

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Telaah Pustaka

1. Rumah Sakit

a. Pengertian Rumah Sakit

Pasal 1 ayat 1 Undang-undang No 44 tahun 2009 tentang rumah sakit menyatakan bahwa rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. *World Health Organization* (WHO) (1957) menyatakan bahwa rumah sakit adalah bagian integral dari organisasi sosial dan medis, dengan fungsi menyediakan bagi penduduk perawatan kesehatan yang lengkap, baik kuratif dan preventif, dan layanan pasien yang keluar menjangkau keluarga di lingkungan rumahnya; rumah sakit juga merupakan pusat pelatihan tenaga kesehatan dan penelitian bio-sosial.

b. Tugas dan Fungsi Rumah Sakit

Tugas dan fungsi rumah sakit telah diatur dalam Undang-undang Nomor 44 tahun 2009 tentang rumah sakit. Pada pasal 4 dinyatakan bahwa rumah sakit mempunyai tugas memberikan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna. Adapun pada pasal 5, dinyatakan bahwa Untuk menjalankan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4, rumah sakit mempunyai fungsi:

- 1) penyelenggaraan pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit;
- 2) pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatan yang paripurna tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan medis;
- 3) penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kemampuan dalam pemberian pelayanan kesehatan; dan
- 4) penyelenggaraan penelitian dan pengembangan serta penapisan teknologi bidang kesehatan dalam rangka peningkatan pelayanan kesehatan dengan memperhatikan etika ilmu pengetahuan bidang kesehatan.

c. Klasifikasi Rumah Sakit

Pasal 11 Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 56 tahun 2014 tentang klasifikasi dan perizinan rumah sakit menyatakan bahwa berdasarkan jenis pelayanan yang diberikan, rumah sakit dikategorikan dalam Rumah Sakit Umum dan Rumah Sakit Khusus.

- 1) Rumah Sakit Umum diklasifikasikan menjadi:
 - a) Rumah Sakit Umum Kelas A;
 - b) Rumah Sakit Umum Kelas B;
 - c) Rumah Sakit Umum Kelas C; dan
 - d) Rumah Sakit Umum Kelas D, diklasifikasikan menjadi:
 - (1) Rumah Sakit Umum Kelas D; dan
 - (2) Rumah Sakit Umum Kelas D pratama.

- 2) Rumah Sakit Khusus diklasifikasikan menjadi:
 - a) Rumah Sakit Khusus Kelas A;
 - b) Rumah Sakit Khusus Kelas B; dan
 - c) Rumah Sakit Khusus Kelas C.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dan menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang ke luar kelompok dan organisasi (Rivai & Mulyadi, 2009).

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang untuk melakukan yang terbaik guna mencapai hasil yang diinginkan. Ini termasuk dalam hal mengembangkan dan mengkomunikasikan visi untuk masa depan, memotivasi orang dan mendapatkan janji mereka (Armstrong, 2009). Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain untuk mendukung ke arah efektivitas dan kesuksesan organisasi (Yukl, 2006).

Adapun Robbin & Judge (2013) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian visi atau serangkaian tujuan. Sumber pengaruh ini dapat formal, seperti yang disediakan oleh peringkat manajerial dalam suatu organisasi. Tapi tidak semua pemimpin adalah manajer, atau, dalam hal ini, semua pemimpin manajer. Hanya karena sebuah organisasi menyediakan manajer dengan hak-hak formal tertentu ada jaminan mereka akan memimpin secara efektif.

b. Peran dan Fungsi Kepemimpinan

1) Peran Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat penting dalam sebuah organisasi. Bisen & Priya (2010) menyatakan bahwa terdapat peran penting yang secara umum harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:

a) Memotivasi pekerja

Pemimpin yang baik selalu memotivasi bawahannya untuk melakukan kerja keras dan dengan sempurna.

b) Menjadi benteng bagi pekerja

Pemimpin membuat jalan yang mudah pekerjanya. Jika masalah yang dihadapi oleh pekerja itu harus diatasi dengan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan tugas mereka.

c) Menjaga integritas

Pemimpin harus menjaga integritas kelembagaan dan identitas khas organisasinya. Mereka mengintegrasikan kebutuhan

individu dengan orang-orang dari kelompok, sehingga tujuan mudah dicapai.

d) Bertindak sebagai penengah

Ketika kelompok mengalami perbedaan internal baik bentrokan emosional atau intelektual, pemimpin sering menyelesaikan perbedaan. Dia bertindak sebagai penengah untuk mencegah kelompok pecah.

e) Pendekatan Parental

Pemimpin menunjukkan kepedulian pribadi untuk pekerja. Menyediakan *struktur reward* yang memadai untuk mendorong kinerja para pengikut mereka. Mereka mendelegasikan otoritas yang diperlukan dan mengundang partisipasi pekerja bila memungkinkan.

2) Fungsi Kepemimpinan

Menurut Rivai dan Mulyadi (2009), secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

a) Fungsi instruksi.

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.

b) Fungsi konsultasi.

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menerapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c) Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil

tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d) Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e) Fungsi pengendalian

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

c. Sifat-sifat Kepemimpinan

Bateman & Snell (2009) menyatakan bahwa ada beberapa ciri-ciri kepribadian, yang sebagian besar di antaranya tidak perlu dimiliki sejak lahir, namun dapat diusahakan untuk dimiliki, yang dapat membedakan pemimpin-pemimpin yang efektif dari orang-orang lain.

1) Penggerak

Penggerak mengacu pada sekumpulan sifat yang mencerminkan tingkat usaha yang tinggi. Penggerak meliputi kebutuhan akan pencapaian yang tinggi, usaha terus-menerus untuk melakukan perbaikan, ambisi, energi, kegigihan (persisten meskipun menghadapi rintangan), dan inisiatif.

2) Motivasi Kepemimpinan

Pemimpin-pemimpin besar tidak hanya memiliki dorongan, mereka juga ingin memimpin. Dalam hal ini, akan membantu untuk menjadi ekstraversi-ekstraversi secara konsisten berhubungan dengan munculnya kepemimpinan maupun keefektifan kepemimpinan. Hal yang juga penting adalah tingginya kebutuhan akan kekuasaan, preferensi untuk menempati posisi sebagai pemimpin daripada menjadi pengikut. Kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi akan mendorong seseorang mencoba untuk memengaruhi orang lain, dan melanggengkan minat dan kepuasan dalam proses kepemimpinan.

3) Integritas

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.

4) Rasa percaya diri

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.

5) Pengetahuan tentang bisnis

Para pemimpin yang efektif memiliki tingkat pengetahuan yang tinggi mengenai industri mereka, perusahaan, dan masalah-masalah teknis. Pemimpin harus memiliki kecerdasan untuk mengartikan informasi dalam jumlah yang sangat banyak. Gelar lanjutan memang dapat bermanfaat dalam karier, akan tetapi pada akhirnya hal itu kurang penting jika dibandingkan dengan memiliki keahlian dalam hal-hal yang relevan dalam organisasi.

