BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Telaah Pustaka

1. Kompetensi

a. Definisi Kompetensi

Dalam dunia kerja, seorang karyawan diharapkan memiliki kompetensi tertentu atas jabatan kerja yang diberikan. Hal ini karena kompetensi dipercaya sebagai faktor pemegang kunci keberhasilan seseorang dalam pekerjaannya. Definisi kompetensi menurut para tokoh dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2. 1 Definisi Kompetensi

Nama tokoh	Keterangan
Boyatzis (1982)	Sebuah kompetensi kerja adalah karakteristik yang mendasari karyawan (yaitu motif, sifat, peran, atau badan pengetahuan, keterampilan, aspek dari satu citra diri, peran sosial) yang menghasilkan kinerja unggul dan efektif.

Tabel 2.1 Definisi Kompetensi (sambungan)

Nama tokoh	**Keterangan**
Spencer & Spencer (1993)	Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang mempunyai hubungan kausal dengan standar kriteria dan atau kinerja yang luar biasa dalam suatu pekerjaan atau situasi. Hubungan kausal (sebab-akibat) mengindikasikan bahwa keberadaan kompetensi dapat menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. a. Sejumlah kompetensi (*motive, traits,* dan *self concept*) memprediksikan *skill* (keterampilan) dalam *action* (tindakan). b. Keterampilan dalam tindakan akan memprediksikan hasil (*outcome*) berupa kinerja pekerjaan (*job performance*)
Lucia & Lepsinger, 1999; McClelland, 1976	Kompetensi, atau karakteristik individu, diakui sebagai prediktor signifikan dari kinerja dan keberhasilan karyawan, sama pentingnya dengan kemampuan dan pengetahuan akademik konten individu seperti yang ditunjukkan dengan skor tes atau hasil.
Dubois, 1993; dan Lucia & Lepsinger, 1999	Kompetensi adalah kemampuan menerapkan atau menggunakan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, perilaku, dan karakteristik

Tabel 2.1 Definisi Kompetensi (sambungan)

Nama tokoh	Keterangan
	pribadi untuk melakukan tugas pekerjaan penting, fungsi tertentu, atau menjalankan peran atau posisi tertentu. Karakteristik pribadi bisa meliputi mental/intelektual/kognitif, sosial/emosional/sikap, dan fisik/psikomotor yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.
PERMENKES RI No.971/MENKES/PER/XI/2009 Tentang Standart Kompetensi Pejabat Struktural Kesehatan.	Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan pada tugas jabatannya sehingga pegawai tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Kompetensi dasar adalah kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap pejabat struktural. Kompetensi bidang adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap pejabat struktural sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Kompetensi khusus adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh pejabat struktural dalam mengemban tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan jabatan dan kedudukannya.

b. Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer (1993), kompetensi terdiri dari 5 karakteristik yaitu:

1) *Skills* (keterampilan)

Keterampilan adalah kemampuan merencanakan, ketelitian, kemampuan memimpin, kemampuan bekerjasama dalam kelompok (*team work*) disertai dengan kemampuan sesuai dengan kecerdasan intelektual, emosi dan sosial dalam merencanakan, memimpin dengan ketelitian, kemampuan bekerjasama dalam kelompok (*team work*) (ACHE 2010; Spencer & Spencer 1993). Kepemimpinan bergantung pada tiga keterampilan pribadi dasar: teknis, manusia, dan konseptual (Katz, 1955):

a). Keterampilan teknis

Keterampilan teknis adalah pengetahuan tentang dan keahlian dalam jenis pekerjaan atau aktivitas tertentu. Hal ini mencakup kompetensi, kemampuan analisis, dan kemampuan untuk menggunakan peralatan teknis yang tepat (Katz, 1955).

Keterampilan teknis penting di tingkat manajemen bawah dan menengah, serta kurang penting di tingkat manajemen puncak.

b). Keterampilan manusia

Keterampilan manusia adalah pengetahuan tentang dan kemampuan untuk bekerja sama orang. Hal ini cukup berbeda dari keterampilan teknis yang kaitannya dengan melakukan sesuatu (Katz, 1955). Kemampuan manusia penting di semua tiga tingkat manajemen.

c). Keterampilan konseptual

Keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk bekerja dengan ide dan konsep. Seorang pemimpin dengan keterampilan konseptual merasa nyaman untuk berbicara dengan ide yang membentuk organisasi dan seluk beluk organisasi. Keterampilan konseptual adalah pusat untuk menciptakan visi dan rencana strategis untuk organisasi (Katz, 1955). Keterampilan konseptual paling penting di tingkat manajemen puncak. Sehingga, ketika manajer tingkat atas tidak memiliki keterampilan konseptual yang kuat, mereka bisa mengacaukan organisasi.

2) *Motive* (motivasi)

Adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Spencer (1993) menambahkan bahwa *motives* adalah "*drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from other* ". Misalnya seseorang yang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi suatu tantangan pada dirinya sendiri dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan semacam " *feedback* " untuk memperbaiki dirinya.

3) *Traits* (karakteristik pribadi/watak)

Adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Sebagai contoh seperti percaya diri, kontrol diri, ketabahan atau daya tahan.

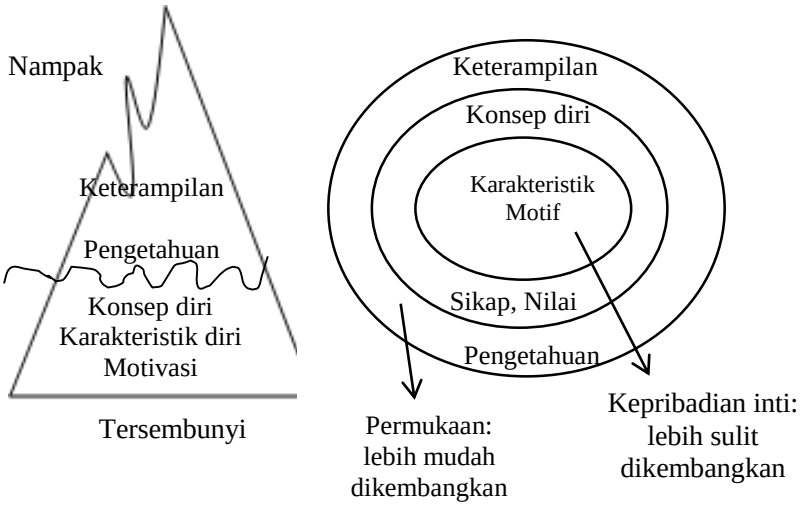
4) *Self Concept* (konsep diri)

Adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur untuk mengetahui nilai yang dimiliki seseorang dan apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

5) *Knowledge* (pengetahuan)

Adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta untuk memilih jawaban yang paling benar tetapi tidak bisa melihat apakah sesorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

Untuk memperjelas pembahasan mengenai karakteristik kompetensi, berikut visualisasi karakteristik-karakteristik tersebut dalam bentuk gambar pada Gambar 2.1.



