

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pendidikan dan Pelatihan

2.1.1 Definisi Pendidikan

Soekidjo Notoatmodjo dalam buku "Pendidikan dan Pelatihan" (1998) memberikan beberapa batasan tentang pengertian pendidikan, diantaranya :

- A. M.J. Langevelt, (1962) menyatakan bahwa "Pendidikan adalah proses membawa anak ke arah kedewasaan". Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa kedewasaan yang dimaksud adalah apabila anak telah sanggup bertindak atas tanggung jawabnya sendiri.
- B. Menurut *Dictionary of Education*, Pendidikan diartikan sebagai berikut :
 1. Proses dimana seseorang mengembangkan kemampuan, sikap dan bentuk tingkah laku lainnya dalam masyarakat dimana dia hidup
 2. Proses sosial dimana orang dihadapkan pada pengaruh lingkungan yang terpilih dan terkontrol, khususnya yang datang dari sekolah, sehingga mereka dapat memperoleh atau mengalami perkembangan kemampuan sosial dan kemampuan individu yang optimum
- C. Crow and crow, mengartikan pendidikan adalah suatu proses dimana pengalaman atau informasi diperoleh sebagai hasil dari proses belajar. Pendidikan mencakup pengalaman, pengertian dan penyesuaian diri dari pihak terdidik terhadap rangsangan yang diberikan kepadanya, menuju ke arah pertumbuhan dan perkembangan
- D. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat (www.id.wikipedia.org).

Dari uraian tentang pengertian pendidikan di atas, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- A. Pendidikan adalah suatu kegiatan atau usaha manusia untuk meningkatkan kepribadiannya dengan jalan membina pada potensi pribadinya yang berupa rohani (cipta, rasa dan karsa) serta jasmani (panca indera dan keterampilan).
- B. Pendidikan di dalam suatu proses perubahan perilaku menuju kepada kedewasaan dan penyempurnaan kehidupan manusia
- C. Pendidikan adalah suatu proses pengembangan kemampuan atau perilaku kearah yang diinginkan.
- D. Pendidikan merupakan hasil atau prestasi yang dicapai oleh perkembangan manusia, dan usaha lembaga-lembaga tersebut dalam mencapai tujuan. Pendidikan merupakan tingkat kemajuan masyarakat dan kebudayaan sebagai satu kesatuan.

2.1.2 Definsi Pelatihan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1989) menyatakan pelatihan adalah proses melatih, kegiatan atau **pekerjaan**. Pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang dan dalam pekerjaan lain yang terkait dengan yang sekarang dijabatnya, baik secara individu maupun sebagai bagian dari sebuah tim kerja (DR.Achmad.S.Ruky, 2001).

Pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan memperkembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawannya sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan (Nitisemito, 1996).

Pelatihan mempunyai beberapa ciri khas antara lain:

1. Pelatihan menitikberatkan pada keterampilan, jadi lebih berat kepada pengembangan psikomotor
2. Pada pelatihan diharapkan agar peserta dapat meningkatkan keterampilan melalui suatu proses belajar yang sempurna.
3. Pada suatu pelatihan, praktek merupakan hal yang sangat dipentingkan. Setiap peserta harus diberikan kesempatan untuk dapat melakukan praktek

yang sebanyak mungkin. Praktek ini adalah suatu bentuk penerapan daripada ilmu atau pengetahuan yang ditambahkan kepada mereka

4. Pelatihan diberikan di dalam waktu kerja *trainee* (peserta latihan)
5. Pelatihan diberikan pada waktu yang relatif lebih pendek

2.1.3 Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan

Notoatmodjo (2003) menyatakan bahwa perbedaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi secara teori dapat dikenal dari hal-hal berikut :

Tabel 2.1
Perbandingan Antara Pendidikan dan Pelatihan

	Pendidikan	Pelatihan
1. Pengembangan kemampuan	Menyeluruh (<i>overall</i>)	Khusus (<i>spesific</i>)
2. Area kemampuan (penekanan)	Kognitif, afektif	Psikomotor
3. Jangka waktu pelaksanaan	<i>Long term</i>	<i>Short term</i>
4. Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
5. Penekanan metode belajar	<i>Conventional</i>	<i>Inconventional</i>
6. Penghargaan akhir proses	Gelar (<i>degree</i>)	Sertifikat (<i>non-degree</i>)

Sumber : Buku Pengembangan Sumber Daya Manusia, 2003 : 29

Pelatihan adalah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan formal, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan kerja seseorang atau sekelompok orang. Pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu, pelatihan penekanannya pada tugas yang harus dilaksanakan (*job orientation*). Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi, pendidikan lebih pada pengembangan kemampuan umum.