Adapun Ahmadi (2009), menyatakan bahwa ada beberapa ciri dan kecakapan umum yang harus dimiliki seorang pemimpin agar interaksi dalam organisasi dapat berjalan dengan baik, yaitu:

1) *Social perception* (penglihatan sosial)

Social perception ialah kecakapan untuk dapat melihat dan memahami akan perasaan-perasaan, sikap-sikap dan kebutuhan-kebutuhan anggota ketompoknya. Kecakapan ini sangat dibutuhkan untuk memenuhi tugas pemimpin.

2) *Ability in abstract thinking* (kecerdasan yang tinggi)

Hasil penyelidikan menunjukkan bahwa para pemimpin kelompok mempunyai kecakapan untuk berpikir secara abstrak yang lebih tinggi daripada anggota-anggota kelompok yang mereka pimpin. Taraf intelegensi yang tinggi merupakan kriterium yang tepat untuk bertugas sebagai pemimpin. Demikian pula berbagai-bagai penelitian pada bidang industri menyatakan bahwa kecerdasan umum dan *mental adaptability* adalah sifat-sifat yang secara nyata dimiliki oleh pemimpin yang tepat.

3) *Emotional stability* (keseimbangan alam perasaan)

Mengenai hal ini telah 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.

d. Praktik Kepemimpinan

Kouzes & Posner (dalam Perry, 2010) setelah mendalami dinamika proses kepemimpinan melalui analisis kasus dan survey menggunakan kuesioner, merumuskan lima praktik kepemimpinan yang baik, yaitu:

1) Menjadi model dalam cara kerja (*model the way*)

Agar dapat mendapatkan komitmen dan standar yang tinggi, seorang pemimpin harus menjadi model berperilaku bagi

bawahan seperti yang diharapkan. Agar dapat menjadi model perilaku yang efektif, pemimpin pertama-tama harus mengetahui prinsip-prinsip dalam memberikan bimbingan. Mereka harus menjelaskan nilai. Pemimpin harus membuka hati dan membiarkan orang tahu apa yang dipikirkan dan dipercaya. Pemimpin juga harus mempertahankan apa yang diyakininya. Nilai-nilai pemimpin bukan satu-satunya hal yang penting. Pemimpin tidak hanya mewakili diri mereka sendiri. Mereka berbicara dan bertindak atas nama organisasi yang lebih besar. Seorang pemimpin juga harus konsisten antara ucapan yang tindakan yang diambilnya.

2) Menginspirasi sebuah visi bersama (*inspire a shared vision*)

Pemimpin yang baik mempunyai visi dan misi dari apa yang bisa dilakukannya. Mereka mempunyai keyakinan yang kuat tentang mimpi-mimpinya tersebut, dan percaya diri bahwa mereka dapat membuat hal-hal yang luar biasa. Mimpi dan visi merupakan kekuatan yang mampu menciptakan masa depan. Seorang pemimpin harus mampu memberikan inspirasi mengenai visi bersama.

3) Menantang proses (*challenge the process*)

Seorang pemimpin tidak akan duduk diam saja menunggu keberuntungan terjadi. Pemimpin akan berusaha menantang proses. Seorang pemimpin akan selalu mencari cara untuk meningkatkan tim mereka, menemukan cara untuk tetap mampu bersaing,

memperluas jaringan, dan mengambil inisiatif untuk mencoba hal-hal baru. Pemimpin adalah pelopor. Mereka bersedia untuk melihat keluar pada hal yang belum diketahuinya. Mereka mencari peluang untuk berinovasi, tumbuh, dan berkembang.

4) Memungkinkan orang lain untuk bekerja (*enable others to act*)

Mimpi besar tidak mungkin tercapai apabila yang bekerja hanya satu orang. Dibutuhkan suatu kepercayaan, hubungan serta kerja sama dalam sebuah tim. Untuk mendapatkan hal-hal yang luar biasa dalam organisasi, pemimpin harus membuat orang lain untuk bertindak. Pemimpin harus mendorong kolaborasi dan membangun kepercayaan. Pemimpin harus mampu memungkinkan orang lain untuk melakukan pekerjaan secara baik.

5) Membesarkan hati (*encourage the heart*)

Perjuangan menuju puncak kesuksesan sebuah organisasi merupakan perjuangan yang sulit dan panjang. Orang menjadi lelah, frustrasi, dan kecewa. Mereka sering tergoda untuk menyerah. Pemimpin membentangkan hati bawahannya agar mereka tetap konsisten untuk melanjutkan perjuangan. Pemimpin harus mengakui kontribusi tiap bawahan maupun tim. Pengakuan bisa dilakukan melalui gestur yang baik atau dengan tindakan sederhana. Hal tersebut merupakan bagian dari tugas pemimpin untuk menunjukkan penghargaan atas kontribusi bawahan dan untuk menciptakan budaya merayakan nilai-nilai dan kemenangan.

3. Manajer

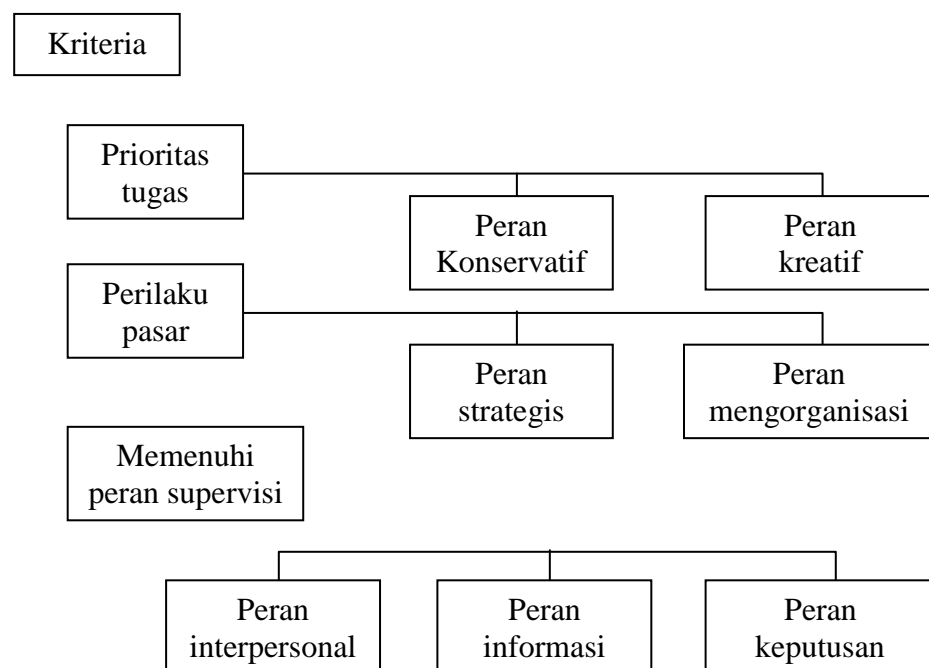
a. Pengertian Manajer

Griffin (Cieślińska, 2007) menyatakan bahwa manajer adalah orang yang pertama-tama bertanggung jawab untuk merealisasikan proses manajemen. Manajer adalah orang, yang membuat rencana dan keputusan, mengatur, mengawasi dan mengendalikan manusia, dan sumber daya keuangan dan informasi. Rivai dan Mulyadi (2009) menyatakan bahwa manajer biasanya mengindikasikan pada orang-orang yang memiliki posisi untuk mengarahkan dalam sebuah organisasi, mengetahui semua proses dalam organisasi, mengalokasikan sumber-sumber daya dengan bijaksana dan mendayagunakan kemungkinan terbaik terhadap orang-orangnya.

