

PENGARUH KEPEMIMPINAN MANAJER TERHADAP KOMPETENSI KARYAWAN DI RSUD MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

Adiyani Soleman *Nur Hidayah*, Qurratul Aini

*Penulis korespondensi : *adriyanisoleman1@gmail

*Program studi magister manajemen rumah sakit universitas muhammadiyah Yogyakarta.

ABSTRACT

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kompetensi karyawan, dan bagaimana cara kepemimpinan manajer mempengaruhi kompetensi karyawan di RSUD Muhammadiyah Yogyakarta. Penelitian menggunakan metode campuran (*mixed method*), dengan pendekatan *the explanatory sequential mixed methods*. Subyek penelitian adalah karyawan RSUD Muhammadiyah Yogyakarta. Sampel sejumlah 100 responden dengan *simple random sampling*. Pengumpulan data dengan kuesioner dan wawancara. Teknik analisis kuantitatif dengan regresi sederhana, dan kualitatif dengan analisis deskriptif kualitatif. Hasil penelitian diperoleh ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan manajer terhadap kompetensi karyawan. Cara kepemimpinan manajer dalam meningkatkan kompetensi karyawan adalah: a) pada menantang proses (*challenge the process*), dengan menantang anak buah melakukan pekerjaan dengan caranya sendiri dan berani melakukan sesuatu walaupun ada risiko gagal, b) pada memungkinkan orang lain untuk bekerja (*enable others to act*), dengan memberikan kesempatan dan tanggung jawab untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Selain itu, dengan memberikan keleluasaan membuat keputusan sendiri dan mendorong kerja sama yang baik dengan rekan kerja; c) Pada dalam menjadi model dalam cara kerja (*model the way*), dengan memberikan contoh dalam cara kerja, yang dapat diterapkan karyawan agar kompetensinya meningkat.

Kata Kunci : Kepemimpinan manajer, kompetensi karyawan

PENDAHULUAN

Efektivitas organisasi rumah sakit, menjadi sebuah hal penting agar mampu untuk menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang akurat, reliabel, efektif, dan efisien, baik pelayanan medis, administrasi pelayanan, maupun pelayanan lainnya yang menjadi wewenangnya.

Karyawan yang kompeten adalah sumber utama setiap organisasi dalam memperoleh keunggulan kompetitif. Tanah, bangunan atau bahan tidak menghasilkan

produktivitas perusahaan, melainkan 'modal sumber daya manusia yang menjalankan bisnis dan menghasilkan nilai dari sumber daya yang ada.¹

Kompetensi adalah istilah yang umum digunakan untuk penilaian orang mengenai potensi kerja mereka dalam kegiatan nyata.² Kompetensi merupakan kumpulan pengetahuan, sikap, keterampilan, dan karakteristik pribadi lainnya yang mempengaruhi bagian utama pekerjaan

seseorang, berkorelasi dengan kinerja di tempat kerja, dapat diukur terhadap standar yang diterima dengan baik.³

Kompetensi karyawan perlu untuk terus ditingkatkan, karena peningkatan kompetensi akan diikuti dengan peningkatan kinerja. Banyak penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh kompetensi dan kinerja^{4,5,6,7,8,9}.

Peningkatan kompetensi pegawai juga perlu untuk dilakukan oleh manajemen RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Hal ini karena kinerja pelayanan masih belum maksimal. Hasil wawancara dengan pasien, didapatkan terdapat keluhan diantaranya adalah perawat kurang memberikan perhatian, keramahan, keterampilan dan motivasi kerja petugas perawat yang masih kurang, ditunjukkan perawat terlihat enggan ketika diminta pasien membutuhkan sesuatu. Wawancara dengan keluarga pasien didapatkan keluhan bahwa perawat kurang mampu menjelaskan kondisi dan perkembangan kesehatan pasien.