2.1.4 Peran Konsultan bagi Pendidikan dan Pelatihan

Notoatmodjo (2003) menyatakan bahwa fungsi pokok konsultan di dalam institusi diklat adalah untuk menghasilkan pendapat-pendapat atau jawaban-jawaban atas permasalahan di dalam lembaga tersebut. Ada dua hal pokok yang harus dilakukan oleh seorang konsultan untuk memperoleh hasil yang optimum, yakni peranan sebagai manusia sumber (*resource person*) dan sebagai fasilitator.

A. *Resource Person* (Nara Sumber)

Seorang nara sumber di dalam suatu institusi hendaknya bersikap *reactive*. *Reactive* disini adalah menjawab dan mencarikan jalan pemecahan masalah yang dihadapi oleh institusi. Oleh sebab itu sifat seorang nara sumber disini adalah pasif, menunggu permasalahan atau pertanyaan-pertanyaan yang muncul. Selanjutnya seorang konsultan sebagai nara sumber mencakup dua fungsi, sebagai berikut :

1. Sebagai pengacara (*advocate*)

Seorang konsultan juga pengacara dalam arti tidak hanya sekedar memilihkan alternatif-alternatif pemecahan masalah yang dihadapi oleh institusi, tetapi lebih dari itu ia harus dapat memberikan alasan-alasan mengapa alternatif pemecahan masalah itu dipilih/dianjurkan.

2. Sebagai pakar (*expert*)

Konsultan sebagai pakar sebaiknya mempunyai data untuk dapat mendukung semua pernyataan-pernyataan pemecahan masalah yang diajukan. Bukti digunakan untuk mendukung pernyataan yang diajukan dapat diperoleh dari penelitian-penelitian atau pengalaman-pengalaman pribadi juga literatur yang telah dibaca.

B. Fasilitator

Seorang fasilitator di dalam suatu institusi hendaknya bersikap *proactive*, yaitu memunculkan permasalahan atau mengajukan pertanyaan-pertanyaan sebagai tantangan yang dihadapi oleh institusi. Selanjutnya peranan fasilitator mencakup dua sub peran, yaitu :

1. Sebagai stimulator

Konsultan sebagai stimulator berarti mengajukan pertanyaan/permasalahan yang harus dijawab oleh institusi. Hal ini bukan dimaksudkan membuat masalah, tetapi memunculkan masalah yang sebenarnya ada dalam institusi namun tidak terlihat.

2. Sebagai *Change Agent*

Konsultan sebagai agen pembaruan berarti ia membantu institusi untuk mendiagnosis dan merencanakan pembaruan/pengembangan baik untuk individu maupun organisasi. Hal ini sejalan dengan fungsi institusi diklat adalah mendidik dan melatih tenaga-tenaga pembaru. Sebagai seorang agen pembaruan, konsultan lebih mementingkan pada proses pembaruan daripada tujuan akhirnya (*goal*). Artinya, ia lebih memunculkan metode dan mekanisme kerja dalam mengembangkan institusi yang bersangkutan.

2.1.5 Alasan Dilakukan Pendidikan dan Pelatihan

Pelatihan juga dapat dipandang sebagai salah satu metode peningkatan mutu pegawai (*staff development*). Notoatmodjo (1992) menyatakan bahwa pentingnya pendidikan dan pelatihan bagi suatu instansi antara lain sebagai berikut :

- A. Pegawai yang menduduki suatu jabatan tertentu di dalam suatu organisasi atau institusi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan di dalam suatu jabatan tertentu. Kadang-kadang penempatan seorang pegawai atau staf baru bukan berdasarkan kemampuan mereka tetapi berdasarkan formasi yang tersedia. Oleh karena itu pegawai atau staf baru harus mempelajari keterampilan-keterampilan, sikap dan pengetahuan baru yang belum atau tidak mereka milik sebelumnya.
- B. Dengan adanya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, mau tidak mau mempengaruhi terhadap instansi. Oleh karena itu jabatan-jabatan yang dulu tidak ada, sekarang ada. Kemampuan pegawai yang akan menduduki jabatan kadang-kadang tidak dapat dipegang oleh pegawai atau calon pegawai yang ada, dengan demikian diperlukan latihan untuk penambahan pengetahuan

kemampuan atau keterampilan pegawai sesuai dengan kemampuan ilmu pengetahuan dan teknologi

