebabkan efektivitas dan produktivitas kerja menjadi meningkat dan pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas kinerja rumah sakit.

Kepemimpinan manajer yang baik, menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam peningkatan kompetensi pegawai. Hal ini didukung oleh berbagai penelitian yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan terhadap kompetensi pegawai, diantaranya adalah penelitian Mahri (2014); Syopwani (2020); Zaim, Yaşar, & Ünal (2013); Kolibačova (2014). Rivai dan Mulyadi (2009), kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk mendorong dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Paracha *et al* (2012) menyatakan bahwa dalam lingkungan persaingan saat ini, organisasi berkembang secara global dan menghadapi banyak tantangan untuk memenuhi tujuan mereka dan mengejar untuk menjadi lebih sukses dari organisasi yang lain. Pemimpin memainkan peran penting dalam pencapaian tujuan ini dan meningkatkan keterampilan karyawan dan memuaskan mereka dengan pekerjaan mereka.

Pemimpin menggunakan gaya yang berbeda dengan bawahan untuk mempengaruhi situasi dan memberi dampak pada karyawan. Kepemimpinan adalah tentang visi, gagasan, arahan, dan memiliki orang-orang inspiratif yang paling penting untuk membawa kepercayaan di antara mereka dan usaha tim untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan. Pemimpin harus menjadi orang yang mampu mengilhami orang lain untuk melakukan tugas tanpa pengawasan yang ketat kepada bawahannya (John & Chattopadhyay, 2015). Pengaruh para pemimpin dalam organisasi dirasakan dalam berbagai aktivitas, mulai dari penerapan strategi kerja keseluruhan perusahaan dan perencanaan kerja hingga model komunikasi anggota kelompok yang terpisah dalam sebuah kegiatan (Raisiene, 2014)

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan metode campuran (*mixed method*), yaitu prosedur untuk mengumpulkan, menganalisis, dan “mencampurkan” metode kuantitatif dan kualitatif dalam studi tunggal atau serangkaian penelitian untuk memahami masalah penelitian (Creswell, 2012). Pendekatan *mixed method* yang digunakan adalah *the explanatory sequential mixed methods*.

Pendekatan *the explanatory sequential mixed methods* melibatkan dua tahap penelitian, di mana peneliti mengumpulkan data kuantitatif pada tahap pertama, analisis hasil, dan kemudian menggunakan hasil untuk merencanakan (atau membangun), fase kualitatif kedua. Maksud keseluruhan dari desain ini adalah untuk memiliki data kualitatif untuk mendukung dan menjelaskan secara lebih rinci hasil kuantitatif pada tahap sebelumnya. Sebuah prosedur mungkin melibatkan pengumpulan data survei pada tahap pertama, menganalisis data, dan kemudian menindaklanjuti dengan wawancara kualitatif untuk membantu menjelaskan respon survei (Creswell, 2014).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Karakteristik Responden di RS

Karakteristik responden yang diteliti meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan dan pengalaman kerja. Adapun hasilnya dapat dideskripsikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden

No.	Karakteristik	f%
Usia		
a.	< 30 tahun	1010,0
b.	31 – 40 tahun	3434,0
c.	41 – 50 tahun	4242,0
d.	> 50 tahun	1414,0
Jumlah		100100,0
Jenis Kelamin		
a.	Pria	3232,0
b.	Wanita	6868,0
Jumlah		100100,0
Pendidikan		
a.	SMA/ sederajat	1313,0
b.	D3	6060,0
c.	S1	2727
Jumlah		100100,0
Pengalaman Kerja		
a.	≤ 5 tahun	1212,0
b.	6 – 10 tahun	1818,0
c.	11 – 15 tahun	2020,0
d.	16 – 20 tahun	3030,0
e.	21 – 25 tahun	1111,0
f.	> 25 tahun	99,0
Jumlah		100100,0

Tabel di atas menunjukkan bahwa berdasarkan usia, sebagian besar responden berusia 41 – 50 tahun, yaitu 42 responden (42,0%). Apabila melihat hal ini, maka sebagian besar karyawan RS Muhammadiyah, termasuk dalam masa dewasa pertengahan. Emosi menjadi lebih terkontrol sehingga mampu untuk melayani klien dengan berbagai karakter dengan baik. Umur yang dewasa juga memiliki dunia sosial yang lebih luas, sehingga dengan karakter ini, maka hubungan dengan rekan sejawat juga menjadi lebih harmonis.

Berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar responden adalah wanita, yaitu 68 responden (68,0%). Wanita biasanya mampu bekerja dengan lebih teliti. Hal ini mendukung pelaksanaan tugas-tugas di rumah sakit yang memerlukan ketelitian tinggi, sehingga diharapkan kompetensinya juga relatif baik.

Berdasarkan pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan D3, yaitu 60 responden (60,0%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di RS Muhammadiyah telah mempunyai bekal pendidikan yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan. Karyawan mampu menyesuaikan diri dalam tantangan pekerjaan yang kompleks. Karyawan mampu memecahkan berbagai masalah yang terjadi selama melakukan pekerjaan, sehingga diharapkan kompetensinya juga relatif baik.

Berdasarkan pengalaman kerja, sebagian besar 16 – 20 tahun, yaitu 30 responden (30,0%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan RS Muhammadiyah telah berpengalaman. Pengalamannya ini sangat mendukung dalam menghadapi situasi kerjanya yang sulit, sehingga diharapkan kompetensinya juga relatif baik.

2. Kepemimpinan Manajer di RS

Hasil penelitian kepemimpinan manajer didapatkan skor terendah sebesar 82 dan skor tertinggi sebesar 118. Nilai rata-rata didapatkan sebesar 101,95. Nilai median sebesar 102, modus sebesar 101, dan standar deviasi sebesar 7,01. Selanjutnya, agar diperoleh kesimpulan mengenai skor kepemimpinan, dilakukan penafsiran dengan membuat kategori kepemimpinan. Adapun teknik yang digunakan adalah konsep kurva normal.

Kepemimpinan manajer diukur dengan menggunakan kuesioner dengan jumlah item sebanyak 28 item dengan skor 1-5. Berdasarkan hal tersebut maka skor minimal ideal adalah $28 \times 1 = 28$ dan skor maksimal ideal adalah $28 \times 5 = 140$, dan rentang skor adalah $140 - 28 = 112$. Berdasarkan rentang skor tersebut, maka diperoleh standar deviasi ideal sebesar $(112) : 6 = 18,67$ dan mean ideal sebesar $(112 : 2) + 28 = 84$. Berdasarkan mean ideal dan standar deviasi ideal tersebut, maka kategorisasi kepemimpinan manajer adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4
Deskripsi Kepemimpinan Manajer

No.	Kriteria	Skor	F	%
1.	Sangat Baik	> 112	7	7,0
2.	Baik	94 – 112	84	84,0
3.	Cukup	75 – 94	9	9,0
4.	Tidak Baik	57 – 74	0	0,0
5.	Sangat Tidak Baik	≤ 56	0	0,0
Total			100	100,0

Tabel 4.4 menunjukkan responden paling banyak menyatakan bahwa kepemimpinan manajer kategori baik, yaitu 84 responden (84,0%). Hal ini didukung dengan rata-rata skor kepemimpinan manajer sebesar 101,95, sehingga disimpulkan bahwa kepemimpinan manajer di RS Muhammadiyah, termasuk dalam kategori baik.

Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan karyawan, dimana

menyatakan bahwa manajer mampu mengayomi bawahan, dankomunikasi juga berjalan dengan baik. Manajer juga mampu memberikan motivasi kepada anak buah, serta mempunyai program kerja yang jelas dan baik. Hal ini juga didukung dengan hasil wawancara dengan manajer, yang menunjukkan bahwa manajer dalam kepemimpinan menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan *ing ngasro sung tulodo, ing madya mangun karsa, tur wuri handayani*. Artinya, berusaha untuk menjadi teladan, baik dalam hal tingkah laku maupun dalam cara kerja, harus mampu memotivasi bawahan untuk bekerja secara baik dan meningkatkan performanya, menjaga keharmonisan hubungan antar karyawan, agar kerja sama dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan bisa tercapai, serta mendukung apabila anak buah ingin maju, mengembangkan dirinya”.

