

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Telaah Pustaka

1. Kompetensi

a. Definisi Kompetensi

Kompetensi menjadi hal yang utama dalam diri karyawan. Pekerjaan akan sulit diselesaikan dengan baik tanpa adanya kompetensi. Secara umum kompetensi adalah komponen kinerja yang penting (McClelland, 1973). Boyatzis (1982) mengartikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seorang pekerja menghasilkan performa kerja yang efektif atau superior, dimana karakteristik tersebut antara lain motif, sifat, keterampilan, aspek dari citra diri atau peran sosial, serta pengetahuan. Definisi kompetensi ini kemudian semakin berkembang, Spencer & Spencer (1993) menjelaskan kompetensi merupakan karakteristik seseorang yang berhubungan dengan kinerja atau dengan efektivitas kerja. Hubungan kausal tersebut mengindikasikan bahwa

keberadaan kompetensi memprediksi suatu kinerja yang unggul. Athey dan Orth (1999) juga menjabarkan kompetensi merupakan kumpulan dimensi kinerja yang dapat diamati, seperti pengetahuan, keterampilan, sikap, kepribadian, serta kekompakan tim, proses, dan kemampuan organisasi. Dimensi ini berkaitan dengan kinerja yang tinggi dan memiliki daya saing sehingga memberikan keuntungan bagi organisasi. Sedangkan menurut kamus Loma (dikutip dari Mangundjaya, 2009) kompetensi adalah aspek pribadi pekerja yang memungkinkannya untuk meraih kinerja yang luar biasa. Aspek pribadi tersebut yaitu sifat, nilai, sikap, pengetahuan dan keterampilan. Kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, tingkah laku menghasilkan performa kerja. Pengertian kompetensi juga dijelaskan dalam Peraturan Menteri Kesehatan RI No.971/MENKES/PER/XI/2009 Tentang Standar Kompetensi Pejabat Struktural Kesehatan, kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh

seorang pekerja yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk mengerjakan tugas sesuai jabatannya sehingga tugas tersebut dapat dilaksanakan secara professional, efektif dan efisien. Undang-undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pada pasal 1 ayat 10 menyatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan kerja setiap orang yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai standar yang telah ditetapkan.

b. Karakteristik Kompetensi

Konsep mengenai kompetensi berawal dari artikel yang dibuat David McClelland pada tahun 1973 dengan judul "*Testing for competence rather than intelligence*" (Emmyah, 2009). Pada artikel tersebut David McClelland menyatakan bahwa nilai akademis tidak berkorelasi dengan keberhasilan di pekerjaan atau kehidupan. Terdapat karakteristik lain selain pengetahuan yang membentuk kompetensi dan berpengaruh terhadap keberhasilan seseorang. Spencer

dan Spencer (1993) menguraikan lima karakteristik yang membentuk kompetensi yaitu :

1) Keterampilan (*Skills*)

Keterampilan adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Kompetensi keterampilan mental atau kognitif meliputi kemampuan berpikir analitik dan kemampuan berpikir konseptual. Kemampuan berpikir analitik seperti memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan akibat, serta mengatur data atau rencana sedangkan kemampuan berpikir konseptual seperti mengenali pola pada data yang kompleks. Keterampilan fisik meliputi kekuatan, stamina tubuh, kemampuan motorik halus, dan kasar.

2) Motivasi (*Motive*)

Motivasi merupakan suatu hal yang secara konsisten mendorong seseorang untuk melakukan tindakan. Adanya motivasi akan menggerakkan, mengarahkan dan menetapkan perilaku seseorang guna mencapai

tujuannya. Sebagai contoh seseorang yang memiliki motivasi meraih prestasi maka secara konsisten menetapkan target yang menantang pada dirinya sendiri dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai target tersebut.

3) Karakteristik pribadi atau watak (*Traits*)

Watak adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi. Contohnya seorang pilot tempur memiliki reaksi waktu dan penglihatan yang baik

4) Konsep diri (*Self Concept*)

Konsep diri adalah pandangan terhadap diri sendiri yang mencakup karakteristik personal, pengalaman, peran, dan status sosial (Desmita, 2012). Konsep tentang diri penting bagi seseorang dalam berinteraksi karena menentukan bagaimana individu bertindak dalam berbagai situasi (Calhoun & Acoccella, 1990). Adanya konsep diri yang positif menandakan seseorang memiliki kesadaran akan kelebihan dan kekurangan

dalam dirinya sehingga dapat merancang tujuan yang realistis.

5) Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu. Pengetahuan didapatkan setelah melalui proses sensori khususnya mata dan telinga terhadap objek tertentu (Sunaryo, 2004). Menurut Benjamin S. Bloom (dikutip dari Huitt, 2011) pengetahuan memiliki 6 tingkatan yaitu:

a) Pengetahuan (*Knowledge*)

Artinya mampu mengingat informasi yang telah dipelajari sebelumnya.

b) Pemahaman (*Comprehension*)

Artinya mampu memaknai, memahami dan menginterpretasikan informasi yang didapatkan.

c) Penerapan (*Application*)

Artinya mampu memilih, memindahkan, dan menggunakan berbagai data dalam berbagai situasi.

d) Analisis (*Analysis*)

Artinya mampu menguraikan, membedakan, mengklasifikasikan suatu konsep menjadi beberapa bagian yang lebih kecil sehingga didapatkan pemahaman yang lebih jelas.

e) Sintesis (*Synthesis*)

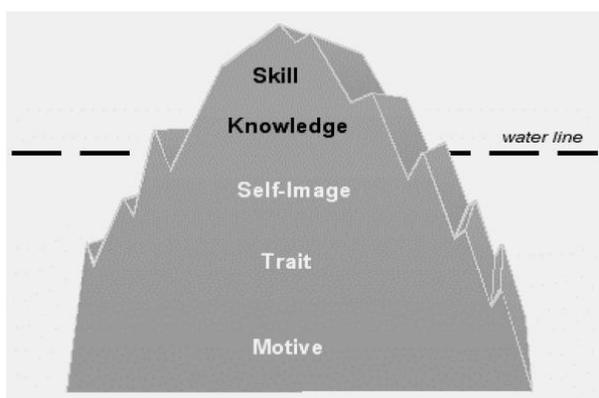
Artinya mampu menggabungkan berbagai ide atau konsep membentuk sesuatu yang baru.

f) Evaluasi (*Evaluation*)

Artinya mampu menilai dan mengkritisi sesuatu sesuai aturan yang berlaku.

Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks karena sulit digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang (Spencer & Spencer, 1993) Pengetahuan dapat dengan mudah diukur dengan angket atau wawancara.

