

**PENGARUH KEPEMIMPINAN MANAJER TERHADAP  
KOMPETENSI KARYAWAN DI RSUD  
MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA**

**TESIS**

Diajukan Guna Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2



Oleh :  
**ADRIYANI SOLEMAN**  
NIM : 20151030091

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN RUMAH SAKIT  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA  
2017**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN MANAJER  
TERHADAP KOMPETENSI KARYAWAN DI  
RSU PKU MUHAMMADIYAH  
YOGYAKARTA**

**TESIS**

Oleh :  
**ADRIYANI SOLEMAN**  
NIM : 20151030091

Pembimbing I,



**Dr. Dr. Nur Hidayah, SE., MM.**

**Tanggal**

Pembimbing II,



**Dr. Qurratul Aini, SKG., M.Kes.**

**Tanggal**


TESIS


**PENGARUH KEPEMIMPINAN MANAJER  
TERHADAP KOMPETENSI KARYAWAN  
DI RS PKU MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA**


Diajukan Oleh  
**Adriyani Soleman**  
**20151030091**


Tesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan  
Dewan Penguji Program Studi Manajemen Rumah Sakit  
Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
tanggal 29 Desember 2017

Yang terdiri dari

  
Dr. Elsy Maria Rosa, M.Kep.  
Ketua Tim Penguji

  
Dr. Dr. Nur Hidayah, M.M.  
Anggota Tim Penguji

  
Dr. Qurratul Aini, SKG., M.Kes.  
Anggota Tim Penguji

  
Dr. Susanto, M.S.  
Anggota Tim Penguji

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Manajemen Rumah Sakit  
Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

  
Dr. dr. Arlina Dewi, M.Kes., AAK.

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini bukan merupakan hasil plagiat karya orang lain, melainkan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ada yang mengklaim bahwa karya ini adalah milik orang lain dan dibenarkan secara hukum, maka saya bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia.

Yogyakarta, 23 Desember 2017

Yang Membuat Pernyataan:



ADRIYANI SOLEMAN

## **MOTTO**

*Sesungguhnya yang takut kepada Allah diantara hamba-hambaNya,  
hanyalah ulama (orang-orang yang berilmu).*

*Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Pengampun.*

**(Qs: Faathir ayat 28)**

*Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.*

**(QS. Alam Nasyroh: 6)**

Kudedikasikan karyaku untuk :

Ayah dan Ibu Tercinta

Almamaterku

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur dan doa penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah menganugerahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang penulis susun untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan studi pada program studi Manajemen Rumah Sakit, Program Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Ir Gunawan Budiyanto, M.P, Rektor Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk kuliah di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
2. Sri Atmaja P. Rosyidi S. T., MSC. Eng., Ph. D., PE Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, yang telah memberikan ijin penelitian.
3. Dr. dr. Arlina Dewi, M.Kes., AAK., Ketua Program Studi Manajemen Rumah Sakit Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, yang telah memberikan ijin penelitian.
4. Dr. Dr. Nur Hidayah, S.E., M.M., dosen pembimbing I, yang telah membimbing dan melakukan koreksi terhadap tesis ini.
5. Quratul Aini, SKG, M.Kes., dosen pembimbing II, yang telah membimbing dan melakukan koreksi terhadap tesis ini.

6. Seluruh dosen dan karyawan di Program Studi Manajemen Rumah Sakit Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, atas segala bantuannya.
7. Seluruh staf perpustakaan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, atas segala bantuan dan layanannya, sehingga penulis dapat memperoleh literatur yang dibutuhkan dalam penulisan tesis.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah membantu penulis baik langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan tesis ini.

Tesis ini yang masih banyak kekurangan, sehingga saran, masukan, dan kritik membangun sangat diharapkan demi perbaikan tesis ini. Akhirnya Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca umumnya dan khususnya praktisi di bidang manajemen rumah sakit.

Yogyakarta, Desember 2017

Penyusun

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR TABEL .....	xi
INTISARI .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	9
A. Telaah Pustaka .....	9
B. Penelitian Terdahulu .....	44
C. Kerangka Teori .....	49
D. Kerangka Konsep .....	50
E. Hipotesis dan Pertanyaan Penelitian.....	50
BAB III METODE PENELITIAN .....	52
A. Jenis dan Rancangan Penelitian .....	52
B. Subyek dan Obyek Penelitian .....	52
C. Populasi dan Sampel Penelitian .....	53
D. Variabel Penelitian .....	55
E. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	55
F. Instrumen Penelitian .....	56
G. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen, serta Uji Keabsahan Data .....	59
H. Teknik Analisis Data .....	64
I. Tahapan Penelitian .....	69
J. Etika Penelitian .....	70
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	72
A. Hasil Penelitian .....	72
B. Pembahasan .....	95



BABIV	KESIMPULAN DAN SARAN .....	106
	A. Kesimpulan .....	106
	B. Saran .....	107

DAFTAR PUSTAKA  
LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Model Kompetensi Utama .....	33
Tabel 3.1. Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Manajer dan Kompetensi Karyawan .....	57
Tabel 4.1. Rangkuman Hasil Pengujian Validitas Instrumen .....	77
Tabel 4.2 Rangkuman Hasil Pengujian Reliabilitas .....	78
Tabel 4.3. Karakteristik Responden .....	78
Tabel 4.4. Deskripsi Kepemimpinan Manajer .....	81
Tabel 4.5. Deskripsi Kepemimpinan Manajer Per Item .....	82
Tabel 4.6. Deskripsi Kompetensi Karyawan .....	86
Tabel 4.7. Deskripsi Kompetensi Karyawan Per Item .....	87
Tabel 4.8. Rangkuman Hasil Pengujian Normalitas Data .....	91
Tabel 4.9. Hasil Pengujian Regresi Sederhana .....	92

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Tipologi Peran Manajer .....	22
Gambar 2.2. Kerangka Teori Kompetensi .....	49
Gambar 2.3. Kerangka Konsep Penelitian .....	50
Gambar 3.1. Bagan Teknik Analisis Data Kualitatif .....	69

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN MANAJER TERHADAP KOMPETENSI KARYAWAN DI RSUD MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA**

**Adriyani Soleman**

Program Studi Manajemen Rumah Sakit, Program Pascasarjana,  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

## **INTISARI**

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 RSUD Muhammadiyah Yogyakarta, 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 RSUD Muhammadiyah Yogyakarta. 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

## **ABSTRACT**

Purpose of this study is to determine the influence of leadership on employee's competence, and how the manager leadership affects the employees' competence in Generap Hospital of PKU Muhammadiyah Yogyakarta. The study used a mixed method, with the explanatory sequential mixed methods approach. The subjects of the research were employees of General Hospital of PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Samples of 100 respondents was by simple random sampling. Data collection was by questionnaires and interviews. Quantitative analysis technique was by simple regression, and qualitative was by qualitative descriptive analysis. The results obtained there is a positive and significant influence of manager leadership on employee's competence. The manager's way of leadership in improving employee competence is: a) challenging the process, challenging people to do their own work and daring to do things despite the risk of failure, b) allowing others to work (enabling others to act), by providing opportunities and responsibilities to engage in decision-making. In addition, by giving the discretion of making their own decisions and encouraging good cooperation with co-workers; c) In becoming a model of the way, by giving examples in how the work, which employees can apply to their improved competence.