3. Kompetensi Karyawan di RS

Hasil penelitian kompetensi karyawan didapatkan skor terendah sebesar 82 dan skor tertinggi sebesar 111. Nilai rata-rata didapatkan sebesar 98,02. Nilai median sebesar 97, modus sebesar 96, dan standar deviasi sebesar 6,50. Selanjutnya, agar diperoleh kesimpulan mengenai skor kompetensi karyawan, dilakukan penafsiran dengan membuat kategori kompetensi karyawan. Adapun teknik yang digunakan adalah konsep kurva normal.

Kompetensi karyawan diukur dengan menggunakan kuesioner dengan jumlah item sebanyak 26 item dengan skor 1-5. Berdasarkan hal tersebut maka skor minimal ideal adalah $26 \times 1 = 26$ dan skor maksimal ideal adalah $26 \times 5 = 130$, dan rentang skor adalah $130 - 26 = 104$. Berdasarkan rentang skor tersebut, maka diperoleh standar deviasi ideal sebesar $(104) : 6 = 17,33$ dan mean ideal sebesar $(104 : 2) + 26 = 78$. Berdasarkan mean ideal dan standar deviasi ideal tersebut, maka kategorisasi kompetensi karyawan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5
Deskripsi Kompetensi Karyawan

No.	Kriteria	Skor	F	%
1.	Sangat Baik	> 104	19	19,0
2.	Baik	87 – 104	78	78,0
3.	Cukup	70 – 86	3	3,0
4.	Tidak Baik	53 – 69	0	0,0
5.	Sangat Tidak Baik	≤ 52	0	0,0
Total			100	100,0

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa kompetensi karyawan paling banyak kategori baik, yaitu 78 responden (78,0%). Hal ini didukung dengan rata-rata skor kompetensi karyawan sebesar 98,02, sehingga disimpulkan bahwa kompetensi karyawan di RS Muhammadiyah, termasuk dalam kategori baik. Hal ini sesuai dengan wawancara dengan karyawan, yang didapatkan kompetensi karyawan secara umum sudah baik dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit kerja. Hal ini, selain karena standar pendidikan yang telah memenuhi, juga karena adanya pelatihan-pelatihan yang diadakan baik oleh rumah sakit sendiri maupun pihak luar yang berkaitan dengan pekerjaan.

Adapun hasil wawancara dengan manajer diperoleh bahwa untuk mendapatkan karyawan dengan kompetensi yang sesuai, seleksinya dimulai dari rekrutmen, di mana diberikan persyaratan pendidikan yang relevan dengan tingkatan yang sesuai kebutuhan. Setelah proses seleksi, masih ada lagi proses training, baik *off the job training* atau training di luarkerja, atau *on the job training*, atau training melalui proses kerja.

4. Pengaruh Kepemimpinan Manajer Terhadap Kompetensi Karyawan di RS Muhammadiyah

a. Uji Asumsi

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan regresi sederhana. Penggunaan teknik analisis tersebut memerlukan asumsi atau persyaratan analisis, yaitu normalitas data dan linieritas.

1) Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan karena analisis data dilakukan yaitu regresi sederhana merupakan statistik parametrik. Uji normalitas dilakukan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Hasil uji normalitas data dideskripsikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.6
Rangkuman Hasil Pengujian Normalitas Data

Variabel	KS-Z	p	Keterangan
Kepemimpinan manajer	0,520	0,950	Normal
Kompetensi karyawan	0,823	0,507	Normal

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa semua variabel penelitian mempunyai sebaran yang berdistribusi normal, ditunjukkan dari nilai $p > 0,05$.

2) Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan karena model regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah model regresi linier, sehingga mempersyaratkan hubungan variabel bebas dengan variabel terikat yang linier. Pengujian dilakukan dengan teknik regresi. Hasil pengujian linieritas dilihat pada baris *deviation from linearity*. Hasil pengujian didapatkan nilai F sebesar 1,099 dengan p sebesar 0,366. Berdasarkan nilai $p > 0,06$, maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian linier.

b. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan regresi sederhana. Hasil pengujian regresi sederhana dirangkumkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Regresi Sederhana

Model	Koef. Reg.	SE	β	t	p
Konstan		74,8079,283		8,059	0,000
Kepemimpinan		0,2280,091	0,245	2,406	0,014
R = 0,245					
R ² = 0,060					
F = 6,282					0,014

Berdasarkan tabel di atas, maka didapatkan persamaan regresi sederhana, yaitu:
 $Y = 74,807 + 0,228 X$

Persamaan regresi sederhana di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

$b_0 = 74,807$, merupakan skor kompetensi karyawan, apabila skor kepemimpinan nol.