Kepemimpinan merupakan salah satu variabel organisasi yang mempengaruhi peningkatan potensi individu termasuk kompetensi.¹⁰ Pemimpin harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumberdaya organisasi dalam rangka mewujudkan visi, misi untuk mencapai tujuan organisasi.¹¹ Pemimpin harus menjadi orang yang mampu mengilhami orang lain untuk melakukan tugas tanpa pengawasan yang ketat kepada bawahannya.¹² Pengaruh kepemimpinan ini didukung oleh berbagai penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kompetensi pegawai.^{13,14,15,16}

Praktik-praktik kepemimpinan dari manajer, akan membantu karyawan untuk bekerja secara lebih baik. Lingkungan persaingan yang ketat, membuat organisasi berkembang secara global dan menghadapi banyak tantangan untuk memenuhi tujuan mereka dan mengejar untuk menjadi lebih sukses dari organisasi yang lain. Pemimpin memainkan peran penting dalam pencapaian tujuan ini dan meningkatkan keterampilan karyawan dan memuaskan mereka dengan pekerjaan mereka.¹⁷

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana kepemimpinan manajer di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta ?
2. Bagaimana kompetensi karyawan di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta ?

3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan manajer terhadap kompetensi karyawan di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta ?
4. Bagaimana cara kepemimpinan manajer mempengaruhi kompetensi karyawan di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta ?

BAHAN DAN METODE

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

HASIL

A. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dideskripsikan dalam tabel 4.1.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden

Karakteristik	f	%
Usia		
a. < 30 th	10	10,0
b. 31 – 40 th	34	34,0
c. 41 – 50 th	42	42,0
d. > 50 th	14	14,0
Jumlah	100	100,0
Jenis Kelamin		
a. Pria	32	32,0
b. Wanita	68	68,0
Jumlah	100	100,0
Pendidikan		
a. SMA	13	13,0
b. D3	60	60,0
c. S1	27	27
Jumlah	100	100,0
Pengalaman Kerja		
a. ≤ 5 th	12	12,0
b. 6 – 10 th	18	18,0
c. 11 – 15 th	20	20,0
d. 16 – 20 th	30	30,0
e. 21 – 25 th	11	11,0
f. > 25 th	9	9,0
Jumlah	100	100,0

Tabel di atas menunjukkan bahwa berdasarkan usia, sebagian besar responden berusia 41 – 50 tahun, yaitu 42 responden (42,0%). Berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar responden adalah wanita, yaitu 68 responden (68,0%). Berdasarkan pendidikan, sebagian besar responden

berpendidikan D3, yaitu 60 responden (60,0%). Berdasarkan pengalaman kerja, sebagian besar 16 – 20 tahun, yaitu 30 responden (30,0%).

B. Kepemimpinan Manajer di RSUD Muhammadiyah Yogyakarta

Hasil penelitian kepemimpinan manajer dideskripsikan dalam tabel 4.2.

Tabel 4.2
Deskripsi Kepemimpinan Manajer

Kriteria	Skor	f	%
Sangat Baik	> 112	7	7,0
Baik	94 – 112	84	84,0
Cukup	75 – 94	9	9,0
Tidak Baik	57 – 74	0	0,0
Sangat Tidak Baik	≤ 56	0	0,0
		100	100,0

Tabel 4.2 menunjukkan responden paling banyak menyatakan bahwa kepemimpinan manajer kategori baik, yaitu 84 responden (84,0%). Hal ini didukung dengan rata-rata skor kepemimpinan manajer sebesar 101,95, sehingga disimpulkan bahwa kepemimpinan manajer di RSUD Muhammadiyah Yogyakarta, termasuk dalam kategori baik.