Gambar 2. 1 Karakteristik Kompetensi

(Sumber gambar: Spencer and Spencer,1993)

Dari gambar 2.1 terlihat bahwa motivasi dan karakter merupakan kompetensi inti atau kompetensi sentral, sedang pengetahuan dan keterampilan disebut sebagai kompetensi permukaan. Watak, motif, dan konsep diri merupakan kompetensi individu yang bersifat "intent" yang mendorong untuk digunakannya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Kemudian dari visualisasi kompetensi melalui gambar gunung es terlihat bahwa pada dasarnya terdapat dua kompetensi, yaitu kompetensi yang dapat dilihat/diamati (*visible*) dan kompetensi yang tersembunyi (*hidden*). Keterampilan dan pengetahuan merupakan kompetensi yang relatif lebih mudah diamati karena dapat diidentifikasi melalui hasil kerja seseorang. Sementara itu tiga karakteristik yang lain, motif, watak, dan konsep diri, relatif sulit diamati karena bersumber dari internal inidvidu yang bersangkutan.

c. Kompetensi Kepemimpinan

Kompetensi pimpinan di rumah sakit harus memenuhi persyaratan yang telah diatur berdasarkan peraturan perundang-undangan di bidang rumah sakit yaitu Peraturan Menteri

Kesehatan RI No.971/MENKES/PER/XI/2009 tentang Standar Kompetensi Pejabat Struktural Kesehatan, yaitu:

1) Direktur RS adalah kepala atau pejabat tertinggi di RS.
2) Direktur di RS adalah tenaga medis yaitu Dokter, Dokter Gigi, Dokter Spesialis dan Dokter Gigi Spesialis yang mempunyai kemampuan dan keahlian dibidang perumahsakitan yang didapatkan melalui pendidikan Sarjana Strata 2 (dua) bidang perumahsakitan.
3) Kompetensi dasar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (1) meliputi: a. Integritas; b. Kepemimipinan; c. Perencanaan; d. Penganggaran; e. Pengorganisasian; f. Kerjasama; dan g. Fleksibel.
4) Kompetensi bidang sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (2) meliputi: a. Orientasi pada pelayanan; b. Orientasi pada kualitas; c. Berpikir analitis; d. Berpikir konseptual; e. Keahlian teknikal, manajerial, dan profesional; f. Inovasi.
5) Kompetensi khusus sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (3) meliputi: a. Pendidikan; b. Pelatihan; dan/atau ; c. Pengalaman Jabatan.

6) Kompetensi pejabat struktural kesehatan yang diatur dalam peraturan ini adalah kompetensi khusus. Pejabat struktural kesehatan Rumah Sakit meliputi: a. Direktur; b. Wakil Direktur Pelayanan Medis, Administrasi Umum, Keuangan, Sumber Daya Manusia, Pendidikan; c. Kepala Bidang dan/atau Kepala Bagian; dan d.Kepala Seksi dan/atau Kepala Sub-bagian.

Kompetensi merupakan konsep multidimensi yang kompleks dan didefinisikan sebagai kemampuan untuk berlatih secara efektif dan dapat memenuhi tanggung jawab secara profesional. Kompetensi merupakan gabungan dari keterampilan, pengetahuan yang terkait dan juga karakteristik yang memungkinkan seorang individu untuk melaksanakan sebuah tugas atau aktivitas yang sesuai dengan fungsinya. Kompetensi yang akan dinilai dari penelitian ini adalah dalam konteks organisasi atau institusi, dimana kompetensi individu adalah bagian dari sistem untuk mencapai tujuan strategis suatu organisasi. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *problem-based solving*, dimana kompetensi yang

dibutuhkan manajer perlu diidentifikasi dan diperkuat dengan melihat cara mereka menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi dan menghadapi tantangan di masa mendatang. Selain itu salah satu hal yang tidak kalah penting dalam penelitian ini, yaitu mengeksplorasi masalah-masalah yang sedang dihadapi dan juga tantangan yang akan dihadapi di masa mendatang. Pendekatan strategi pelatihan yang digunakan adalah dengan memenuhi kompetensi yang belum dimiliki sekarang dengan kompetensi yang harus dimiliki seorang manajer Rumah Sakit.

Kompetensi manajemen Rumah Sakit dianalsis dan dinilai sesuai dengan 5 tingkat ini, yaitu: Tingkat 1: Sadar, tidak ada atau terbatasnya pengetahuan dan kesadaran, tidak pernah melakukan. Tingkat 2: Dasar, memiliki pengetahuan, jarang melakukan. Tingkat 3: Kompeten, sering melakukan, namun masih perlu dukungan. Tingkat 4: *Advanced/*Lebih lanjut, melakukan secara efektif, merasa yakin. Tingkat 5: Ahli, melakukan secara efektif pada tingkat profesional.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan.

Kesulitan ketika mempertimbangkan kepemimpinan kesehatan profesional adalah bahwa sebagian besar teori-teori tidak dikembangkan dalam konteks kesehatan tetapi biasanya dikembangkan untuk pengaturan bisnis dan kemudian diterapkan untuk kesehatan (Al-Sawai, 2013). Pengertian lain, kepemimpinan adalah suatu kualitas, pola pikir, budaya, peran dan serangkaian tindakan. Kepemimpinan mengandung semua yang diperlukan untuk merangsang

Kirkpatrick dan Locke (1991) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses membujuk orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama. Definisi locke ini mengkategorikan kepemimpinan menjadi tiga elemen yaitu:

1) Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi. Kepemimpinan hanya dalam relasi dengan orang-orang lain. Jika tidak ada pengikut, tak ada pemimpin. Dalam definisi itu tersirat premis bahwa para pemimpin yang efektif harus

mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka.

2) Kepemimpinan merupakan suatu proses. Proses kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas, yaitu harus melakukan sesuatu. Sekedar menduduki posisi itu saja dipandang tidak cukup memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin. Menurut Burns (1978) untuk menjadi pemimpin seseorang harus dapat mengembangkan motivasi pengikut secara terus menerus dan mengubah perilaku mereka menjadi responsif.

3) Kepemimpinan berarti mempengaruhi orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin mempengaruhi para pengikutnya melalui berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model menjadi teladan, penetapan sasaran. Memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi. Seorang pemimpin dapat dipandang efektif apabila dapat membujuk para pengikutnya untuk meningggalkan

kepentingan pribadi mereka demi keberhasilan organisasi (Bass, 1985).

Hersey dan Blanchard (1969) berpendapat bahwa kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpim sendiri, bawahan, serta situasi dimana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard (1969) mengajukan proposisi bahwa:

1) gaya kepemimpinan (k)

2) pimpinan (p),

3) bawahan (b)

4) situasi (s)

Maka dapat dinotasikan sebagai ; K = (p,b,s).

Menurut Hersey dan Blanchard pimpinan (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pemimpin mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti

keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual, sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setia saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan. Suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh karena itu seorang pimpinan dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin.