Manajer ada untuk mendapatkan hasil dengan memastikan bahwa fungsi mereka, Unit atau departemen beroperasi secara efektif. Mereka mengelola orang dan sumber daya mereka yang lain - keuangan, fasilitas, pengetahuan, informasi, waktu dan diri mereka sendiri. Mereka bertanggung jawab untuk mencapai tujuan, yang telah diberi wewenang atas mereka yang bekerja di unit atau departemen mereka. Akuntabilitas berarti bahwa mereka bertanggung jawab (dimintai pertanggungjawaban) untuk apa yang mereka lakukan dan apa yang mereka capai. Otoritas berarti memiliki hak atau kekuasaan untuk membuat orang untuk melakukan hal-hal. Otoritas dilaksanakan melalui kepemimpinan dan pengaruh pribadi yang timbul dari posisi, kepribadian dan pengetahuan (Armstrong, 2009).

b. Peran Manager

Pola perilaku tertentu yang berfungsi dalam lingkungan eksternal dan internal perusahaan dan terkait dengan posisi seseorang diberikan dalam struktur organisasi, menimbulkan berbagai peran yang harus dijalankan oleh seorang manager. Cieślińska (2007) menggambarkan tipologi peran manager sebagai berikut:



Gambar 2.1
Tipologi Peran Manager

Cieślińska (2007) menjelaskan mengenai tipologi manager sebagai berikut:

- 1) Sesuai kriteria prioritas tugas (orientasi kelangsungan hidup perusahaan dan bukan berorientasi pada pengembangan) peran yang timbul:

- a) Peran konservatif (*conservative roles*): timbul dari masalah sehari-hari seperti aturan yang menyebabkan fiksasi sikap konservatif; orientasi manajer seperti itu akan untuk bisa survive akan menghindari konflik dalam perusahaan, menahan aspirasi pengembangan dan realisasi diri mereka sendiri
 - b) Peran kreatif (*creative roles*): diarahkan pada ekspansi perusahaan, adaptasi terhadap perubahan lingkungan dan realisasi diri manajer, yang memungkinkan untuk memberikan kebijakan pengembangan yang dinamis pada jangka panjang.
- 2) Sesuai kriteria perilaku pasar, peran manajer dibedakan menjadi:
- a) Peran strategis (*strategic roles*): diidentifikasi paling sering dengan program mendefinisikan umum dan realisasi tujuan organisasi dan pemenuhan misi itu.
 - b) Peran mengorganisasi (*organizing roles*): yang memungkinkan manajer untuk mengorganisasi perusahaan secara akurat dari dan membuatnya berfungsi sesuai harapan.
- 3) Sesuai kriteria untuk memenuhi peran supervisi, maka peran yang timbul adalah:
- a) Peran interpersonal (*interpersonal roles*) meliputi:
 - (1) Peran tokoh (*figurehead role*): Manajer mewakili organisasi bisnis dalam segala hal yang bersifat formalitas, secara hukum dan sosial untuk orang-orang di dalam dan di luar organisasi (tergantung pada posisinya dalam struktur

perusahaan itu) dan dia adalah seperti simbol perusahaan untuk lingkungan eksternal.

(2) Peran pemimpin (*leader role*) – Manajer mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan jenis motivasi tertentu berorientasi pada kepuasan kebutuhan karyawan.

(3) Peran penghubung (*liaison role*): Manajer berinteraksi dengan teman dan orang-orang di luar organisasi, ia terlibat dalam perjanjian, kontrak, mendapatkan pekerjaan dan karena itu melakukan aktivitas penting bagi perusahaan.

b) Peran Informasi (*information roles*) meliputi:

(1) Peran memantau (*monitor role*): pencarian manajer untuk informasi berkaitan dengan kegiatan (masalah dengan penjualan, pajak, produksi, dll) perusahaan, yang diperlukan untuk membuat keputusan; ia membaca majalah profesional terhubung dengan kekhususan dan pasar penjualan perusahaan itu.

(2) Peran penyebar (*disseminator role*): Manajer mentransmisikan dan menyebarkan informasi khusus ke dalam organisasi; dia bekerja dan mengirimkan laporan, surat, dll, menjadi juru bicara, menyebarluaskan informasi organisasi dalam lingkungannya (pemerintah pusat, pemerintah daerah, kantor yang berbeda, media, dll) dan ke dalam organisasi (seperti organisasi buruh).

c) Peran keputusan (*decision roles*) meliputi:

(1) Peran enterpreneur (*enterpreneur role*): Manajer menganalisa kemungkinan perkembangan perusahaan dan mengimplementasikan perubahan sistematis, memulai program yang berbeda dan penelitian ilmiah, mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi dan ide-ide individual untuk mengembangkan organisasi.

(2) Peran menangani gangguan (*disturbance handler role*): Manajer meningkatkan struktur organisasi, menanggapi konflik, semua jenis kritik dan keluhan yang muncul di perusahaan, memecahkannya, menghilangkan gangguan dan peristiwa negatif dalam perusahaan.

(3) Peran pengalokasi sumber daya (*resource allocator role*): Manajer memilih kemana organisasi akan memperluas usaha, mendistribusikan sumber daya yang terbatas (keuangan, teknis, manusia, dll) dalam organisasi, mengatur penggunaannya dalam pekerjaan, mengutamakan tugas dan prosedur.

(4) Peran negosiator (*negotiator role*): Manajer melakukan negosiasi atas nama organisasi dalam setiap perjanjian dengan individu atau kelompok, eksternal atau internal.

c. Kemampuan yang Diperlukan untuk Menjadi Manager yang Efektif

Whitehead, Weiss, & Tappen (2010) dalam konteks keperawatan, memberikan informasi mengenai kemampuan yang diperlukan untuk menjadi manajer keperawatan yang efektif, yaitu:

- 1) Kepemimpinan (*leadership*). Keterampilan semua pemimpin sangat penting untuk menjadi manajer yang efektif. Mereka membutuhkan keterampilan ini untuk berfungsi sebagai seorang manajer.
- 2) Keahlian klinis (*clinical expertise*). Hal ini sangat sulit untuk membantu orang lain mengembangkan keterampilan mereka dan mengevaluasi seberapa baik mereka melakukannya tanpa memiliki keahlian klinis. Hal ini mungkin tidak diperlukan (atau bahkan mungkin) untuk mengetahui segala sesuatu yang diketahui timnya, tapi hal itu penting untuk dapat menilai efektivitas kerja mereka dalam hal hasil keperawatan pasien.
- 3) Naluri bisnis (*business sense*). Manajer perawat juga perlu *concern* dengan "lini bawah," dengan biaya penyediaan perawatan yang diberikan, terutama dibandingkan dengan manfaat yang diterima dari perawatan dan dana yang tersedia untuk membayarnya, baik dari asuransi, atau keluar dari saku pasien sendiri. Ini adalah tugas kompleks yang membutuhkan pengetahuan tentang penganggaran, staf, dan pengukuran hasil pasien.

4. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

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. Limsila & Ogunlana (2008) menyatakan bahwa kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang terkait secara kausal dengan kinerja pekerjaan yang superior.

Jandaghi, Babashahi, & Kavooosi (2015) menyatakan bahwa kompetensi adalah istilah yang umum digunakan untuk penilaian orang mengenai potensi kerja mereka dalam kegiatan nyata. Saat ini, ada banyak definisi dari istilah ini. Pada prinsipnya, ada dua makna utama yang definisi individu kompetensi umumnya berdasarkan. Pertama, kompetensi sebagai kekuatan dan lingkup kewenangan yang berhubungan dengan orang atau badan tertentu. Arti kedua kompetensi mengacu pada kapasitas, yaitu kemampuan untuk melakukan aktivitas tertentu, memiliki karakteristik serta keterampilan umum dan khusus tertentu, harus memenuhi syarat di bidang tertentu. Secara umum dapat dikatakan bahwa itu adalah satu set pengetahuan spesifik, kemampuan, keterampilan, sifat, motif, sikap dan nilai-nilai penting bagi pengembangan pribadi dan partisipasi sukses dari setiap orang dalam suatu organisasi. Hal ini berarti bahwa kompetensi adalah perilaku

yang diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja yang diperlukan. Hal ini mengacu pada aspek kinerja kompetensi yang ditentukan oleh tingkat input (pengetahuan, kemampuan, keterampilan, sifat, motif, sikap dan nilai-nilai) dan diukur dengan analisis output (perilaku nyata dan hasil).

Pada pasal 1 ayat 5 Undang-undang Nomor 36 tahun 2014 tentang Tenaga Kesehatan dinyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki seseorang Tenaga Kesehatan berdasarkan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional untuk dapat menjalankan praktik. Mangkunegara (2010) menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya. Hogg (Sanghi, 2007) mendefinisikan kompetensi karakteristik dari seorang manajer yang memimpin untuk menggerakkan keterampilan dan kemampuan, yang menghasilkan kinerja yang efektif dalam area kerja. Kompetensi juga mewujudkan kapasitas untuk mentransfer keterampilan dan kemampuan dari satu daerah ke daerah lain. Adapun Sedarmayanti (2011) menyimpulkan dari beberapa definisi, bahwa kompetensi adalah:

- 1) Konsep luas, memuat kemampuan mentransfer keahlian dan kemampuan kepada situasi baru dalam wilayah kerja. Menyangkut organisasi dan perencanaan pekerjaan, inovasi dan mengatasi

aktivitas rutin, kualitas efektivitas personel yang dibutuhkan ditempat berkaitan dengan rekan kerja, manajer serta pelanggan.

- 2) Kemampuan dan kemauan melakukan tugas.
- 3) Dimensi perilaku yang mempengaruhi kinerja.
- 4) Karakteristik individu apapun yang dapat dihitug dan diukur secara konsisten, dapat dibuktikan untuk membedakan secara signifikan antara kinerja efektif dengan tidak efektif.
- 5) Kemampuan dasar dan kualitas kinerja yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik.
- 6) Bakat, sifat dan keahlian individu apapun yang dapat dibuktikan, dapat dihubungkan dengan kinerja efektif dan baik sekali.

b. Karakteristik Kompetensi

Spencer & Spencer (1993) menyatakan bahwa terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu:

1) *Motives* (motif)

Sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir atau mempunyai keinginan yang menyebabkan ia melakukan tindakan. Motif mendorong (*drive*), mengarahkan (*direct*), dan memilih (*select*) perilaku terhadap tindakan tertentu atau tujuan dan berbeda dari orang lain. Sebagai contoh: orang dengan motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan untuk mereka, bertanggung jawab secara pribadi untuk dapat mencapainya, dan menggunakan umpan balik untuk bertindak lebih baik.

2) *Traits* (sifat)

Karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Sebagai contoh: kecepatan reaksi dan penglihatan yang baik adalah kompetensi sifat fisik bagi pilot pesawat tempur.

3) *Self-concept* (konsep diri)

Sikap, nilai-nilai, atau gambaran diri yang dimiliki oleh seseorang. Sebagai contoh: percaya diri, seseorang percaya bahwa dia dapat menjadi efektif pada hampir semua situasi, adalah bagian dari konsep diri seseorang.

4) *Knowledge* (pengetahuan)

Informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu. Sebagai contoh: pengetahuan seorang ahli bedah saraf dan otot mengenai tubuh manusia.

5) *Skills* (keterampilan)

Kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik atau mental. Sebagai contoh: keahlian dokter gigi untuk menambal gigi tanpa merusak saraf. Kompetensi keterampilan mental atau kognitif termasuk berpikir analitis (memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan akibat, mengorganisasi data) dan berpikir konseptual (pengenalan pola pada data yang kompleks).

c. Dimensi Kompetensi

Sanghi (2007) menyatakan bahwa kompetensi dalam kamus telah dikelompokkan ke dalam empat kelompok berikut: Kemampuan

Berpikir, Efektivitas Kepemimpinan, Manajemen Diri dan Kesadaran Sosial. Setiap kelompok mencakup berbagai perilaku dan memberikan gambaran keseluruhan dari fokus perilaku yang berbeda.

1) Kemampuan Berpikir

Kompetensi ini mencakup perilaku yang terkait dengan pemecahan masalah dan perencanaan, serta kemampuan kognitif seseorang untuk penelitian, menganalisis dan membuat keputusan yang sejalan dengan arah strategis organisasi.

2) Efektivitas kepemimpinan

Kompetensi ini mencakup kualitas kepemimpinan dan perilaku yang memungkinkan seseorang untuk memiliki pengaruh pada kontribusi karyawan mereka, pengembangan dan pemahaman peran mereka. Selain itu, kompetensi ini juga mengacu pada perilaku yang terkait dengan kemampuan seseorang untuk menyelaraskan orang lain dengan visi organisasi.

3) Manajemen diri

Kompetensi ini termasuk kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk mengetahui pemicu sendiri, preferensi dan sumber daya internal dan mampu menerapkan mereka untuk membimbing kinerja seseorang.

4) Kesadaran sosial

Kompetensi ini termasuk kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk mengelola hubungan efektif. Kompetensi ini juga mengacu pada perilaku yang terkait dengan

kesadaran sosial dari lingkungan kerja dan cara terbaik untuk membuat pengaruh.

Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa berdasarkan penelitian dengan sampel 20 negara, maka jenis pekerjaan dan industri ditentukan 18 kompetensi bersifat "generik" yang umum ditemui pada berbagai bidang pekerjaan dan industri, yaitu:

- 1) *Achievement Orientation* (Orientasi Pencapaian).
- 2) *Analytical Thinking* (Berpikir Analitis).
- 3) *Conceptual Thinking* (Berpikir Konseptual).
- 4) *Customer Service Orientation* (Orientasi Layanan Pelanggan).
- 5) *Developing Others* (Mengembangkan Lainnya).
- 6) *Directiveness* (Penginstruksian).
- 7) *Flexibility* (Fleksibilitas).
- 8) *Impact and Influence* (Dampak dan Pengaruh).
- 9) *Information Seeking* (Pencarian Informasi).
- 10) *Initiative* (Inisiatif).
- 11) *Integrity* (Integritas).
- 12) *Interpersonal Understanding* (Pemahaman Antar pribadi).
- 13) *Organizational Awareness* (Kesadaran Organisasional).
- 14) *Organizational Commitment* (Komitmen Organisasional).
- 15) *Relationship Building* (Menjalin Hubungan).
- 16) *Self Confidence* (Rasa Percaya Diri).
- 17) *Team Leadership* (Kepemimpinan dalam Kelompok).
- 18) *Teamwork and Cooperation* (Kerjasama dan Kelompok kerja).

Berger & Berger (2004), memberikan model kompetensi utama dan definisinya yang dideskripsikan dalam tabel berikut:

Tabel 2.1
Model Kompetensi Utama

Kompetensi	Atribut
Orientasi tindakan (<i>action orientation</i>)	Target dan hasil yang diraih, mengatasi hambatan, menerima tanggung jawab, menetapkan standar dan tanggung jawab, menciptakan lingkungan yang berorientasi pada hasil, dan mengikuti melalui tindakan.
Komunikasi (<i>Communications</i>)	Berkomunikasi dengan baik, baik secara lisan dan tertulis. Efektif menyampaikan dan berbagi informasi dan ide-ide dengan orang lain. Mendengarkan dengan hati-hati dan memahami berbagai sudut pandang. Menyajikan ide-ide dengan jelas dan ringkas dan memahami detail terkait informasi yang disajikan.
Kreativitas/ Inovasi (<i>Creativity/ Innovation</i>)	Menghasilkan ide-ide baru dan mengembangkan atau meningkatkan sistem yang ada dan baru yang menantang status quo, mengambil risiko, dan mendorong inovasi.
Penilaian kritis (<i>Critical judgment</i>)	Memiliki kemampuan untuk menentukan masalah dan fokus pada pencapaian solusi yang terbaik. Secara konsisten melakukan hal yang benar dengan melakukan tindakan yang dapat diandalkan.
Orientasi pelanggan (<i>Customer orientation</i>)	Mendengarkan pelanggan, membangun kepercayaan pelanggan, meningkatkan kepuasan pelanggan, memastikan komitmen terpenuhi, menetapkan harapan pelanggan yang tepat, dan merespon kebutuhan pelanggan.
Kemampuan interpersonal (<i>Interpersonal skill</i>)	Efektif dan produktif dalam terlibat dengan orang lain dan menetapkan kepercayaan, kredibilitas, dan kepercayaan diri orang lain.
Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	Memotivasi, memberdayakan, menginspirasi, bekerja sama, dan mendorong orang lain. Mengembangkan budaya di mana karyawan merasa memiliki terhadap apa yang mereka lakukan dan terus meningkatkan bisnis perusahaan. Membangun konsensus saat yang tepat. Berfokus pada anggota tim pada tujuan bersama.

Kompetensi		Atribut
Kerja (<i>Teamwork</i>)	tim	Tahu kapan dan bagaimana untuk menarik, mengembangkan, memberikan <i>reward</i> , dan memanfaatkan tim untuk mengoptimalkan hasil. Mampu untuk membangun kepercayaan, menginspirasi semangat, mendorong orang lain, dan membantu menyelesaikan konflik dan membangun konsensus dalam menciptakan tim dengan kinerja tinggi.
Keahlian fungsional (<i>Technical/functional expertise</i>)	teknis/	Menunjukkan teknis/fungsional dan pengetahuan yang kuat dalam bidang keahlian. Menunjukkan pengetahuan tentang bisnis perusahaan dan kemampuan dalam proses strategis dan keuangan, dan implikasinya bagi perusahaan.

Adapun Spencer & Spencer (1993) menyatakan bahwa model kompetensi untuk profesional pada pelayanan orang adalah sebagai berikut:

1) Dampak dan pengaruh (*impact and influence*)

Profesional dalam bidang pelayanan orang menggunakan berbagai metode pengaruh interpersonal, tergantung pada situasi, yang paling umum adalah:

- a) Berusaha meningkatkan kredibilitas, untuk membuat orang lain percaya terhadap kemampuan dan pertimbangan (konsultan dan ahli fisika)
- b) Menggunakan secara bijak, strategi pengaruh individu di mana dapat melibatkan orang tua, siswa lain, atau sistem *reward* (konsultan, guru, perawat).
- c) Menyesuaikan dengan bahasa *audience* (guru dan konsultan).

d) Menggunakan contoh atau demonstrasi nyata untuk menjelaskan (guru dan perawat).

2) Mengembangkan orang lain (*developing others*)

Mengembangkan orang lain paling banyak merupakan kompetensi manajer. Perawat terbaik juga banyak melakukan mengembangkan orang lain (diarahkan sebagian besar kepada pasien atau pasien keluarga, sesekali untuk perawat lain). Kualitas spesial mengembangkan orang lain ditunjukkan oleh guru pada program inovatif atau cara mengajar. Fleksibilitas dalam mengizinkan siswa untuk menggunakan cara sendiri untuk belajar atau mencari apa yang dibutuhkan.

3) Pemahaman antar pribadi (*interpersonal understanding*)

Pemahaman antar pribadi (*interpersonal understanding*) (empati) berhubungan dengan minat berafiliasi dan merupakan bagian yang penting dalam membantu dan melayani serta menjadi dasar orientasi pelayanan konsumen serta pengaruh dan dampak. Indikator yang paling sering adalah:

- a) Meluangkan waktu untuk mendengarkan orang lain (pribadi atau hal yang berkaitan dengan pekerjaan)
- b) Menyadari suasana hati dan perasaan orang lain.
- c) Menyadari latar belakang atau kerangka acuan orang lain dan dampaknya pada sikap, kebutuhan, dan kepentingan mereka.

4) Percaya diri (*self-confidence*)

Profesional pelayanan orang yang istimewa adalah:

- a) Menampilkan diri dengan percaya diri, cara yang mengesankan.
- b) Mengekspresikan keyakinan pada kemampuan mereka dan dalam pandangan, keputusan, atau penilaian mereka.