Spencer & Spencer (1993) menggambarkan kelima karakteristik kompetensi dalam bentuk gunung es seperti yang tampak pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 *The Iceberg Model*

(Sumber gambar: Iqbal, 2010)

Dari visualisasi kompetensi melalui gambar gunung es terlihat bahwa pada dasarnya terdapat dua kompetensi, yaitu kompetensi yang dapat diamati (*visible*) dan kompetensi yang tersembunyi (*hidden*). Pada sisi bagian atas dari permukaan air adalah pengetahuan dan keterampilan. Sangat mudah untuk dinilai dan dikembangkan dengan pendidikan atau pelatihan. Sedangkan pada bagian bawah permukaan air terdapat motif, watak, dan konsep diri. Ketiga karakteristik ini relatif sulit diamati karena bersumber dari internal individu yang bersangkutan. Perlu metode khusus untuk mengetahui secara dalam tentang

kompetensi perilaku ini. Selain itu perlu pendidikan, pelatihan, psikoterapi yang bertahap untuk mengembangkannya. Tucker dan Cofsky (dikutip dari Chouhan dan Srivastava, 2014) juga membagi aspek kompetensi menjadi lima komponen yaitu:

1) Pengetahuan

Pemahaman yang diperoleh melalui pembelajaran dan informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

2) Keterampilan

Kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugas tertentu.

3) Konsep diri dan nilai

Mengacu pada sikap seseorang, nilai dan citra diri.

4) Sifat atau watak

Karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi

5) Motivasi

Emosi, keinginan, kebutuhan psikologis atau impuls untuk melakukan suatu tindakan

c. Jenis Kompetensi

Spencer & Spencer (1993) membagi kompetensi menjadi dua jenis :

1) Kompetensi ambang (*threshold competencies*)

Kriteria minimal yang diperlukan seseorang untuk melakukan pekerjaan secara efektif. Sebagai contoh seorang penjual harus memiliki kemampuan membaca dan memahami produk yang akan ditawarkannya.

2) Kompetensi pembeda (*differentiating competencies*)

Kriteria yang dapat membedakan antara orang yang memiliki kinerja tinggi dengan yang memiliki kinerja rata-rata. Sebagai contoh seorang penjual yang ramah dan berfokus kepada konsumen akan lebih disenangi karena dapat menawarkan produk yang tepat untuk kebutuhan pembeli.

Katz dan Kahn (dikutip dari Chouhan dan Srivastava, 2014) membagi kompetensi menjadi tiga area yang kemudian diperluas menjadi empat area, yaitu:

1) Teknis atau fungsional

Pengetahuan, sikap, keterampilan dan segala sesuatu yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya.

2) Manajerial

Pengetahuan, sikap, keterampilan dan segala sesuatu yang dibutuhkan untuk merencanakan, mengatur, memobilisasi dan memanfaatkan berbagai sumber daya milik organisasi.

3) Manusia

Pengetahuan, sikap, keterampilan dan segala sesuatu yang dibutuhkan untuk memotivasi, memanfaatkan dan mengembangkan sumber daya manusia.

4) Konseptual

Kemampuan untuk memvisualisasikan, berpikir pada tingkat abstrak dan melakukan perencanaan jangka panjang.

d. Manfaat Kompetensi

Banyak manfaat yang didapat dari penerapan kompetensi, terutama bila standar dan penilaian kompetensi dilakukan secara tepat. Beberapa manfaat kompetensi menurut Rylatt *et al.* (dikutip dari Dalimunthe & Adam, 2011) :

1) Karyawan

- Kejelasan akan nilai dan keterampilan yang dimiliki.
- Terbukanya peluang untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan sesuai sertifikasi standar nasional yang ada.
- Sebagai sarana pengembangan karier.
- Terdapat berbagai pilihan perubahan karir yang lebih jelas.
- Kompetensi yang dimiliki dan manfaatnya dapat memberikan nilai tambah untuk pembelajaran dan pertumbuhan.
- Penilaian kinerja yang lebih objektif.
- Meningkatkan keterampilan yang dimiliki.

2) Organisasi

- Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi kerja yang dibutuhkan.
- Meningkatkan efektifitas rekrutmen sesuai dengan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan.
- Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan dapat lebih fokus pada kompetensi yang dibutuhkan.
- Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan menjadi lebih efektif dan efisien.
- Penilaian hasil pendidikan dan pelatihan menjadi lebih konsisten.
- Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan.

3) Industri

- Kemudahan untuk mengidentifikasi dan menyesuaikan keterampilan yang dibutuhkan.
- Akses yang lebih besar terhadap pendidikan dan pelatihan sektor publik yang relevan terhadap industri.

- Terciptanya dasar kompetensi yang jelas.
 - Pemberlakuan sistem dasar kualifikasi nasional.
 - Kebutuhan industri terhadap kompetensi yang sesuai dapat terpenuhi.
 - Mengurangi biaya untuk melakukan pendidikan dan pelatihan ulang.
 - Meningkatkan tanggung jawab penyedia pendidikan atas hasil pendidikan dan pelatihan yang diberikan.
 - Mendorong pengembangan ketrampilan yang lebih luas.
- 4) Ekonomi Daerah dan Nasional
- Meningkatkan daya saing di pasar domestik dan internasional.
 - Mendorong tumbuhnya investasi baru dimana tenaga kerja terampil sangat diperlukan.
 - Akses individu terhadap industri menjadi lebih mudah.
 - Penilaian konsisten terhadap standar industri nasional.

2. Manajer

a. Definisi Manajer

Manajer adalah orang yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas manajemen (Griffin, 2012). Selaras dengan pendapat diatas, Terry (2006) mendefinisikan manajer sebagai orang yang melakukan aktivitas manajemen. Manajemen sendiri memiliki arti kumpulan kegiatan (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, mengorganisir, memimpin dan mengontrol) terhadap sumber daya yang dimiliki organisasi (sumber daya manusia, finansial, fisik, dan informasi) dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Efisien berarti menggunakan sumber daya secara tepat baik dari segi waktu, biaya, dan tenaga sedangkan efektif berarti keputusan dan usaha yang dilakukan tepat dan sukses dalam mengimplementasikannya. Menurut Mary Parker Follet (dikutip dari Havinal, 2009) manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Berdasarkan

pengertian tersebut, manajer adalah orang yang secara tidak langsung berkontribusi terhadap tercapainya tujuan organisasi karena mengerahkan usaha melalui orang lain, bukan mengerjakannya sendiri. Sabardi (1992) juga menyatakan bahwa manajer merupakan orang yang memiliki kewajiban untuk mengatur organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan bantuan orang lain.

b. Peran Manajer

Pada dasarnya manajemen merupakan kumpulan berbagai proses manajemen yang merupakan fungsi dasar manajerial. Manajer sebaiknya mampu memahami bahwa proses tersebut terkait satu sama lain. Proses manajemen yang harus dilakukan manajer agar dapat mengelola organisasi dengan baik (Griffin, 2012) antara lain:

1) Perencanaan (*Planning*)

Menentukan tujuan yang akan dicapai dan tindakan terbaik yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Adanya tujuan dan rencana yang jelas

memudahkan manager untuk mengalokasikan waktu dan sumber daya yang dimiliki.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan sumber daya apa saja yang perlu digunakan.

