

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dunia perumahsakit adalah dunia yang paling dinamis dan sensitif terhadap perubahan. Isu makro dan mikro dalam organisasi rumah sakit tidak saja terkait dengan konteks lokal melainkan sampai pada konteks global. Semakin banyak aktor lintas negara yang terlibat dalam pengelolaan rumah sakit di Indonesia. Saat ini disadari bahwa, perubahan terjadi begitu cepat dalam dunia usaha rumah sakit, kerumitan masalah terus bertambah. Situasi ini pada akhirnya menuntut manusia untuk bekerja serta menyesuaikan diri dan membangun dirinya untuk menghadapi rintangan dan tantangan (IMRS PERSI, 2013).

Rumah sakit adalah suatu institusi pelayanan kesehatan yang kompleks, padat pakar, dan padat modal. Kompleksitas itu muncul karena pelayanan di rumah sakit menyangkut berbagai fungsi pelayanan, pendidikan dan penelitian, serta mencakup berbagai tingkatan maupun jenis disiplin. Agar rumah sakit mampu melaksanakan fungsi yang demikian kompleks, rumah sakit harus memiliki sumber daya manusia yang profesional baik di bidang teknis medis maupun administrasi kesehatan (Mulyadi *et al*, 2001).

Industri rumah sakit saat ini mengalami persaingan yang ketat dengan semakin mudahnya perizinan pendirian rumah sakit swasta. Lokasinya pun saat ini sudah tidak lagi mempertimbangkan jarak antar rumah sakit, sehingga

persaingan sangat mengandalkan kualitas pelayanan, biaya perawatan dan tenaga medis yang ditawarkan. Dampak dari persaingan yang ketat ini, rumah sakit dituntut untuk membuat inovasi dan strategi untuk mendapatkan pasien.

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. Peningkatan kompetensi menjadi sebuah hal yang perlu untuk diperhatikan manajemen rumah sakit, agar tercapai pelayanan kesehatan yang akurat, reliabel, efektif, dan efisien. Vathanophas & Thai-ngam (2007) menyatakan bahwa 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.

Kompetensi karyawan perlu untuk terus ditingkatkan, karena peningkatan kompetensi akan diikuti dengan peningkatan kinerja. Banyak penelitian membuktikan pengaruh kompetensi dan kinerja, diantaranya adalah Ismail & Abidin (2010); Winanti (2011); Makawi, Normajatun, & Haliq (2015); Marwansyah & Oemar (2015); Dinantara (2016); Syopwani (2017); dan Baba (2014). Berdasarkan hasil penelitian tersebut, manajemen rumah sakit harus memperhatikan dan berupaya meningkatkan kompetensi pegawai.

Peningkatan kompetensi pegawai juga perlu untuk dilakukan oleh manajemen RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Hal ini karena kinerja

pelayanan masih belum maksimal. Hasil wawancara dengan bagian perawat di unit gawat darurat (UGD) didapatkan bahwa beberapa waktu yang lalu pernah terjadi kesalahan pemberian obat, sehingga menimbulkan efek alergi. Kejadian nosokomial juga masih terjadi pada tahun 2016. Selain itu, kejadian tertusuk jarum suntik juga masih relatif banyak terjadi pada tahun 2016.

Hasil wawancara pada tanggal 9 Februari 2017 dengan dua orang pasien di Bangsal Marwah, dua orang pasien di Bangsal Arofah, dan dua orang pasien di Bangsal Raudhah, didapatkan beberapa keluhan terhadap pelayanan rumah sakit. Lima orang pasien menyatakan bahwa perawat kurang perhatian dan ramah terhadap pasien. Hal ini ditunjukkan dari perawat yang terlihat enggan ketika pasien membutuhkan sesuatu, dan kurang hangat dan ramah ketika berkomunikasi dengan pasien. Wawancara dengan keluarga pasien didapatkan keluhan bahwa perawat kurang mampu menjelaskan kondisi dan perkembangan kesehatan pasien.