5) Kontrol diri (*self-control*)

Kontrol diri sangat penting untuk pekerja dalam bidang pelayanan orang karena mereka menghadapi krisis, klien marah atau kesal, dan godaan untuk terlibat secara pribadi dengan klien atau siswa. Pekerja dalam bidang pelayanan orang tidak membiarkan emosinya mengganggu kinerjanya, tetapi secara konstruktif merespon situasi. Kompetensi ini sangat penting bagi tenaga medis (perawat, konselor alkohol), yang seringkali menghadapi tekanan yang berat.

6) Kompetensi efektivitas pribadi lainnya (*other personal effectiveness competencies*)

a) Penilaian pribadi secara akurat (*accurate self-assessment*)

Meskipun profesional di bidang pelayanan orang tidak boleh membolehkan emosinya mengganggu kinerjanya dalam masa krisis atau tekanan sehari-hari, tetapi mereka juga tidak boleh mengabaikan perasaannya. Mereka mengevaluasi pengalaman, kepercayaan, reaksi, dan kesalahannya agar dapat

mengambil pelajaran darinya. Mereka mengidentifikasi kelemahan dan kekurangan mereka sendiri untuk mencari bantuan pada wilayah itu atau sebaliknya mencegah kelemahan menghambat pekerjaan mereka.

- b) Preferensi kerja dan komitmen organisasi (*occupational preference and organizational commitment*)

Kenikmatan intrinsik dari pekerjaan dan komitmen yang kuat dalam proses pekerjaan mereka.

- c) Minat berafiliasi (*affiliative interest*)

Guru dan perawat, sejauh ini, merupakan model asli, di mana minat berafiliasi (afiliasi positif) mencirikan kinerja yang unggul. Dalam mengajar, keperawatan, dan counselling, membantu orang lain adalah point penting dari pekerjaan. Meskipun minat berafiliasi terkadang mengarahkan guru atau orang lain untuk membangun hubungan pribadi dengan siswa atau klien di luar setting profesional, paling sering diungkapkan oleh kemajuan individu setelah pembelajaran atau peran profesional lainnya setelah proses berakhir.

- 7) Keahlian profesional (*professional expertise*)

Kompetensi ini diantaranya merupakan model dari dokter. Ini merupakan contoh yang jarang di mana kinerja superior sebagian besar ditandai dengan pengetahuan teknis yang jauh lebih baik. Para dokter yang baik mengingat lebih banyak dan dengan

demikian memiliki lebih banyak sumber daya untuk membuat suatu diagnosis. Mereka juga mengelola dan memperluas keahlian profesionalnya dengan basis pengetahuannya. Mengupdate pengetahuan teknis dan membaginya ke orang lain juga merupakan ciri dari perawat, konselor alkohol, dan pada tingkat yang lebih kecil adalah guru. Beberapa dari mereka yang terbaik menunjukkan dan berbagi keahlian mereka dengan membuat artikel.

8) Kerja tim dan kerja sama (*teamwork and cooperation*)

Kerja tim dan kerja sama penting untuk konsultan dan guru untuk anak kecil (yang bekerja sama dengan orang tua, guru lain, dan profesional lain). Ini juga tidak berbeda pada profesional medis superior.

9) Berpikir analitis (*analytical thinking*)

Pada model ini ada beberapa frekuensi dan kompleksitas berpikir analitis dan konseptual. Perbedaan ini sebagian besar disebabkan oleh variasi dalam kebutuhan kognitif dari kelompok pekerjaan. Pemikiran analitis timbul pada:

- a) Mengidentifikasi hubungan kausal, atau menggunakan rantai keputusan.
- b) Memecah masalah besar ke dalam bagian-bagian secara sistematis

10) Berpikir konseptual (*conceptual thinking*)

Dokter dan konsultan dan, untuk yang lebih rendah, perawat menggunakan pemikiran konseptual, pengakuan pola dan

penggunaan atau penemuan konsep, untuk memahami atau mendiagnosis situasi. Guru, khususnya pada level tingkat atas, menggunakan pemikiran konseptual untuk membuat hubungan antara sekolah dengan kehidupan siswa-siswa mereka, serta membuat materi kompleks yang jelas dan tajam.

11) Inisiatif (*initiative*)

Inisiatif, melampaui persyaratan pekerjaan dan mengatasi masalah sebelum menjadi mendesak atau tak terhindarkan, ciri konselor, guru, dan beberapa pekerjaan keperawatan. Menanggapi segera dan secara aktif untuk menanggapi krisis lebih merupakan karakteristik dokter dan guru anak-anak yang sangat muda.

12) Fleksibilitas (*flexibility*)

Fleksibilitas penting untuk guru dan konsultan organisasi, kurang begitu penting untuk konselor alkohol dan perawat, dan tidak muncul pada model untuk dokter. Fleksibilitas biasanya muncul untuk:

- a) Melihat situasi secara obyektif, mengakui validitas sudut pandang orang lain.
- b) Mengadaptasi gaya dan peran orang lain untuk memenuhi kebutuhan situasi, atau mengubah taktik seseorang untuk memenuhi suatu keadaan.

13) Kemampuan mengarahkan/ketegasan (*directiveness/assertiveness*)

Directiveness (kemampuan mengarahkan) lebih sering pada guru yang kurang terampil; guru yang baik yang begitu memikat

dan/atau telah menetapkan batas-batas mereka dengan baik, sehingga mereka tidak fokus pada *directiveness*. konsultan organisasi, guru, dan perawat semua:

- a. Menetapkan batas-batas dan harapan.
- b. Mengatakan tidak apabila diperlukan.
- c. Mengatakan secara langsung pada orang, untuk melakukan sesuatu apabila ada kesempatan.
- d. Menghadapi kenakalan atau pelanggaran lain dari harapan mereka

Pada penelitian ini dimensi kompetensi yang digunakan untuk mengukur kompetensi pegawai digunakan pendapat dari Spencer & Spencer (1993). Hal ini dilakukan karena dimensi tersebut khusus untuk profesional pada bidang pelayanan orang, sehingga sesuai dengan subyek penelitian ini, yaitu pegawai di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Zwell (2000) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi, yaitu:

1) Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan

sesuatu. Untuk itu setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri yang berpikir ke depan.

2) Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan pada kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3) Pengalaman

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.

4) Karakteristik kepribadian

Kepribadian dalam hal ini termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah

kompetensi termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan dapat membangun hubungan yang baik.

5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan. Jika seorang manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, maka akan sering ditemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, meningkatkan inisiatif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi.

6) Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Adanya rasa takut membuat kesalahan, rasa malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan berkomunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer.