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

Apabila dilihat tiap item pernyataan, pada semua item, kepemimpinan manajer sebagian besar kategori baik. Tidak adanya alternatif jawaban tidak pernah yang diisi oleh responden menunjukkan bahwa semua

indikator kepemimpinan telah dilakukan oleh manajer. Namun demikian, apabila melihat tabel di atas, selain indikator manajer memperlakukan semua anak buah dengan bermartabat dan hormat, masih terdapat responden yang menyatakan “jarang” pada indikator kepemimpinan yang dilakukan manajer. Apabila melihat hasil penelitian didapatkan paling banyak responden menyatakan “jarang” dilakukan adalah pada indikator manajer mengambil risiko dengan cara melakukan sesuatu bahkan jika ada risiko kegagalan, yaitu 24 responden (24,0%).

Arahan dari manajer mengenai inovasi cara kerja baru, menjadi salah satu hal yang berperan dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Hasil wawancara dengan karyawan dan manajer menyebutkan bahwa manajer melakukan inovasi cara kerja baru yang dinilai efektif pada hal-hal yang tidak diatur dalam prosedur kerja yang ditetapkan oleh rumah sakit. Cara kerja tersebut akan dicoba dan apabila dinilai berhasil akan diterapkan.

C. Kompetensi Karyawan di RSUD Muhammadiyah Yogyakarta

Hasil penelitian kompetensi karyawan dideskripsikan dalam tabel 4.3.

Tabel 4.3
Deskripsi Kompetensi Karyawan

Kriteria	Skor	f	%
Sangat Baik	> 104	19	19,0
Baik	87 – 104	78	78,0
Cukup	70 – 86	3	3,0
Tidak Baik	53 – 69	0	0,0
Sangat Tidak Baik	≤ 52	0	0,0
		100	100,0

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa kompetensi karyawan paling banyak kategori baik, yaitu 78 responden (78,0%). Hal ini didukung dengan rata-rata skor kompetensi karyawan sebesar 98,02, sehingga disimpulkan bahwa kompetensi karyawan di RSUD Muhammadiyah Yogyakarta, termasuk dalam kategori baik. Hal ini sesuai dengan wawancara dengan karyawan, yang didapatkan kompetensi karyawan secara umum sudah baik dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit kerja. Hal ini, selain karena standar pendidikan yang telah memenuhi, juga karena adanya pelatihan-pelatihan yang diadakan baik oleh rumah sakit sendiri

maupun pihak luar yang berkaitan dengan pekerjaan.

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

D. Pengaruh Kepemimpinan Manajer Terhadap Kompetensi Karyawan di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta

1. Uji Asumsi

a. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas dideskripsikan dalam tabel 4.4

Tabel 4.4

Rangkuman Hasil

Pengujian Normalitas Data

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

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa semua variabel penelitian mempunyai sebaran yang berdistribusi normal, ditunjukkan dari nilai $p > 0,05$.

b. Uji Linieritas

Pengujian dilakukan dengan teknik regresi. Hasil pengujian linieritas dilihat pada baris *deviation from linearity*. Hasil pengujian didapatkan nilai F sebesar 1,099 dengan p sebesar 0,366. Berdasarkan nilai $p > 0,06$, maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian linier.

2. Uji Hipotesis

Hasil pengujian regresi handa dideskripsikan dalam tabel 4.5.

Tabel 4.5

Hasil Pengujian Regresi Sederhana

Model	Koef. Reg.	t	p
Konstan	74,807	8,059	0,000
Kompetensi karyawan	0,228	2,406	0,014

R = 0,245

$$R^2 = 0,060$$

$$F = 6,282$$

$$0,014$$

Apabila melihat tabel 4.5 didapatkan nilai t untuk variabel kompetensi karyawan sebesar 2,406 dengan p sebesar 0,014. Berdasarkan nilai $p < 0,05$, maka H_0 ditolak sehingga disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan manajer terhadap kompetensi karyawan di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

Nilai R^2 didapatkan sebesar 0,060, sehingga disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan manajer terhadap kompetensi karyawan sebesar 6,0%. Adapun sisanya sebesar 94,0% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