3) Memimpin (*Leading*)

Kegiatan mengarahkan anggota organisasi untuk bekerja bersama mencapai tujuan yang telah ditetapkan

4) Pengawasan (*Controlling*)

Mengawasi kemajuan dan mengevaluasi penyimpangan dari berbagai aktivitas organisasi. Seorang manajer harus memastikan apakah organisasinya telah berada di jalur yang tepat dan dapat meraih tujuan tepat waktu. Keempat kegiatan manajemen diatas dapat dilihat pada gambar 2.2



Gambar 2.2 Proses Manajemen

(Sumber gambar: Griffin, 2012)

Fungsi dasar manajemen tersebut secara teori dilakukan berurutan sesuai dengan tanda panah tebal, namun pada prakteknya kegiatan tersebut bisa tidak berurutan. Sebagian besar manajer terlibat lebih dari satu kegiatan di waktu yang sama dan sering bergerak bolak-balik antarkegiatan (seperti yang ditunjukkan oleh panah putus-putus). Terry (2006) menyatakan ada empat fungsi manajemen yang biasa disingkat POAC, yaitu

1) Perencanaan (*Planning*)

Menetapkan kegiatan yang harus dilakukan guna mencapai tujuan. Perencanaan yang baik diperlukan untuk mengantisipasi segala kemungkinan yang terjadi di masa depan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Penentuan, pengelompokan dan penyusunan berbagai kegiatan, penetapan pegawai yang sesuai, penyediaan berbagai hal yang diperlukan untuk pelaksanaan kegiatan.

3) Pelaksanaan (*Actuating*)

Menggerakkan dan mendorong seluruh anggota organisasi untuk berusaha keras mencapai tujuan secara ikhlas. Pelaksanaan tanpa adanya perencanaan yang mapan tidak akan berjalan efektif karena dalam perencanaan ditentukan tujuan, budget, standar, metode, prosedur, dan program kerja (Sukarna, 2011).

4) Pengawasan (*Controlling*)

Penentuan dan penilaian apa saja yang telah dicapai, apakah telah sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Adanya pengawasan dapat memantau apakah semua kegiatan telah sesuai sasaran, apabila ada yang menyimpang dapat segera dilakukan koreksi.

Selain melakukan fungsi dasar manajerial, manajer juga memiliki berbagai peran yang harus dilakukan. Henry Mintzberg (dikutip dari Griffin, 2004) mengemukakan ada sepuluh peran manajer yang kemudian dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu:

1) Peran interpersonal (*Interpersonal Roles*)

Terapat tiga peran yang melekat, yang pertama peran sebagai kepala figur (*figurehead*). Manajer menjadi simbol yang bertugas melakukan aktivitas yang bersifat simbolik dan seremonial seperti memberi sambutan atau membuka berbagai acara yang diselenggarakan organisasi. Peran kedua sebagai pemimpin (*leader*) yang bertanggung jawab untuk merekrut, melatih, mengkoordinasi dan memotivasi bawahannya. Peran ketiga sebagai penghubung (*liaison*) atau koordinator antarorang, kelompok, dan organisasi. Peranan ini

mengharuskan manajer mampu berinteraksi dan menjalin hubungan dengan teman sejawat, staf dan orang lain yang berada di luar organisasinya untuk mendapatkan informasi.

2) Peran pemberi informasi (*Informational Roles*)

Peran ini berkaitan dengan menerima, mencari dan menyebarkan informasi. Peran pemberi informasi meliputi peran sebagai pengawas (*monitor*) yang secara aktif mencari dan menerima berbagai informasi berharga untuk perkembangan organisasi. Peran kedua sebagai penyebar informasi (*disseminator*), manajer bertugas menyebarkan informasi yang diterima ke seluruh jajaran organisasi yang menjadi tanggungjawabnya. Peran pemberi informasi yang ketiga berfokus pada komunikasi eksternal yaitu sebagai juru bicara (*spokesperson*). Juru bicara secara formal memberikan informasi kepada pihak di luar unit atau di luar organisasi mengenai rencana, kebijakan, kegiatan dan hasil organisasi.

3) Peran Pengambil keputusan (*Decisional Roles*)

Informasi yang diperoleh manajer berpengaruh terhadap keputusan yang akan dibuat. Peran pengambil keputusan berkaitan dengan penentuan berbagai pilihan. Manajer memiliki peran sebagai wirausahawan (*entrepreneur*) dengan menciptakan ide baru, membuka peluang, membuat proyek perubahan, dan menerapkannya dalam organisasi. Peran kedua yaitu sebagai penengah keributan (*disturbance handler*) dan mencari alternatif strategis apabila timbul masalah seperti pemogokan, pelanggaran atau masalah dengan pihak lain. Peran pengambil keputusan yang ketiga adalah pengalokasi sumber daya (*resources allocator*). Sebagai pengalokasi sumber daya, manajer menentukan dimana sumber daya sebaiknya dialokasikan untuk mendapatkan hasil terbaik. Peran yang keempat yaitu manajer sebagai perunding atau negosiator (*negotiator*). Dalam peran ini manajer berpartisipasi melakukan perundingan baik bersifat eksternal atau internal.

c. Tingkat Manajer

Dalam sistem organisasi, secara umum manajer dibagi menjadi tiga tingkatan berdasarkan bidang spesifik yang mereka tangani (Griffin, 2012) yaitu:

1) Manajer Puncak (*Top Managers*)

Merupakan kelompok kecil eksekutif yang mengelola keseluruhan organisasi. Manajer puncak sering disebut juga *president*, *vice president* atau *chief executive officer (CEO)*. Mereka bertugas menetapkan tujuan organisasi, merencanakan kegiatan dan strategi organisasi secara umum, menentukan kebijakan operasional serta mengarahkan jalannya organisasi. Manajer puncak juga secara resmi mewakili organisasi ke lingkungan eksternal seperti menemui pejabat pemerintah atau eksekutif perusahaan lain.