7) Kemampuan intelektual

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

8) Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a) Praktek rekrutmen dan seleksi karyawan, untuk mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya.
- b) Sistem penghargaan dapat mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c) Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d) Filosofi organisasi, visi dan misi, serta nilai-nilai berhubungan dengan kompetensi.
- e) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

Selain itu, Hasmayati (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu variabel organisasi yang mempengaruhi peningkatan potensi individu termasuk kompetensi. Syakir dan Pardjono (2015) menyatakan bahwa pemimpin harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumberdaya organisasi dalam rangka mewujudkan visi, misi untuk mencapai tujuan organisasi.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pernah dilakukan peneliti sebelumnya dan relevan dengan penelitian ini, diantaranya adalah penelitian Wijaya & Rantung (2015), melakukan penelitian tentang persepsi pasien terhadap kompetensi profesional perawat. Penelitian ini mendapatkan hasil

- a. Persepsi pasien terhadap keterampilan mengkaji dan intervensi perawat di Rumah Sakit Advent Bandung termasuk dalam interpretasi baik.
- b. Persepsi pasien terhadap keterampilan komunikasi perawat di Rumah Sakit Advent Bandung termasuk dalam interpretasi baik.
- c. Persepsi pasien terhadap keterampilan berpikir kritis perawat di Rumah Sakit Advent Bandung termasuk dalam interpretasi baik.
- d. Persepsi pasien terhadap keterampilan kepedulian sosial dan relasi sosial perawat di Rumah Sakit Advent Bandung termasuk dalam interpretasi baik.
- e. Persepsi pasien terhadap keterampilan manajemen perawat di Rumah Sakit Advent Bandung termasuk interpretasi baik.

- f. Persepsi pasien terhadap keterampilan kepemimpinan perawat di Rumah Sakit Advent Bandung termasuk interpretasi baik.
- g. Persepsi pasien terhadap keterampilan pengajaran perawat di Rumah Sakit Advent Bandung termasuk dalam interpretasi baik.
- h. Persepsi pasien terhadap keterampilan mengintegrasikan pengetahuan perawat di Rumah Sakit Advent Bandung termasuk dalam interpretasi baik.
- i. Persepsi pasien terhadap kompetensi profesional perawat di Rumah Sakit Advent Bandung termasuk dalam interpretasi baik.
- j. Butir yang dipersepsikan paling dominan adalah butir pernyataan “perawat menghargai budaya/agama yang dimiliki pasien”. Butir tersebut termasuk kedalam keterampilan kepedulian sosial dan relasi sosial. Sedangkan butir yang dipersepsikan kurang dominan adalah butir pernyataan “perawat memiliki pengetahuan di luar bidang ilmunya”. Butir tersebut termasuk dalam keterampilan mengintegrasikan pengetahuan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal teknik sampling dan teknik analisis data. Pada penelitian yang dilakukan, teknik sampling yang digunakan adalah *simple random sampling*. Adapun teknik analisis data yang digunakan adalah regresi sederhana.

Fauzi, Anggraeni, & Ummi (2013), melakukan penelitian mengenai pengukuran kinerja manajemen keperawatan dengan parameter kompetensi manajemen. Hasil penelitian didapatkan:

- a. Level Ka. keperawatan nilai kompetensi profesionalisme 3.62. nilai kompetensi insani pada Ka. keperawatan ialah 3.66. Nilai kompetensi kepemimpinan Ka. keperawatan ialah 4.00. Secara keseluruhan nilai nilai rata-rata kompetensinya ialah 3.76. yang berarti bekerja dengan perbaikan dan pemutakhiran pola dan standar kualitas serta memotivasi apresiasi berbagi (*Up Date & Up Grade Driven*).
- b. Level Ka. seksi. nilai kompetensi profesionalisme ialah 3.41. Nilai kompetensi insani pada masing masing Ka. seksi ialah 3.26. Nilai kompetensi kepemimpinan Ka. seksi ialah 3.62. Secara keseluruhan nilai nilai rata rata kompetensinya ialah 3.43, bekerja dengan pola dan standar kualitas serta motivasi berprestasi (*Job Pattern & Quality Standard Driven*).
- c. Level Kep. ruang kompetensi profesionalisme pada masing masing kep. Ruang ialah 3.56. Nilai kompetensi insani ialah 3.53. Nilai kompetensi kepemimpinan ini ialah 3.40. Secara keseluruhan nilai nilai rata rata kompetensinya ialah 3.49, yaitu bekerja dengan pola dan standar kualitas serta motivasi berprestasi (*Job Pattern & Quality Standard Driven*).
- d. Level perawat. Nilai kompetensi profesionalime 3.29. kompetensi insani 3.31. kompetensi kepemimpinan perawat ialah 3.30. Secara keseluruhan nilai nilai rata rata kompetensinya ialah 3.3, yaitu bekerja memenuhi perintah kerja dan menguasai teknis kerja namun tanpa pola kerja/SOP (*Technical Driven Without Pattern*).

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal teknik sampling dan teknik analisis data. Pada penelitian yang dilakukan, teknik sampling yang digunakan adalah *simple random sampling*. Adapun teknik analisis data yang digunakan adalah regresi sederhana.

Darmayanti & Oktamianti (2014), melakukan penelitian mengenai kompetensi perawat ruang intensif (*Intensive Care Unit*) Rumah Sakit Umum Tabanan Tahun 2013. Hasil penelitian diperoleh:

