

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta

a. Sejarah RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta milik Pimpinan Pusat Muhammadiyah didirikan oleh K.H. Ahmad Dahlan sebagai Ketua Persyarikatan Muhammadiyah atas inisiatif muridnya, K.H. Sudjak, yang pada awalnya berupa klinik dan poliklinik pada tanggal 15 Februari 1923 dengan lokasi pertama di kampung Jagang Notoprajan No.72 Yogyakarta. Awalnya bernama PKO (Penolong Kesengsaraan Oemoem) dengan maksud menyediakan pelayanan kesehatan bagi kaum dhuafa'. Pendirian pertama atas inisiatif H.M. Sudjak yang didukung sepenuhnya oleh K.H. Ahmad Dahlan. Seiring dengan waktu, nama PKO berubah menjadi PKU (Pembina Kesejahteraan Umat).

Pada tahun 1928 klinik dan poliklinik PKO Muhammadiyah pindah lokasi ke Jalan Ngabean No.12 B Yogyakarta (sekarang Jalan K.H. Ahmad Dahlan). Pada tahun 1936 klinik dan poliklinik PKO Muhammadiyah pindah lokasi lagi ke Jalan K.H. Dahlan No. 20 Yogyakarta hingga saat ini. Pada tahun 1970-an status klinik dan poliklinik berubah menjadi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

Bersamaan dengan berkembangnya berbagai amal usaha di bidang kesehatan, termasuk di dalamnya adalah RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta maka Pimpinan Pusat perlu mengatur gerak kerja dari amal usaha Muhammadiyah bidang kesehatan melalui Surat Keputusan Pimpinan Pusat Muhammadiyah No 86/SK-PP/IV-B/1.c/1998 tentang Qaidah Amal Usaha Muhammadiyah Bidang Kesehatan. Dalam Surat Keputusan tersebut diatur tentang misi utamanya untuk meningkatkan kemampuan masyarakat agar dapat mencapai derajat kesehatan yang lebih baik, sebagai bagian dari upaya menuju terwujudnya kehidupan yang sejahtera dan sakinah sebagaimana dicita-citakan Muhammadiyah. Qaidah inilah yang menjadi dasar utama dalam menjalankan organisasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

Berbagai perubahan yang berkembang di luar lingkungan maupun yang terjadi secara internal di dalam organisasi RS PKU Muhammadiyah. tentang keselamatan pasien, keterbatasan akses pelayanan kesehatan pada sebagian masyarakat tertentu, perkembangan ilmu dan teknologi, huge burden disease, hingga semakin terbukanya batas-batas informasi yang berimbas terhadap makin kritisnya pelanggan terhadap pelayanan kesehatan serta perubahan regulasi pemerintah, diantisipasi dengan berbagai langkah dari perbaikan saran prasarana dan Sumber Daya Insani, sehingga menjadikan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta selain mampu

bersaing dengan sarana pelayanan kesehatan yang lain juga patuh terhadap regulasi pemerintah.

b. Visi dan Misi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai visi sebagai berikut:

“Menjadi rumah sakit Muhammadiyah rujukan terpercaya dengan kualitas pelayanan yang Islami, bermutu dan terjangkau”

Visi tersebut berupaya diwujudkan dengan menerapkan misi sebagai berikut:

- 1) Memberikan pelayanan kesehatan paripurna bagi semua lapisan masyarakat sesuai dengan peraturan/ketentuan perundang-undangan.
- 2) Menyelenggarakan upaya peningkatan mutu Sumber Daya Insani melalui pendidikan dan pelatihan secara profesional yang sesuai ajaran Islam
- 3) Melaksanakan da'wah Islam, amar ma'ruf nahi munkar melalui pelayanan kesehatan, yang peduli pada kaum dhuafa'.