- C. Promosi pegawai dalam suatu institusi adalah suatu keharusan sebagai salah satu bentuk *reward* dan *insentive*. Promosi akan dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi seorang pegawai. Keterampilan bagi seseorang yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu harus ditambah melalui pelatihan-pelatihan.
- D. Di dalam masa pembangunan seperti sekarang ini, instansi merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para pegawainya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan saat ini.

Pelatihan juga dapat dipandang sebagai salah satu metode peningkatan mutu pegawai (*staff development*). Tuntutan terhadap diklat disamping datang dari kebutuhan tenaga terampil untuk menangani tugas yang ada (dari dalam) tetapi juga berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi (dari luar). Oleh karena itu, institusi dituntut untuk menyesuaikan dirinya dengan perkembangan yang ada dengan menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan (*training and development*).

2.1.6 Analisa Kebutuhan Pelatihan

Untuk mempertajam analisis ini seyogyanya ditunjang dengan survei peninjauan kebutuhan (*need assessment*). Menurut Notoatmodjo (2003), tahap ini pada umumnya mencakup tiga jenis analisis, yaitu :

A. Analisis Organisasi

Pada hakikatnya menyangkut pertanyaan: dimana atau bagaimana dalam organisasi ada personel yang membutuhkan pelatihan. Setelah itu dipertimbangkan biaya, alat-alat, dan perlengkapan yang digunakan. Aspek lain dari analisis ini adalah penentuan berapa banyak karyawan yang perlu dilatih untuk tiap-tiap klasifikasi pekerjaan. Cara-cara yang dilakukan untuk memperoleh informasi-informasi ini adalah dengan angket, wawancara atau pengamatan. Hasil akhir dari analisis organisasi adalah kebutuhan-kebutuhan pelatihan.

B. Analisis Pekerjaan

Antara lain menjawab pertanyaan: apa yang harus diajarkan atau diberikan dalam pelatihan agar karyawan tersebut dapat dan mampu melakukan pekerjaan secara efektif.

Tujuan utama analisis ini adalah memperoleh informasi tentang:

1. Tugas-tugas yang harus dilakukan karyawan
2. Tugas-tugas yang telah dilakukan saat itu
3. Tugas-tugas yang seharusnya dilakukan, namun belum atau tidak dilakukan karyawan
4. Sikap, pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan sebagainya.

Untuk memperoleh informasi ini dapat dilakukan melalui test-test personel, wawancara, rekomendasi-rekomendasi, evaluasi rekan sekerja, dan sebagainya.

C. Analisis Pribadi

Antara lain menjawab pertanyaan : siapa yang membutuhkan pendidikan dan pelatihan macam apa. Untuk hal ini diperlukan waktu untuk mengadakan diagnosis yang lengkap tentang masing-masing personel mengenai kemampuan-kemampuan mereka. Untuk memperoleh informasi ini dapat dilakukan melalui *achievement test*, observasi dan wawancara. Dari ketiga analisis tersebut diharapkan akan menghasilkan status kemampuan yang lebih tepat dikatakan kinerja (*performance*) pada karyawan, dan seterusnya akan dijadikan dasar penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Namun, kita harus hati-hati menyimpulkan, apakah benar kinerja yang kita temukan dan analisis itu terapinya adalah pendidikan dan pelatihan.

2.1.7 Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Apabila suatu institusi menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya, maka terlebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi tujuan diselenggarakannya pendidikan dan pelatihan sehingga arah dan tujuan yang harus dicapai akan menjadi nyata. Pendidikan dan pelatihan tanpa ada tujuan yang harus dicapai maka menjadi tidak efektif dan tidak berguna. Tujuan pendidikan dan

pelatihan merupakan pedoman dalam penyusunan program pendidikan, pelaksanaan maupun pengawasan.