$b_1 = 0,228$, koefisien regresi positif menunjukkan pengaruh yang positif kepemimpinan terhadap kompetensi. Kenaikan kepemimpinan sebesar 1% akan berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi sebesar 0,228%.

Apabila melihat tabel 4.7 didapatkan nilai t untuk variabel kompetensi karyawan sebesar 2,406 dengan p sebesar 0,014. Berdasarkan nilai $p < 0,05$, maka H_0 ditolak sehingga disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan manajer terhadap kompetensi karyawan di RS Muhammadiyah.

Nilai R² didapatkan sebesar 0,060, sehingga disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan manajer terhadap kompetensi karyawan sebesar 6,0%. Adapun sisanya sebesar 94,0% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

B. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan manajer di RS Muhammadiyah, termasuk dalam kategori baik. Hal ini berarti bahwa manajer telah berhasil dalam menjalankan praktik kepemimpinannya dalam hal menantang proses (*challenge the process*), menginspirasi sebuah visi bersama (*inspire a shared vision*), memungkinkan orang lain untuk bekerja (*enable others to act*), menjadi model dalam cara kerja (*model the way*), dan membesarkan hati (*encourage the heart*).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepemimpinan manajer, diantaranya adalah bimbingan dari manajer di atasnya. Pembinaan secara berkesinambungan dari pimpinan di atasnya, menyebabkan manajer mampu menerapkan prinsip-prinsip dan praktik-praktik kepemimpinan secara lebih baik. Melalui pembinaan dari atasan, manajer mengetahui kekurangan dari praktik kepemimpinannya, sehingga dapat mengambil langkah-langkah perbaikan.

Selain hal tersebut di atas, pembinaan oleh atasan memungkinkan diturunkan sifat-sifat kepemimpinan yang efektif, diantaranya adalah motivasi memimpin, integritas dan rasa percaya diri. Sifat-sifat tersebut akan membantu pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan yang efektif. Bateman & Snell (2009) menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin besar tidak hanya memiliki dorongan, mereka juga ingin memimpin. Integritas adalah kesamaan kata-kata dan tindakan. Kejujuran dan kredibilitas, di samping memiliki sifat-sifat yang menarik, merupakan hal yang khususnya penting bagi para pemimpin, karena sifat-sifat itu akan menimbulkan rasa percaya bagi orang lain. Adapun rasa percaya diri penting karena beberapa alasan. Peran kepemimpinan adalah peran yang menantang, dan kegagalan merupakan hal yang tak dapat dihindarkan. Kepercayaan diri akan memungkinkan seorang pemimpin mampu mengatasi rintangan, mengambil keputusan meskipun menghadapi ketidakpastian, dan menimbulkan keyakinan di hati orang lain.

Faktor lain yang mempengaruhi kepemimpinan manajer yang baik adalah moril karyawan yang baik. Moril adalah keadaan jiwa dan emosi seseorang yang mempengaruhi kemauan untuk melaksanakan tugas. Adapun Ahmadi (2009), menyatakan bahwa banyak penelitian yang menghasilkan bahwa keseimbangan perasaan (*emosional*) merupakan faktor penting dalam usaha kepemimpinan. Suatu penelitian yang diadakan pada kelompok mahasiswa, menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin memiliki sikap perasaan positif yang lebih banyak daripada yang bukan pemimpin.

Kondisi moril dan emosional karyawan yang positif dipengaruhi oleh tingkat religiusitas karyawan yang relatif tinggi. Hal ini karena RS Muhammadiyah, dalam operasionalnya sangat memperhatikan nilai-nilai Islami, misalnya dalam penggunaan seragam yang menutup aurat, budaya mengucapkan salam apabila bertemu, dan banyaknya kajian-kajian keagamaan yang dilakukan.