Selanjutnya, untuk lebih mendaratkan visi dan misi sehingga lebih mudah diimplementasikan maka dibentuk motto pelayanan sebagai berikut :

“ AMANAH “

(Antusias, Mutu, Aman, Nyaman, Akurat, Handal)

c. Fasilitas RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta

Berbagai pelayanan dimiliki oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, yaitu sebagai berikut :

1) Pelayanan Gawat Darurat

2) Pelayanan Rawat Jalan, meliputi:

Klinik Penyakit Dalam, Klinik Penyakit Jantung, Klinik Penyakit Syaraf, Klinik Penyakit Jiwa, Klinik Penyakit Mata, Klinik Penyakit THT, Klinik, Penyakit Gigi dan Mulut, Klinik Penyakit Kulit & Kelamin, Klinik Penyakit Paru, Klinik Rematologi, Klinik Penyakit Anak, Klinik Bedah Umum, Klinik Bedah Tulang, Klinik Bedah Urologi, Klinik Bedah Syaraf, Klinik Bedah Plastik, Klinik Bedah Gigi & Mulut, Klinik Bedah Anak, Klinik Kebidanan dan Kandungan, Klinik Rehabilitasi Medik, Klinik Tumbuh Kembang Anak, Klinik Alergi, Klinik VCT HIV / AIDS, Pelayanan Medical Check Up, Pelayanan One day care, Konsultasi Psikologi, Pelayanan vaksinasi dan imunisasi , Pelayanan Konsultasi Gizi.

3) Pelayanan Rawat Inap :

Kelas Perawatan VIP, Kelas Perawatan Kelas I, Kelas Perawatan Kelas II, Kelas Perawatan Kelas III, Ruang Isolasi, Ruang ICU/ICCU (*Intensive Care Unit/Intensive Cardiac Care Unit*), Ruang IMC (*Intermediate Medical Care*), Ruang Perawatan Bayi (Kamar Bayi).

4) Pelayanan Kamar Operasi

Disediakan sarana fasilitas dan peralatan kamar operasi yang memadai dan memungkinkan pelaksanaan kegiatan bedah umum, spesialistik maupun sub spesialistik

5) Pelayanan Kamar Bersalin

6) Pelayanan Penunjang Medik, meliputi :

Farmasi (24 jam), Laboratorium (24 jam), Bank Darah, Radiologi (24 jam), Gizi, Rehabilitasi Medik, EKG, EEG, USG, Laparaskopi, Haemodialisa, Treadmill, Trancient Urethro Resection, CT Scan, Audiometri, Spirometri, Pelayanan perawatan kulit (skin care), Senam hamil

7) Pelayanan Penunjang Umum meliputi :

Pembinaan Kerohanian Islam, Perpustakaan dan ruang pertemuan, Ambulance dan mobil jenazah, Kegiatan Kemasyarakatan, Rukti jenazah islami paripurna, Kantin dan Swalayan, Home care, Khitanan Massal, Persadia, Dana Sehat Muhammadiyah, Asuransi Swasta.

d. Fasilitas RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta

Selain fasilitas kesehatan di atas, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga menyediakan beberapa fasilitas umum yang dapat membantu pasien, keluarga dan karyawan selama berada di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Adapun ketersediaan fasilitas pelayanan umum yang ada di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, antara lain; area parkir di depan gedung utama dan sekitar rumah sakit, adanya keamanan 24 jam, bank BNI yang siap melayani dalam melakukan transaksi finansial, ATM Bank Mandiri, ATM Bank BNI 46, Masjid Asy-Syifa' yang berada di lantai 2 RS, swalayan yang berada di lantai 2 Gedung Penetapan Biaya, buka 24 jam, dan televisi di setiap ruang tunggu.

2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

a. Hasil Uji Validitas Instrumen

Hasil pengujian validitas instrumen dapat dirangkumkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1

Rangkuman Hasil Pengujian Validitas Instrumen

Instrumen	Rentang <i>Corrected Item-total Correlation</i>	Jumlah Item Tidak Valid	No. Item Tidak Valid	Jumlah Item Valid
Kepemimpinan Manajer	0,030-0,467	2	1, 4	28
Kompetensi Karyawan	0,125-0,460	1	5	26

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa instrumen kepemimpinan manajer, dari 30 item didapatkan 2 item tidak valid, yaitu item nomor 1 dan 4. Item yang tidak valid didrop sehingga jumlah item dalam instrumen kepemimpinan manajer yang dipergunakan untuk pengambilan data penelitian sejumlah 28 item. Instrumen kompetensi karyawan, dari 27 item didapatkan 1 item yang tidak valid, yaitu item nomor 5. Item yang tidak valid didrop sehingga jumlah item dalam instrumen kompetensi karyawan yang dipergunakan untuk pengambilan data penelitian sejumlah 26 item.

b. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Hasil pengujian reliabilitas instrumen dapat dirangkumkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.2
Rangkuman Hasil Pengujian Reliabilitas

Instrumen	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Manajer	0,862	Reliabel kategori baik
Kompetensi Karyawan	0,867	Reliabel kategori baik

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa semua instrumen, yaitu instrumen kepemimpinan manajer dan instrumen kompetensi karyawan, reliabel dalam kategori baik. Hal ini karena nilai Cronbach's Alpha yang lebih dari 0,8.

3. Karakteristik Responden di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta

Karakteristik responden yang diteliti meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan dan pengalaman kerja. Adapun hasilnya dapat dideskripsikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden

No.	Karakteristik	f	%
	Usia		
a.	< 30 tahun	10	10,0
b.	31 – 40 tahun	34	34,0
c.	41 – 50 tahun	42	42,0
d.	> 50 tahun	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/ sederajat	13	13,0
b.	D3	60	60,0
c.	S1	27	27
	Jumlah	100	100,0

No.	Karakteristik	f	%
	Pengalaman Kerja		
a.	≤ 5 tahun	12	12,0
b.	6 – 10 tahun	18	18,0
c.	11 – 15 tahun	20	20,0
d.	16 – 20 tahun	30	30,0
e.	21 – 25 tahun	11	11,0
f.	> 25 tahun	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%). Apabila melihat hal ini, maka sebagian besar karyawan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, termasuk dalam masa dewasa pertengahan. Emosi menjadi lebih terkontrol sehingga mampu untuk melayani klien dengan berbagai karakter dengan baik. Umur yang dewasa juga memiliki dunia sosial yang lebih luas, sehingga dengan karakter ini, maka hubungan dengan rekan sejawat juga menjadi lebih harmonis.

Berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar responden adalah wanita, yaitu 68 responden (68,0%). Wanita biasanya mampu bekerja dengan lebih teliti. Hal ini mendukung pelaksanaan tugas-tugas di rumah sakit yang memerlukan ketelitian tinggi, sehingga diharapkan kompetensinya juga relatif baik.

Berdasarkan pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan D3, yaitu 60 responden (60,0%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta telah mempunyai bekal pendidikan yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan. Karyawan mampu menyesuaikan diri dalam tantangan pekerjaan yang kompleks. Karyawan

mampu memecahkan berbagai masalah yang terjadi selama melakukan pekerjaan, sehingga diharapkan kompetensinya juga relatif baik.

Berdasarkan pengalaman kerja, sebagian besar 16 – 20 tahun, yaitu 30 responden (30,0%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta telah berpengalaman. Pengalamannya ini sangat mendukung dalam menghadapi situasi kerja yang sulit, sehingga diharapkan kompetensinya juga relatif baik.

4. Kepemimpinan Manajer di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta

Hasil penelitian kepemimpinan manajer didapatkan skor terendah sebesar 82 dan skor tertinggi sebesar 118. Nilai rata-rata didapatkan sebesar 101,95. Nilai median sebesar 102, modus sebesar 101, dan standar deviasi sebesar 7,01. Selanjutnya, agar diperoleh kesimpulan mengenai skor kepemimpinan, dilakukan penafsiran dengan membuat kategori kepemimpinan. Adapun teknik yang digunakan adalah konsep kurva normal.

Kepemimpinan manajer diukur dengan menggunakan kuesioner dengan jumlah item sebanyak 28 item dengan skor 1-5. Berdasarkan hal tersebut maka skor minimal ideal adalah $28 \times 1 = 28$ dan skor maksimal ideal adalah $28 \times 5 = 140$, dan rentang skor adalah $140 - 28 = 112$. Berdasarkan rentang skor tersebut, maka diperoleh standar deviasi ideal sebesar $(112) : 6 = 18,67$ dan mean ideal sebesar $(112 : 2) + 28 = 84$. Berdasarkan mean ideal dan standar deviasi ideal tersebut, maka kategorisasi kepemimpinan manajer adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4
Deskripsi Kepemimpinan Manajer

No.	Kriteria	Skor	f	%
1.	Sangat Baik	> 112	7	7,0
2.	Baik	94 – 112	84	84,0
3.	Cukup	75 – 94	9	9,0
4.	Tidak Baik	57 – 74	0	0,0
5.	Sangat Tidak Baik	≤ 56	0	0,0
Total			100	100,0

Tabel 4.4 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 RS PKU 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”.