Adapun situasi (s) menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, dimana seorang pimpinan berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pimpinan pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi kepemimpinan tersebut, yaitu pimpinan, bawahan, dan situasi

merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya dan akan menentukan tingkat keberhasilan.

Pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sebagai respon pada keinginan untuk berhasil dalam pekerjaan, pengalaman, kemampuan, dan kemauan dari bawahan mereka yang harus berubah (Hersey dan Blanchard dalam Stoner (2001)). Model kepemimpinan situsional menjadi perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel, bukan statis. Motivasi, kemampuan, dan pengalaman para karyawan harus terus menerus dinilai untuk menentukan kombinasi gaya mana yang paling memadai dengan kondisi yang fleksibel dan berubah-ubah. Bila gaya yang dipakai memadai, itu bukan hanya akan memotivasi karyawan tetapi juga akan membantu mengembangkan mereka secara profesional (Hersey dan Blanchard dalam Stoner (2001)).

Menurut House (1996) ada 4 gaya kepemimpinan yaitu gaya direktif, suportif, partisipatif dan delegatif.

1) Kepemimpinan yang berorientasi kepada prestasi atau delegatif (*achievement oriented leadership/delegatif*

leadership). Dengan karakteristik: pemimpin menetepkan tujuan-tujuan yang bersifat menantang, dan pemimpin tersebut mengharapkan agar bawahan berusaha mencapai tujuan tersebut seoptimal mungkin, serta pemimpin menunjukan rasa percaya diri kepada bawahannya bahwa mereka akan dapat memenuhi tuntutan pemimpinnya.

2) Kepemimpinan direktif (*directive leadership*)

   Dengan karakteristik: pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang menjadi harapan pimpinannya dan pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya tentang bagaiamana untuk dapat melaksanakan suatu tugas. Gaya ini mengandung arti bahwa pemimpin berorientasi pada hasil.

3) Kepemimpinan partisipatif (*partisipative leadership*)

   Dengan karakteristik: pemimpin berkonsultasi dengan bawahannya dan bertanya untuk mendapatkan masukan-masukan dan saran-saran dalam rangka pengambilan keputusan.

4) Kepemimpinan suportif (*supportive leadership*)

Dengan karakteristik: usaha pemimpin untuk mendekatkan diri dan bersikap ramah serta menyenangkan perasaan bawahan.

Abi Sujak (1990) menyatakan pemimpin tidak akan dapat mempengaruhi bawahannya apabila tidak memahami apa yang menjadi kebutuhannya. Oleh karena itu pemimpin harus dapat memahami kebutuhan dari pegawai agar dapat menciptakan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan suportif sangat efektif diterapkan ketika bawahan sedang melaksanakan tugas-tugas rutin dan tugas-tugas sederhana. Gaya suportif juga efektif digunakan ketika pegawai menghadapi tugas-tugas yang sulit dikerjakan melalui pemberian dorongan semangat dan penanaman rasa percaya diri dari atasan. Gaya kepemimpinan direktif efektif diterapkan ketika bawahan menghadapi tugas-tugas yang tidak rutin dan bersifat komplek. Gaya kepemimpinan partisipasif efektif ketika pemimpin membutuhkan informasi yang diperlukan dalam rangka mengmbil keputusan. Gaya kepemimpinan delegatif efektif digunakan bawahan tinggal

menerima piket jaga dan bawahan bersifat resertif terhadap keputusan-keputusan yang datang dari atas ke bawah serta tidak diikutsertakan dalam penentuan kegiatan.

b. Fungsi Kepemimpinan.

Secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan. Kelima fungsi kepemimpinan itu dalam buku Hadari Nawawi dan M. Martini (2004) adalah

1) Fungsi Instruktif

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

sepenuhnya merupakan fungsi pemimpin. Fungsi ini berarti juga keputusan yang ditetapkan pimpinan tidak akan ada artinya tanpa kemauan mewujudkan perintah tersebut. Selanjutnya perintah tidak akan ada artinya, jika tidak dilaksanakan. Intinya kemampuan pimpinan menggerakkan para pegawainya agar melaksanakan perintah, yang bersumber dari keputusan yang telah ditetapkan. Perintah yang jelas dari pemimpin berarti juga sebagai perwujudan proses bimbingan dan pengarahan yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi.

2) Fungsi Konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pemimpin. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Selanjutnya konsultasi dapat dilakukan secara meluas melalui pertemuan dengan sebagian besar atau semua angota kelompok organisasi. Konsultasi seperti ini dilakukan apabila keputusan yang akan

ditetapkan sifatnya sangat penting. Konsulatasi dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*), yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3) Fungsi Partisipasi

Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga perwujudan pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan orang yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Sehubungan dengan itu musyawarah menjadi hal yang penting

dalam kesempatan berpartisipasi melaksanakan program organisasi. Pemimpin tidak boleh sekedar mampu membuat keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya, tetapi juga ikut dalam proses pelaksanaannya, dalam batas tidak menggeser dan menganti petugas yang bertanggung jawab melaksanakannya. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4) Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milih tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin mewujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri. Pemimpin

seorang diri tidak akan dapat berbuat banyak dan bahkan mungkin tidak ada artinya sama sekali. Oleh karena itu sebagian wewenangnya perlu didelegasikan kepada para bawahannya agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

5) Fungsi Pengendalian

Fungsi ini cenderung bersifat komunisasi dua arah, fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dalam mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan. Dalam kegiatan tersebut pimpinan harus aktif, namun tidak mustahil untuk dilakukan dengan mengikutsertakan anggota organisasinya. Dengan melakukan kegitan tersebut berarti pemimpin berusaha mencegah terjadinya kekeliruan atau kesalahan setiap perseorangan dalam melaksanakan beban kerja atau perintah dari pemimpinnya.

Kemudian menurut Yukl (1998) fungsi kepemimpinan

adalah usaha untuk mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai untuk bekerja keras, memiliki semangat kerja yang tinggi dan memotivasi tinggi guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini terutama terikat dengan fungsi mengatur hubungan antara individu atau kelompok dalam organisasi. Selain itu, fungsi pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok yang bertujuan untuk membantu organisasi bergerak kearah pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, inti kepemimpinan bukan terletak pada kedudukannya dalam organisasi, melainkan bagaimana pemimpin melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin.

d. Sifat Kepemimpinan.

Pendekatan sifat kepemimpinan dibeberapa penelitian menjelaskan bagaimana sifat mempengaruhi kepemimpinan. Stogdill melakukan survei sebanyak dua kali mengenai sifat. Dalam survei yang pertama Stogdill mengidentifikasikan sekelompok sifat kepemimpinan penting yang terkait dengan bagaimana individu di dalam beragam kelompok menjadi pemimpin. Sifat-sifat tersebut yaitu: kecerdasan, wawasan,

tanggung jawab, inisiatif, keyakinan, dan kemampuan bersosialisasi (Northouse, 2015).