2) Manajer Tingkat Menengah (*Middle Managers*)

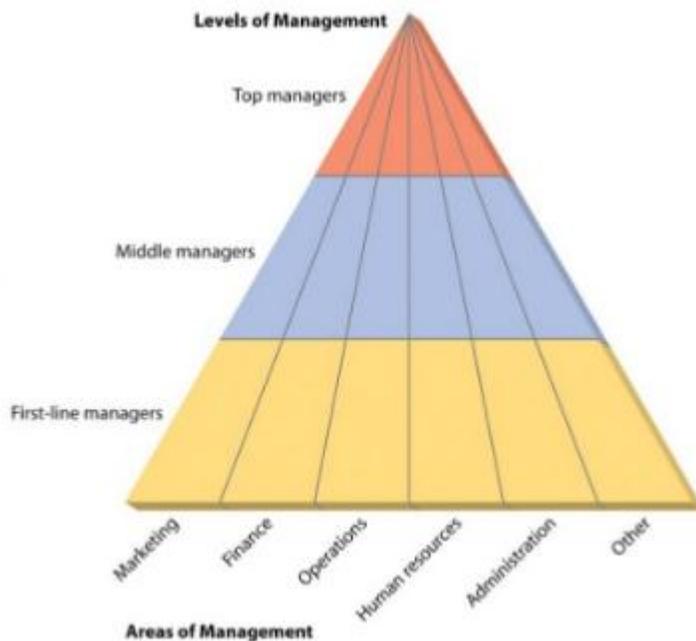
Mencakup semua manajer yang berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak. Kelompok manajer ini biasanya memiliki jumlah paling banyak di

organisasi. Manajer tingkat menengah bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan dan rencana yang telah disusun manajer puncak serta bertugas mengawasi dan mengkoordinir manajer dibawahnya.

3) Manajer Lini Pertama (*First Line Managers*)

Dikenal pula dengan istilah manajemen supervisor, koordinator, atau manajer operasional. Manajer lini pertama bertugas memimpin, mengawasi, dan mengarahkan karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi.

Tingkat manajer menurut Griffin (2012) dapat dilihat dalam gambar 2.3.



Gambar 2.3 Tingkat Manajer

(Sumber gambar: Griffin, 2012)

Sementara itu susunan organisasi di Rumah Sakit di Indonesia telah diatur berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit yang kemudian diperjelas dengan Peraturan Presiden Nomor 77 Tahun 2015 tentang Pedoman Organisasi Rumah Sakit, disebutkan bahwa rumah sakit paling sedikit terdiri atas:

- 1) kepala rumah sakit atau direktur rumah sakit
- 2) unsur pelayanan medis
- 3) unsur keperawatan
- 4) unsur penunjang medis
- 5) unsur administrasi umum dan keuangan
- 6) komite medis
- 7) satuan pemeriksaan internal

Permenkes RI Nomor 1045 tahun 2006 tentang Struktur Organisasi Rumah Sakit di Lingkungan Departemen Kesehatan menjelaskan bahwa di rumah sakit terdapat unit struktural yang terdiri dari Direktur utama, direktur, kepala bagian, kepala bidang, kepala sub bagian, dan kepala seksi. Rumah sakit juga memiliki unit non struktural yang bertanggung jawab kepada pimpinan rumah sakit, antara lain:

- a. Satuan Pengawas Intern (SPI)

SPI adalah satuan kerja fungsional yang bertugas melaksanakan pengawasan intern di rumah sakit.

Satuan ini dibentuk dan bertanggung jawab kepada pimpinan rumah sakit

b. Komite

Komite adalah wadah non struktural yang terdiri dari tenaga ahli atau profesi yang dibentuk untuk memberikan pertimbangan strategis kepada pimpinan rumah sakit dalam rangka peningkatan dan pengembangan pelayanan rumah sakit

c. Instalasi

Instalasi adalah unit pelayanan non struktural yang menyediakan fasilitas menyelenggarakan kegiatan pelayanan, pendidikan, dan penelitian rumah sakit.

Selain ketiga unit tersebut, di dalam struktur rumah sakit juga terdapat:

a. Kelompok Jabatan Fungsional (KJF)

Terdiri dari sejumlah tenaga fungsional yang terbagi atas berbagai kelompok jabatan fungsional sesuai dengan bidang keahliannya. Masing-masing tenaga fungsional berada di unit lingkungan kerja

rumah sakit sesuai kompetensinya. Jumlah tenaga fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.

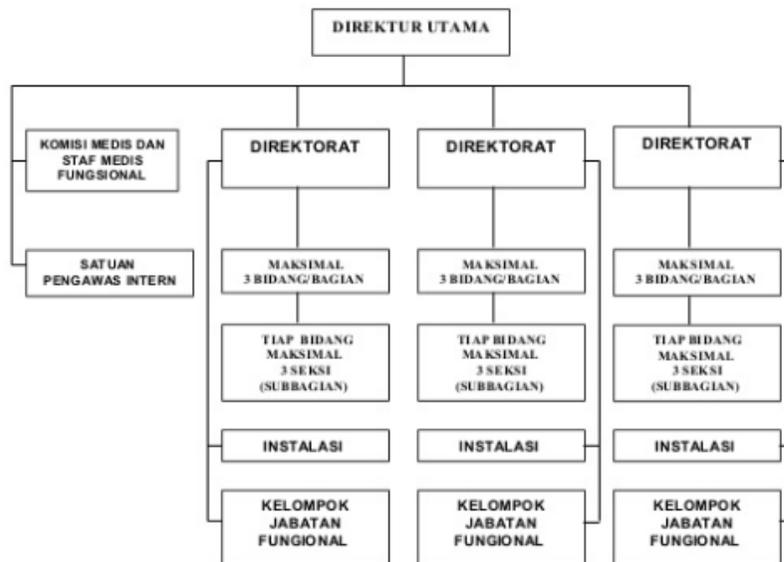
b. Struktur Medik Fungsional (SMF)

Terdiri dari kelompok dokter yang bekerja di bidang medis dalam jabatan fungsional. SMF bertugas melaksanakan diagnosa, pengobatan, pencegahan akibat penyakit, peningkatan dan pemulihan kesehatan, penyuluhan, pendidikan, pelatihan, penelitian dan pengembangan.

c. Komite medik

Wadah nonstruktural yang keanggotaannya terdiri atas ketua-ketua SMF (Siregar, 2004).