5. Kompetensi Karyawan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta

Hasil penelitian kompetensi karyawan didapatkan skor terendah sebesar 82 dan skor tertinggi sebesar 111. Nilai rata-rata didapatkan sebesar 98,02. Nilai median sebesar 97, modus sebesar 96, dan standar deviasi sebesar 6,50. Selanjutnya, agar diperoleh kesimpulan mengenai skor kompetensi karyawan, dilakukan penafsiran dengan membuat kategori kompetensi karyawan. Adapun teknik yang digunakan adalah konsep kurva normal.

Kompetensi karyawan diukur dengan menggunakan kuesioner dengan jumlah item sebanyak 26 item dengan skor 1-5. Berdasarkan hal tersebut maka skor minimal ideal adalah $26 \times 1 = 26$ dan skor maksimal ideal adalah $26 \times 5 = 130$, dan rentang skor adalah $130 - 26 = 104$. Berdasarkan rentang skor tersebut, maka diperoleh standar deviasi ideal sebesar $(104) : 6 = 17,33$ dan mean ideal sebesar $(104 : 2) + 26 = 78$. Berdasarkan mean ideal dan standar deviasi ideal tersebut, maka kategorisasi kompetensi karyawan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5
Deskripsi Kompetensi Karyawan

No.	Kriteria	Skor	f	%
1.	Sangat Baik	> 104	19	19,0
2.	Baik	87 – 104	78	78,0
3.	Cukup	70 – 86	3	3,0
4.	Tidak Baik	53 – 69	0	0,0
5.	Sangat Tidak Baik	≤ 52	0	0,0
Total			100	100,0

Tabel 4.5 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 RS PKU 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.

6. Pengaruh Kepemimpinan Manajer Terhadap Kompetensi Karyawan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta

a. Uji Asumsi

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan regresi sederhana. Penggunaan teknik analisis tersebut memerlukan asumsi atau persyaratan analisis, yaitu normalitas data dan linieritas.

1) Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan karena analisis data dilakukan yaitu regresi sederhana merupakan statistik parametrik. Uji normalitas dilakukan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Hasil uji normalitas data dideskripsikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.6
Rangkuman Hasil Pengujian Normalitas Data

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

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa semua variabel penelitian mempunyai sebaran yang berdistribusi normal, ditunjukkan dari nilai $p > 0,05$.

2) Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan karena model regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah model regresi linier, sehingga mempersyaratkan hubungan variabel bebas dengan variabel terikat yang linier. 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.

b. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan regresi sederhana. Hasil pengujian regresi sederhana dirangkumkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Regresi Sederhana

Model	Koef. Reg.	SE	β	t	p
Konstan	74,807	9,283		8,059	0,000
Kepemimpinan	0,228	0,091	0,245	2,406	0,014
R = 0,245					
R ² = 0,060					
F = 6,282					0,014

Berdasarkan tabel di atas, maka didapatkan persamaan regresi sederhana, yaitu:

$$Y = 74,807 + 0,228 X$$

Persamaan regresi sederhana di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

$b_0 = 74,807$, merupakan skor kompetensi karyawan, apabila skor kepemimpinan nol.

$b_1 = 0,228$, koefisien regresi positif menunjukkan pengaruh yang positif kepemimpinan terhadap kompetensi. Kenaikan kepemimpinan sebesar 1% akan berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi sebesar 0,228%.

Apabila melihat tabel 4.7 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 RS 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.

