

BAB VI HASIL PENELITIAN

6.1 Karakteristik Informan Penelitian

Informan yang diwawancarai dalam penelitian ini berjumlah tiga orang yaitu Kepala Biro Personalia dan Umum (Biro Sonum), Kepala Urusan Diklat (Ka. Ur. Diklat) dan Pelaksana Unit Diklat. Seluruh informan adalah berjenis kelamin wanita dengan rata-rata usia antara 29-49 tahun dan. Informan ini telah disesuaikan dengan kebutuhan yang diperlukan dalam penelitian.

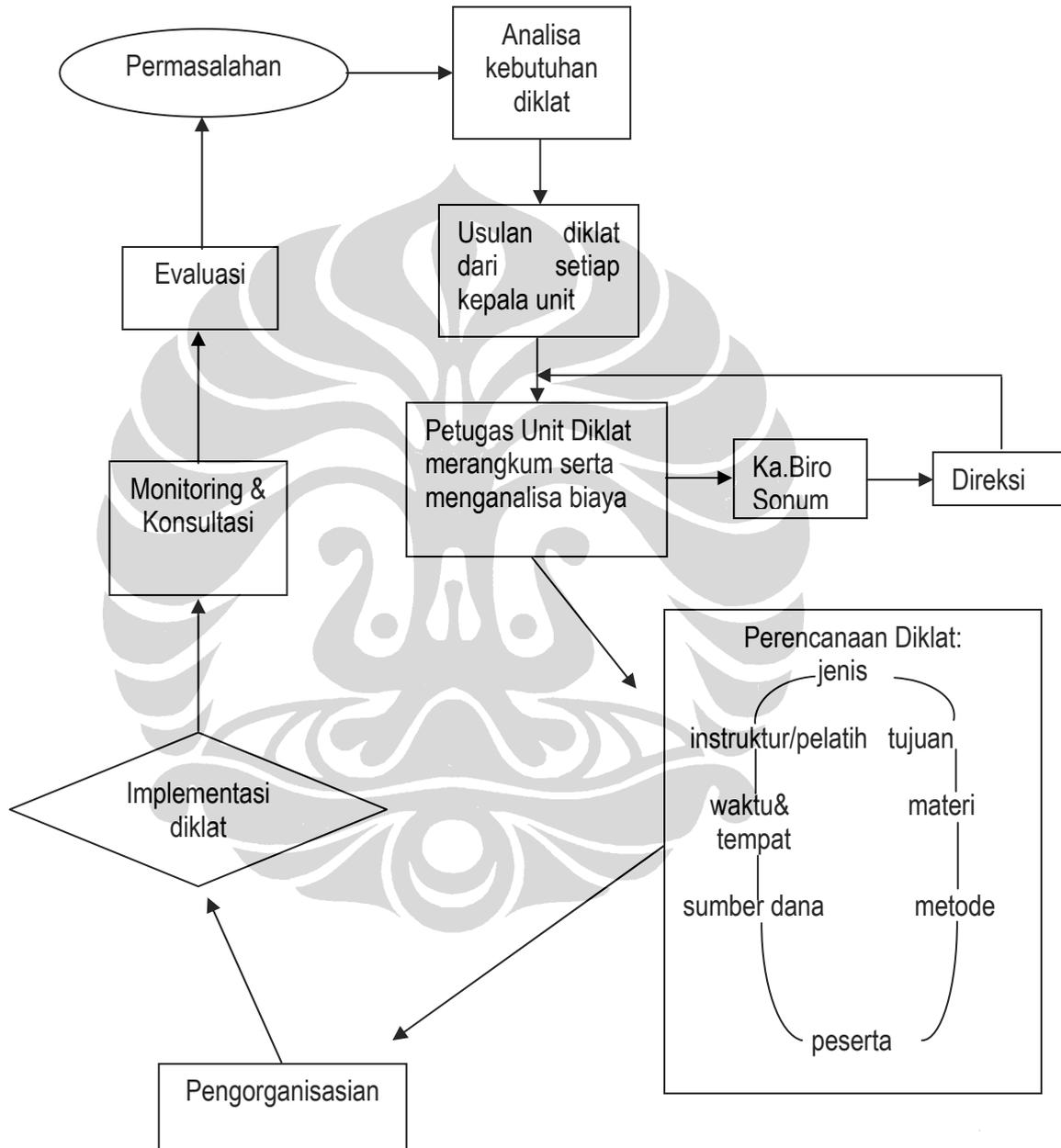
Tabel 6.1
Karakteristik Informan

Sebutan	Jabatan	Pendidikan	Masa Kerja Biro Sonum	Pelatihan Yang Pernah Diikuti
I1	Kepala Biro Sonum	Dokter dan S-2 Sciene	± 5 tahun	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Training of Trainers</i> 2. <i>Training Needs Analysis (TNA)</i> 3. Penilaian Kinerja Berdasarkan Kompetensi
I2	Kepala Urusan Diklat	S-2 Manajemen	± 18 tahun	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Training Needs Analysis (TNA)</i> 2. <i>Team Building</i> 3. Penilaian Kinerja Berdasarkan Kompetensi 4. Emosional Spritual Quotient 5. <i>People Management</i> 6. <i>Leadership Training</i> 7. Pengembangan <i>Human Capital</i>
I3	Pelaksana Unit Diklat	D-3 AKK FKM	± 6 tahun	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan Komputer 2. <i>Customer Service</i> 3. Pengembangan <i>Human Capital</i>

Universitas Indonesia

6.2 Gambaran Secara Deskriptif

Gambar 6.1
Proses Bisnis Internal Program Diklat



6.3 *Input*

A. Sumber Daya Manusia (SDM)

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa penyelenggara kegiatan diklat disesuaikan dengan jenis diklat yang diadakan, apabila diklat dilakukan didalam RS MMC maka yang menjadi penyelenggara adalah Unit Diklat tetapi diklat yang diadakan di luar RS MMC maka penyelenggara adalah pihak di luar RS MMC. Unit Diklat sendiri hanya terdiri dari 1 orang Kepala Urusan Diklat dan 1 orang pelaksana. Berikut adalah kutipan wawancaranya :

"...tergantung dimana diklat dilaksanakan, kalau di dalam RS MMC ya Unit Diklat tetapi diluar RS MMC ya dari luar..". (I1)

"...dari dalam Unit Diklat tapi dari luar beda lagi penyelenggaranya, petugas Unit Diklat ada Ka.Ur. Diklat dan pelaksana...". (I2)

"...personil Unit Diklat 2 orang Ka.Ur. Diklat dan pelaksana...". (I2)

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan diketahui instruktur/pelatih yang digunakan pada saat *training* terutama pada kegiatan *in house training* (IHT) berasal dari rumah sakit, biasanya yang menjadi pelatih adalah kepala unit atau dokter. Hasil penelitian ini didukung dari hasil wawancara, diketahui bahwa RS MMC mempunyai instruktur/pelatih dari dalam rumah sakit. Pada pelatihan yang bersifat khusus seperti keperawatan atau radiologi, rumah sakit akan memilih instruktur/pelatih yang benar-benar bekerja di bidang tersebut. Pada pelatihan yang bersifat umum seperti komputer atau bahasa inggris maka instruktur/pelatih bisa dari unit apapun (lintas sektoral) dengan memenuhi ketentuan-ketentuan yang telah ada. Instruktur/pelatih harus mempunyai kualifikasi seperti : kemampuan dan pengalaman mengajar, mengerti topik yang akan disampaikan dan harus sudah pernah mengikuti TOT. Berikut adalah kutipan wawancaranya :

"Pelatih bisa dari dalam atau luar, mereka harus mempunyai kemampuan dan pengalaman mengajar, mengerti topiknya dan pernah ikut TOT". (I1)

"...misalnya untuk perawat atau radiologi dasar kita masih menggunakan pelatih dalam, untuk bahasa inggris dan komputer juga masih bisa pakai pelatih dalam dan bisa lintas sektoral ...". (I2)

"... kita juga punya pelatih dari dalam..". (I3)

Berdasarkan hasil wawancara juga diketahui bahwa instruktur/pelatih yang digunakan tidak hanya berasal dari dalam RS MMC tetapi juga berasal dari luar RS MMC. RS MMC akan menggunakan instruktur/pelatih dari luar apabila topik *training* yang diselenggarakan tidak dikuasai oleh instruktur/pelatih di dalam RS MMC. RS MMC akan meminta kepada yayasan tertentu untuk mendapatkan instruktur/pelatih yang sesuai dengan permintaan kebutuhan rumah sakit. Diketahui juga bahwa pada tahun-tahun sebelumnya RS MMC memiliki seorang konsultan yang handal dan mampu memberikan *training* dan *counseling* kepada karyawan-karyawan yang membutuhkan namun saat ini konsultan tersebut tidak lagi bekerja sama dengan RS MMC. Masalah pada SDM adalah RS MMC belum mempunyai konsultan pengganti yang sesuai dan masih mencari konsultan yang memiliki kemampuan untuk memberikan *training* maupun *counseling* (psikolog). Berikut adalah kutipan wawancaranya:

"...untuk topik-topik baru yang masih belum dimengerti oleh pelatih dari dalam rumah sakit maka akan menggunakan pelatih dari luar atau yayasan...". (I1)

"... memang dulu kita punya konsultan yang sering memberikan training dan counseling kepada karyawan tetapi sekarang sudah tidak ada, kita masih mencari yang sesuai kriteria minimal seperti konsultan terakhir itu...". (I2)

"...iya ada juga pelatih dari luar, dulu kita juga punya konsultan sebagai pelatih/instruktur sekarang tidak ada...". (I3)