Berikut contoh struktur organisasi rumah sakit tipe B pendidikan berdasarkan Permenkes Nomor 1045 tahun 2006



Gambar 2.4 Struktur Organisasi RS Tipe B

(Sumber Gambar: Permenkes Nomor 1045 tahun 2006)

d. Kompetensi Manajer

Kompetensi manajer adalah kumpulan dari pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan sikap yang dibutuhkan seseorang untuk bisa melakukan berbagai kegiatan manajerial secara efektif di organisasi manapun (Hellriegel *et al.*, 2001). Secara hukum, kompetensi manajer rumah sakit di Indonesia diatur melalui Peraturan Menteri Kesehatan RI No. 971/MENKES/PER/XI/2009 tentang Standar Kompetensi Pejabat Struktural Kesehatan.

Peraturan tersebut menetapkan persyaratan mengenai manajer rumah sakit antara lain (dikutip dari Paramita, 2012) :

- 1) Direktur RS adalah kepala atau pejabat tertinggi di RS.
- 2) Pemimpin di RS adalah tenaga medis, dokter, dokter gigi, dokter spesialis dan dokter gigi spesialis yang mempunyai kemampuan dan kecakapan dibidang perumahsakititan yang didapatkan melalui pendidikan sarjana strata dua bidang perumahsakititan.
- 3) Tenaga Kesehatan adalah setiap orang yang mengabdikan diri di bidang kesehatan serta memiliki pengetahuan dan/atau keterampilan melalui pendidikan dibidang kesehatan untuk jenis tertentu yang memerlukan kewenangan untuk melakukan upaya kesehatan.
- 4) Kompetensi dasar meliputi integritas, kepemimpinan, perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, kerjasama, dan fleksibel.

- 5) Kompetensi bidang meliputi orientasi pada pelayanan, orientasi pada kualitas, berpikir analitis, berpikir konseptual, keahlian teknis, manajerial, dan profesional, inovasi.
- 6) Kompetensi khusus meliputi pendidikan, pelatihan, dan/atau pengalaman Jabatan.
- 7) 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 manajer puncak rumah sakit secara khusus berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan RI No. 971/MENKES/PER/XI/2009 dapat dilihat pada tabel 2.1

Tabel 2.1 Kompetensi Manajer Puncak Rumah Sakit

| Kompetensi Direktur RS Pemerintah | |
|--|---|
| Pengetahuan | Direktur rumah sakit harus seorang tenaga medis yang mempunyai kemampuan dan keahlian di bidang perumahsakit. |
| Pelatihan | <p>Direktur rumah sakit telah mengikuti pelatihan perumahsakit meliputi</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kepemimpinan b. Kewirausahaan c. Rencana strategis bisnis d. Rencana aksi strategis e. Rencana implementasi f. Rencana tahunan g. Tatakelola rumah sakit h. Standar pelayanan minimal i. Sistem akuntabilitas j. Sistem remunerasi rumah sakit k. Pengelolaan sumber daya manusia <p>Pelatihan tersebut harus dipenuhi sebelum atau paling lama satu tahun pertama setelah menduduki jabatan struktural.</p> |
| Pengalaman | <ol style="list-style-type: none"> a. Direktur rumah sakit kelas A pernah memimpin rumah sakit kelas B dan/atau pernah menjabat sebagai wakil direktur rumah sakit kelas A paling singkat selama 3 (tiga) tahun. b. Direktur rumah sakit kelas B pernah memimpin rumah sakit kelas C dan/atau pernah menjabat sebagai wakil direktur rumah sakit kelas B paling singkat selama 3 (tiga) tahun. c. Direktur rumah sakit kelas C pernah memimpin rumah sakit kelas D |

-
- dan/atau pernah menjabat sebagai kepala bidang rumah sakit kelas C paling singkat selama 1 (satu) tahun.
- d. Direktur rumah sakit kelas D pernah memimpin puskesmas paling singkat selama 1 (satu) tahun.

Kompetensi Wakil Direktur Pelayanan Medis

| | |
|--------------------|---|
| Pengetahuan | Dokter spesialis atau dokter dengan pendidikan sarjana strata 2 (dua) bidang kesehatan. |
| Pelatihan | <p>Wakil Direktur telah mengikuti pelatihan perumahsakitan meliputi</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kepemimpinan b. Kewirausahaan c. Rencana Strategis Bisnis d. Rencana Aksi Strategis e. Rencana Implementasi f. Rencana Tahunan g. Tatakelola Rumah Sakit h. Standar Pelayanan Minimal i. Sistem Akuntabilitas j. Sistem Remunerasi Rumah Sakit k. Pengelolaan Sumber Daya Manusia <p>Pelatihan tersebut harus dipenuhi sebelum atau paling lama satu tahun pertama setelah menduduki jabatan struktural.</p> |
| Pengalaman | Wakil direktur diutamakan memiliki pengalaman jabatan paling singkat 3 (tiga) tahun di bidang pelayanan medik/kesehatan. |

Kompetensi Wakil Direktur Administrasi Umum

| | |
|--------------------|--|
| Pengetahuan | Wakil direktur administrasi umum berlatar belakang pendidikan sarjana dengan pendidikan sarjana strata 2 (dua) bidang kesehatan. |
| Pelatihan | <p>Wakil direktur administrasi umum telah mengikuti pelatihan</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kepemimpinan dan kewirausahaan b. Rencana aksi strategis c. Rencana implemetasi d. Rencana tahunan e. Sistem rekrutmen pegawai f. Sistem remunerasi <p>Pelatihan tersebut harus dipenuhi sebelum atau paling lama satu tahun pertama setelah menduduki jabatan struktural.</p> |
| Pengalaman | Wakil direktur administrasi umum diutamakan memiliki pengalaman jabatan paling singkat 3 (tiga) tahun dalam bidang tugasnya. |

Kompetensi Wakil Direktur Keuangan

| | |
|--------------------|--|
| Pengetahuan | Wakil direktur keuangan berlatar pendidikan paling sedikit sarjana ekonomi atau akuntansi. |
| Pelatihan | <p>Wakil direktur keuangan telah mengikuti pelatihan</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Rencana aksi strategi b. Rencana implemantasi dan rencana tahunan c. Laporan pokok keuangan d. Akuntansi e. Rencana bisnis anggaran f. Sistem informasi |

| | |
|-------------------|---|
| | Pelatihan tersebut harus dipenuhi sebelum atau paling lama satu tahun pertama setelah menduduki jabatan struktural. |
| Pengalaman | Wakil direktur keuangan diutamakan memiliki pengalaman jabatan paling singkat 3 (tiga) tahun dalam bidang keuangan. |