Tingkat religiusitas yang tinggi menyebabkan karyawan memahami nilai-nilai Islam tentang bekerja, dan kewajiban untuk patuh terhadap pemimpin yang baik. Hal ini menjadi jiwa dan landasan karyawan dalam melakukan kerja, sehingga akan mematuhi segala arahan dan bimbingan dari manajer, sehingga dengan demikian kepemimpinan manajer dapat dilakukan dengan baik.

Selain itu, pada seorang pemimpin, tingkat religiusitas yang tinggi menyebabkan pemimpin berupaya untuk melaksanakan kepemimpinan Islami dengan mencontoh dan meneladani kepemimpinan Rasulullah Muhammad SAW. Allah SWT berfirman dalam Surat Al-Ahzab ayat 21 sebagai berikut:

Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah ini suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang-orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan ia banyak menyebut nama Allah (QS. Al-Ahzab ayat 21).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan di RS

Muhammadiyah , termasuk dalam kategori baik. Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian Fauzi, Anggraeni, & Ummi (2013), yang menunjukkan bahwa kompetensi profesional pada semua level yaitu kepala keperawatan, kepala seksi, kepala ruang, dan perawat, secara keseluruhan termasuk dalam kategori baik.

Salah satu hal yang menyebabkan baiknya kompetensi karyawan adalah pengalaman kerja yang dimilikinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mempunyai pengalaman kerja 16 – 20 tahun, yaitu 30 responden (30,0%). Zwell (2000) menyatakan bahwa keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

Pengalaman kerja yang tinggi, menyebabkan karyawan mempunyai banyak pengalaman dalam berinteraksi dengan rekan kerja dan klien. Hal ini membantu karyawan dalam mengembangkan kompetensinya terutama yang memerlukan interaksi dan kerja sama dengan rekan kerja ataupun klien, seperti dalam hal pemahaman antar pribadi (*interpersonal understanding*), percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*), serta kerja tim dan kerja sama (*teamwork and cooperation*). Pengalamannya yang tinggi, menjadi sumber belajar yang semakin meningkatkan kompetensinya.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kompetensi karyawan adalah budaya organisasi, diantaranya dalam hal rekrutmen karyawan dan penghargaan terhadap karyawan. RS Muhammadiyah merupakan rumah sakit milik persyarikatan Muhammadiyah dan merupakan salah satu amal usaha Muhammadiyah. Hal ini menyebabkan budaya kerja di RS Muhammadiyah kental dengan nilai-nilai Islam. Namun demikian tetap mengedepankan profesionalitas dalam melayani pasien. Karakteristik ini menyebabkan dalam hal rekrutmen terhadap karyawan baru, selain tingkat pendidikan dan keahlian, juga dilihat dari religiusitasnya. Berkenaan dengan sistem penghargaan, maka RS Muhammadiyah juga sudah mempunyai sistem penghargaan yang baik. Karyawan medis, mendapatkan jasa pelayanan yang diperhitungkan dari tindakan yang dilakukannya terhadap pasien. Adapun untuk karyawan nonmedis, juga tersedia tunjangan prestasi. Hal ini akan menjadi stimulus bagi karyawan untuk berupaya meningkatkan kompetensinya dalam melakukan pekerjaan.

Zwell (2000) menyatakan bahwa budaya organisasi yang mampu meningkatkan kompetensi diantaranya adalah praktek rekrutmen dan seleksi karyawan, untuk mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya, dan sistem penghargaan dapat mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.

Melalui proses rekrutmen dan seleksi yang baik, akan diperoleh karyawan yang mempunyai standar pendidikan dan kompetensi yang sesuai. Standar pendidikan yang sesuai akan membantu karyawan dalam mengembangkan pola pikir untuk menganalisis dan menentukan solusi permasalahan, serta merencanakan berbagai prosedur tindakan yang efektif dan efisien, yang akan mendukung peningkatan kompetensi. Seleksi untuk memilih karyawan dengan kompetensi yang sesuai, misalnya dengan persyaratan keterampilan tertentu, menyebabkan karyawan yang diseleksi, mempunyai kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan, dan relatif cepat untuk menyesuaikan diri dengan iklim kerja organisasi, sehingga kompetensi lebih cepat meningkat. Hal tersebut juga didukung dengan hasil penelitian Darmayanti & Oktamianti (2014) yang menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara sistem rekrutmen, sistem penempatan dan orientasi serta pengembangan SDM dengan kompetensi perawat ICU RSUD Tabanan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan manajer terhadap kompetensi karyawan di RS Muhammadiyah .

pengaruh kepemimpinan manajer terhadap kompetensi karyawan sebesar 6,0%. Adapun sisanya sebesar 94,0% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kepemimpinan manajer yang baik, menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam peningkatan kompetensi karyawan. Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk mendorong dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita (Rivai dan Mulyadi, 2009).