Mangkunegara (2003) menyatakan bahwa tujuan pokok dari setiap pendidikan dan pelatihan adalah untuk merubah kemampuan penampilan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya, sedangkan kebijaksanaan umum daripada suatu pelatihan adalah agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik/efisien dan efektif. Tujuan lain dari pendidikan dan pelatihan agar pengawasan yang diberikan menjadi sedikit. Apabila karyawan mendapatkan pendidikan khusus dalam pelaksanaan tugasnya, maka lebih sedikit kemungkinan karyawan tersebut untuk membuat kesalahan sehingga tidak perlu banyak waktu yang disediakan oleh seorang pemimpin untuk melakukan pengawasan.

Menurut Alex S. Nitisemito dalam bukunya "Manajemen Personalia" (1996) menyatakan bahwa pelatihan merupakan bagian dari kegiatan perusahaan atau instansi yang bertujuan untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para pegawai atau anggotanya sesuai dengan keinginan dari instansi yang bersangkutan.

Notoatmodjo (1998) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan juga bertujuan agar peserta menjadi cepat berkembang. Sukar bagi seseorang untuk mengembangkan dirinya tanpa adanya suatu pendidikan khusus. Pengembangan diri dengan hanya melalui pengalaman saja akan lebih lambat dibandingkan dengan pendidikan. Pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk menstabilisasi karyawan atau mengurangi angka *turn over*. Pegawai yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan kemungkinan mengembangkan diri lebih tinggi, pada umumnya cenderung lebih lama bekerja dalam suatu instansi jika dibandingkan dengan instansi yang tidak memberikan kesempatan berkembang bagi karyawannya.

Dengan kata lain tujuan pendidikan adalah rumusan pada jenis tingkah laku dalam kategori pengetahuan, kecerdasan, sikap dan keterampilan yang diharapkan dimiliki oleh sasaran pendidikan dan pelatihan setelah menyelesaikan program diklat (serangkaian proses belajar).

2.1.8 Siklus Pendidikan dan Pelatihan

Notoatmodjo (1998) menyatakan bahwa siklus atau proses penyelenggaraan suatu pendidikan dan pelatihan pada garis besarnya terdiri dari kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- A. Penjajakan kebutuhan (*need assessment*) dan analisis kebutuhan pendidikan atau pelatihan
- B. Merumuskan tujuan pendidikan (*educational objectives*) dari pendidikan dan pelatihan
- C. Mengembangkan kurikulum (*curriculum development*) pendidikan atau pelatihan
- D. Menyusun bahan atau materi pelajaran yang akan dipakai dalam pendidikan atau pelatihan
- E. Menentukan metoda dan teknik pendidikan atau pelatihan, termasuk alat-alat bantu pendidikan
- F. Menyusun program pelaksanaannya, termasuk penentuan kriteria peserta dan pengajar, serta pemanggilan, penyusunan jadwal, penyusunan instrumen, evaluasi dan sebagainya
- G. Pelaksanaan atau penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan
- H. Evaluasi hasil kegiatan pendidikan dan pelatihan

2.1.9 Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan harus ada dalam suatu instansi karena diklat merupakan bentuk investasi sumber daya manusia dalam rangka mencapai tingkat produktifitas yang optimum, tanpa adanya pengembangan dan penambahan kemampuan bagi SDM mustahil suatu instansi akan dapat berkembang.

William B. Werter Jr. dan Keith Davis (1996) menyatakan bahwa pada dasarnya terdapat beberapa manfaat pendidikan dan latihan bagi organisasi, individu, dan bagi penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok (kumpulan) kerja dalam suatu organisasi.

- A. Manfaat bagi organisasi
 1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan tetapi kecermatan melaksanakan

tugas, Kerja sama yang baik antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh

2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan kepada sikap dewasa secara terknikal maupun intelektual. Saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat, selain itu para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh pegawai dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen, penerapan gaya manajerial (pengurusan) yang partisipatif
6. Memperlancar jalannya komunikasi efektif yang memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan operasional
7. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya ialah rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan para anggota organisasi

B. Manfaat bagi individu

1. Menolong para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik
2. Meningkatkan kemampuan para pegawai menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya
3. Timbulnya dorongan di dalam diri para pegawai untuk terus mempertingkatkan kemampuan kerjanya
4. Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri

5. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual
 6. Meningkatkan kepuasan kerja
 7. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang
 8. Makin besarnya tekad pegawai untuk lebih mandiri
 9. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru dimasa depan
- C. Manfaat bagi kelompok kerja
1. Terjadinya proses komunikasi yang efektif
 2. Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan
 3. Ketaatan semua pihak terhadap berbagai ketentuan yang bersifat normal, berlaku umum dan ditetapkan oleh instansi pemerintah yang berwenang maupun yang berlaku khusus di lingkungan suatu organisasi tertentu
 4. Terjadinya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai
 5. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya

2.1.10 Prinsip Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan

Manullang (1998) menyatakan bahwa pengalaman dan penyelidikan yang sudah lama dijalankan mengenai pendidikan atau latihan, telah menghasilkan sembilan prinsip latihan, yaitu :

- A. Perbedaan individu
- Pada saat perencanaan dan pelaksanaan harus tetap diingat adanya perbedaan individu dari para peserta baik latar belakang pendidikan, pengalaman maupun keinginan. Oleh karena itu, sifat dan cara latihan harus direncanakan dan dilaksanakan sedemikian rupa, sehingga pelatihan tersebut akan dapat memberikan hasil dan manfaat dengan cakupan yang besar.
- B. Analisis jabatan
- Spesifikasi pekerjaan akan dapat menjelaskan pendidikan yang sesuai dan harus dimiliki oleh calon pekerja untuk dapat menunjang pelaksanaan pekerjaannya. Oleh karena itu, bahan-bahan yang akan diajarkan harus

berhubungan erat dengan apa yang dinyatakan dalam analisis pekerjaan peserta.

C. Motivasi

Orang akan bersungguh-sungguh melaksanakan suatu tugas tertentu bila ada daya rangsangannya. Demikian juga halnya dengan peserta yang mengikuti pelatihan, mereka melihat kenaikan upah maupun kenaikan kedudukan adalah beberapa daya rangsang yang dipergunakan untuk belajar sungguh-sungguh selama pelatihan.

D. Partisipasi aktif

Peserta pelatihan harus turut aktif dalam pendidikan dan pelatihan. Sistem pendidikan dengan jalan memberikan kuliah seringkali membosankan karena bersifat satu arah. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan harus dapat memberikan kesempatan untuk bertukar pikiran antara peserta dan pengajar, sehingga peserta turut aktif berpikir selama pelatihan berlangsung.

E. Seleksi peserta pelatihan

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-orang tertentu yang dapat mengikuti pelatihan.

F. Seleksi pengajar

Tidak setiap orang dapat menjadi seorang pengajar yang baik. Jabatan untuk mengajar juga memerlukan kualifikasi tertentu karena berhasil atau tidak pelatihan tergantung ada atau tidaknya persamaan kualifikasi analisis jabatan pengajar 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.

G. Pelatihan pengajar

Disamping itu, pengajar 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.

H. Metode Pelatihan

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.

I. Asas Belajar

Asas belajar dalam pendidikan dan pelatihan tidak boleh dilupakan. Pada umumnya orang akan lebih mudah menangkap pelajaran jika pelajaran yang diberikan dimulai dari hal yang lebih mudah baru kemudian mempelajari hal yang lebih sulit.

2.1.11 Program Pendidikan dan Pelatihan

Menurut William B. Werther dan Keith Davis dalam bukunya “Human Resources and Personnel Management” (1996) mengatakan bahwa langkah-langkah dalam mempersiapkan program pelatihan adalah melalui langkah berikut.

A. *Training Need Assessment* (Penilaian dan Identifikasi Kebutuhan)

Organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan untuk memutuskan pendekatan yang akan digunakan. Penilaian kebutuhan mendiagnosa masalah-masalah dan tantangan lingkungan yang dihadapi organisasi sekarang. Selain pendekatan sumber daya manusia dalam mengidentifikasi suatu tugas, pelatih memulai dengan mengevaluasi gambaran suatu pekerjaan penting yang diperoleh.

B. *Training and Development Program* (Sasaran Pelatihan dan Pengembangan)

Setelah evaluasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan dilakukan, maka sasaran dinyatakan dan ditetapkan. Sasaran ini mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan dan berfungsi sebagai standar-standar dimana prestasi kerja

individual dan efektivitas program pelatihan dapat diukur. Pada tahap ini, kriteria evaluasi sebaiknya juga ditetapkan untuk memudahkan program evaluasi pelaksanaan program pelatihan. Warga belajar adalah orang dewasa yang setiap hari menghadapi masalah serta memerlukan adanya pemecahan. Kebutuhan untuk memecahkan masalah ini merupakan faktor penting yang ikut menentukan kebutuhan pelatihan.