Survei kedua yang dilakukan Stogdill mengidentifikasikan 10 sifat yang terkait kepemimpinan (Northouse, 2015), yaitu:

1. Hasrat untuk melaksanakan tanggung jawab dan penyelesaian tugas;
2. Semangat dan tekun dalam mengejar tujuan;
3. Berani mengambil risiko dan kreatif dalam memecahkan masalah;
4. Bersedia melaksanakan inisiatif dalam situasi sosial;
5. Yakin dan paham akan identitas diri;
6. Bersedia menerima konsekuensi atas keputusan dan tindakan;
7. Siap untuk memahami stres antarpribadi;
8. Bersedia menoleransi rasa frustasi dan penundaan;
9. Mampu mempengaruhi perilaku orang lain; dan
10. Mampu untuk membentuk sistem interaksi sosial demi tujuan bersama.

c. Teori Kepemimpinan.

Penelitian-penelitian dan teori-teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi tiga pendekatan (Handoko, 2003):

1) Pendekatan kesifatan, memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat (*trait*) yang tampak.
2) Pendekatan perilaku, mengidentifikasikan perilaku-perilaku (*behaviors*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif.
3) Pandangan situasional tentang kepemimpinan. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervasiasi dengan situasi tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan, dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan "*contingency*" pada kepemimpinan, yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tertentu.

Keefektivitasan kepemimpinan dapat dinilai melalui teori *Path-Goal*. Fungsi utama pemimpin dalam teori ini adalah mengklarifikasi dan menetapkan tujuan bersama bawahannya, membantu mereka menemukan cara terbaik untuk mencapai tujuan serta menghilangkan hambatan yang mungkin ada.

d. Perbedaan Pemimpin dengan Manajer

Kepemimpinan dan manajemen adalah 2 (dua) konsep yang berbeda namun saling melengkapi, bukan mengganti. Persamaannya terletak pada pencapaian keberhasilan atau sukses organisasi. Sedangkan perbedaannya terletak pada fungsi dan aktivitasnya. Sebagaimana dikemukakan (Schon dalam Bush, 2006) bahwa kepemimpinan dan manajemen bukankah merupakan terma yang sinonim. Seseorang bisa menjadi pemimpin tanpa harus menjadi manajer. Sebaliknya, seseorang bisa me-*manage* tanpa harus memimpin.

Covey dalam bukunya *The 7 Habits of Highly Effective People* memberikan ilustrasi yang jelas mengenai perbedaan manajer dan pemimpin. Dalam usahanya membuat jalan

menembus hutan yang lebat, seorang manager memberi petunjuk bawahannya cara yang paling efisien menebang pohon yang ada. Sedangkan seorang pemimpin tak hanya memberi tahu bawahannya cara yang paling efisien dalam menebang pohon, tapi dia juga memanjat pohon yang tinggi untuk melihat apakah pohon-pohon yang ditebang bawahannya itu menuju arah yang benar (Covey, 1989).

Beberapa buku tentang kepemimpinan mengemukakan bahwa perbedaan antara pemimpin dan manajer tampak dari kompetensi ataupun perannya masing-masing, yaitu pemimpin adalah orang yang dapat menentukan secara benar apa yang harus dikerjakan; sedangkan manajer adalah orang yang dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang ditentukan. "*Leaders are people who do the right thing"*, sedangkan "*managers are people who do the things right"* (Bennis, 1994).

Tabel 2. 2 Perbedaan Pemimpin dan Manajer

	Pemimpin	**Manajer**
1.	Menginovasi	Mengelola
2.	Original (autntik)	*Copying* (Tiruan)

Tabel 2.2 Perbedaan Pemimpin dan Manajer (sambungan)

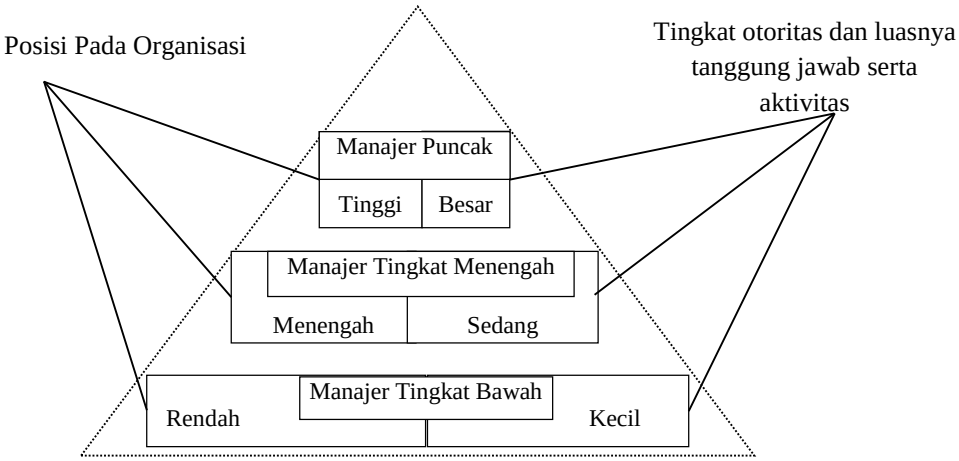
	Pemimpin	Manajer
3.	Berfokus pada orang	Berfokus pada sistem dan struktur
4.	Mengembangkan	Memelihara
5.	Membangkitkan kepercayaan	Bergantung pada pengawasan
6.	Berfikir jangka panjang	Berfikir jangka pendek
7.	Bertanya apa dan mengapa	Bertanya kapan dan bagaimana
8.	Pandangan mata yang luas	Pandangan berada pada garis yang sudah ditentukan
9.	Menentang status quo	Menerima status quo
10.	Melakukan hal yang benar	Melakukan esuatu dengan benar
11.	Memiliki Kepribadian yang kuat	*Classic Soldier*
12.	*Education*	*Training*
13.	Induktif, tentatif, dinamis	Deduktif, *firm*, statis

Sumber: Bennis dalam Musthofa, 2014

e. Klasifikasi Kepemimpinan.

Klasifikasi secara tradisonal atas fungsi-fungsi manajemen menggambarkan bagaimana manajer mengerjakan apa yang mereka harus kerjakan (aktivitas yang dilaksanakan) untuk mencapai tujuan (hasil kerja) melalui sumber daya manusia serta pemanfaatan sumber daya lainnya (Katz 1991, Rakich 1992, Shortell & Kaluzny, 1983). Walaupun cara pendekatan, gaya dan

metode yang digunakan akan berbeda, karena adanya perbedaan sifat dan ruang lingkup tanggung jawab masing-masing tingkat terlihat pada gambar 2.2.



Gambar 2. 2 Skema Arahan Manajer Rumah Sakit

(Sumber gambar: Paramita, 2010)

Tiga tingkatan pada level manajemen yakni eksekutif, manajer/pimpinan dan karyawan.