7. Cara Kepemimpinan Manajer Mempengaruhi Kompetensi Karyawan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta

Tema 1: Tujuan praktik kepemimpinan manajer untuk meningkatkan kompetensi

Hasil wawancara dengan manajer mengenai praktik kepemimpinan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, adalah sebagai berikut:

“Pada praktik kepemimpinan, tidak semuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi, tetapi juga untuk maksud-maksud lain seperti untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja, motivasi dan kepuasan kerja, dan lain-lain. Namun, memang ada juga yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Praktik kepemimpinan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, misalnya dilakukan dengan memberikan kebebasan untuk bekerja dengan caranya sendiri, memberikan kesempatan dan tanggung jawab untuk merencanakan program kerja dalam sebuah tim, memberikan contoh prosedur kerja yang inovatif untuk diterapkan, dan lain sebagainya”.

(Wawancara dengan W, 8 Juni 2017, Jam 11.00 WIB di Bangsal Raudah)

Apabila melihat hasil wawancara di atas, maka dapat disimpulkan bahwa praktik kepemimpinan manajer, tidak semata-mata ditujukan untuk

meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja, motivasi dan kepuasan kerja, dan lain-lain.

Tema 2: Praktik kepemimpinan manajer dalam menantang proses (*challenge the process*) untuk meningkatkan kompetensi

Hasil wawancara dengan karyawan mengenai praktik kepemimpinan dalam menantang proses (*challenge the process*) untuk meningkatkan kompetensi, adalah sebagai berikut:

“Praktik kepemimpinan menantang proses (challenge the process) mampu meningkatkan kompetensi. Menantang melakukan pekerjaan dengan cara sendiri, akan menantang karyawan untuk berinovasi dan menemukan cara yang lebih efektif dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Ini menjadi pengalaman yang bermanfaat, sehingga karyawan dapat menemukan cara efektif yang membuat pekerjaan lebih cepat dan efektif. Kemudian manajer, yang berani melakukan sesuatu walaupun ada risiko gagal, ini menjadi pelajaran bagi karyawan untuk berani mencoba dan mengambil risiko, sehingga dapat melakukan inovasi dalam melakukan pekerjaan”.

(Wawancara dengan HSR, 2 Juni 2017, Jam 11.00 WIB di Poli Bedah)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan dalam menantang proses (*challenge the process*), dapat mempengaruhi kompetensi karyawan. Menantang anak buah melakukan pekerjaan dengan caranya sendiri, dan juga perilaku manajer yang berani melakukan sesuatu walaupun ada risiko gagal, membuat karyawan berani bertindak dan berinovasi dalam melakukan pekerjaannya, agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih cepat dan efektif. Hal ini akan menjadi pengalaman yang berharga yang akan meningkatkan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Tema 3: Praktik kepemimpinan manajer dalam menginspirasi sebuah visi bersama (*inspire a shared vision*) untuk meningkatkan kompetensi

Hasil wawancara dengan karyawan mengenai menginspirasi sebuah visi bersama (*inspire a shared vision*) untuk meningkatkan kompetensi, adalah sebagai berikut:

“Praktik kepemimpinan menginspirasi sebuah visi bersama (inspire a shared vision), tidak berpengaruh terhadap kompetensi. Memberikan gambaran dan visi masa depan dan hal-hal yang harus dilakukan tidak serta merta mempengaruhi kompetensi, karena itu hanya sebatas gambaran masa depan. Karyawan tidak harus memikirkan secara serius dan meluangkan waktu untuk mempesiapkannya, sehingga tidak ada pengaruhnya dengan peningkatan kompetensi karyawan”.

(Wawancara dengan S, 5 Juni 2017, Jam 12.00 WIB di Bangsal Shofa)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan manajer dalam menginspirasi sebuah visi bersama (*inspire a shared vision*), tidak berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Visi dan gambaran masa depan, tidak ditanggapi karyawan dengan melakukan tindakan langsung, sehingga tidak mampu meningkatkan kompetensi karyawan.

Tema 4: Praktik kepemimpinan manajer dalam memungkinkan orang lain untuk bekerja (*enable others to act*) untuk meningkatkan kompetensi

Hasil wawancara dengan karyawan mengenai memungkinkan orang lain untuk bekerja (*enable others to act*) untuk meningkatkan kompetensi, adalah sebagai berikut:

“Praktik kepemimpinan manajer dalam memungkinkan orang lain untuk bekerja (enable others to act) dapat meningkatkan kompetensi karyawan. Melibatkan tim dalam merencanakan tindakan, menjadi sebuah pengalaman untuk merencanakan program kerja, berdasarkan data dan analisis terhadap tantangan, hambatan, dan juga peluang, sehingga menjadi sarana untuk berlatih menganalisis masalah, membuat solusi, untuk merencanakan tindakan atau program kerja. Memberikan keleluasan untuk membuat keputusan, menyebabkan karyawan berusaha meningkatkan kemampuan dalam bekerja. Membangun kerja sama yang baik, menyebabkan sesama karyawan akan saling memberikan informasi atau pengetahuan yang berguna, sehingga ini juga akan meningkatkan kompetensi”.