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-ketrampilan, kemampuan, pengetahuan dan sikap, yang merupakan hasil yang ingin dicapai dari setiap kegiatan latihan.

C. Menyusun *Program Content* (Isi Program)

Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran pelatihan. Apapun isinya, program pelatihan hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta. Pada peserta juga perlu meninjau isi program, apakah relevan dengan kebutuhan atau motivasinya untuk mengikuti pelatihan tersebut rendah atau tinggi. Agar isi program pelatihan efektif, prinsip-prinsip belajar harus diperhatikan.

D. Mendesain *Learning Principle* (Prinsip-prinsip Belajar)

Ada beberapa prinsip belajar yang bisa digunakan sebagai pedoman tentang cara-cara belajar yang paling efektif bagi karyawan. Prinsip-prinsip ini adalah bahwa program pelatihan bersifat partisipatif, relevan, pengulangan dan pemindahan serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta pelatihan. Semakin terpenuhinya prinsip-prinsip tersebut, pelatihan akan semakin efektif. Disamping itu, perancang program pelatihan perlu juga menyadari perbedaan individual, karena pada hakekatnya para karyawan mempunyai kemampuan, sifat dan sebagainya yang berbeda satu sama lainnya.

E. *Evaluation* (Evaluasi)

Setelah program pelatihan dilaksanakan, maka program ini perlu dievaluasi untuk mengetahui sampai sejauh mana tujuannya telah dicapai. Untuk itu manajemen harus mengevaluasi kegiatan program pelatihan secara sistematis dengan tolak ukur yang mencakup reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil.

2.1.12 Metode Pendidikan dan Pelatihan

Notoatmodjo (2003) menyatakan bahwa pada garis besarnya terdapat dua metode yang digunakan dalam pendidikan dan pelatihan karyawan, yaitu :

A. Metode di luar pekerjaan (*off the job side*). Pelatihan dengan menggunakan metode ini berarti pegawai yang akan mengikuti pelatihan akan keluar untuk sementara dari kegiatan pekerjaannya, kemudian mengikuti pelatihan yang menggunakan teknik belajar-mengajar seperti biasanya.

Pada prinsipnya metode *off the job side* dikelompokkan menjadi 2, yaitu :

1. Teknik presentase informasi. Teknik ini dilakukan dengan menyajikan informasi, dan tujuannya untuk mengintroduksi pengetahuan, sikap dan keterampilan baru kepada petugas. Harapan akhir dari penyajian ini adalah pengetahuan, sikap dan keterampilan tersebut dapat di adopsi oleh peserta latihan. Teknik penyajian informasi antara lain :

- a) Ceramah biasa dimana penyaji/penceramah bertatap muka (*face to face*) dengan para pengajar. Peserta pelatihan pasif dan mendengarkan apa yang akan disajikan oleh penceramah
- b) Teknik diskusi dimana informasi yang akan disajikan disusun dalam bentuk pertanyaan atau tugas-tugas yang harus didiskusikan oleh peserta latihan, peserta akan aktif berkreasi
- c) Teknik pemodelan perilaku (*behavior modeling*) adalah salah satu cara untuk mempelajari atau meniru tindakan/perilaku dengan cara observasi. Biasanya model-model perilaku yang harus diobservasi dan di tiru diproyeksikan dalam *video tape*. Misalnya perilaku seorang manajer terhadap pegawainya, diperlihatkan kepada peserta pelatihan, kemudian peserta diminta untuk mengkritik dan

mendiskusikan perilaku manajer tersebut. Pada akhirnya, disimpulkan tindakan manajer mana yang yang boleh di tiru dan mana yang harus diperbaiki.

d) Metode magang, ini adalah salah satu cara yang baik untuk pengembangan. Biasanya instansi yang berkepentingan mengirimkan petugas manajerial secara berkelompok/*team* mempelajari teori-teori manajemen dan langsung mempraktekkan di bawah pengawasan pelatihan, sekaligus mendapatkan introduksi dan keterampilan baru yang harus mereka lakukan di instansi tempat masing-masing