1) Tingkat Tinggi (*Executive*) atau disebut Manajer Puncak

Keterampilan kepemimpinan apa yang dibutuhkan, hal ini sangat tergantung pada organisasi apa mereka bergerak dengan melakukan analisis terhadap kebutuhan dan dinamika perubahan

lingkungan. Tapi pada umumnya tingkat pimpinan/eksekutif diperlukan beberapa keterampilan kepemimpinan, yakni:

a) Pemikiran strategis (*startegic thinking*);

   Pemikiran strategis adalah keterampilan kepemimpinan untuk memahami kecenderungan ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mengidentifikasi reaksi strategis (*startegic thinking)* secara optimum.

b) Pemimpin perubahan (*change leadership*)

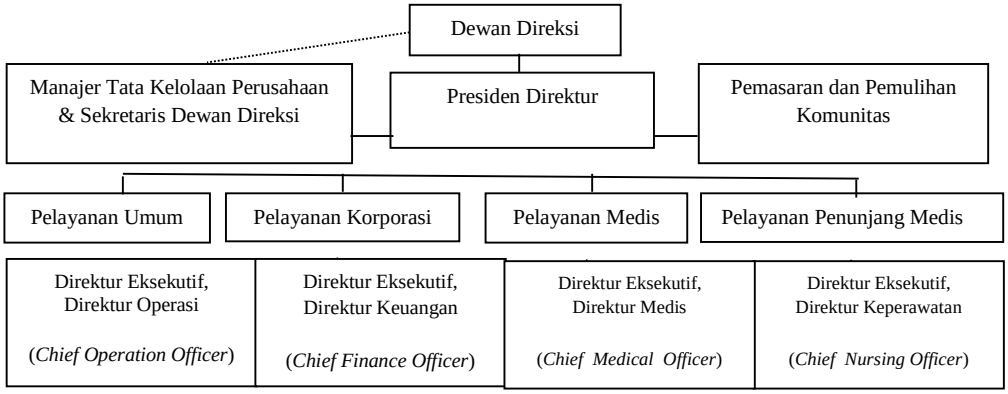
   Dari aspek pemimpin perubahan keterampilan kepemimpinan untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan dapat ditransformasikan kepada pegawai atau karyawan terkait. Pemahaman atas visi organisasi oleh para karyawan dapat bertindak sebagai sponsor inovasi dan "*entreprenuership*" terutama dalam mengalokasikan sumber daya organisasi sebaik mungkin untuk menuju kepada proses perubahan.

c) Manajer Pelanggan (*relationship management*)

   Sedangkan keterampilan kepemimpinan *relationship management* adalah kesempatan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan semua pihak terkait baik

dengan unsur pemerintah, masyarakat, maupun *stakeholder* lainnya. Kerjasama dengan negara lain sangat dibutuhkan bagi keberhasilan organisasi.

Bagi RS swasta istilah pemimpin atau pejabat bisa bermacam-macam istilah, contohnya adalah CEO (*Chief Executive Officer*), CFO (*Chief Finance Officer*) atau COO (*Chief Operation Officer*) sering dikenal kata direktur (*director*) yang artinya sedemikian luas dan biasa diterjemahkan dengan istilah “kepala” atau “pimpinan”. Hanya dalam dunia bisnis murni, kata direktur (*director*) dipakai lebih pasti secara teknis, seperti misalnya “*board of directors*”, dan ini ditunjukkan pada gambar 3 tentang pembagian tingkatan manajemen RS di Indonesia.



Gambar 2. 3 Struktur Organisasi Umum Rumah Sakit
(Sumber gambar: Paramita, 2010)

2) Tingkat Manajer

Pada tingkat manajer, diperlakukan aspek-aspek keterampilan kepemimpinan seperti: fleksibilitas, *change implementation*, *interpersonal understanding* dan *empowering*. Aspek fleksibilitas adalah kemampuan merubah struktur dan proses manajerial; apabila strategi perubahan organisasi diperlukan untuk efektivitas pelaksanaan tugas organisasi.

3) Tingkat Tingkat Pelaksana

Pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti fleksibilitas, keterampilan kepemimpinan motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, motivasi kerja di

bawah tekanan waktu, kolaborasi, dan orientasi pelayanan kepada pelanggan.

f. Keterampilan Kepemimpinan (*Leadership skills*)

Kepemimpinan bergantung pada keterampilan: teknis, manusia, konseptual, dan administratif (Katz ,1955 dalam Northhouse, 2015).

1) Keterampilan Teknis

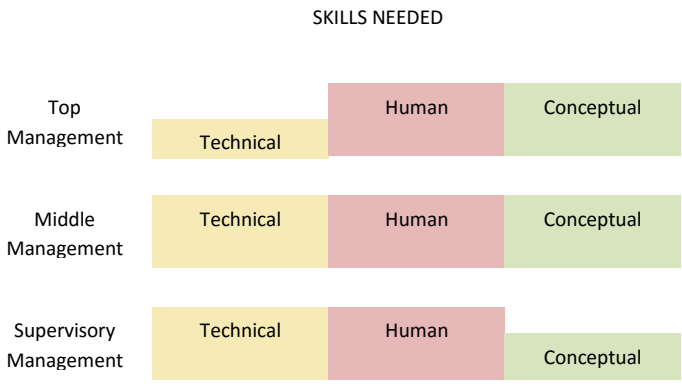
Keterampilan teknis adalah pengetahuan tentang dan keahlian dalam jenis pekerjaan atau aktivitas tertentu. Hal ini mencakup kompetensi, kemampuan analitis, dan kemampuan untuk menggunakan peralatan teknik yang tepat. Pada gambar 2.4, keterampilan teknis itu paling penting di tingkat manajemen bawah dan menengah, serta kurang penting di tingkat manajemen puncak.

2) Keterampilan Manusia

Keterampilan manusia atau disebut juga keterampilan interpersonal adalah pengetahuan tentang dan kemampuan untuk bekerja bersama orang. Hal ini ini cukup berbeda dari keterampilan teknis yang kaitannya dengan melakukan sesuatu

Katz 1955 dalam (Northouse, 2015). Terlihat pada gambar 2.4, bahwa keterampilan manusia itu penting di semua tiga tingkatan manajemen.

Keterampilan interpersonal adalah keterampilan yang membantu seorang pemimpin untuk bekerja secara efektif dengan bawahan, rekan, dan atasan untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian kepemimpinan secara konsisten telah menunjukkan pentingnya keterampilan interpersonal untuk kepemimpinan yang efektif (Bass, 1990: Katz, 1955). Keterampilan interpersonal dibagi menjadi tiga bagian: (1) tanggap terhadap sosial, (2) kecerdasan emosional, dan (3) mengelola konflik interpersonal (Northouse, 2015).