B. Sarana

Berdasarkan hasil review data sekunder yang dilakukan oleh peneliti diketahui bahwa Unit Diklat sudah memiliki sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk menunjang kegiatan diklat, yaitu :

Tabel 6.2
Sarana Penunjang Kegiatan Diklat RS MMC

Barang Inventaris	Jumlah	Letak	Kondisi
kantor administrasi	1 ruangan	kantor Unit Diklat	Baik
perpustakaan	1 ruangan	ruang direksi	Baik
aula	1 ruangan	aula basement	Baik
meja + kursi	50 buah	aula basement	Baik
<i>white board</i>	1 buah	aula basement	Baik
OHP	2 buah	aula basement	Baik
LCD	1 set	aula basement	Baik
<i>sound system</i>	1 set	aula basement	Baik
laptop	1 buah	aula basement	Baik
<i>filling cabinet</i> + lemari	1 set	kantor Unit Diklat	Baik
mesin fax	1 buah	kantor Unit Diklat	Baik
<i>telpon</i>	3 buah	kantor Unit Diklat + basement	Baik
boneka phantom	1 set	kantor Unit Diklat	Baik

Sumber : Laporan Barang Inventaris RS MMC, 2008

Namun berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan diketahui bahwa letak perpustakaan berada di ruangan direksi, tidak ditemukan ada pengunjung yang datang ke perpustakaan. Selain itu aula tempat pelaksanaan diklat sangat dekat dengan bangunan yang sedang dibangun oleh pihak RS MMC. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil wawancara peneliti kepada I3 yang menyatakan bahwa perpustakaan yang ada jarang sekali dikunjungi oleh karyawan karena karyawan mempunyai persepsi negatif akan mengganggu kegiatan di ruangan direksi sehingga perpustakaan kurang dapat dimanfaatkan secara maksimal. Sementara untuk ruangan/aula tempat kegiatan diklat diselenggarakan sangat tidak mendukung karena letaknya sangat dekat dengan bangunan yang sedang dibangun dan cukup berisik. I3 juga menyatakan bahwa RS MMC mempunyai 2 aula lain yaitu ruang rapat direksi dan PT.KAM namun sampai dengan saat ini belum juga dilakukan pemindahan lokasi untuk kegiatan diklat sementara ke aula-aula tersebut. Berikut adalah kutipan wawancaranya :

“...sedikit gangguan karena aula yang sering digunakan diklat letaknya dekat bangunan yang sedang direnovasi sedangkan ruangan/aula lain sering digunakan untuk rapat direksi dan PT. KAM, perpustakaan ada di ruangan direksi tapi karyawan sering merasa tidak enak kalau ke ruangan direksi jadi jarang sekali digunakan...”. (I3)

C. Dana

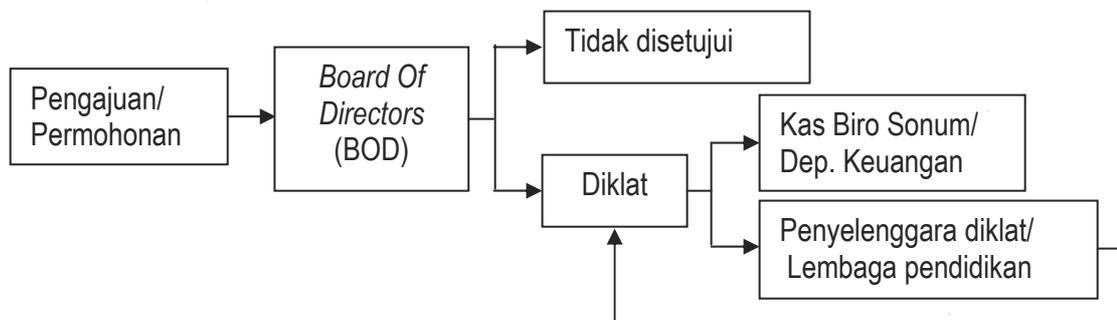
Berdasarkan hasil wawancara dengan semua informan diketahui bahwa anggaran dana yang disediakan untuk kegiatan pendidikan dan pelatihan berasal dari pendapatan rumah sakit. Dana yang disediakan untuk anggaran Diklat sebesar $\pm 5\%$ dari anggaran Biro Personalia dan Umum. Anggaran dana ini sudah mencakup seluruh kegiatan diklat yang akan dilakukan selama satu tahun. Anggaran dana yang disediakan dianggap sudah cukup ideal karena sebagai rumah sakit swasta mereka harus efektif namun tetap menyediakan dana simpanan. Dana tersebut disediakan untuk membiayai kegiatan pendidikan dan pelatihan yang sifatnya mendadak terutama kegiatan seminar/extra mural. Khusus kegiatan extra mural untuk dokter-dokter banyak dibiayai oleh sponsor. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

”Anggaran dana sudah cukup ideal dan kegiatan extra mural dokter juga disponsori selain itu masih disediakan dana simpanan”. (I1)

“RS MMC sebagai rumah sakit swasta harus efektif dan selektif untuk setiap kegiatan diklat. Anggaran dana diperoleh dari pendapatan rumah sakit, besarnya $\pm 5\%$ dari anggaran Biro Sonum itu sudah cukup untuk rumah sakit swasta dan mencakup semua kegiatan diklat yang diadakan untuk karyawan RS MMC”. (I2)

”...biasanya disediakan dana simpanan untuk kegiatan diklat mendadak...”. (I3)

Gambar 6.2
Prosedur Pengajuan Anggaran RS MMC



Sumber : SOP Unit Diklat RS MMC, 2009

Universitas Indonesia

D. Metode

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan pada saat kegiatan *training* untuk bidang keperawatan lebih banyak melakukan praktek. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil wawancara dengan semua informan diketahui bahwa metode yang digunakan khususnya untuk pelatihan merupakan kombinasi dari beberapa metode yang ada disesuaikan dengan tujuan dan sasaran peserta. Pada pelatihan manajerial metode yang biasanya digunakan adalah ceramah, *role play* dan *case study*. Pada pelatihan pelaksana khususnya untuk keterampilan lebih banyak melakukan praktek. Alasan digunakan metode-metode tersebut selain lebih praktis juga dapat menjangkau seluruh sasaran terutama bagi para praktisi. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

"Metode yang digunakan kombinasi". (I1)

"... kombinasi tergantung dari tujuan pelatihan dan sasarannya. Pelatihan manajerial bisa dengan ceramah, *role play* atau *case study* sedangkan pelatihan pelaksana untuk keterampilan biasanya melakukan praktek. Selain praktis juga dapat menjangkau sasaran". (I2)

"...d disesuaikan dengan jabatannya apakah struktural atau pelaksana...". (I3)

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti diketahui bahwa petugas Unit Diklat selalu menggunakan pedoman yaitu *Standard Operasional Procedure* (SOP). Dari hasil review data yang dilakukan oleh peneliti diketahui bahwa pada Unit Diklat terdapat ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan berkaitan dengan kegiatan diklat. Berikut ini adalah beberapa ketentuan yang digunakan oleh petugas Unit Diklat :

1. Ketentuan No.Dokumen Per.D-01/4/4 (Lampiran 6)
2. SK.Direksi RS MMC No.060/SK-Dir/Int/IX/2007 (Lampiran 6)
3. Ketentuan No.Dokumen Per.D-01/4/10 (Lampiran 7)
4. Ketentuan No.Dokumen Per.D-01/4/11 (Lampiran 7)
5. Ketentuan No.Dokumen Per.D-01/4/12 (Lampiran 7)
6. Ketentuan No.Dokumen Per.D-01/4/13 (Lampiran 7)
7. Ketentuan No.Dokumen Per.D-01/4/7 (Lampiran 8)
8. Ketentuan No.Dokumen Per.D-01/4/8 (Lampiran 8)
9. Ketentuan No.Dokumen Per.D-01/4/9 (Lampiran 8)

Universitas Indonesia

Hasil penelitian ini didukung dari hasil wawancara peneliti sebagai berikut :

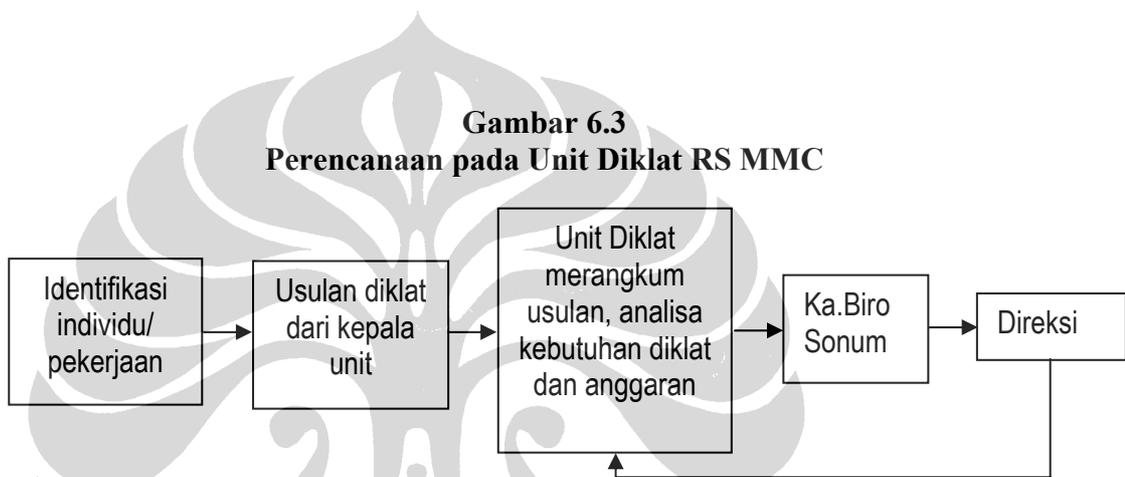
“...ada SOP untuk pedoman, SOP ini dibuat oleh Unit Diklat, Kepala Biro Sonum dan direksi...” . (I1)