(Wawancara dengan SNI, 3 Juni 2017, Pukul 11.00 WIB di Bangsal Musdalifah)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan manajer dalam memungkinkan orang lain untuk bekerja (*enable others to act*), berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Hal ini karena karyawan diberikan kesempatan dan tanggung jawab untuk terlibat dalam pengambilan keputusan sehingga kemampuannya dalam menganalisis dan membuat solusi permasalahan untuk merencanakan tindakan atau program kerja meningkat. Memberikan tanggung jawab membuat keputusan sendiri, mendorong karyawan meningkatkan kompetensinya. Adapun adanya kerja sama yang baik, akan memungkinkan terjadi transfer pengetahuan sehingga kompetensi karyawan meningkat.

Tema 5: Praktik kepemimpinan manajer dalam menjadi model dalam cara kerja (*model the way*) untuk meningkatkan kompetensi

Hasil wawancara dengan karyawan mengenai menjadi model dalam cara kerja (*model the way*) untuk meningkatkan kompetensi, adalah sebagai berikut:

“Praktik kepemimpinan manajer dalam menjadi model dalam cara kerja (model the way) berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi. Pemimpin harus dapat menjadi model dalam cara kerja. Melalui contoh cara kerja, maka anak buah dapat belajar melakukan pekerjaan secara lebih baik, sehingga kompetensinya meningkat. Pemimpin juga harus memastikan bahwa anak buah menjalankan segala perintah dan mengikuti semua hal-hal yang diarahkan oleh pemimpin”.

(Wawancara dengan S, 5 Juni 2017, Jam 12.00 WIB di Bangsal Shofa)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan manajer dalam menjadi model dalam cara kerja (*model the way*), berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Hal ini karena model dalam cara kerja seorang manajer, akan menjadi contoh bagi karyawan sehingga akan dapat diterapkan dalam kerja, sehingga akan meningkatkan kompetensi karyawan.

Tema 6 : Praktik kepemimpinan manajer dalam membesarkan hati (*encourage the heart*) untuk meningkatkan kompetensi

Hasil wawancara dengan karyawan mengenai membesarkan hati (*encourage the heart*) untuk meningkatkan kompetensi, adalah sebagai berikut:

“Praktik kepemimpinan manajer dalam membesarkan hati (encourage the heart) tidak berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Membesarkan hati, misalnya dengan memberikan dukungan, memuji pekerjaan saya, dan lain-lain, memang penting dan harus dilakukan seorang pemimpin. Tetapi itu tidak ada pengaruhnya terhadap kompetensi. Dukungan dan pujian itu dapat membuat saya merasa dihargai, sehingga motivasi saya dalam bekerja juga meningkat”.

(Wawancara dengan S, 5 Juni 2017, Jam 12.00 WIB di Bangsal Shofa)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan manajer dalam membesarkan hati (*encourage the heart*),

tidak berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Membesarkan hati anak buah hanya akan meningkatkan motivasi karyawan.

Apabila melihat hasil wawancara yang diuraikan di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan 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:

- 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.

B. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan manajer di RS PKU 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.

Selain hal tersebut di atas, pembinaan oleh atasan memungkinkan diturunkan sifat-sifat kepemimpinan yang efektif, diantaranya adalah motivasi memumpin, integritas dan rasa percaya diri. Sifat-sifat tersebut akan membantu pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan yang efektif.

Bateman & Snell (2009) menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin besar tidak hanya memiliki dorongan, mereka juga ingin memimpin. 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. Adapun 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.

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. Adapun Ahmadi (2009), menyatakan bahwa 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.