Gambar 2. 4 Keterampilan Manajemen yang Penting di Beragam Tingkatan dari Suatu Organisasi
Sumber gambar: Northouse, 2015

3) Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk bekerja dengan ide dan konsep. Seorang pemimpin dengan keterampilan konseptual merasa nyaman untuk berbicara dengan ide yang membentuk organisasi dan seluk beluk organisasi. Keterampilan konseptual adalah pusat untuk menciptakan visi dan rencana strategis untuk organisasi (Katz (1955) dalam (Northouse, 2015)). Dalam Bagan 2.4, keterampilan konseptual itu paling penting ditingkat manajemen manajemen puncak. Sehingga, ketika manajer tingkat atas tidak memiliki keterampilan konseptual yang kuat, mereka bisa mengacaukan seluruh organisasi.

Keterampilan konseptual adalah keterampilan bekerja dengan konsep dan ide-ide. Keterampilan konseptual melibatkan pemikiran atau aspek kognitif kepemimpinan dan sangat penting untuk hal-hal seperti membuat visi atau rencana strategis bagi suatu organisasi. Seorang pemimpin dengan keterampilan konseptual mampu memahami dan mengkomunikasikan ide-ide

bahwa organisasi berasal dari tujuan dan misi untuk bagaimana memecahkan masalah terbaik (Northouse, 2015).

Keterampilan konseptual bagi para pemimpin dapat dibagi menjadi tiga bagian: a) pemecahan masalah, b) perencanaan strategis, dan c) menciptakan visi (Northouse, 2015).

a) Pemecahan masalah mengacu pada kemampuan kognitif seorang pemimpin untuk mengambil tindakan korektif dalam situasi masalah dalam rangka memenuhi tujuan yang diinginkan. Keterampilan termasuk mengidentifikasi masalah, membuat alternatif solusi, memilih solusi terbaik diantara alternatif, dan melaksanakan solusi itu (Northouse, 2015)

b) Perencanaan strategis merupakan aktivitas kognitif utama. Seorang pemimpin harus mampu berpikir dan mempertimbangkan ide-ide untuk mengembangkan strategi yang efektif untuk kelompok atau organisasi. Perencanaan strategis adalah tentang merancang rencana aksi untuk mencapai suatu tujuan (Northouse, 2015).

c) Menciptakan visi membutuhkan kemampuan kognitif dan konseptual. Hal ini membutuhkan kemampuan untuk menarik orang dengan visi masa depan yang menarik. Untuk menciptakan visi, pemimpin harus mampu untuk menetapkan gambaran masa depan yang lebih baik dari saat ini, dan kemudian bergerak ke arah cita-cita dan nilai-nilai baru yang akan mengarah ke masa depan. Seorang pemimpin harus mampu mengartikulasikan visi dan melibatkan orang lain dalam mencapai tujuan (Northouse, 2015).

4) Keterampilan Administratif

Dalam (Northouse, 2015), *leadership skills* dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu keterampilan administratif, keterampilan interpersonal, dan keterampilan konseptual. Keterampilan interpersonal atau keterampilan manusia dan keterampilan konseptual sama dengan yang dikategorikan oleh Katz (1955) namun yang membedakan dengan Katz adalah keterampilan administratif.

Keterampilan administratif merujuk kepada kompetensi seorang pemimpin yang diperlukan untuk menjalankan organisasi

dalam melaksanakan tujuan dan sasaran organisasi. Keterampilan administratif melibatkan perencanaan, pengorganisasian kerja, menetapkan tugas-tugas yang tepat untuk orang yang tepat, dan mengkoordinasikan kegiatan kerja (Mann, 1965). Keterampilan administratif dibagi menjadi tiga (Northouse, 2015), yaitu: mengelola orang (*managing people*), mengelola sumber daya (*managing resouces*), dan menunjukkan kompetensi teknis (*showing technical competence*).

a) Mengelola orang (*managing people*)

Mengelola orang dibutuhkan untuk melakukan koneksi dengan orang-orang dan memahami tugas-tugas yang harus dilakukan dan lingkungan di mana orang bekerja. Untuk menangani orang-orang secara efektif seorang pemimpin membutuhkan sejumlah kemampuan seperti membantu karyawan untuk bekerja sebagai sebuah tim, memotivasi mereka untuk melakukan yang terbaik, meningkatkan hubungan yang memuaskan antara karyawan, dan menanggapi permintaan mereka. Pemimpin juga perlu untuk menemukan waktu untuk berurusan dengan masalah karyawan yang mendesak.

Masalah karyawan adalah fakta hidup sehari-hari untuk setiap pemimpin. Saat anggota karyawan datang ke pemimpin perlu untuk meresponnya dengan tepat. Seorang pemimpin juga harus memperhatikan dalam merekrut dan mempertahankan karyawan. Selain itu, para pemimpin perlu untuk berkomunikasi secara efektif dengan direksi, serta dengan konstituen eksternal seperti masyarakat, *stakeholders*, atau kelompok luar lain yang memiliki kepentingan dalam organisasi (Northouse, 2015).

b) Mengelola sumber daya (*managing resouces*)

Seorang pemimpin sering diminta untuk menghabiskan sejumlah besar waktu menangani masalah sumber daya. Sumber daya adalah nyawa dari sebuah organisasi, termasuk orang, uang, perlengkapan, peralatan, ruang, atau apa pun yang diperlukan untuk mengoperasikan sebuah organisasi. Mengelola sumber daya dibutuhkan seorang pemimpin untuk menjadi kompeten dalam memperoleh dan mengalokasikan sumber daya. Mendapatkan sumber daya mencakup berbagai kegiatan seperti memesan peralatan, menemukan ruang kerja, atau dana untuk proyek khusus. Selain memperoleh sumber daya, seorang

pemimpin diminta untuk mengalokasikan sumber daya bagi pegawai baru atau program insentif baru, atau untuk mengganti peralatan tua (Northouse, 2015).

c) Menunjukkan kompetensi teknis (*showing technical competence*)

Kompetensi teknis meliputi memiliki pengetahuan spesialis tentang pekerjaan yang kita lakukan atau meminta orang lain untuk dilakukan. Dalam sebuah organisasi, termasuk memahami tentang bagaimana fungsi organisasi. Seorang pemimpin dengan kompetensi teknis memiliki pengetahuan organisasi dalam memahami aspek kompleks bagaimana organisasi bekerja. Memiliki keterampilan teknis berarti kompeten di bagian tertentu dalam pekerjaan dimana dia bekerja (Northouse, 2015).

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu

No	Nama peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Nguyen Hoang Long, Duong Duc Thien, dan lainnya	2010	*Need Assessment On Managerial Competency Development At Provincial And District Hospitals*	Survei cross-sectional	Kompetensi manajerial yang kurang pada sebagian besar manajer (keterbatasan pengetahuan, keterampilan) dan kurangnya pelatihan bagi manajer
	Kesamaan penelitian: meneliti tentang kompetensi manajer Perbedaan penelitian: penelitian ini menggunakan sampel dan rumah sakit yang lebih banyak				
2	Ayagyoz U., Gulmira D., Vitaliy K., Lyazzat K.,Nasikhat N., Dina A., Bibinur I., Zhanagul B.,Dameli K.	2014	*Review Of Hospital Manager's Competencies In Astana*	Survei cross-sectional	Setiap tingkat manajemen mem-butuhkan pelatihan khusus, manajer senior memiliki kebutuhan pelatihan tingkat ter-tinggi. Manajer senior, kebutuhan terbesar untuk pelatihan "manajemen diri" dan "manajemen mutu." Manajer tingkat dasar, prioritas pelatihan "manajemen SDM" dan "manajemen mutu." Manajer menengah, kebutuhan pelatihan di semua bidang manajemen.