Hasil wawancara dengan dua orang pasien poliklinik penyakit dalam dan dua orang tua pasien poliklinik anak pada tanggal 10 Februari 2017, didapatkan bahwa waktu tunggu pasien masih relatif lama. Dua orang pasien poliklinik penyakit dalam menyatakan bahwa waktu tunggu sekitar 60 menit dan bahkan lebih. Adapun dua orang tua pasien poliklinik anak menyatakan bahwa waktu tunggu sekitar 60 menit. Hasil ini didukung dengan observasi yang dilakukan peneliti dengan mengikuti tiga orang pasien, masing-masing satu orang dari poliklinik penyakit dalam, poliklinik anak, dan poliklinik bedah. Pasien diikuti dari mulai pendaftaran sampai dengan dipanggil masuk

untuk diperiksa. Pasien poliklinik penyakit dalam yang diikuti waktu tunggu adalah 85 menit, pasien poliklinik anak waktu tunggu 70 menit, dan pasien poliklinik bedah waktu tunggu 70 menit.

Salah satu faktor yang menyebabkan hal tersebut adalah kurangnya karyawan di bagian rekam medik. Hasil observasi pada tanggal 10 Februari 2017 didapatkan terdapat dua orang petugas rekam medis, dan selain melayani pendaftaran dan rekam medis, juga melayani *billing* pasien. Pada saat pasien yang dilayani banyak, maka terjadi keterlambatan pengiriman berkas rekam medik ke poliklinik. Hal ini berpengaruh terhadap waktu tunggu pasien di poliklinik.

Kinerja pegawai yang masih dikeluhkan pasien tersebut, menunjukkan masih kurangnya kompetensi pegawai di rumah sakit tersebut. 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.

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 (Limsila & Ogunlana, 2008). Kompetensi seseorang mencerminkan kemampuan mereka atau apa yang dapat mereka lakukan (Vathanophas & Thai-ngam, 2007). Apabila melihat pendapat di atas, maka kompetensi yang tinggi, menunjukkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya

sesuai dengan standar operasional prosedur. Hal ini menyebabkan efektivitas dan produktivitas kerja menjadi meningkat dan pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas kinerja rumah sakit.

Kepemimpinan manajer yang baik, menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam peningkatan kompetensi pegawai. Hal ini didukung oleh berbagai penelitian yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan terhadap kompetensi pegawai, diantaranya adalah penelitian Mahri (2014); Syopwani (2017); Zaim, Yaşar, & Ünal (2013); Kolibačova (2014). Rivai dan Mulyadi (2009), 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. Paracha *et al* (2012) menyatakan bahwa dalam lingkungan persaingan saat ini, 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.

Pemimpin menggunakan gaya yang berbeda dengan bawahan untuk mempengaruhi situasi dan memberi dampak pada karyawan. Kepemimpinan adalah tentang visi, gagasan, arahan, dan memiliki orang-orang inspiratif yang paling penting untuk membawa kepercayaan di antara mereka dan usaha tim untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan. Pemimpin harus menjadi orang yang mampu mengilhami orang lain untuk melakukan tugas tanpa pengawasan

yang ketat kepada bawahannya (John & Chattopadhyay, 2015). 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 (Raisiene, 2014)

Praktik-praktik kepemimpinan dari manajer, akan membantu karyawan untuk bekerja secara lebih baik. 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*). Seorang pemimpin harus menjadi model berperilaku bagi bawahan seperti yang diharapkan.
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.
3. Menantang proses (*challenge the process*). 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.
4. Memungkinkan orang lain untuk bekerja (*enable others to act*). 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. Pemimpin membesarkan hati bawahannya agar mereka tetap konsisten untuk melanjutkan perjuangan.

Melalui praktik-praktik kepemimpinan tersebut, para karyawan didorong untuk terus berupaya meningkatkan kompetensinya dalam bekerja, untuk mencapai sebuah visi bersama yang diberikan oleh pemimpin. Model perilaku cara kerja (*model the way*) dari pemimpin, menjadi acuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya secara lebih baik, sehingga kompetensinya meningkat.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini, yaitu :

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

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

- a. Menganalisis kepemimpinan manajer di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.
- b. Menganalisis kompetensi karyawan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.
- c. Menganalisis bagaimana cara kepemimpinan manajer mempengaruhi kompetensi karyawan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

2. Tujuan Khusus

Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kompetensi karyawan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Bagi Peneliti

- a. Manerapkan ilmu manajemen rumah sakit yang didapat selama pendidikan MMR.
- b. Menambah pengalaman dan wawasan baru dalam mengelola manajemen rumah sakit.

2. Manfaat Bagi Rumah Sakit

Untuk mengetahui kompetensi perawat rumah sakit, sehingga dapat merencanakan langkah-langkah untuk meningkatkan kompetensi perawat rumah sakit.