Kompetensi Wakil Direktur SDM

| | |
|--------------------|---|
| Pengetahuan | Wakil direktur sumber daya manusia berlatar pendidikan sarjana dengan pendidikan sarjana strata 2 (dua) bidang kesehatan. |
| Pelatihan | Wakil direktur SDM telah mengikuti pelatihan <ol style="list-style-type: none"> a. Kepemimpinan dan kewirausahaan b. Rencana aksi strategis c. Rencana implementasi dan rencana tahunan d. Sistem rekrutmen pegawai e. Sistem remunerasi |
| | Pelatihan tersebut harus dipenuhi sebelum atau paling lama satu tahun pertama setelah menduduki jabatan struktural. |
| Pengalaman | Wakil direktur sumber daya manusia diutamakan memiliki pengalaman jabatan paling singkat 3 (tiga) tahun dalam bidang sumber daya manusia. |

Kompetensi Wakil Direktur Pendidikan

| | |
|--------------------|--|
| Pengetahuan | Wakil direktur pendidikan berlatar belakang pendidikan tenaga medis dengan pendidikan sarjana strata 2 |
|--------------------|--|

| | |
|-------------------|---|
| Pelatihan | <p>(dua) bidang kesehatan. Wakil direktur pendidikan telah mengikuti pelatihan</p> <ol style="list-style-type: none"> Kepemimpinan dan kewirausahaan Rencana aksi strategis Rencana implementasi dan rencana tahunan Sistem rekrutmen pegawai Sistem remunerasi <p>Pelatihan tersebut harus dipenuhi sebelum atau paling lama satu tahun pertama setelah menduduki jabatan struktural.</p> |
| Pengalaman | <p>Wakil direktur pendidikan diutamakan memiliki pengalaman jabatan paling singkat 3 (tiga) tahun dalam bidang pendidikan dan penelitian.</p> |

Kompetensi Kepala Bidang dan/atau Kepala Bagian

| | |
|--------------------|--|
| Pengetahuan | <p>Kepala bidang dan/atau kepala bagian berlatar belakang pendidikan paling sedikit sarjana sesuai dengan bidang kerjanya.</p> |
| Pelatihan | <p>Kepala bidang dan/atau kepala bagian telah mengikuti pelatihan</p> <ol style="list-style-type: none"> Kepemimpinan dan kewirausahaan Rencana aksi strategis Rencana implementasi dan rencana tahunan Sistem rekrutmen pegawai Sistem remunerasi <p>Pelatihan tersebut harus dipenuhi sebelum atau paling lama satu tahun pertama setelah menduduki jabatan struktural.</p> |

| | |
|-------------------|--|
| Pengalaman | Kepala bidang dan/atau kepala bagian diutamakan memiliki pengalaman jabatan paling singkat 3 (tiga) tahun sesuai dengan bidang tugasnya. |
|-------------------|--|

Kompetensi Kepala Seksi dan/atau Kepala Subbagian

| | |
|--------------------|---|
| Pengetahuan | Kepala seksi dan/atau kepala subbagian berlatar belakang pendidikan paling sedikit sarjana sesuai dengan bidang kerjanya. |
|--------------------|---|

| | |
|------------------|--|
| Pelatihan | <p>Kepala seksi dan/atau kepala subbagian telah mengikuti pelatihan</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kepemimpinan dan kewirausahaan b. Rencana aksi strategis c. Rencana implementasi dan rencana tahunan d. Sistem rekrutment pegawai e. Sistem remunerasi <p>Pelatihan tersebut harus dipenuhi sebelum atau paling lama satu tahun pertama setelah menduduki jabatan struktural.</p> |
|------------------|--|

(Sumber diolah kembali dari: Peraturan Menteri Kesehatan RI No. 971/MENKES/PER/XI/2009)

Secara literatur, ada banyak model dan daftar mengenai kompetensi manajer. Berbagai lembaga terakreditasi juga rutin melakukan penelitian mengenai kompetensi manajer, salah satunya *American College of Healthcare Executive* (2017) yang membuat instrumen

untuk mengevaluasi kompetensi manajer berdasarkan lima area, yaitu:

1) Komunikasi dan manajemen hubungan

Mampu berkomunikasi secara jelas kepada pihak internal dan eksternal, mampu membangun dan memelihara hubungan, serta mampu berinteraksi dengan individu dan kelompok

2) Kepemimpinan

Mampu menginspirasi individu dan organisasi, mampu menciptakan visi bersama dan berhasil mencapai tujuan strategis organisasi serta memiliki kinerja yang baik.

3) Profesionalisme

Kemampuan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dan organisasi dengan standar etika dan profesional serta berkomitmen untuk selalu meningkatkan ilmu.

4) Pengetahuan tentang kesehatan

Paham mengenai sistem dan lingkungan kesehatan.

5) Keterampilan Bisnis dan Pengetahuan

Kemampuan untuk menerapkan prinsip-prinsip bisnis, termasuk cara berpikir di lingkungan kesehatan

Lockhart dan Backman (2009) merangkum beberapa model kompetensi pada tabel berikut

Tabel 2.2 Model Kompetensi

| Organisasi | Elemen kompetensi |
|--|--|
| <i>Canadian College of Health Service Executives (CCHSE)</i> | Bidang kompetensi meliputi kepemimpinan, komunikasi, pembelajaran seumur hidup, tanggap terhadap konsumen dan masyarakat, hubungan masyarakat, kesadaran politik, keterampilan konseptual, manajemen yang berorientasi pada hasil, manajemen sumber daya yang sesuai dengan standar, etika dan hukum |
| <i>Commission on Accreditation of Healthcare Management Education (CAHME)</i> | Area kompetensi meliputi kesehatan penduduk, kebijakan, organisasi, operasional, sumber daya manusia, sistem informasi, hukum prinsip, tata kelola, kepemimpinan, komunikasi, statistik, analisis ekonomi dan keuangan, etika, strategi, kualitas dan profesional keterampilan. |
| <i>National Center for Healthcare Leadership (NCHL)</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Transformasi: prestasi, berpikir analitis, keterampilan keuangan, orientasi strategis dan lain-lain • Eksekusi: akuntabilitas, perubahan kepemimpinan, kolaborasi, komunikasi, organisasi dan lain-lain. • Orang: manajemen sumber daya manusia, pemahaman interpersonal, profesionalisme, |

| | |
|--|--|
| <i>Healthcare Leadership Alliance (HLA)</i> | kepemimpinan dan lain-lain. Terdiri dari komunikasi dan manajemen hubungan, kepemimpinan, profesionalisme, pengetahuan tentang lingkungan kesehatan, pengetahuan dan keterampilan bisnis |
| <i>First Nations Health Managers Advisory Committee</i> | Komunikasi, fokus terhadap pelanggan, akuntabilitas, fokus terhadap komunitas, manajemen fiskal, manajemen sumber daya manusia. |
| <i>Public Health Agency of Canada</i> | Ilmu kesehatan masyarakat, penilaian dan analisis, kebijakan dan pelaksanaan program serta evaluasi, kemitraan, kolaborasi dan advokasi, keragaman dan inklusivitas, komunikasi, kepemimpinan. |