Budaya organisasi yang bernuansa Islam, menyebabkan hubungan antar karyawan dan antara manajer dengan karyawan di RS Muhammadiyah terjalin dengan baik. Komunikasi dalam organisasi berjalan dengan baik, sehingga manajer dapat menjalankan fungsi- fungsi kepemimpinan dengan baik diantaranya adalah mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, dan berupaya terus dengan saling bekerja sama untuk meningkatkan kompetensinya. Bisen & Priya (2010) menyatakan bahwa terdapat peran penting yang secara umum harus dimiliki oleh seorang pemimpin, diantaranya adalah memotivasi pekerja. Pemimpin yang baik selalu memotivasi bawahannya untuk melakukan kerja keras dan dengan sempurna.

Kepemimpinan manajer yang baik mampu menjalin komunikasi dalam unit yang dipimpinnya. Salah satu bentuk upaya untuk menjalin komunikasi yang efektif adalah dengan memanfaatkan aplikasi, seperti WhatsApp sebagai sarana berkomunikasi di antara karyawan dan antara karyawan dengan manajer. Melalui grup WhatsApp, sesama karyawan dapat berbagi pengalaman, berbagi pengetahuan, berbagai trik dan metode cara kerja yang efektif dan efisien, dan lain-lain. Selain itu, manajer juga dapat memberikan arahan dan bimbingan kepada bawahannya. Melalui komunikasi yang efektif, maka segala permasalahan yang ada dapat diselesaikan dengan lebih baik, dan kompetensi karyawan juga dapat ditingkatkan.

Hubungan antara manajer dan karyawan yang baik, juga menyebabkan manajer di RS Muhammadiyah, mampu memberikan arahan mengenai bagaimana cara untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan. Hal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi karyawan dalam melaksanakan tugas secara profesional sesuai dengan prosedur yang telah distandarkan. Manajer dalam melakukan arahan tentang SOP telah menjalankan salah satu fungsi kepemimpinan yaitu, fungsi instruksi. Rivai dan Mulyadi (2009) menyatakan bahwa fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan manajer yang berpengaruh terhadap kompetensi karyawan adalah dalam menantang proses (*challenge the process*), memungkinkan orang lain untuk bekerja (*enable others to act*), dan menjadi model dalam cara kerja (*model the way*). Cara kepemimpinan manajer dalam meningkatkan kompetensi karyawan adalah sebagai berikut:

1. Pada menantang proses (*challenge the process*) dilakukan dengan menantang anak buah melakukan pekerjaan dengan caranya sendiri dan berani melakukan sesuatu walaupun ada risiko gagal, agar karyawan berani bertindak dan berinovasi dalam melakukan pekerjaannya, agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih cepat dan efektif.
2. Pada memungkinkan orang lain untuk bekerja (*enable others to act*), dilakukan dengan memberikan kesempatan dan tanggung jawab untuk terlibat dalam pengambilan keputusan sehingga kemampuannya dalam menganalisis dan membuat solusi permasalahan untuk merencanakan tindakan atau program kerja meningkat. Selain itu, dengan memberikan keleluasaan membuat keputusan sendiri dan mendorong kerja

sama yang baik rekan kerja, sehingga terjadi transfer pengetahuan yang akan meningkatkan kompetensi karyawan.

3. Pada dalam menjadi model dalam cara kerja (*model the way*), dilakukan dengan memberikan contoh dalam cara kerja, yang dapat diterapkan karyawan agar kompetensinya meningkat.