2. Metode simulasi. Simulasi adalah suatu peniruan karakteristik atau perilaku dari dunia *real* sedemikian rupa sehingga peserta latihan dapat mereaksikannya seperti keadaan yang sebenarnya. Metode-metode simulasi ini mencakup :

a) Simulator alat-alat, misalnya simulator alat-alat suntik bagi pendidikan dokter atau perawat, simulator sumur pompa tangan bagi pendidikan sanitasi dan sebagainya

b) Studi kasus (*case study*) dimana peserta latihan diberikan suatu kasus, kemudian dipelajari dan didiskusikan antara para peserta latihan. Metode kasus ini sangat cocok untuk manajer atau administrator yang akan mengembangkan keterampilan dalam memecahkan masalah

c) Permainan peranan (*role playing*), peserta diminta untuk memainkan berbagai karakter/watak dalam kasus. Peserta akan diminta untuk membayangkan diri sendiri tentang tindakan/peranan tertentu yang diciptakan bagi mereka oleh pelatih. Peserta harus mengambil alih peranan dan sikap dari orang yang ditokohkan. Misalnya sikap dan peranan seorang *head nurse* dalam memimpin suatu rapat

d) Teknik di dalam keranjang (*in basket*). Metode ini dilakukan dengan memberikan bermacam-macam persoalan kepada peserta latihan, kemudian mereka akan diminta untuk memecahkan masalah-masalah tersebut sesuai dengan teori dan pengalaman yang dimiliki mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi.

B. Metode di dalam pekerjaan (*on the job side*). Pelatihan ini berbentuk penugasan pegawai-pegawai baru kepada supervisor yang telah berpengalaman (*senior*). Metode ini berarti pegawai baru akan meminta bimbingan kepada pegawai yang sudah berpengalaman. Para pegawai senior yang bertugas untuk membimbing pegawai baru diharapkan memperlihatkan contoh-contoh pekerjaan yang baik serta penanganan suatu pekerjaan yang jelas dan konkrit yang nantinya akan dikerjakan oleh pegawai baru setelah pelatihan berakhir. Cara ini mempunyai banyak keuntungan antara lain :

1. Sangat ekonomis karena tidak perlu membiayai *trainers* dan *trainee*, serta tidak memerlukan penyediaan peralatan dan ruangan khusus
2. Para *trainee* sekaligus berada dalam situasi kerja yang aktual dan konkret
3. Memberikan praktek aktif bagi para *trainee* terhadap pengetahuan yang dipelajari olehnya
4. Para *trainee* belajar dan langsung mempraktekkan, sehingga dapat diketahui apakah yang dikerjakan sudah benar atau salah.

Bentuk lain dari *on the job side* adalah metode rotasi pekerjaan. Metode ini pada umumnya dilakukan pegawai-pegawai yang sudah lama, kemudian akan dipindahkan tugasnya baik secara vertikal (*promosi*) maupun secara horizontal (bagian lain yang sederajat dengan pekerjaan sebelumnya). Metode rotasi pekerjaan dapat membantu para pegawai untuk mempertahankan tujuan-tujuan karir mereka sebelum menduduki suatu jabatan baru, dan juga memperluas cakrawala pegawai.

2.1.13 Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan

Notoatmodjo (2003) menyatakan bahwa setelah berakhir pelatihan, sebaiknya dilakukan evaluasi. Evaluasi ini mencakup 2 hal yaitu :

- A. Evaluasi terhadap proses pelatihan yang meliputi :
1. Organisasi penyelenggara, misalnya : administrasi, konsumsi, akomodasi, ruangan, petugas dan sebagainya
 2. Penyampaian materi pelatihan, misalnya : relevansi maupun pengajar

- B. Evaluasi terhadap hasil, yang mencakup evaluasi sejauh mana materi yang disampaikan dapat dikuasai dan dimengerti oleh peserta latih. Lebih jauh lagi apakah ada peningkatan pengetahuan, sikap, perilaku peserta pelatihan.

Cara melakukan evaluasi :

1. Formal, dengan menggunakan kuesioner yang harus diisi oleh peserta pelatihan
2. Informal, dengan diskusi antara peserta dengan panitia

Disamping evaluasi pada akhir pelatihan, kadang-kadang pada setiap akhir sesi pada setiap hari pelatihan dapat juga dilakukan evaluasi terhadap sesi pelatihan pada waktu tersebut.