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu (sambungan)

No	Nama peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Kesamaan penelitian: meneliti tentang kompetensi manajer dan pelatihan yang dibutuhkan Perbedaan penelitian: penelitian ini lebih menekankan kompetensi kebutuhan manager dalam pelatihan, sedangkan peneliti mengarah ke motif, karakteristik diri, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan (pelatihan).				
3	Deepak Kumar Khadka, Milan Gurung, Nawaraj Chaulagain	2014	*Managerial competencies- A survey of hospital managers' working in Kathmandu valley, Nepal*	Survei cross-sectional	Kurangnya kompetensi manajerial dan kebutuhan besar untuk pengembangan yang mencerminkan realitas manajemen rumah sakit lokal. Pendekatan inovatif dari program pengembangan manajemen dan program akademis formal dapat meningkatkan dan menghubungkan kesenjangan kompetensi antara manajer rumah sakit Nepal.
	Kesamaan penelitian: meneliti tentang kompetensi manajer Perbedaan penelitian: penelitian ini menggunakan metode dan analisis penelitian yang berbeda dengan peneliti				
4	Sri Wahyuni	2007	Analisis Kompetensi Kepala Ruang dalam Pelaksanaan Standar Manajemen Pelayanan Perawatan (	Survei cross-sectional	Kompetensi evaluasi mempunyai pola hubungan yang bermakna dan berpengaruh dengan implementasi MPKP yang dilakukan oleh perawat

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu (sambungan)

No	Nama peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			(MPKP) dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Perawat dalam Mengimplementasikan Model Praktik Keperawatan Profesional di Instalasi Rawat Inap RSUD Banjarnegara		
	Kesamaan penelitian: meneliti tentang kompetensi Perbedaan penelitian: - penelitian ini meneliti tentang kompetensi kepala ruang, sedangkan peneliti meneliti manajer - penelitian ini menghubungkan kompetensi dengan kinerja, sedangkan peneliti tidak menghubungkan dengan kinerja				

C. Landasan Teori

1. Kompetensi

Kompetensi merupakan konsep multidimensional yang kompleks dan didefinisikan sebagai kemampuan untuk berlatih secara efektif dan dapat memenuhi tanggung jawab secara profesional. Kompetensi merupakan gabungan dari keterampilan, pengetahuan yang terkait dan juga karakteristik yang memungkinkan seorang individu untuk melaksanakan sebuah tugas atau aktivitas yang sesuai dengan fungsinya.

Pendekatan analisis kebutuhan adalah penyelesaian berbasis masalah. Artinya, kompetensi manajer harus dikenali dan diskalakan dalam mengatasi masalah terkini dan menghadapi tantangan akan datang dalam konteks negara. Karena itu, salah satu nilai penting kajian ini adalah menggali masalah yang berkaitan dengan managemen dan tantangan yang mungkin dihadapi rumah sakit dalam waktu dekat. Pendekatan pelatihan strategis dilakukan untuk mengisi kesenjangan antara kompetensi

terkini dengan kompetensi yang diharapkan dalam menghadapi masalah dan tantangan rumah sakit.

2. Manajer

Pekerjaan manajerial adalah kelompok terbesar dari studi mengenai pekerjaan dengan metode penilaian kompetensi kerja (*Job Competency Assessment* (JCA)). Karena prevalensi dan pentingnya mereka, pekerjaan manajerial telah menerima relatif lebih banyak perhatian dalam kompetensi pekerjaan dibandingkan jenis pekerjaan lainnya.

Pekerjaan manajerial dapat dikelompokkan menurut beberapa dimensi:

a. Level. Dari lini pertama supervisor sampai eksekutif.
b. Fungsi. Produksi, penjualan, pemasaran, keuangan, teknik, sumber daya manusia.
c. Industri atau Lingkungan. Militer, pelayanan kesehatan, pendidikan, manufaktur.

3. Isu manajerial umum dan tantangannya dalam pemberian dan penggunaan layanan kesehatan

a. Peningkatan permintaan vs. keterbatasan sumber daya

Manajer rumah sakit di segala skala diminta mengembangkan kualitas dan efisiensi pelayanan kesehatan. Saat mengontrol biaya, agen asuransi kesehatan menuntut skala akuntabilitas yang lebih tinggi. Ada banyak tantangan dalam pemberian layanan kesehatan di rumah sakit provinsi dan kabupaten. Dari sisi permintaan, tuntutan perbaikan kualitas pelayanan kesehatan meningkat. Pasien kini semakin menyadari haknya untuk merasa aman di rumah sakit. Sedang dari sisi persediaan, sumberdaya sangat terbatas, *budget* dan tenaga kerja (baik secara kuantitas maupun kualitas), seiring dengan meningkatnya permintaan, menyebabkan jumlah pasien melebihi batas di rumah sakit yang lebih tinggi levelnya. Tuntutan peningkatan efisiensi dari pelayanan rumah sakit muncul karena adanya kebijakan terkait otonomi dan sosialisasi fasilitas kesehatan. Meski permintaan meningkat, sumber daya rumah sakit masih sangat terbatas. Hal ini menuntut manajer rumah sakit untuk meningkatkan kompetensinya dalam menggunakan sumber daya dengan sebaik-baiknya dan membawa hasil yang

lebih baik, serta memperkuat manajemen peningkatan kualitas dan efisiensi.

b. Kurangnya *patient-centered practice* (praktik berpusat pada pasien)

Patient centered practice adalah salah satu kriteria penting dalam menilai kualitas rumah sakit. Dengan kata lain, seluruh aktivitas di rumah sakit harus diarahkan untuk memberikan pelayanan yang memuaskan pasien sebagai klien. Hal ini membutuhkan semua staf rumah sakit, direktur, manajer, staf dan asisten kesehatan untuk mengatasi semua kesulitan dan keterbatasan dalam melayani pasien. Namun, regulasi yang dikeluarkan oleh Kementerian Kesehatan mengharuskan semua staf berkonsentrasi mematuhi prosedur. Di sisi lain, pasien tidak tahu manfaat yang bisa mereka dapatkan dari regulasi tersebut. Kelebihan jumlah pasien dianggap sebagai problem terbesar bagi staf kesehatan dalam memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasien. Karena sumberdaya manusianya masih terbatas. Maka dari itu, praktik berpusat pada pasien sangat sulit diwujudkan.