“Pedoman kita adalah SOP dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan. SOP disusun oleh Unit Diklat kemudian diserahkan kepada Ka. Biro Sonum untuk ditetapkan oleh Direksi RS MMC”. (I2)

“... pedoman pakai SOP dan ketentuan...” . (I3)

6.4 Proses

A. Perencanaan



Sumber : SOP Unit Diklat RS MMC, 2009

Berdasarkan hasil dari wawancara dengan semua informan diketahui bahwa perencanaan diklat dilakukan pada rapat kerja akhir tahun yaitu dari mulai bulan Oktober hingga Desember. Perencanaan program diklat disesuaikan dengan anggaran dan kebutuhan rumah sakit. Pada perencanaan ini setiap kepala unit berhak untuk mengajukan perencanaan diklat dan *unit cost* yang diperlukan untuk keperluan masing-masing unit. Sementara itu petugas Unit Diklat akan merangkum seluruh hasil keputusan dan menganalisa dalam bentuk program kerja urusan Diklat tahunan yang akan disampaikan kepada Kepala Biro Personalia dan Umum untuk ditetapkan oleh direksi. Tujuan program diklat ada 2 yaitu umum dan khusus. Tujuan umum program diklat adalah meningkatkan kemampuan karyawan menjadi tenaga yang ahli dan handal di bidangnya. Tujuan khusus program diklat yaitu mengkoordinir kegiatan diklat dalam rangka meningkatkan *knowledge, skill* dan *attitude*

karyawan. Program diklat harus berlandaskan pada visi dan misi RS MMC. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

"Perencanaan diklat dilakukan pada raker akhir. Kepala unit akan memberikan usulan dan unit cost diklat, petugas Unit Diklat merangkum dan menganalisa biaya diajukan kepada Ka. Biro Sonum kemudian ke direksi. Tujuan ada di SOP". (I1)

"Perencanaan diklat dilakukan pada raker akhir tahun bulan Oktober sampai Desember. Kepala unit akan memberikan usulan dan unit cost kegiatan diklat, petugas Unit Diklat akan merangkum hasil dan menganalisa biaya yang diperlukan menjadi program kerja urusan diklat tahunan kemudian diajukan kepada Ka. Biro Sonum untuk ditetapkan direksi". Tujuan diklat yaitu meningkatkan kemampuan karyawan menjadi tenaga ahli dan handal di bidangnya dengan mengkoordinir kegiatan diklat dalam rangka meningkatkan knowledge, skill dan attitude karyawan". (I2)

"Tujuan umum diklat yaitu meningkatkan kemampuan karyawan menjadi tenaga ahli dan handal di bidangnya, tujuan khususnya yaitu mengkoordinir kegiatan diklat untuk meningkatkan knowledge, skill dan attitude karyawan. Semua ini dilandasi visi misi rumah sakit". (I3)

Berdasarkan hasil wawancara dengan semua informan diketahui bahwa untuk perencanaan sasaran tahun 2009 mengalami penurunan yaitu ± 150 orang peserta untuk semua kegiatan diklat yang direncanakan satu tahun sedangkan pada tahun 2008 sasaran diklat mencapai ± 1200 orang peserta untuk kegiatan diklat satu tahun. Penurunan sasaran diklat disebabkan pelatihan yang diselenggarakan pada tahun ini tidak sebanyak dibandingkan tahun sebelumnya karena pada tahun ini RS MMC tidak memiliki kontrak kerja sama lagi dengan konsultan yang juga berperan sebagai instruktur/pelatih pada setiap kegiatan *in house training*. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

"Sasaran peserta diklat memang menurun karena kegiatan in house training tahun ini sedikit sekali". (I1)

"Sasaran peserta sebanyak ± 150 peserta selama satu tahun, pada tahun sebelumnya sebanyak ± 1200 peserta. Pada awal tahun ini RS MMC sudah tidak punya konsultan, konsultan sebelumnya seorang psikolog dan pelatih di kegiatan in house training. RS MMC masih mencari konsultan sesuai kriteria minimal yang lama". (I2)

"...tahun lalu memang masih ada konsultan dan kegiatan diklat tahun lalu diikuti ± 1200 peserta, tahun ini konsultan tidak ada kegiatan training juga sedikit karena pelatihnya berkurang". (I3)

Berdasarkan hasil review data sekunder yang dilakukan oleh peneliti diketahui bahwa untuk sasaran peserta yang dapat mengikuti pendidikan formal atau kursus sebagai berikut :

1. Loyal kepada RS MMC
2. Kinerja baik
3. Masa kerja di RS MMC minimal 3 tahun
4. Bersedia menjalani ikatan dinas apabila masa pendidikan > 1 tahun
5. Bersedia kuliah/sekolah diluar jam kerja
6. Bersedia untuk tidak hamil selama masa tugas belajar
7. Bersedia dirotasi/ditugaskan dimana saja sesuai dengan kebutuhan RS
8. Bersedia tidak bekerja dengan RS lain/perusahaan lain (tidak merangkap)
9. Mendapatkan ijin dari suami
10. Bersedia mengikuti semua ketentuan akademis
11. Bersedia mengganti semua biaya apabila *drop out*
12. Usia pelaksana maksimal 35 tahun dan manajerial 45 tahun
13. Lulus test intern dari RS MMC

Karyawan yang akan mengikuti pendidikan formal maupun kursus pada jangka waktu tertentu akan diberikan penghitungan ikatan dinas. Peserta yang dapat mengikuti seminar atau *extra mural* adalah karyawan yang dianggap mempunyai kemampuan untuk menyampaikan/membagikan pengetahuan yang diperoleh kepada bawahan khususnya di unit kerja masing-masing. Peserta *in house training* (IHT) dapat diikuti oleh seluruh karyawan khususnya karyawan baru maupun karyawan yang dianggap masih kurang mempunyai keterampilan tentu saja disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan diselenggarakan. Sedangkan peserta yang dapat mengikuti kegiatan *study banding* adalah karyawan yang telah ditunjuk langsung oleh Direksi RS MMC.

Berdasarkan hasil wawancara dengan semua informan diketahui bahwa perencanaan materi/kurikulum program diklat yang digunakan dilihat dari hasil kinerja karyawan, keluhan-keluhan dari pasien, kesalahan-kesalahan

yang banyak dilakukan oleh karyawan maupun hasil pengamatan dari masing-masing kepala unit. Penyusunan materi/kurikulum akan diserahkan langsung kepada pelatih. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

"...materi ditentukan oleh kepala unit, penyusunannya diserahkan pada instruktur...". (I1)

"...acuan pemilihan materi pelatihan dari hasil kinerja, keluhan pasien, kesalahan karyawan dan pengamatan kepala unit. Penyusunan materi diserahkan pada instruktur/pelatih...". (I2)

"...materi ditentukan kepala unit sementara penyusunan oleh pelatih, petugas Unit Diklat hanya memperbanyak/mengcopy materi yang akan digunakan ...". (I3)

B. Pengorganisasian

Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa Unit Diklat RS MMC merupakan bagian dari Biro Personalia dan Umum. Pada kegiatan diklat karyawan disini tidak dibentuk suatu panitia khusus, semua kegiatan pendidikan dan pelatihan dikoordinir oleh Unit Diklat.

Berdasarkan hasil review data sekunder diketahui bahwa tugas Kepala Urusan diklat terkait dengan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan sebagai berikut:

1. Merangkum usulan rencana pengembangan SDM dari unit kerja setiap akhir tahun untuk anggaran dan perencanaan kegiatan tahun berikutnya
2. Merangkum semua usulan unit tersebut, menganalisa kewajaran dan kesesuaian dengan realisasi tahun berjalan
3. Menyusun program kerja urusan Diklat berdasarkan usulan unit tersebut, disampaikan ke Kepala Biro Personalia dan Umum untuk ditetapkan direksi sebagai acuan selanjutnya
4. Melakukan rapat dan pembinaan staf pada jajarannya
5. Memastikan pengurusan administrasi karyawan yang ditugaskan mengikuti pendidikan atau kursus dapat dilaksanakan dengan baik
6. Memastikan pengurusan administrasi karyawan seminar keluar rumah sakit (*extra mural*) dilayani dengan lancar, tidak ada keterlambatan dan kekeliruan

7. Memastikan perencanaan dan pelaksanaan *in house training* karyawan terlaksana dengan baik
8. Memeriksa laporan dan melakukan evaluasi secara berkala atas semua kegiatan dalam lingkup tugasnya.