Apabila melihat hasil tersebut, maka untuk meningkatkan kompetensi karyawan, perlu dikembangkan suasana kerja yang menantang proses, sehingga karyawan mempunyai keberanian untuk mencoba cara kerja baru yang inovatif dan efisien. Secara tidak langsung, dalam menemukan cara kerja inovatif tersebut, karyawan harus mampu untuk menganalisis suatu permasalahan dalam prosedur dan cara kerja, untuk menemukan kelemahannya dan mencari solusi untuk mengatasinya. Melalui hal tersebut, maka karyawan dapat memperbaiki dan menemukan cara kerja baru yang lebih efisien. Hal ini akan meningkatkan kompetensi karyawan.

Karyawan juga perlu diberikan kesempatan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam merencanakan program kerja, pengambilan keputusan, dan bekerja dalam sebuah tim. Hal ini menyebabkan pengalaman karyawan dalam melakukan berbagai proses pekerjaan semakin meningkat. Pengalaman tersebut sangat bermanfaat untuk meningkatkan kompetensi karyawan.

Selain itu dalam rangka peningkatan kompetensi karyawan, manajer juga harus dapat menjadi model dalam cara kerja (*model the way*) bagi karyawan. Contoh dalam cara kerja tersebut sangat penting agar karyawan dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan cara kerja yang baik. Melalui contoh tersebut, karyawan lebih memahami mengenai prosedur kerja yang efektif, sehingga dapat melakukan inovasi-inovasi yang dibutuhkan agar pekerjaan dapat berjalan secara lebih efektif.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan manajer di RS Muhammadiyah , termasuk dalam kategori baik.
2. Kompetensi karyawan di RS Muhammadiyah , termasuk dalam kategori baik.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan manajer terhadap kompetensi karyawan di RS Muhammadiyah . pengaruh kepemimpinan manajer terhadap kompetensi karyawan sebesar 6,0%. Adapun sisanya sebesar 94,0% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
4. Praktik kepemimpinan manajer yang berpengaruh terhadap kompetensi karyawan adalah dalam menantang proses (*challenge the process*), memungkinkan orang lain untuk bekerja (*enable others to act*), dan menjadi model dalam cara kerja (*model the way*). Cara kepemimpinan manajer dalam meningkatkan kompetensi karyawan adalah sebagai berikut:
 - a. Pada menantang proses (*challenge the process*) dilakukan dengan menantang anak buah melakukan pekerjaan dengan caranya sendiri dan berani melakukan sesuatu walaupun ada risiko gagal, agar karyawan berani bertindak dan berinovasi dalam melakukan pekerjaannya, agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih cepat dan efektif.
 - b. Pada memungkinkan orang lain untuk bekerja (*enable others to act*), dilakukan dengan memberikan kesempatan dan tanggung jawab untuk terlibat dalam pengambilan keputusan sehingga kemampuannya dalam menganalisis dan membuat solusi permasalahan untuk merencanakan tindakan atau program kerja meningkat. Selain itu, dengan memberikan keleluasaan membuat keputusan sendiri dan mendorong kerja sama yang baik rekan kerja, sehingga terjadi transfer pengetahuan yang akan meningkatkan kompetensi karyawan.
 - c. Pada dalam menjadi model dalam cara kerja (*model the way*), dilakukan dengan memberikan contoh dalam cara kerja, yang dapat diterapkan karyawan