Praktik yang berpusat pada pasien dalam pemberian layanan kesehatan telah menjadi salah satu asas penting bagi pemerintah dan kelompok sekaligus aspirasi rakyat. Namun, sistem manajemen rumah sakit saat ini masih cenderung berbasis prosedur daripada berpusat pada pasien baik dalam hal pendekatan maupun praktik. Dengan kata lain, sistem manajemennya kini banyak terfokus pada “melakukan hal dengan benar” daripada “melakukan hal yang benar”. Akibatnya, efektivitas rumah sakit samar-samar dan tidak bisa diprediksi. Kebanyakan manajer di rumah sakit kabupaten dan provinsi menangkap bimbingan dan prosedur yang dikeluarkan Pemerintah/Kementerian Kesehatan sebagai serangkaian alat manajerial, yang cukup ditaati. Berdasarkan pengalaman, prosedur administratif biasanya tidak cukup dalam mengatur hasil dan prosedur ini lambat mengalami perubahan dan pembaharuan dalam mengejar kebutuhan manajerial yang sesungguhnya. Ada upaya yang kurang dalam memahami dan menawarkan pelayanan pada pasien berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi mereka yang sesungguhnya. Pasien butuh dipahami

dalam konsep yang lebih luas, seperti kebutuhan sosial, ekonomi, mental, spiritual, dan lain-lain.

c. Kurangnya kesiapan dari manajer yang baru (dipromosikan)

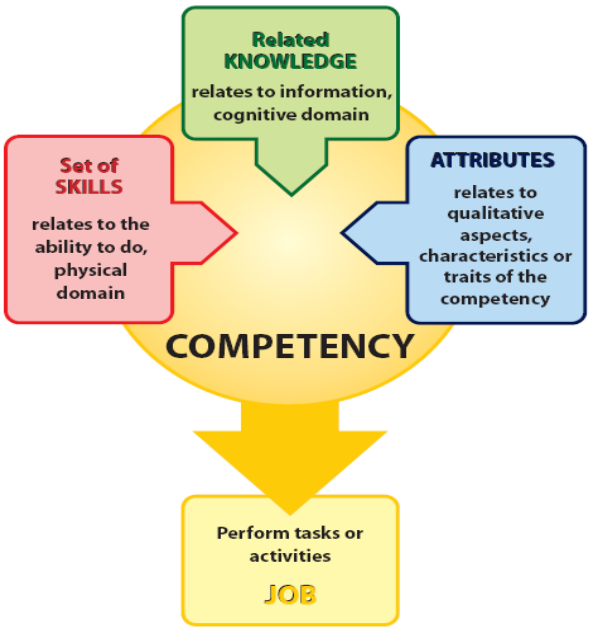
Ada kekurangan pada proses standar atau formal dalam mempromosikan manajer rumah sakit. Hampir semua manajer di rumah sakit kabupaten dan provinsi belum siap menjadi manajer saat dipromosikan. Belum ada pelatihan manajemen rumah sakit yang formal dan dirancang untuk calon manajer rumah sakit. Faktanya, kebanyakan dari mereka diminta menghadiri kursus administrasi pemerintah yang dilakukan oleh institut politik nasional. Namun, pelatihan ini tidak dirancang untuk manajemen rumah sakit dan dianggap tidak cukup atau tidak relevan dengan sains dan kondisi manajemen rumah sakit.

Kebanyakan manajer rumah sakit provinsi dan kabupaten menunjukkan kurangnya pemahaman terhadap manajemen secara umum, khususnya manajemen rumah sakit. Karena kurangnya atau tidak adanya pelatihan tentang manajemen rumah sakit,

manajer harus mengatur rumah sakit berdasarkan pengalaman dan hanya fokus mengikuti regulasi.Sebagai hasilnya, para manajer rumah sakit cenderung hanya memperhatikan area profesional mereka dan prosedur administratif dibanding manajemen efektif. Kebanyakan manajer, khususnya manajer menengah dan manajer bawah, menghabiskan banyak waktu untuk pekerjaan profesional sebagai dokter klinik.

Manajer cendurung tidak memperhatikan apa yang berada di luar area profesional atau tanggung jawab mereka. Misalnya, kebanyakan kepala/wakil kepala bangsal klinik jarang memperhatikan manajemen keuangan dan sumberdaya manusia karena tugas tersebut dianggap menjadi tanggungjawab manajer unit fungsional lain. Ini menjelaskan kenapa hubungan dan koordinasi antar manajer dan departemen dalam rumah sakit menjadi renggang dan terpecah.

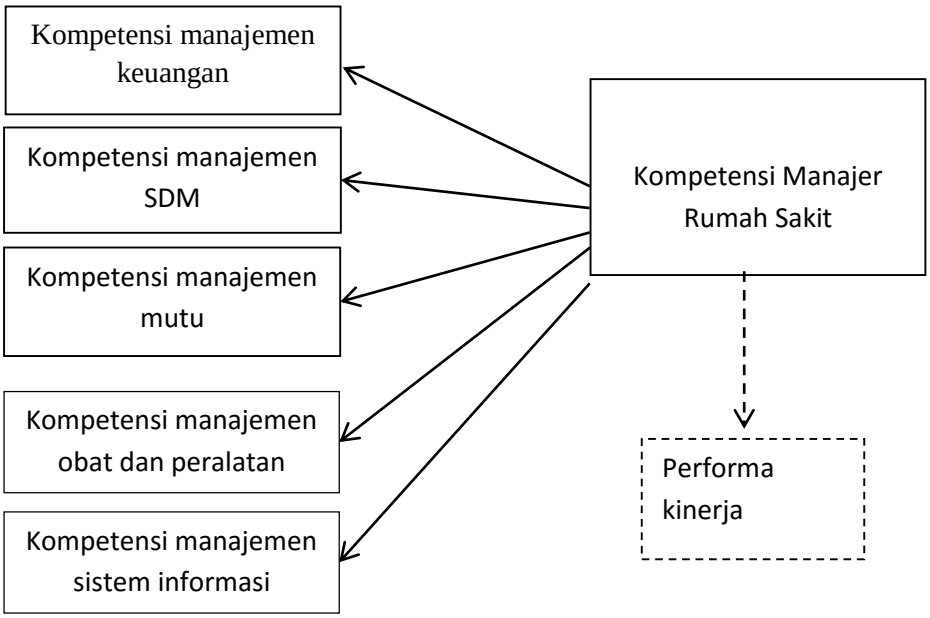
D. Kerangka Teori Penelitian



Gambar 2.5 Kerangka Teori Kompetensi Manajemen Manajer RS

Sumber Gambar: Gardelliano, 2002

E. Kerangka Konsep Penelitian



Gambar 2. 6 Kerangka Konsep Kompetensi Manajemen Manajer Di PKU Muhammadiyah Gamping

Kerangka konsep penelitian ini, pada gambar 2.6 adalah bagaimana kompetensi manajer di manajemen keuangan, manajemen SDI (Sumber Daya Insani), manajemen mutu dan kualitas pelayanan, manajemen obat dan peralatan dan manajemen sistem informasi RS berpengaruh terhadap kompetensi manajer rumah sakit.