Tugas pelaksana Unit Diklat terkait dengan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan sebagai berikut :

1. Pendidikan atau kursus : mempersiapkan semua administrasi, rekomendasi dari perusahaan, kontrak kerja dan pengajuan biaya
2. Seminar atau *Extra Mural* : mendaftarkan peserta, mentransfer biaya dan memberikan berkas berikut uang transport kepada peserta. Meminta kuitansi asli dan fotokopi sertifikat kepada peserta yang telah mengikuti seminar
3. *In house training* : mempersiapkan ruangan, membuat pengumuman jadwal kegiatan pelatihan, membuat undangan peserta maupun pelatih *in house training*, *snack*/konsumsi pelatih dan peserta, daftar hadir/absensi, memperbanyak makalah, mempersiapkan biaya pelatih jika berasal dari luar RS MMC serta persiapan sarana pembelajaran yang diperlukan pada saat pelatihan
4. Magang/*Survey* : membuat kontrak kerja sama, mempersiapkan semua administrasi, dan memberitahukan kepada unit yang akan dijadikan tempat magang/*survey*.
5. *Study banding* : mempersiapkan administrasi, memberitahukan penerimaan/penolakan kepada lembaga yang mengajukan *study banding* melalui fax, memberikan surat penerimaan *study banding* juga kepada unit yang dituju, mengingatkan untuk mempersiapkan orang yang telah ditunjuk Direksi RS MMC untuk kegiatan *study banding*, mempersiapkan ruangan dan LCD (koordinasi dengan unit Pengolah Data Elektronik).
6. Menyusun laporan kegiatan diklat karyawan secara berkala

Hasil penelitian ini didukung dengan hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti dengan informan, sebagai berikut:

"Unit Diklat bertugas untuk mengkoordinir kegiatan pendidikan dan pelatihan". (I1)

"... tidak ada karena panitia sifatnya sementara, semua dikoordinir oleh Unit Diklat dibantu oleh kepala unit. Tugas Kepala Urusan Diklat lebih bersifat manajerial sedangkan pelaksana lebih bersifat operasional/administratif...". (I2)

"...tugas petugas Unit Diklat sudah ditetapkan di SOP...". (I3)

C. Pelaksanaan

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti diketahui bahwa kepala unit juga ikut membantu petugas Unit Diklat, seperti : membantu menentukan materi, membantu mengingatkan sasaran/peserta di unitnya masing-masing untuk mengikuti kegiatan diklat, membantu mengawasi jalannya kegiatan diklat, menampung usulan pengajuan diklat dari karyawan di unitnya masing-masing, dan membantu menganalisa kebutuhan diklat di masing-masing unit. Hasil penelitian ini didukung dari hasil wawancara sebagai berikut :

"Kepala unit ikut membantu petugas Unit Diklat". (I1)

"Kepala unit membantu menentukan materi, membantu mengawasi kegiatan diklat, membantu menganalisa kebutuhan diklat, dll". (I2)

Berdasarkan hasil wawancara dengan semua informan diketahui bahwa jumlah peserta diklat khususnya *in house training* dalam satu kali sesi pelatihan maksimal 40 orang. Pada kegiatan *in house training* (IHT) ini yang menjadi masalah ialah peserta yang hadir tidak maksimal, hasil penelitian ini terjadi pada beberapa unit tertentu terutama jika karyawan bekerja *shift*. Walaupun hanya beberapa orang saja yang tidak dapat mengikuti kegiatan pelatihan namun ini merupakan masalah yang cukup sering terjadi pada pelaksanaan *in house training*. Petugas Unit Diklat akan melihat daftar kehadiran dan peserta yang tidak mengikuti *in house training* akan dicantumkan keikutsertaannya pada pelatihan yang akan diadakan selanjutnya dengan topik yang sama. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

"Peserta IHT maksimal 40 orang". (I1)

"Peserta IHT maksimal 40 orang dan tidak semua bisa hadir karena terbentur kerja shift. Peserta yang tidak hadir sedikit sekali jumlahnya dan akan mengikuti pelatihan dengan topik sama pada IHT berikutnya". (I2)

"...peserta IHT ada saja yang tidak hadir...". (I3)

Berdasarkan hasil review data sekunder, peneliti memperoleh data kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan yang diikuti dari bulan Januari sampai dengan April tahun 2009. Berikut adalah data kegiatan pendidikan dan pelatihan yang telah diselenggarakan:

Tabel 6.3
Pelaksanaan *In House Training* Bulan Januari – April Tahun 2009

Tanggal	Unit / Departemen	Jumah Peserta	Topik Pelatihan
02/01/2009	Keperawatan	5	Pelatihan Peningkatan Mutu Keperawatan
07/01/2009	Keperawatan	6	Pelatihan Peningkatan Mutu Keperawatan
14/01/2009	Keperawatan	7	Pelatihan Peningkatan Mutu Keperawatan
20/01/2009	Keperawatan	13	Pembinaan Asuhan Keperawatan
21/01/2009	Keperawatan	7	Pembinaan Asuhan Keperawatan
23/01/2009	Keperawatan	13	Pelatihan Peningkatan Mutu Keperawatan
12/02/2009	Keperawatan	10	Teknik Pemberian Cairan Therapy
14/04/2009	Satpam	13	Pelatihan Fisik Anggota Satpam
04/03/2009	Keperawatan	19	Praktek Perawatan Dasar
24/03/2009	Lintas Sektoral	15	Pelatihan Petugas Hiperbarik
25/03/2009	Keperawatan	25	Keperawatan Dasar, Pengelolaan Linen dan Sampah, Elektromedik
22/04/2009	Lintas Sektoral	34	Training K3: Identifikasi Bahaya di Tempat Kerja
25/04/2009	Lintas Sektoral	30	Pelatihan Bahasa Inggris

Sumber : Laporan Unit Diklat RS MMC, 2009

Tabel 6.4
Pelaksanaan Pendidikan Karyawan Bulan Januari – April Tahun 2009

NO	NAMA	PROGRAM PENDIDIKAN	SEMESTER	MASA IKATAN DINAS
1	Nancy Febriana	S-2 Keperawatan	IV	11 tahun
2	Rini Suviyanti	D-3 Keperawatan	VI	10 tahun
3	Ni Ketut Feny	D-3 Keperawatan	IV	10 tahun
4	Ade Rahmawati	D-3 Farmasi	III	10 tahun
5	Prisna Sari	D-3 Keperawatan	IV	10 tahun
6	Nureli	D-3 Kebidanan	VI	12 tahun
7	Titte D. Kartika	S-1 Gizi Medik	IV	15 tahun
8	Ade Juwita	D-3 Farmasi	III	10 tahun

Sumber : Laporan Unit Diklat RS MMC, 2009

Tabel 6.5
Pelaksanaan Magang/Survey Bulan Januari – April Tahun 2009

UNIT/DEPARTEMEN	LAMA MAGANG/ SURVEY	JUMLAH PESERTA (ORANG)
Administrasi SDM	3 bulan	1
Diklat	3 bulan	1
Humas	3 bulan	1
Rekam Medik	1 bulan	2
Farmasi Rawat Inap	2 minggu	1
Farmasi Rawat Jalan	2 minggu	1
Keperawatan	1 minggu	1

Sumber : Laporan Unit Diklat RS MMC, 2009

Tabel 6.6
Pelaksanaan Extra Mural Karyawan Bulan Januari – April Tahun 2009

UNIT / DEPARTEMEN	JUMLAH PESERTA	TOPIK SEMINAR
Humas	2	<i>Car Life Insurance Sosialisasi Klien PT. AJ Car</i>
Pendaftaran Rawat Inap	1	<i>Car Life Insurance Sosialisasi Klien PT. AJ Car</i>
Pengolah Data Elektronik	1	Inovasi Solusi T.I, Mudah, Sederhana dan Terjangkau
Keuangan	1	<i>Car Life Insurance Sosialisasi Klien PT. AJ Car</i>
	1	<i>Training Electronic Procurement</i>
	3	<i>National Workshop On Clinical Pathway & Cost of Treatment Indonesia Diagnosis-related Group (INA-DRG) sebagai alat penjaga mutu dan memenangkan persaingan</i>
Akuntansi	1	Sosialisasi Perpajakan di Lingkungan Asosiasi Profesi
Pelayanan Medik	1	<i>Clinical Rheumatology Update 2009</i>
	2	Pelatihan Hiperbarik
	3	Pelatihan Hemodialisa
	1	<i>Second Recent Advances in Cancer Diagnostic & Therapy Multi-Disciplinary</i>
	1	Seminar KPPIK FKUI 2009
	1	Seminar KPPIK FKUI 2010
	1	Seminar KPPIK FKUI 2011
	1	Seminar PAPDI
	1	Seminar PIT PDPI
Penunjang Medik	1	<i>One day Seminar TB Update 2009</i>
Laboratorium	2	Pelatihan Serologi Golongan Darah yang Bekerja di Bank Darah Rumah Sakit
	1	<i>Sysmex X Series User Meeting</i>
	1	<i>Sysmex X Series User Workshop</i>
	1	<i>Sysmex Club Gathering</i>
Radiologi	3	Seminar Penatalaksanaan Mammografi dilihat dari berbagai modalitas Imaging Radiologi
Farmasi Rawat Inap	1	Seminar Internasional Farmasi Komunitas
Farmasi Rawat Jalan	1	Seminar Internasional Farmasi Komunitas

Gizi Medik	1	<i>Managing Food Risk & Food Safety Management System Seminar (HACCP & ISO 22000 Seminar)</i>
	1	Seminar & <i>Workshop</i> Pemberdayaan Tim Asuhan Gizi dalam rangka Meningkatkan Mutu Pelayanan Gizi
Rekam Medik	1	<i>Nosokomial Infection Prevention Through IV Site Care Management & Secural Technique</i>
Keperawatan	1	Kamar Bedah (OK)
	3	Mobilisasi pada Penderita Stroke
	1	Temu Ilmiah Manager/Kepala CSSD se-DKI
	2	<i>Nosokomial Infection Prevention Through IV Site Care Management & Secural Technique</i>
	2	Pelatihan <i>Pediatric Intensive Care Unit</i>
	1	Seminar dan Pencegahan Infeksi
	2	PPGD
	2	Seminar Pencegahan dan Pengendalian Infeksi Bayi Baru Lahir
	1	Pelatihan Pelaksanaan Stroke Terkini
	2	Seminar Etika Keperawatan Topik Menuju Era Baru Asuhan Keperawatan Etika
Biro Sonum	2	Seminar Strategi Pencegahan dan Kecurangan di Perusahaan
	1	Seminar Rasionalisasi ditinjau dari Hubungan Industri dengan win win Solution
Diklat	2	Pengembangan <i>Human Capital</i>
Sarana dan Prasarana	1	Bagaimana Mengurangi Kemacetan
Satpam	1	Bagaimana Mengurangi Kemacetan
Panitia K3	3	Patient Safety
Mutu	1	Seminar Sehari Peningkatan Mutu Pelayanan RS Berbasis Kriteria Baldrige 2009-2010
	1	Seminar Sehari Peningkatan Mutu Pelayanan RS Berbasis Kriteria Baldrige 2009-2011
	1	Seminar Sehari Peningkatan Mutu Pelayanan RS Berbasis Kriteria Baldrige 2009-2012