Kondisi moral dan emosional karyawan yang positif dipengaruhi oleh tingkat religiusitas karyawan yang relatif tinggi. Hal ini karena RS PKU 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.

Selain itu, pada seorang pemimpin, tingkat religiusitas yang tinggi menyebabkan pemimpin berupaya untuk melaksanakan kepemimpinan Islami dengan mencontoh dan meneladani kepemimpinan Rasulullah Muhammad SAW. Allah SWT berfirman dalam Surat Al-Ahzab ayat 21 sebagai berikut:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah ini suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang-orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan ia banyak menyebut nama Allah (QS. Al-Ahzab ayat 21).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, termasuk dalam kategori baik. Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian Fauzi, Anggraeni, & Ummi (2013), 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 sebagian besar karyawan mempunyai pengalaman kerja 16 – 20 tahun, yaitu 30 responden (30,0%). Zwell (2000) menyatakan bahwa 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.

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. RS PKU Muhammadiyah merupakan rumah sakit milik persyarikatan Muhammadiyah dan merupakan salah satu amal usaha Muhammadiyah. Hal ini menyebabkan budaya kerja di RS PKU Muhammadiyah kental dengan nilai-nilai Islam. Namun demikian tetap

mengedepankan profesionalitas dalam melayani pasien. Karakteristik ini menyebabkan dalam hal rekrutmen terhadap karyawan baru, selain tingkat pendidikan dan keahlian, juga dilihat dari religiusitasnya. Berkenaan dengan sistem penghargaan, maka RS PKU Muhammadiyah juga sudah mempunyai sistem penghargaan yang baik. Karyawan medis, mendapatkan jasa pelayanan yang diperhitungkan dari tindakan yang dilakukannya terhadap pasien. Adapun untuk karyawan nonmedis, juga tersedia tunjangan prestasi. Hal ini akan menjadi stimulus bagi karyawan untuk berupaya meningkatkan kompetensinya dalam melakukan pekerjaan.

Zwell (2000) menyatakan bahwa 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.

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) yang menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara sistem rekrutmen, sistem penempatan dan orientasi serta pengembangan SDM dengan kompetensi perawat ICU RSUD Tabanan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan manajer terhadap kompetensi karyawan di RS 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.

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 (Rivai dan Mulyadi, 2009).

Budaya organisasi yang bernuansa Islam, menyebabkan hubungan antar karyawan dan antara manajer dengan karyawan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta terjalin dengan baik. Komunikasi dalam organisasi berjalan dengan baik, sehingga manajer dapat menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik diantaranya adalah mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, dan berupaya

terus dengan saling bekerja sama untuk meningkatkan kompetensinya. Bisen & Priya (2010) menyatakan bahwa terdapat peran penting yang secara umum harus dimiliki oleh seorang pemimpin, diantaranya adalah memotivasi pekerja. Pemimpin yang baik selalu memotivasi bawahannya untuk melakukan kerja keras dan dengan sempurna.

Kepemimpinan manajer yang baik mampu menjalin komunikasi dalam unit yang dipimpinnya. Salah satu bentuk upaya untuk menjalin komunikasi yang efektif adalah dengan memanfaatkan aplikasi, seperti WhatAapp sebagai sarana berkomunikasi di antara karyawan dan antara karyawan dengan manajer. Melalui grup WhatsApp, sesama karyawan dapat berbagi pengalaman, berbagi pengetahuan, berbagai trik dan metode cara kerja yang efektif dan efisien, dan lain-lain. Selain itu, manajer juga dapat memberikan arahan dan bimbingan kepada bawahannya. Melalui komunikasi yang efektif, maka segala permasalahan yang ada dapat diselesaikan dengan lebih baik, dan kompetensi karyawan juga dapat ditingkatkan.

Hubungan antara manajer dan karyawan yang baik, juga menyebabkan manajer di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, mampu memberikan arahan mengenai bagaimana cara untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan. Hal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi karyawan dalam melaksanakan tugas secara profesional sesuai dengan prosedur yang telah distandarkan. Manajer dalam melakukan arahan tentang SOP telah menjalankan salah satu fungsi kepemimpinan yaitu, fungsi instruksi. Rivai dan Mulyadi (2009) menyatakan bahwa 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.

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*). 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.

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.