(Sumber diolah kembali dari: Lockhart & Bartman, 2009)

Analisis dari berbagai model tersebut, sebagian besar menunjukkan bahwa kompetensi dasar manajemen adalah kepemimpinan, komunikasi dan kemampuan mengelola SDM (Lockhart & Backman, 2009). Di era dimana perubahan terjadi sangat cepat dan tantangan yang dihadapi setiap tahunnya berubah-ubah, Pillay (2008) menekankan sebaiknya manajer mengembangkan kompetensi yang dimiliki. Peran, kompetensi, dan keterampilan manajer rumah sakit berdampak langsung pada praktek manajemen. Peningkatan kualitas praktek

manajemen berhubungan dengan angka kematian yang lebih rendah dan kinerja keuangan yang lebih baik (Khadka *et al.*, 2014). Dalam penelitiannya Khadka *et al.* menganalisis tingkat kompetensi manajer menggunakan 11 kompetensi umum, yaitu:

- 1) Kemampuan Strategis dan Kepemimpinan
- 2) Program dan Manajemen Proyek
- 3) Manajemen Keuangan
- 4) Manajemen Perubahan
- 5) Pengetahuan Manajemen
- 6) Inovasi Jasa Pelayanan
- 7) Penyelesaian Masalah dan Analisis
- 8) Manajemen dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia
- 9) Berorientasi dan Fokus Terhadap Pelanggan
- 10) Komunikasi dan Informasi
- 11) Kejujuran dan Integritas

Viitala (2005) dalam makalahnya mengelompokkan kompetensi manajerial yang dianggap penting untuk peran

manajer menjadi 6 bagian yang kemudian divisualisasikan dalam bentuk piramida. Kompetensi tersebut antara lain:

- 1) Kompetensi teknik
- 2) Kompetensi bisnis
- 3) Kompetensi pengetahuan manajemen
- 4) Kompetensi kepemimpinan
- 5) Kompetensi sosial
- 6) Kompetensi interpersonal



Gambar 2.5 Model Hierarki Kompetensi Manajemen

(Sumber gambar: Viitala, 2005)

Kompetensi yang berada dekat di puncak piramida lebih berkaitan dengan pendidikan dan pengalaman kerja,

sedangkan yang berada dekat di dasar piramida lebih berkaitan dengan sifat dan pribadi manajer. Kompetensi yang berada di atas lebih mudah dikembangkan daripada kompetensi yang berada di dasar.

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dirangkum dalam tabel berikut

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu

| No | Nama peneliti | Tahun | Judul Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|---------------|-------|---|-------------------------------|---|
| 1 | Rubin Pillay | 2008 | <i>Defining Competencies for Hospital Management: A Comparative Analysis of the Public and Private Sector</i> | Survei <i>cross sectional</i> | Manajer di rumah sakit swasta merasa lebih kompeten daripada manajer di rumah sakit umum sehingga perlu adanya pengembangan dan pelatihan lebih lanjut. |

Kesamaan penelitian: meneliti tentang kompetensi manajer rumah sakit.

Perbedaan penelitian:

Penelitian ini menggunakan sampel yang lebih banyak dan membandingkan kompetensi manajer rumah sakit swasta dan umum di Afrika Selatan.

| | | | | | |
|---|---|------|--|------------------------|---|
| 2 | Nguyen Hoang Long, Duong Duc Thien, dan lainnya | 2010 | <i>Need Assessment On Managerial Competency Development At Provincial And District Hospitals</i> | Survei cross sectional | Sebagian besar manajer memiliki kompetensi manajerial yang terbatas, dibutuhkan pelatihan lebih lanjut bagi manajer |
|---|---|------|--|------------------------|---|

Kesamaan penelitian: meneliti tentang kompetensi manajer rumah sakit.

Perbedaan penelitian:

- Penelitian ini menggunakan sampel dan rumah sakit yang lebih banyak.
- Penelitian ini menggunakan metode dan analisis penelitian yang berbeda dengan peneliti.

| | | | | | |
|---|---|------|--|------------------------|---|
| 3 | Ayagyozy Umbethzan ova, Gulmira D., Vitaliy K., Lyazzat K., Nasikhat N., Dina | 2014 | <i>Review Of Hospital Manager's Competencies In Astana</i> | Survei cross sectional | Kompetensi kurang memadai pada setiap tingkat manajer, terutama pada manajemen tingkat dasar. |
|---|---|------|--|------------------------|---|

A., Bibinur

I., Zhanagul

B.,

Dameli K.

Kesamaan penelitian: meneliti tentang kompetensi manajer rumah sakit.

Perbedaan penelitian:

- Penelitian ini lebih menekankan kompetensi kebutuhan manajer dalam pelatihan dan keterampilan.

| | | | | | |
|---|---|------|---|------------------------|--|
| 4 | Deepak Kumar Khadka, Milan Gurung, Nawaraj Chaulagain | 2013 | <i>Managerial competencies -A survey of hospital managers' working in Kathmandu valley, Nepal</i> | Survei cross sectional | Kurangnya kompetensi manajerial dan kebutuhan besar untuk pengembangan kompetensi. Diperlukan kursus dan program pengembangan kompetensi formal. |
|---|---|------|---|------------------------|--|

Kesamaan penelitian: meneliti tentang kompetensi manajer rumah sakit.

Perbedaan penelitian:

- Penelitian ini menggunakan sampel dan rumah sakit yang lebih banyak.
 - Penelitian ini menggunakan sampel manajer tingkat atas, sedangkan peneliti menggunakan sampel seluruh manajer di rumah sakit.
-

| | | | | | |
|---|---------------------|------|--|-----------------------------|--|
| 5 | Pradnya Paramita | 2012 | Model Kompetensi Manajer Puncak Rumah Sakit Swasta Se-Jabodetabek 2010 | <i>Mix</i> <i>Method</i> | Diperoleh model kompetensi manajer puncak yang terdiri atas kompetensi dalam hal keterampilan, sikap, kompetensi berfokus tujuan, kompetensi yang berhubungan dengan karakter, kompetensi berdasarkan pengetahuan |
|---|---------------------|------|--|-----------------------------|--|

Kesamaan penelitian: meneliti tentang kompetensi manajer rumah sakit.