Sumber : Laporan Unit Diklat RS MMC, 2009

Universitas Indonesia

D. Pengawasan

Berdasarkan hasil wawancara dengan semua informan diketahui bahwa pengawasan dilakukan oleh Kepala Biro Personalia dan Umum. Pengawasan yang dilakukan bersifat insidental maupun berkesinambungan. Pengawasan insidental dilakukan oleh Kepala Biro Personalia dan Umum langsung ke lapangan ataupun dari hasil laporan Kepala Urusan Diklat maupun kepala unit kepada Kepala Biro Personalia dan Umum apabila tidak dapat melakukan pengawasan secara langsung ke tempat pelaksanaan diklat. Sedangkan pengawasan berkesinambungan dilakukan dengan cara menyerahkan laporan kegiatan maupun anggaran diklat yang telah digunakan setiap bulan maupun triwulanan. Pengawasan ini dilakukan untuk memastikan pelaksanaan diklat telah sesuai dengan SOP dan tidak terjadi sesuatu hal diluar dari perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berikut adalah kutipan wawancaranya:

"Pengawasan dilakukan secara insidental atau saat itu juga dan pengawasan berkesinambungan, semuanya dilakukan oleh Ka. Biro Sonum. Apabila Ka. Biro Sonum tidak dapat melakukan pengawasan langsung maka Ka. Ur. Diklat dan kepala unit akan melaporkan kegiatan training. Pelaporan secara berkesinambungan dengan melaporkan hasil kegiatan diklat setiap bulan dan triwulanan". (I2)

"Pengawasan dilakukan dilakukan oleh Ka. Biro Sonum dengan melaporkan hasil kegiatan diklat setiap bulan dan triwulanan". (I3)

E. Penilaian/Evaluasi

Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa evaluasi IHT diselenggarakan bagi peserta, pelatih maupun penyelenggara. Evaluasi kepada peserta akan dilakukan dengan cara : memberikan ujian tertulis sebelum pelatihan dilakukan yang disebut dengan *pre test* dan setelah pelatihan yang disebut dengan *post test*. Evaluasi terhadap pelatih dilakukan oleh peserta dengan cara mengisi kuesioner dan yang dijadikan bahan evaluasi diantaranya: penguasaan materi, penyampaian materi, kemampuan membahas pertanyaan, efisiensi waktu dan bimbingan praktek. Evaluasi terhadap penyelenggara juga dilakukan dengan cara mengisi kuesioner dan yang dijadikan bahan evaluasi diantaranya: waktu penyelenggaraan, fasilitas-fasilitas yang digunakan dan keadaan lingkungan pada saat dilaksanakannya

pelatihan. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan informan sebagai berikut :

"Evaluasi diklat dilakukan kepada peserta, pelatih maupun penyelenggara. Penyelenggara memberikan penilaian kepada peserta dengan soal pre dan post test, selain itu dilihat dampak pelatihan yang telah diperoleh lewat hasil kinerja. Peserta juga diberikan hak untuk memberikan penilaian kepada pelatih maupun penyelenggara dengan mengisi kuesioner". (I2)

"...ada evaluasi untuk peserta, penyelenggara maupun pelatih...". (I3)

Berdasarkan review data sekunder diketahui bahwa evaluasi yang dilakukan kepada peserta *extra mural* dengan cara meminta sertifikat maupun bukti-bukti pembayaran kepada peserta *training*, selain itu peserta diminta untuk mempresentasikan/mensharingkan hasil seminar yang telah diikuti kepada karyawan yang belum mengikuti seminar tersebut, diutamakan untuk karyawan dalam satu lingkup kerja. Sedangkan evaluasi kepada peserta yang mengikuti pendidikan/kursus dengan cara meminta laporan secara periodik dan bukti-bukti pembayaran, khusus bagi karyawan yang melaksanakan tugas formal harus memberikan hasil skripsi/tesis dan mempresentasikannya di depan direksi pada rapat pagi (*morning meeting*). Begitu juga halnya dengan magang/*survey* maupun *study banding* harus menyerahkan hasil kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diperoleh dalam bentuk laporan diserahkan kepada petugas Unit Diklat. Hasil penelitian ini didukung dari hasil wawancara sebagai berikut :

"...diakhir extra mural akan diminta bukti pembayaran, sertifikat juga presentasi/sharing kepada karyawan lain terutama dalam satu unit. Evaluasi peserta yang kuliah dengan meminta laporan secara periodik, bukti pembayaran dan diakhir peserta diminta untuk menyerahkan skripsi/tesis dan mempresentasikan kepada direksi pada morning meeting". Madang/survey dan study Bandung juga harus menyerahkan laporannya ke petugas Unit Diklat...". (I2)

"...ada, biasanya diminta bukti pembayaran, sertifikat, meminta laporan secara periodik, presentasi/sharing kepada karyawan lain, menyerahkan laboran kegiatan diklat, menyerahkan skripsi/tesis dan mempresentasikan kepada direksi pada morning meeting...". (I3)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan juga diketahui bahwa evaluasi program kerja diklat tahunan dilakukan pada rapat kerja akhir tahun tepatnya pada Oktober 2009. Pada evaluasi tahunan ini Kepala Urusan Diklat berhak untuk menyampaikan program kerja diklat yang telah dilaksanakan tentu saja tetap dibawah pengawasan Kepala Biro Personalia dan Umum. Evaluasi pada akhir tahun akan membandingkan rencana program kerja diklat dengan realisasi pelaksanaan diklat karyawan selain itu juga dilakukan perbandingan antara program kerja diklat pada tahun ini dengan program kerja diklat pada tahun-tahun sebelumnya. Pada saat dilakukan evaluasi tahunan akan dilihat apa saja masalah yang terjadi, penyebab dan hasil/dampak yang telah dicapai selama pelaksanaan diklat. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

"Evaluasi program kerja diklat tahunan dilakukan pada raker akhir tahun, nanti bulan Oktober. Kepala Urusan diklat punya hak untuk menyampaikan pelaksanaan diklat yang telah berlangsung pada tahun berjalan dibawah pengawasan Ka.Biro Sonum. Pada saat itu akan dilihat pelaksanaan program diklat dengan perencanaan sebelumnya dan perbandingan dengan tahun sebelumnya, dari sini akan terlihat masalah, penyebab dan dampak yang dicapai". (I2)

6.5 OUTPUT

Berdasarkan hasil observasi dan review data sekunder diketahui bahwa pelayanan yang diberikan pada Unit Diklat adalah:

- A. *In house training* yaitu kegiatan pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak RS MMC
- B. Seminar/*extra mural* yaitu kegiatan seminar/pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak luar dan diikuti oleh karyawan RS MMC
- C. Pendidikan/kursus yaitu kegiatan pembelajaran (lebih bersifat formal) yang diselenggarakan oleh pihak luar dan diikuti oleh karyawan RS MMC
- D. Magang/*Survey* yaitu kegiatan pelatihan kerja dan atau penelitian yang dilakukan oleh pihak luar (lembaga pendidikan) ke salah satu unit di RS MMC

- E. *Study banding* adalah kegiatan pengamatan dan membandingkan (lembaga pendidikan) pada suatu unit yang dianggap memenuhi syarat.

Hasil penelitian ini didukung dengan hasil wawancara dengan informan sebagai berikut :

"...ada IHT, extra mural, pendidikan/kursus, magang/survey, dan study banding...". (I2)

"in house training, seminar/extra mural, pendidikan, magang/survey dan study banding" (I3)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diketahui bahwa pelayanan diklat pada realisasinya tidak seluruhnya tercapai, hal ini disebabkan karena pendidikan dan pelatihan yang diadakan harus disesuaikan dengan perkembangan ilmu dan pengetahuan dan tidak dapat diprediksi. Pada saat muncul topik baru yang sedang dibutuhkan oleh rumah sakit, petugas Unit Diklat akan mencari informasi mengenai topik-topik seminar yang diadakan namun tidak semua seminar dapat menawarkan topik yang menarik atau sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh RS MMC. Oleh karena itu, tidak semua pengajuan dapat disetujui permintaannya. Petugas Unit Diklat hanya akan memberikan pelayanan pada setiap pengajuan-pengajuan diklat karyawan yang telah mendapatkan persetujuan dari direksi maupun hasil rapat *Board Of Directors* (BOD). Berikut adalah kutipan wawancaranya:

"Realisasi diklat belum sepenuhnya berjalan sesuai keinginan karena sifatnya terus berkembang dan tidak bisa diprediksi. Seminar yang ada kadang-kadang tidak menawarkan topik yang sesuai". (I2)

" ... tidak semua pengajuan direalisasikan, hanya yang sesuai kebutuhan. Semua pengajuan yang telah mendapatkan acc dari direksi maupun BOD maka akan diproses oleh petugas Unit Diklat ... " . (I3)

BAB VII PEMBAHASAN

7.1 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menggambarkan sistem pelayanan yang dilakukan pada Unit Diklat RS MMC. Peneliti melakukan pengamatan kegiatan yang dilakukan oleh petugas Unit Diklat dimulai pada saat menjalani Praktikum Kesehatan Masyarakat pada bulan Februari sampai dengan bulan Juni 2009.