B. Saran

1. Bagi RS Muhammadiyah
 - a. Hendaknya dapat secara rutin melakukan evaluasi terhadap praktik kepemimpinan manajer di lingkungannya dalam hal menjadi model dalam cara kerja (*model the way*), menginspirasi sebuah visi bersama (*inspire a shared vision*), menantang proses (*challenge the process*), memungkinkan orang lain untuk bekerja (*enable others to act*), dan membesarkan hati (*encourage the heart*). Evaluasi kepemimpinan dilakukan melalui observasi dan dilakukan oleh atasan langsung, serta dilaporkan kepada manajemen untuk dilakukan langkah-langkah pembinaan. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas praktik kepemimpinan manajer, sehingga diharapkan meningkatkan kompetensi karyawan.
 - b. Melakukan pelatihan terhadap manajer baru dan karyawan yang senior mengenai manajemen khususnya kepemimpinan.
 - c. Melakukan evaluasi terhadap kompetensi karyawan dengan instrumen yang dibuat secara seragam di semua unit, dan dilakukan oleh manajer langsung melalui observasi.
2. Bagi Karyawan
Hendaknya dapat terus berusaha untuk meningkatkan kompetensinya, misalnya dengan membaca berbagai literatur, mengikuti kegiatan ilmiah, ataupun dengan memperhatikan segala arahan dan bimbingan dari manajer, mengenai prosedur dan cara kerja yang efektif dan baik.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya
Hendaknya dapat melakukan penelitian mengenai kompetensi karyawan, dengan menggunakan variabel selain kepemimpinan manajer. Misalnya dengan menggunakan variabel motivasi kerja, budaya kerja, pengalaman, kondisi emosional, dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, A. (2009). *Psikologi Sosial*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT.Rineka Cipta.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results*. London: Kogan Page Limited.
- Azwar, S. (2012). *Penyusunan Skala Psikologi*. : Pustaka Pelajar.
- _____. (2012). *Reliabilitas dan Validitas*. : Pustaka Pelajar.
- Baba, A. (2014). Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Bosowa Maros. *Jurnal Ekuitas*,18(4), hlm. 524-540.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Manajemen: Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*. Jakarta : Salemba Empat.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bisen, V., & Priya. (2010). *Industrial Psychology*. New Delhi: New Age International Limited.
- John, S., & Chattopadhyay, P. (2015). Factors Impacting Leadership Effectiveness: A Literature Review. *Arabian Journal of Business and Management Review*, Vo. 6, Issue 6, pp: 1-5.
- Cieślińska, K. (2007). *The Basic Roles of Manager in Business Organization*. dalam http://www.jard.edu.pl/pub/1_6_2007.pdf. diunduh 25 September 2016.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research : Planning, Conducting, And Evaluating Quantitative And Qualitative Research*. Boston: Pearson Education, Inc.
- _____. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: Sage Publications, Inc.
- Darmayanti, N. Y. T., & Oktamianti, P. (2014). Analisis Kompetensi Perawat Ruang Intensif (*Intensive Care Unit*) Rumah Sakit Umum Tabanan Tahun 2013. *Jurnal*

- Sumber Daya Manusia Kesehatan*, Vol.1 No. 1, 2014, hlm. 77-104.
- Dinantara, M. D. (2016). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Ditjen Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri. XI(1), hlm. 59-72.
- Fauzi, S., Anggraeni, S. K., & Umami, N. (2013). Pengukuran Kinerja Manajemen Keperawatan dengan Parameter Kompetensi Manajemen. *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 1, No. 3, September 2013, hlm. 227-232.
- Hasmayati, Y. (2011). Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Guru (Studi Pada Jurusan Bisnis dan Manajemen Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang). *Jurnal Manajerial*, Vol. 9, No. 18, Januari 2011, hlm. 78-86.
- Idrus, M. (2009). *Metode Penelitian Ilmu Sosial Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta : Erlangga.
- IMRS-PERSI. (2013). *Term Of Reference (TOR) Bimbingan Teknis Leadership Bagi Pimpinan di Rumah Sakit Kesiapan Pimpinan RS dalam Menghadapi Akreditasi Versi 2012*. dalam http://www.pdpersi.co.id/kegiatan/quantum_sep13/tor_leadership.pdf. diunduh 25 September 2016.
- Ismail, R., & Abidin, S. Z. (2010). Impact of Workers' Competence on Their Performance in the Malaysian Private Service Sector. *BEH - Business and Economic Horizons*, 2(2), pp: 25-36.
- Jandaghi, G., Babashahi, J., & Kavooosi, R. (2015). A Framework For Identifying The Competencies Of Senior Production Managers Of Holding Companies(The Case Of Golrang Industrial Group). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, Vol. 60, pp: 39-48.
- Johnson, B & Christensen, L. (2012). *Educational Research Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*. Osaka: Sage Publication, Inc.
- Kolibačova, G. (2014). The Relationship Between Competency and Performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 62(6), pp: 1315-1327.
- Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Linking Personal Competencies with Transformational Leadership Style Evidence from the Construction Industry in Thailand. *Journal of Construction in Developing Countries*, 13(1), pp: 27-50.
- Mahri, A. J. W. (2014). Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pengaruhnya Terhadap Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Guru serta Implikasinya Pada Kinerja Guru. *Jurnal Kontingensi*, 2(1), hlm. 39-54.