Perbedaan penelitian:

- Penelitian ini meneliti kompetensi yang diperlukan manajer puncak rumah sakit kemudian membuat model kompetensinya.
 - Penelitian ini menggunakan metode dan analisis penelitian yang berbeda dengan peneliti.
 - Penelitian ini menggunakan sampel dan rumah sakit lebih banyak.
-

C. Landasan Teori

1. Kompetensi

“A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation.”

Pernyataan dari Spencer & Spencer (1993) tersebut menjelaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang mempunyai hubungan kausal dengan standar kriteria efektif dan atau kinerja yang luar biasa dalam suatu pekerjaan atau situasi. *Underlying characteristic* bermakna bahwa kompetensi merupakan bagian yang melekat pada kepribadian seseorang. *Causally related* menunjukkan bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi perilaku dan kinerja. *Criterion-referenced* bermakna bahwa kompetensi mampu memprediksi baik atau buruknya kinerja seseorang bila diukur dengan kriteria atau standar tertentu (Fauziah *et al.*, 2015).

Karakteristik kompetensi oleh Spencer & Spencer (1993) diuraikan menjadi 5 bagian yaitu keterampilan, pengetahuan,

watak, konsep diri, dan motivasi. Kelima karakteristik tersebut digambarkan dalam bentuk gunung es sesuai gambar 2.1. Visualisasi kompetensi melalui gambar gunung es menunjukkan bahwa pada dasarnya terdapat dua kompetensi, yaitu kompetensi yang dapat diamati (*visible*) dan kompetensi yang tersembunyi (*hidden*). Pada sisi bagian atas dari permukaan air adalah pengetahuan dan keterampilan. Keduanya sangat mudah untuk dinilai dan dikembangkan dengan pendidikan atau pelatihan. Pada bagian bawah permukaan air terdapat motif, watak, dan konsep diri. Ketiga karakteristik ini relatif sulit diamati karena bersumber dari internal individu yang bersangkutan. Perlu metode khusus untuk mengetahui secara dalam tentang kompetensi perilaku ini. Selain itu perlu pendidikan, pelatihan, psikoterapi yang bertahap untuk mengembangkannya.

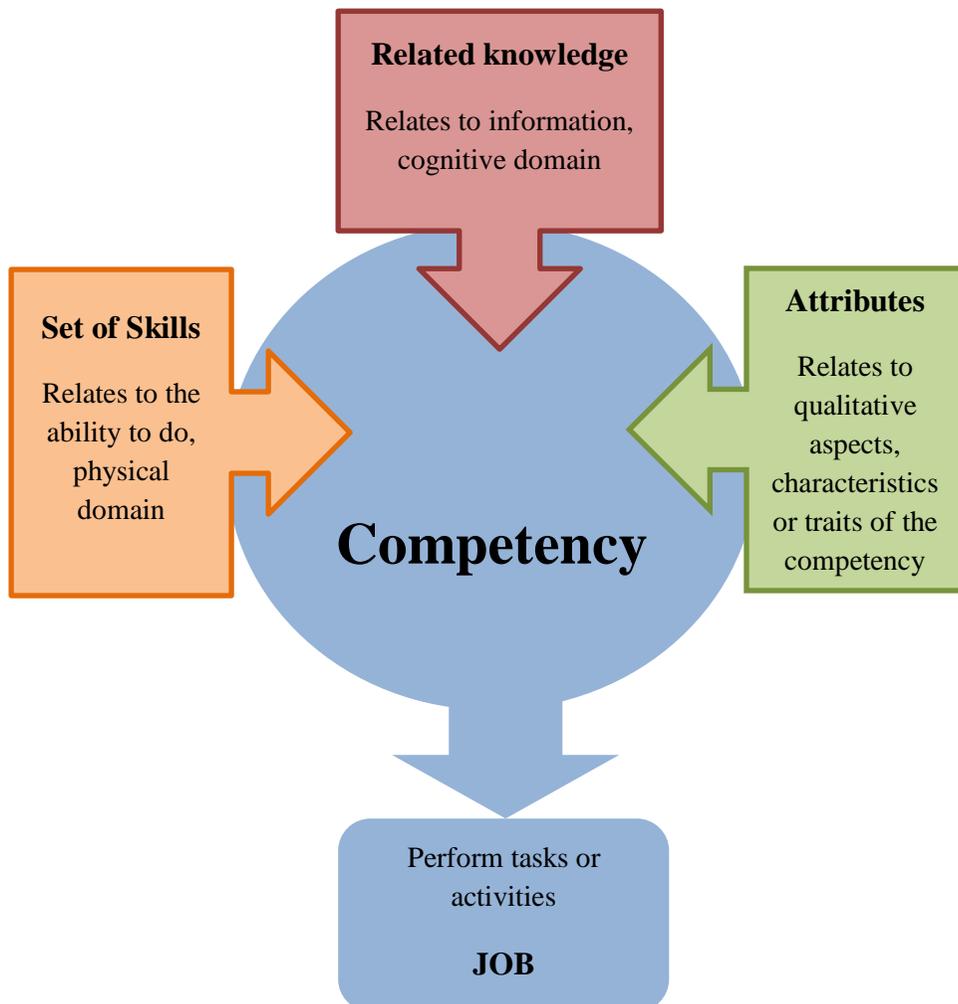
2. Manajer

Manajer adalah orang yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas manajemen (Griffin, 2012). Manajemen sendiri memiliki arti kumpulan kegiatan (termasuk

perencanaan dan pengambilan keputusan, mengorganisir, memimpin, dan mengontrol) terhadap sumber daya yang dimiliki organisasi (sumber daya manusia, finansial, fisik, dan informasi) dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien (Terry, 2006). Dalam sistem organisasi, secara umum manajer dibagi menjadi tiga tingkatan berdasarkan bidang spesifik yang mereka tangani (Griffin, 2012) yaitu manajer puncak, manajer tingkat menengah, dan manajer lini pertama. Manajer puncak (*top managers*) merupakan kelompok kecil eksekutif yang mengelola keseluruhan organisasi. Manajer tingkat menengah (*middle managers*) mencakup semua manajer yang berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak. Kelompok manajer ini biasanya memiliki jumlah paling banyak di organisasi. Manajer tingkat menengah bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan dan rencana yang telah disusun manajer puncak serta bertugas mengawasi dan mengkoordinir manajer dibawahnya. Manajer lini pertama (*first line managers*) bertugas

memimpin, mengawasi, dan mengarahkan karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi.

D. Kerangka Teori



Gambar 2.6. Kerangka Teori Kompetensi Manajer

(Sumber Gambar: Long *et al.*, 2010)

E. Kerangka Konsep



Gambar 2.7. Kerangka Konsep Penelitian Kompetensi Manajer
RSU PKU Muhammadiyah Nanggulan