Peneliti melakukan wawancara mendalam kepada Kepala Biro Personalia dan Umum, Kepala Urusan Diklat dan Pelaksana Unit Diklat untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas. Walaupun peneliti sudah mengajukan waktu untuk wawancara namun wawancara tetap dilakukan pada hari dan jam kerja sehingga dirasakan kurang memberikan hasil yang optimal. Selain itu masalah juga terjadi pada saat peneliti melakukan wawancara kepada Kepala Biro Personalia dan Umum karena tidak dapat dilakukan sampai dengan selesai, beliau adalah seorang dokter dan harus melaksanakan kegiatan praktek.

Pada saat dilakukan wawancara, peneliti merasakan bahwa informan kurang terbuka terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Peneliti berusaha untuk mengatasi masalah ini dengan melakukan probing pada setiap pertanyaan-pertanyaan yang dianggap belum sesuai dengan jawaban seperti yang diharapkan. Mengingat keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti maka tidak semua masalah-masalah tersebut dapat teratasi dengan baik.

7.2 Pembahasan Hasil Penelitian

7.2.1 *Input*

A. Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa penyelenggara kegiatan diklat disesuaikan dengan jenis diklat yang diadakan, apabila diklat dilakukan didalam RS MMC maka yang menjadi penyelenggara adalah Unit Diklat tetapi diklat yang diadakan di luar RS MMC maka penyelenggara adalah pihak di luar RS MMC. Unit Diklat sendiri hanya terdiri dari 1 orang Kepala Urusan Diklat dan 1 orang pelaksana.

Instruktur/pelatih yang digunakan pada saat *training* terutama pada kegiatan *in house training* berasal dari rumah sakit, biasanya yang menjadi pelatih adalah kepala unit atau dokter-dokter. RS MMC sudah memiliki 15 orang karyawan yang pernah mengikuti kegiatan *Training Of Trainers* (TOT). Instruktur/pelatih harus mempunyai kualifikasi seperti : kemampuan dan pengalaman mengajar, mengerti topik yang akan disampaikan dan harus sudah pernah mengikuti TOT. Instruktur/pelatih yang digunakan tidak hanya berasal dari dalam RS MMC tetapi juga berasal dari luar RS MMC. RS MMC akan menggunakan instruktur/pelatih dari luar apabila topik *training* yang diselenggarakan tidak dikuasai oleh instruktur/pelatih di dalam RS MMC. RS MMC akan meminta kepada yayasan tertentu untuk mendapatkan instruktur/pelatih yang sesuai dengan permintaan kebutuhan rumah sakit.

Diketahui juga bahwa pada tahun-tahun sebelumnya RS MMC memiliki seorang konsultan yang handal dan mampu memberikan *training* dan *counseling* kepada karyawan-karyawan yang membutuhkan namun saat ini konsultan tersebut tidak lagi bekerja sama dengan RS MMC. Masalah pada SDM adalah RS MMC belum mempunyai konsultan pengganti yang sesuai dan masih mencari konsultan yang memiliki kemampuan untuk memberikan *training* maupun *counseling* (psikolog).

Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Soekidjo Notoadmodjo dalam buku *Pengelolaan SDM* (1996) yaitu tidak setiap orang dapat menjadi seorang pelatih yang baik. Jabatan untuk mengajar juga memerlukan kualifikasi tertentu karena berhasil atau tidak pelatihan tergantung ada atau tidaknya persamaan kualifikasi analisis jabatan pelatih dengan kualifikasi analisis pekerjaan peserta. Oleh karena itu, salah satu asas penting dari pelatihan dan pendidikan ialah tersedianya tenaga pelatih yang terdidik, berminat dan mempunyai kesanggupan untuk mengajar. Disamping itu, pelatih dalam suatu pelatihan harus sudah mendapatkan pendidikan khusus untuk menjadi tenaga pelatih. Harus diingat bahwa tidak setiap orang yang

pandai dalam suatu bidang tertentu dapat mengajarkan kepandaianya kepada orang lain.

Siagian (1984) menambahkan beberapa kriteria yang sering digunakan untuk seleksi tenaga pengajar ialah : memiliki pengetahuan yang memadai tentang organisasi dimana peserta diklat bekerja, mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan, penguasaan materi yang menjadi tanggung jawab untuk diajarkan, penguasaan teknik-teknik berkomunikasi secara efektif baik lisan maupun tertulis dan memiliki pengalaman mengajar.

B. Sarana

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa sarana yang tersedia untuk pelayanan pendidikan dan pelatihan di RS MMC, diantaranya: kantor administrasi, perpustakaan, aula yang telah dilengkapi *Air Conditioner*, meja, kursi, *white board*, OHP, LCD, *sound system*, laptop, *filling cabinet*, mesin fax, telpon dan sudah memiliki boneka phantom untuk praktek. Letak perpustakaan berada di ruangan direksi dan tidak ditemukan ada pengunjung yang datang ke perpustakaan. Selain itu aula tempat pelaksanaan diklat sangat dekat dengan bangunan yang sedang dibangun oleh pihak RS MMC.

Hasil penelitian ini didukung dengan hasil wawancara peneliti kepada I3 yang menyatakan bahwa perpustakaan yang ada jarang sekali dikunjungi oleh karyawan karena karyawan mempunyai persepsi negatif akan mengganggu kegiatan di ruangan direksi sehingga perpustakaan kurang dapat dimanfaatkan secara maksimal. Sementara untuk ruangan/aula tempat kegiatan diklat diselenggarakan sangat tidak mendukung karena letaknya sangat dekat dengan bangunan yang sedang dibangun dan cukup berisik. I3 juga menyatakan bahwa RS MMC mempunyai 2 aula lain yaitu ruang rapat direksi dan PT.KAM namun sampai saat ini belum juga dilakukan pemindahan lokasi untuk kegiatan diklat sementara ke aula-aula tersebut.

Notoatmodjo (2003) menyatakan bahwa perpustakaan merupakan suatu sumber informasi dan sekaligus sumber belajar di lingkungan lembaga pelatihan. Karena perannya yang sangat penting, maka perpustakaan perlu dikelola secara profesional dan pendayagunaan secara maksimal bagi yang membutuhkan.

Menurut Taufik (2001) menyatakan bahwa pengembangan berbagai fasilitas yang dilakukan secara bertahap akan lebih meningkatkan kualitas proses belajar mengajar, kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan baik untuk pelanggan diklat internal maupun diklat eksternal. Dengan ditemukannya sarana yang kurang memadai, maka peneliti menganalisa terjadi hambatan yang dapat mengganggu proses pelaksanaan diklat di RS MMC.

C. Dana

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa anggaran dana yang disediakan untuk kegiatan pendidikan dan pelatihan berasal dari pendapatan rumah sakit. Dana yang disediakan untuk anggaran Diklat sebesar $\pm 5\%$ dari anggaran Biro Personalia dan Umum. Anggaran dana ini sudah mencakup seluruh kegiatan diklat yang akan dilakukan selama satu tahun. Anggaran dana yang disediakan dianggap sudah cukup ideal karena sebagai rumah sakit swasta mereka harus efektif namun tetap menyediakan dana simpanan. Dana tersebut disediakan untuk membiayai kegiatan pendidikan dan pelatihan yang sifatnya mendadak terutama kegiatan seminar/*extra mural*.

Simamora (1995) menyatakan bahwa pada dasarnya biaya (*cost*) ialah sejumlah uang yang dikeluarkan secara langsung maupun tidak langsung untuk melaksanakan suatu program diklat. Biaya langsung ialah biaya yang secara *real* dibayarkan untuk terlaksananya diklat., contoh berikut ini adalah komponen (*item*) yang biayanya terkena biaya langsung :

1. Honorarium instruktur dari luar
2. Konsumsi, akomodasi, atau transportasi
3. Fasilitas yang disewakan/dibeli

4. Bahan ajar
5. Benda atau jasa yang perlu dibeli dan disewa dari pihak lain

Contoh item yang terkena biaya tidak langsung :

1. Gedung/ruang diklat
2. Alat tulis kantor (jika disediakan oleh instansi)
3. Transportasi (jika menggunakan kendaraan instansi)
4. Fasilitas diklat (jika sudah tersedia di instansi)
5. Benda atau jasa yang tidak dibeli/disewa dari pihak lain

Untuk memperoleh total biaya dari suatu program diklat, maka seluruh biaya langsung maupun tidak langsung harus diperhitungkan. Oleh karena dengan penghitungan ini akan ditentukan biaya yang diperlukan setiap peserta diklat (*unit cost per trainee*) secara akurat.

D. Metode

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa metode yang digunakan khususnya untuk pelatihan merupakan kombinasi dari beberapa metode yang ada disesuaikan dengan tujuan dan sasaran peserta. Pada pelatihan manajerial metode yang biasanya digunakan adalah ceramah, *role play* dan *case study*. Pada pelatihan pelaksana khususnya untuk keterampilan lebih banyak melakukan praktek. Alasan digunakan metode-metode tersebut selain lebih praktis juga dapat menjangkau seluruh sasaran terutama bagi para praktisi. Unit Diklat selalu menggunakan pedoman yaitu *Standard Operasional Procedure* (SOP) dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan berkaitan dengan kegiatan diklat.