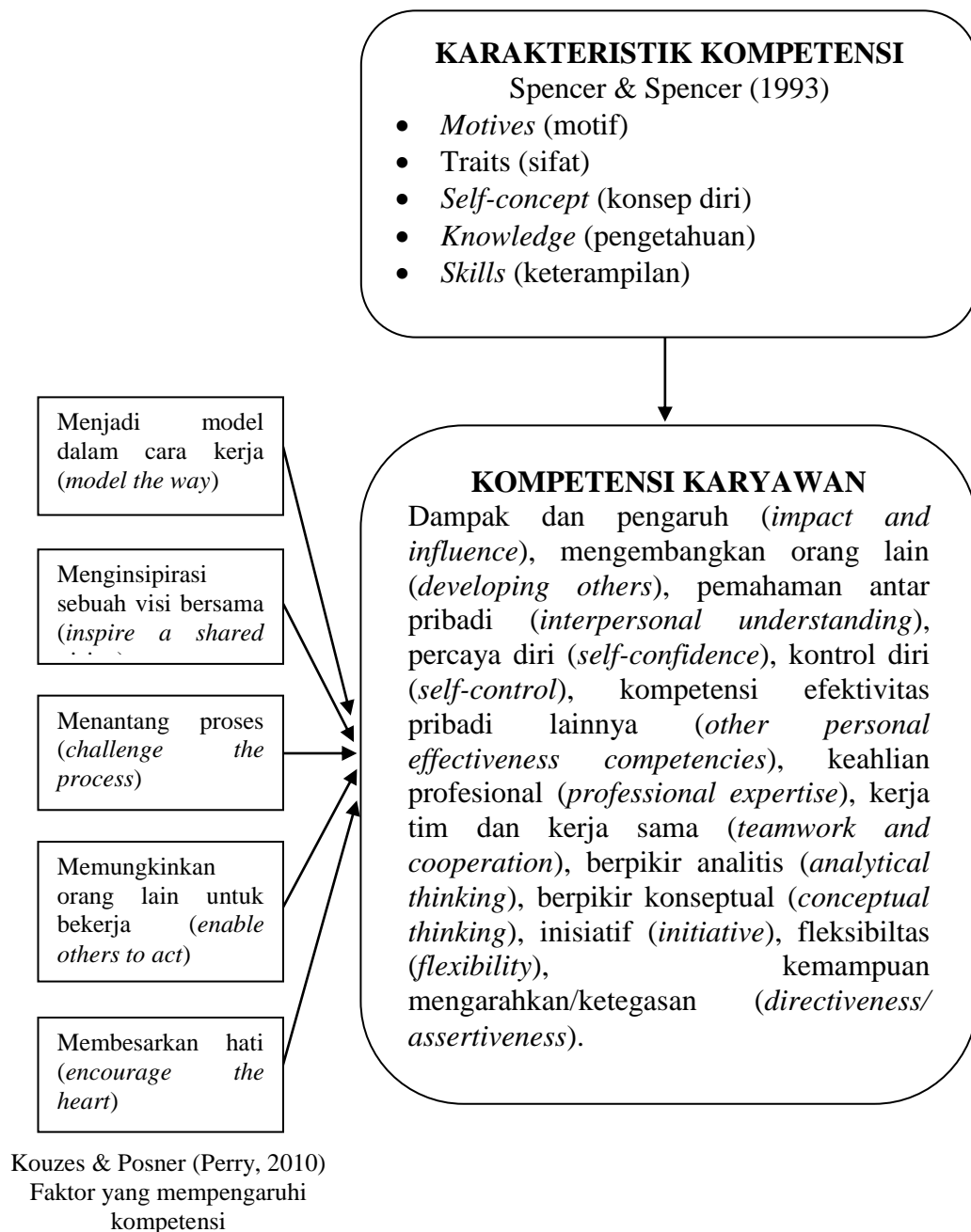
- a. Kompetensi perawat ICU RSU Tabanan dalam kompetensi pengetahuan, kompetensi teknis dan kompetensi komunikasi masih kurang. Setiap perawat ICU harus mampu mengerjakan seluruh tindakan yang dinilai, mengingat ruang ICU sebagai ruang perawatan pasien yang dalam kondisi kritis maka setiap perawat sebaiknya memiliki kemampuan yang baik dalam asuhan keperawatan pasien. Sehingga hasil penilaian kompetensi ini menjadi dasar pelatihan dan pendidikan bagi perawat disamping itu juga dapat menjadi acuan bagi manajemen untuk meningkatkan pembinaan terhadap perawat yang efektif dan sesuai standar, melakukan evaluasi dan supervisi perawat secara berkesinambungan.
- b. Terdapat hubungan yang signifikan antara sistem rekrutmen, sistem penempatan dan orientasi serta pengembangan SDM dengan kompetensi perawat ICU RSU Tabanan.
- c. Sistem rekrutmen tenaga perawat baru di RSU Tabanan telah diatur dalam peraturan direktur RSU Tabanan, namun dalam pelaksanaannya rekrutmen tenaga perawat tidak melibatkan unit yang membutuhkan dan pengangkatan tenaga perawat sesuai dengan kebutuhan unit layanan.

- d. Sistem penempatan tenaga baru di unit layanan rumah sakit belum berdasarkan keahlian/kompetensi yang dimiliki oleh tenaga baru karena belum adanya standar penempatan tenaga perawat yang berlaku.
- e. Walaupun pelaksanaan orientasi tenaga perawat RSUD Tabanan telah diatur dalam SOP orientasi, namun dalam implementasinya tidak sesuai dengan waktu orientasi yang ditetapkan oleh karena mendesakny kebutuhan unit layanan terhadap tenaga perawat baru. Padahal dalam pelaksanaan tugas pelayanan pasien masa orientasi sangat penting oleh karena selama itu perawat dapat lebih memahami tugasnya ditempat yang baru.
- f. Pengembangan SDM perawat ICU RSUD Tabanan dinilai oleh responden berjalan dengan baik, kebijakan manajemen dalam memberikan kesempatan tenaga perawat untuk memperoleh pelatihan dan meningkatkan pendidikannya diberikan sama kepada seluruh tenaga perawat di ICU.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah dalam hal pendekatan penelitian, teknik sampling, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data. Pada penelitian yang dilakukan, pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif. Teknik sampling yang digunakan adalah *simple random sampling*. Teknik pengumpulan data digunakan kuesioner. Adapun teknik analisis data yang digunakan adalah regresi sederhana.

C. Kerangka Teori

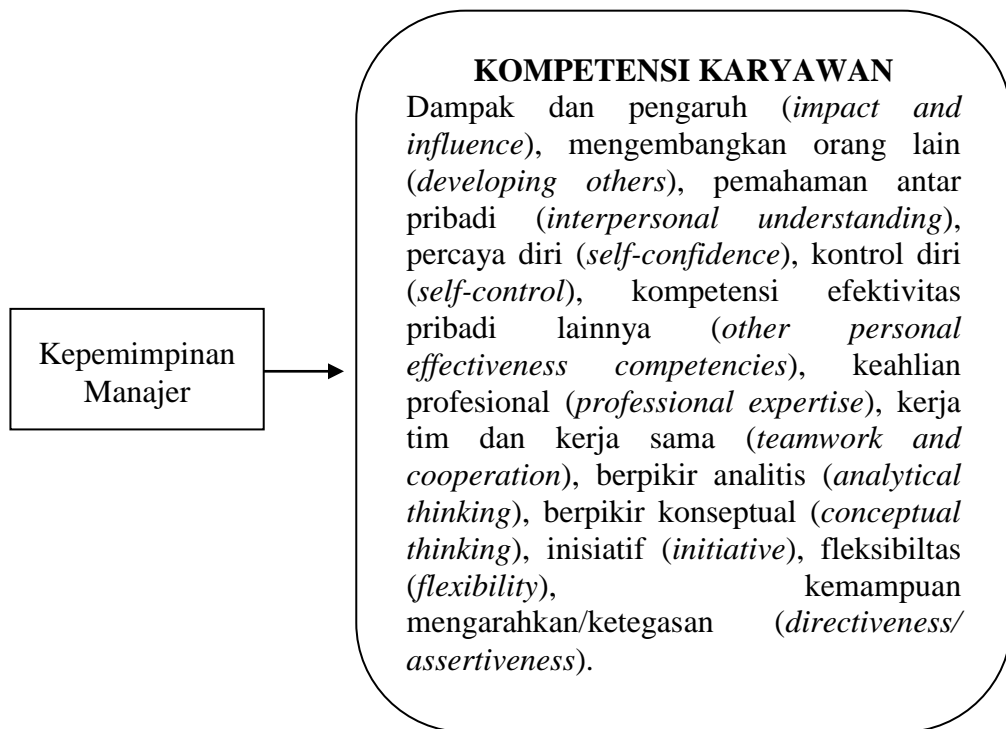
Kerangka teori mengenai kompetensi manajer rumah sakit dapat dideskripsikan dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 2.2
Kerangka Teori Kompetensi

D. Kerangka Konsep Penelitian

Kerangka konsep penelitian dapat digambarkan dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 2.3
Kerangka Konsep Penelitian

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ada pengaruh positif kepemimpinan manajer terhadap kompetensi karyawan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.