E. Cara Kepemimpinan Manajer Mempengaruhi Kompetensi Karyawan di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta

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

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

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

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

PEMBAHASAN

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

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

Faktor lain yang mempengaruhi kepemimpinan manajer yang baik adalah moral karyawan yang baik. Moral adalah keadaan jiwa dan emosi seseorang yang mempengaruhi kemauan untuk melaksanakan tugas. Kondisi moral karyawan dipengaruhi oleh tingkat religiusitas karyawan yang relatif tinggi. Hal ini karena RSUD Muhammadiyah Yogyakarta, dalam operasionalnya sangat memperhatikan nilai-nilai Islami, misalnya dalam penggunaan seragam yang menutup aurat, budaya mengucapkan salam apabila bertemu, dan banyaknya kajian-kajian keagamaan yang dilakukan.

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

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan di RSUD

Muhammadiyah Yogyakarta, termasuk dalam kategori baik. Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian Fauzi, Anggraeni, & Ummi (2013)¹⁸, yang menunjukkan bahwa kompetensi profesional pada semua level yaitu kepala keperawatan, kepala seksi, kepala ruang, dan perawat, secara keseluruhan termasuk dalam kategori baik.

Salah satu hal yang menyebabkan baiknya kompetensi karyawan adalah pengalaman kerja yang dimilikinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja responden sebagian besar 16 – 20 tahun, yaitu 30 responden (30,0%). 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.¹⁹

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

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kompetensi karyawan adalah budaya organisasi, diantaranya dalam hal rekrutmen karyawan dan penghargaan terhadap karyawan. Budaya organisasi yang mampu meningkatkan kompetensi diantaranya adalah praktek rekrutmen dan seleksi karyawan, untuk mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya, dan sistem penghargaan dapat mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.¹⁹

Melalui proses rekrutmen dan seleksi yang baik, akan diperoleh karyawan yang mempunyai standar pendidikan dan kompetensi yang sesuai. Standar pendidikan yang sesuai akan membantu karyawan dalam mengembangkan pola pikir untuk menganalisis dan menentukan solusi permasalahan, serta merencanakan berbagai prosedur tindakan yang efektif dan efisien, yang akan mendukung

peningkatan kompetensi. Seleksi untuk memilih karyawan dengan kompetensi yang sesuai, misalnya dengan persyaratan keterampilan tertentu, menyebabkan karyawan yang diseleksi, mempunyai kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan, dan relatif cepat untuk menyesuaikan diri dengan iklim kerja organisasi, sehingga kompetensi lebih cepat meningkat. Hal tersebut juga didukung dengan hasil penelitian Darmayanti & Oktamianti (2014)²⁰ yang menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara sistem rekrutmen, sistem penempatan dan orientasi serta pengembangan SDM dengan kompetensi perawat ICU RSU Tabanan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan manajer terhadap kompetensi karyawan di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta. pengaruh kepemimpinan manajer terhadap kompetensi karyawan sebesar 6,0%. Adapun sisanya sebesar 94,0% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengaruh para pemimpin dalam organisasi dirasakan dalam berbagai aktivitas, mulai dari penerapan strategi kerja keseluruhan perusahaan dan perencanaan kerja hingga model komunikasi anggota kelompok yang terpisah dalam sebuah kegiatan.²¹

Kepemimpinan manajer yang baik, menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam peningkatan kompetensi karyawan. Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk mendorong dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita.⁶

Melalui praktik kepemimpinan yang baik, manajer mampu mempengaruhi karyawan untuk bekerja secara lebih baik, memperhatikan arahan manajer dalam prosedur dan cara kerja, serta mampu untuk berinovasi dalam bekerja secara lebih efektif. Selain itu, kepemimpinan yang baik, akan mampu meningkatkan motivasi dan kegairahan kerja, sehingga pekerjaan menjadi sebuah kegiatan yang menyenangkan. Hal ini menjadi modal psikologis dalam bekerja, sehingga dapat meningkatkan kompetensi karyawan.