Soekidjo Notoatmodjo (1996) menyatakan bahwa metode pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan jenis latihan yang akan diberikan. Metode pemberian kuliah tidak tepat bagi supervisor, meskipun cara seperti ini dapat diberikan pada jenis pendidikan yang lain. Oleh karena itu, pilih metode yang tepat untuk digunakan pada saat pelatihan.

Gomes (2003) menyatakan bahwa metode yang dipilih harus memenuhi prinsip-prinsip, diantaranya : memotivasi para peserta pelatihan untuk belajar keterampilan baru, memperlihatkan keterampilan yang ingin dipelajari, harus konsisten dengan isi, memberikan kesempatan berpraktek dan keluasan keterampilan, memberikan *feedback* mengenai performansi selama pelatihan, mendorong adanya pemindahan yang positif dari pelatihan ke pekerjaan dan harus efektif dari segi biaya.

7.2.2 Proses

A. Perencanaan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa perencanaan diklat dilakukan pada rapat kerja akhir tahun yaitu dari mulai bulan Oktober hingga Desember. Perencanaan program diklat disesuaikan dengan anggaran dan kebutuhan rumah sakit. Pada perencanaan ini setiap kepala unit berhak untuk mengajukan perencanaan diklat dan *unit cost* yang diperlukan untuk keperluan masing-masing unit. Sementara itu petugas Unit Diklat akan merangkum seluruh hasil keputusan dan menganalisa dalam bentuk program kerja urusan Diklat tahunan yang akan disampaikan kepada Kepala Biro Personalia dan Umum untuk ditetapkan oleh direksi.

Tujuan umum program diklat adalah meningkatkan kemampuan karyawan menjadi tenaga yang ahli dan handal di bidangnya. Tujuan khusus program diklat yaitu mengkoordinir kegiatan diklat dalam rangka meningkatkan *knowledge, skill* dan *attitude* karyawan.

Perencanaan sasaran tahun 2009 mengalami penurunan yaitu ± 150 orang peserta untuk semua kegiatan diklat yang direncanakan satu tahun sedangkan pada tahun 2008 sasaran diklat mencapai ± 1200 orang peserta untuk kegiatan diklat satu tahun. Penurunan sasaran diklat disebabkan pelatihan yang diselenggarakan pada tahun ini tidak sebanyak dibandingkan tahun sebelumnya karena pada tahun ini RS MMC tidak memiliki kontrak

kerja sama lagi dengan konsultan yang juga berperan sebagai instruktur/pelatih pada setiap kegiatan *training*.

Perencanaan materi/kurikulum program diklat yang digunakan dilihat dari hasil kinerja karyawan, keluhan-keluhan pasien, kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh karyawan maupun hasil pengamatan dari masing-masing kepala unit. Penyusunan materi/kurikulum akan diserahkan langsung kepada pelatih.

Nugraha et al (1986) mendefinisikan tentang tahapan perencanaan yang merupakan penyusunan rencana teknis yang nantinya akan digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan. Perencanaan mempunyai arti, yaitu memilih, memikirkan, menetapkan sasaran, dan menjabarkan cara untuk mencapai target yang diinginkan.

Johanes popu (2002) menyatakan bahwa tanpa analisis kebutuhan maka dapat dipastikan bahwa program pelatihan yang dirancang hanya akan berlangsung sukses di ruang kelas atau tempat pelaksanaan pelatihan semata. Artinya pelaksanaan pelatihan mungkin berjalan dengan sangat baik tetapi pada saat peserta kembali ke tempat kerja, mereka tidak tahu bagaimana menerapkan apa yang telah mereka pelajari dari pelatihan. Johanes Popu (2002) pada www.e-psikologi.com, analisis kebutuhan pelatihan memiliki beberapa tujuan, diantaranya :

1. Memastikan bahwa pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan
2. Memastikan bahwa para partisipan yang mengikuti pelatihan benar-benar orang-orang yang tepat
3. Memastikan bahwa pengetahuan dan ketrampilan yang diajarkan selama pelatihan benar-benar sesuai dengan elemen-elemen kerja yang dituntut dalam suatu jabatan tertentu

4. Mengidentifikasi bahwa jenis pelatihan dan metode yang dipilih sesuai dengan tema atau materi pelatihan
5. Memastikan bahwa penurunan kinerja/kurangnya kompetensi atau pun masalah yang ada adalah disebabkan karena kurangnya pengetahuan, ketrampilan dan sikap-sikap kerja, bukan oleh alasan-alasan lain yang tidak bisa diselesaikan melalui pelatihan memperhitungkan untung-ruginya melaksanakan pelatihan mengingat bahwa sebuah pelatihan pasti membutuhkan sejumlah dana.

Manullang (1996) menyatakan bahwa diantara peserta pelatihan terdapat perbedaan baik pendidikan, pengalaman maupun keinginan sehingga untuk menjaga agar perbedaan tidak terlalu besar, maka calon peserta pelatihan harus diseleksi. Pelatihan sebaiknya diberikan kepada peserta yang berminat dan berkemauan keras mengikuti pelatihan. Pada umumnya orang menganggap bahwa adanya seleksi memberikan gambaran bahwa hanya orang tertentu yang dapat mengikuti pelatihan.

William B. Werther dan Keith Davis (1996) menyatakan bahwa sasaran adalah pernyataan yang menunjukkan hasil yang akan dicapai melalui kegiatan pelatihan. Penetapan sasaran pelatihan tidak ditentukan berdasarkan kebutuhan pelatih tetapi berdasarkan kebutuhan yang ingin dicapai untuk memenuhi kebutuhan kelompok. Sasaran harus dirumuskan sejelas dan sespesifik mungkin agar memudahkan pelatih maupun peserta mencapai tujuan pelatihan, mencakup ketrampilan, kemampuan, pengetahuan dan sikap, yang merupakan hasil yang ingin dicapai dari kegiatan latihan.

Mangkunegara (2001), kurikulum sebagai bahan terpenting dari suatu sistem pendidikan akan mengalami perubahan atau penyesuaian yang bersumber pada beberapa faktor penentu yang umumnya berada atau berasal dari luar sistem pendidikan, yaitu faktor penentu yang sama untuk penyesuaian sistem pendidikan.

B. Pengorganisasian

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Unit Diklat RS MMC merupakan bagian dari Biro Personalia dan Umum. Pada kegiatan diklat ini tidak dibentuk suatu panitia khusus, semua kegiatan pendidikan dan pelatihan dikoordinir oleh Unit Diklat. Petugas Unit Diklat sudah mengetahui uraian tugasnya masing-masing sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam SOP.

George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Ernest Dale seperti dikutip oleh Hani T. Handoko (1995) mengemukakan tiga langkah dalam proses pengorganisasian, yaitu :

- D. Perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi
- E. Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang logik dapat dilaksanakan oleh satu orang
- F. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis

C. Pelaksanaan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepala unit juga ikut membantu petugas Unit Diklat, seperti : membantu menentukan materi, membantu mengingatkan sasaran/peserta di unitnya masing-masing untuk mengikuti kegiatan diklat, membantu mengawasi jalannya kegiatan diklat, menampung usulan pengajuan diklat dari karyawan di unit masing-masing dan membantu menganalisa kebutuhan diklat di masing-masing unit.

Jumlah peserta diklat khususnya *in house training* dalam satu kali sesi pelatihan maksimal 40 orang. Pada kegiatan *in house training* (IHT) ini yang menjadi masalah ialah peserta yang hadir tidak maksimal, menurut hasil penelitian ini terjadi pada beberapa unit tertentu terutama jika karyawan bekerja *shift*. Walaupun hanya beberapa orang saja yang tidak dapat mengikuti kegiatan pelatihan namun ini merupakan masalah yang cukup sering terjadi pada pelaksanaan *in house training*. Petugas Unit Diklat akan melihat daftar kehadiran dan peserta yang tidak mengikuti *in house training* akan dicantumkan keikutsertaannya pada pelatihan yang akan diadakan selanjutnya dengan topik yang sama.

Sondan P. Siagian (1996) menyatakan bahwa sasaran harus diinformasikan kepada pihak penyelenggara, pelatih, peserta, atau *stake holder* lainnya.

1. Sebagai tolok ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program latihan
2. Sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode latihan yang akan digunakan.

Badan Kepegawaian Negara menyatakan bahwa dalam pelaksanaan ada penentuan waktu dan penyusunan jadwal pelaksanaan diklat, dengan memperhatikan:

1. Tingkat kesibukan calon peserta yang dapat mengganggu kehadiran mengikuti diklat
2. Komitmen semua calon peserta untuk mengikuti diklat secara utuh
3. Komitmen semua tenaga instruktur/pelatih untuk memberikan materi sesuai jadwal yang telah disepakati
4. Tenggang waktu antara rencana pelaksanaan diklat dengan penyampaian informasi kepada calon peserta diklat, sehingga mempunyai waktu yang cukup untuk menyusun agenda kegiatan masing-masing
5. Pelaksanaan diklat pada hari kerja, karena diklat tersebut merupakan kegiatan resmi kelembagaan.

D. Pengawasan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengawasan dilakukan oleh Kepala Biro Personalia dan Umum. Pengawasan yang dilakukan bersifat insidental maupun berkesinambungan. Pengawasan insidental dilakukan oleh Kepala Biro Personalia dan Umum langsung ke lapangan ataupun dari hasil laporan Kepala Urusan Diklat maupun kepala unit kepada Kepala Biro Personalia dan Umum apabila tidak dapat melakukan pengawasan secara langsung ke tempat pelaksanaan diklat. Sedangkan pengawasan berkesinambungan dilakukan dengan cara menyerahkan laporan kegiatan maupun anggaran diklat yang telah digunakan setiap bulan maupun triwulanan. Pengawasan ini dilakukan untuk memastikan pelaksanaan diklat telah sesuai dengan SOP dan tidak terjadi sesuatu hal diluar dari perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Robert J. Mocker sebagaimana disampaikan oleh Hani T. Handoko (1995) mengemukakan bahwa “Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan”.