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

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

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

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

KESIMPULAN

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

1. Kepemimpinan manajer di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta, termasuk dalam kategori baik.
2. Kompetensi karyawan di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta, termasuk dalam kategori baik.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan manajer terhadap kompetensi karyawan di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta. pengaruh kepemimpinan manajer terhadap kompetensi karyawan sebesar 6,0%. Adapun sisanya sebesar 94,0% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

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

DAFTAR PUSTAKA

1. Vathanophas, V., & Thai-ngam, J. (2007). Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector. *Contemporary Management Research*, Vol.3 , No.1, March 2007, pp: 45-70.
2. Jandaghi, G., Babashahi, J., & Kavooosi, R. (2015). A Framework For Identifying The Competencies Of Senior Production Managers Of Holding Companies (The Case Of Golrang Industrial Group). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, Vol. 60, pp: 39-48.
3. Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Linking Personal Competencies with Transformational Leadership Style Evidence from the Construction Industry in Thailand. *Journal of Construction in Developing Countries*, 13(1), pp: 27-50.
4. Ismail, R., & Abidin, S. Z. (2010). Impact of workers' competence on their performance in the Malaysian private service sector. *BEH - Business and Economic Horizons*, 2(2), 25-36.
5. Winanti, M. B. (2011). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat). 7(2), 249-267.
6. Makawi, U., Normajatun, & Haliq, A. (2015). Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Banjarmasin. *Al-Ulum Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 16-26.
7. Marwansyah & Oemar, Y. (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, VII(2), 207-222.
8. Dinantara, M. D. (2016). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Ditjen Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri. XI(1), 59-72.
9. Baba, A. (2014). Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Bosowa Maros. *Jurnal Ekuitas*, 18(4), hlm. 524-540.
10. Hasmayati, Y. (2011). Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Guru (Studi Pada Jurusan Bisnis dan Manajemen Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang). *Jurnal Manajerial*, Vol. 9, No. 18, Januari 2011, hlm. 78-86.
11. Syakir, M. J., & Pardjono. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Guru SMA. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol. 3, No 2, September 2015, hlm. 226-240.
12. John, S., & Chattopadhyay, P. (2015). Factors Impacting Leadership Effectiveness: A Literature Review. *Arabian Journal of Business and Management Review*, Vo. 6, Issue 6, pp: 1-5.
13. Mahri, A. J. W. (2014). Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pengaruhnya Terhadap Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Guru serta Implikasinya Pada Kinerja Guru. *Jurnal Kontingensi*, 2(1), 39-54.

14. Syopwani. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Pancoran Kota Administrasi Jakarta Selatan. *Jurnal Renaissance*, 2(1), 125-131.
15. Zaim, H., Yaşar, M. F., & Ünal, Ö. (2013). Analyzing The Effects of Individual Competencies on Performance: A Field Study In Services Industries In Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 7(2), 67-77.
16. Kolibačova, G. (2014). The Relationship Between Competency and Performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 62(6), 1315-1327.
17. Paracha, U., Qamar, A., Mirza, A., Hassan, I. Waqas, H. (2012). "Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction" Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. 12 Issue 4, March 2012, pp: 55-64.
18. Fauzi, S., Anggraeni, S. K., & Ummi, N. (2013). Pengukuran Kinerja Manajemen Keperawatan dengan Parameter Kompetensi Manajemen. *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 1, No. 3, September 2013, hlm. 227-232.
19. Zwell, M. (2000). *Creatif a Cultur of Competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
20. Darmayanti, N. Y. T., & Oktamianti, P. (2014). Analisis Kompetensi Perawat Ruang Intensif (*Intensive Care Unit*) Rumah Sakit Umum Tabanan Tahun 2013. *Jurnal Sumber Daya Manusia Kesehatan*, Vol.1 No. 1, 2014, hlm. 77-104.
21. Raisiene, A.G. (2014). Leadership and Managerial Competences In a Contemporary Organization From The Standpoint of Business Executives. *Economics and Sociology*, Vol. 7, No 3, pp: 179-193.