Prasetya Irawan (1987) menyatakan bahwa yang dimaksud *monitoring* dalam diklat ialah pengawasan yang dijalankan terus menerus selama masa program berlangsung dengan tujuan agar semua kesulitan/masalah yang timbul dapat segera diantisipasi dan diatasi serta program dapat berjalan dengan lancar dan sukses.

E. Penilaian/Evaluasi

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa evaluasi IHT diselenggarakan bagi peserta, pelatih maupun penyelenggara. Evaluasi kepada peserta akan dilakukan dengan cara : memberikan ujian tertulis sebelum pelatihan dilakukan yang disebut dengan *pre test* dan setelah pelatihan yang disebut dengan *post test*. Evaluasi terhadap pelatih dilakukan oleh peserta dengan cara mengisi kuesioner dan yang dijadikan bahan evaluasi diantaranya: penguasaan materi, penyampaian materi, kemampuan membahas pertanyaan, efisiensi waktu dan bimbingan praktek. Evaluasi terhadap penyelenggara juga dilakukan dengan cara mengisi kuesioner dan yang dijadikan bahan evaluasi diantaranya: waktu penyelenggaraan, fasilitas-fasilitas yang digunakan dan keadaan lingkungan pada saat dilaksanakannya pelatihan. Evaluasi yang dilakukan kepada peserta *extra mural* dengan cara meminta sertifikat maupun bukti-bukti pembayaran kepada peserta *training*, selain itu peserta diminta untuk mempresentasikan/*mensharingkan* hasil seminar yang telah diikuti kepada karyawan yang belum mengikuti seminar tersebut, diutamakan untuk karyawan dalam satu lingkup kerja. Sedangkan evaluasi kepada peserta yang mengikuti pendidikan/kursus dengan cara meminta laporan secara periodik dan bukti-bukti pembayaran, khusus bagi karyawan yang melaksanakan tugas formal harus memberikan hasil skripsi/tesis dan mempresentasikannya di depan direksi pada rapat pagi (*morning meeting*). Begitu juga halnya dengan magang/*survey* maupun *study banding* harus menyerahkan hasil kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diperoleh dalam bentuk laporan diserahkan kepada petugas Unit Diklat.

Berdasarkan hasil penelitian juga diketahui bahwa evaluasi program kerja diklat tahunan dilakukan pada rapat kerja akhir tahun tepatnya pada Oktober 2009. Pada evaluasi tahunan ini Kepala Urusan Diklat berhak untuk menyampaikan program kerja diklat yang telah dilaksanakan tentu saja tetap dibawah pengawasan Kepala Biro Personalia dan Umum. Evaluasi pada akhir tahun akan membandingkan rencana program kerja diklat dengan realisasi pelaksanaan diklat karyawan selain itu juga dilakukan perbandingan

antara program kerja diklat pada tahun ini dengan program kerja diklat pada tahun-tahun sebelumnya. Pada saat dilakukan evaluasi tahunan akan dilihat apa saja masalah yang terjadi, penyebab dan hasil/dampak yang telah dicapai selama pelaksanaan diklat.

Evaluasi boleh dijalankan apabila ada kebijakan, kriteria dan mekanisme evaluasi itu sendiri. Evaluasi atau penilaian merupakan suatu rentetan kegiatan yang dijalankan secara teratur dan sistematis, dimulai daripada penentuan tujuan, perencanaan, pengembangan instrumen, pengumpulan data, analisis data, dan penafsiran temuan dengan tujuan untuk menentukan nilai sesuatu dengan cara membandingkannya dengan standar penilaian yang sudah disepakati (Prasetya Irawan, 1997).

Evaluasi diklat bertujuan untuk mendapatkan dan menganalisis informasi untuk mengetahui pencapaian tujuan program diklat dan mengetahui pengaruh program diklat terhadap efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas instansi peserta diklat. Atmodiwiryo (2002) mengemukakan bahwa evaluasi bertujuan untuk :

1. Mendapatkan dan menganalisa informasi untuk mengetahui pencapaian tujuan jangka panjang dan jangka pendek
2. Mengetahui pengaruh program pendidikan dan pelatihan terhadap efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas instansi peserta diklat

Hamalik (2005) menyatakan bahwa program pendidikan dan pelatihan perlu dievaluasi terus-menerus dari berbagai sisi, seperti : relevansinya dengan kebutuhan lapangan, evektifitas, kedayagunaan, manfaat, hambatan, keuntungan, administrasi dan sebagainya sehingga dapat diketahui apakah program tersebut berhasil, diperbaiki atau tetap dipertahankan.

7.2.3 Output

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pelayanan yang diberikan pada Unit Diklat, yaitu : *in house training*, seminar/*extra mural*, pendidikan/kursus, magang/*Survey* dan *study banding*. Pelayanan diklat pada realisasinya tidak seluruhnya tercapai, hal ini disebabkan karena pendidikan dan pelatihan yang diadakan harus disesuaikan dengan perkembangan ilmu dan pengetahuan dan tidak dapat diprediksi. Oleh karena itu, tidak semua pengajuan dapat disetujui permintaannya. Petugas Unit Diklat hanya akan memberikan pelayanan pada setiap pengajuan-pengajuan diklat karyawan yang telah mendapatkan persetujuan dari rapat *Board Of Directors* (BOD)

Program pelatihan dikatakan efektif jika salah satu masalah penyebab diselenggarakan pendidikan dan pelatihan teratasi dan jika terjadi perubahan yang relatif permanen dalam diri peserta program diklat, dalam diri pengguna tenaga kerja yang telah menyelesaikan program tertentu dalam organisasi secara keseluruhan. Perubahan tersebut harus terlihat dalam organisasi secara keseluruhan. Perubahan tersebut harus terlihat dalam peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sarannya, seperti : pertumbuhan, perkembangan, daya saing dan peningkatan laba (Siagian, 2003).

7.3 Masalah Pelayanan pada Unit Diklat

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan maka ditemukan beberapa masalah yang mempengaruhi pelayanan pada Unit Diklat RS MMC. Masalah tersebut antara lain

7.3.1 Masalah pada Input

- A. Tidak ada konsultan sebagai *trainer*
- B. Gangguan pada ruangan tempat pelaksanaan diklat
- C. Letak perpustakaan yang kurang leluasa untuk dikunjungi

7.3.2 Masalah pada Proses

- A. Perencanaan jumlah sasaran peserta diklat tahun 2009 menurun
- B. Peserta *in house training* yang hadir tidak maksimal

7.3.3 Masalah pada *Output*

- A. Tidak semua pengajuan diklat dapat direalisasikan

7.3.4 Analisa Penyebab Masalah

1. Tidak ada konsultan sebagai *trainer*

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa pada tahun-tahun sebelumnya RS MMC memiliki seorang konsultan yang handal dan mampu memberikan *training* kepada karyawan-karyawan yang membutuhkan namun saat ini konsultan tersebut tidak lagi bekerja sama dengan RS MMC. Pada tahun lalu kegiatan *training* yang diadakan cukup besar dan sebagian besar yang menjadi instruktur/pelatih pada kegiatan *training* tersebut adalah konsultan. Sampai dengan saat ini RS MMC masih berusaha mencari konsultan sesuai dengan yang kompetensi diharapkan yaitu mampu memberikan *training* dan konseling kepada karyawan.

2. Gangguan pada ruangan tempat pelaksanaan diklat

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa ruangan aula yang sering digunakan untuk pelatihan saat ini letaknya dekat dengan bangunan baru yang sedang dibangun. RS MMC sedang membuat jalan penghubung antara gedung yang sedang digunakan dengan gedung yang sedang dibangun, hal ini menimbulkan gangguan terhadap pelaksanaan pelatihan.

3. Letak perpustakaan yang kurang leluasa untuk dikunjungi

Hasil observasi yang peneliti lakukan, letak perpustakaan berada di ruangan direksi. Letak perpustakaan yang diletakkan di tempat tersebut mengakibatkan banyak karyawan jarang sekali mengunjungi perpustakaan. Dari hasil wawancara diketahui bahwa karyawan enggan untuk ke perpustakaan apabila harus masuk ke ruangan direksi karena mereka mempunyai persepsi negatif mengganggu kegiatan orang-orang yang ada di direksi .

4. Sasaran peserta diklat tahun 2009 menurun

Dari hasil wawancara diketahui bahwa RS MMC menurunkan sasaran peserta diklat tahun ini menjadi ± 150 orang peserta untuk semua kegiatan diklat dibandingkan tahun sebelumnya ± 1200 orang peserta yang mengikuti

diklat, ini terjadi karena minimnya *in house training* yang diselenggarakan pada tahun 2009.

5. Peserta *in house training* yang hadir tidak maksimal

Dari hasil wawancara diketahui bahwa pada kegiatan *in house training* ini yang menjadi masalah ialah peserta yang hadir tidak maksimal hal ini terjadi terjadi pada beberapa unit tertentu terutama jika karyawan bekerja *shift*.

6. Tidak semua pengajuan diklat dapat direalisasikan

RS MMC sebagai rumah sakit swasta harus efektif dan selektif terhadap setiap pengajuan diklat yang ditawarkan. Oleh karena itu tidak semua pengajuan dapat direalisasikan, hanya pengajuan yang sesuai dengan kebutuhan rumah sakit dan akan direalisasikan.