Penilaian *training* menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (1998) :

- A. Produktivitas sebelum dan sesudah *training* apakah memang terjadi peningkatan produktivitas, misalnya diukur dari tingkat produksinya baik kualitas maupun kuantitas.
- B. Penurunan tingkat kecelakaan, cukup berhasilkah program *training* tersebut mengurangi tingkat kecelakaan sampai seberapa banyak biaya yang bisa dihemat karena menurunnya angka kecelakaan tersebut.

Sedangkan menurut Manullang (1998), penilaian *training* dapat dilihat dari :

- A. Reaksi, bagaimana reaksi pengikut *training* terhadap program pelatihan yang diikutinya.
- B. Pelajaran, sejauh mana pengikut pelatihan kerja dapat mempelajari fakta prinsip-prinsip dan pendekatan-pendekatan yang tercakup dalam *training* tersebut.
- C. Tingkah laku, sejauh mana tingkah laku dalam pekerjaan berubah karena mengikuti pelatihan.
- D. Hasil, apakah hasil akhir yang diperoleh (reduksi biaya, penurunan *turn over*, perbaikan produksi, dan sebagainya)

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

2.1.13.1 Tujuan Evaluasi/Penilaian Program

Hamalik (2005) menyatakan bahwa penilaian program pelatihan bertujuan untuk memperoleh informasi yang akurat sebagai bahan pertimbangan untuk membuat keputusan program, yang meliputi :

- A. Keputusan tentang perencanaan program yang mengarah ke pencapaian tujuan umum dan tujuan khusus
- B. Keputusan tentang komponen masukan program, seperti : ketenagaan, sarana prasarana, waktu dan biaya
- C. Keputusan tentang implementasi program yang mengarahkan kegiatan-kegiatan pelatihan
- D. Keputusan tentang produk program yang menyangkut hasil dan dampak dari program pendidikan dan pelatihan

2.1.13.2 Langkah-langkah Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan

Purwanto dan Atwi Superman (1999) menyatakan bahwa evaluasi terhadap program secara sistematis pada umumnya menempuh empat langkah, yaitu :

- A. Menyusun desain evaluasi
Evaluators mempersiapkan segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan evaluasi, mulai menentukan tujuan evaluasi, model yang akan digunakan, informasi yang akan dicari serta metode pengumpulan dan analisis data. Setelah menghasilkan desain evaluasi yang cukup komprehensif dan rinci, maka sudah dapat dijadikan acuan kegiatan evaluasi yang akan dilaksanakan.
- B. Mengembangkan Instrumen Pengumpulan Data
Setelah pengumpulan data dilakukan, langkah selanjutnya adalah menentukan bentuk instrumen yang akan digunakan serta kepada siapa instrumen tersebut diajukan (responden). Untuk memperoleh data yang valid maka instrumen yang digunakan harus memperhatikan masalah validitas dan reliabilitas. Selain hal tersebut, masalah efisiensi dan efektivitas harus tetap diperhatikan.

C. Mengumpulkan Data, Analisis, *Judgement*

Langkah ketiga merupakan tahapan pelaksanaan dari apa yang telah direncanakan pada langkah pertama dan kedua. Pengumpulan data dapat diperoleh dari populasi maupun dengan menggunakan sampel, apabila menggunakan sampel maka harus representatif mewakili populasi dan memperhatikan teknik *sampling* yang baik. Dari hasil *judgement* kemudian disusun rekomendasi kepada penyelenggara kegiatan diklat.

D. Menyusun Laporan Hasil Evaluasi

Menyusun laporan merupakan langkah terakhir kegiatan evaluasi program diklat. Laporan disusun sesuai dengan kesepakatan, langkah ini terkait dengan tujuan diadakannya evaluasi.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

2.2.1 Definisi MSDM

Sumber daya manusia adalah potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan (www.id.wikipedia.org).

Wahyudi (2002) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi.

Simamora (2004) menyatakan bahwa MSDM adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau karyawan, juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

2.2.2 Tujuan MSDM

Hani T. Handoko (1987) menyatakan MSDM diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.

Ulrich dan Lake (1990) menyatakan tujuan MSDM secara keseluruhan adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Becker (1997) menyatakan MSDM bertujuan untuk :

- A. Memungkinkan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang dibutuhkan
- B. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia, kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka
- C. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis

2.2.3 Fungsi-fungsi Manajemen

2.2.3.1 *Planning* (Perencanaan)

George R. Terry (1986) menyatakan bahwa perencanaan adalah pemilihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan-hubungkan antara fakta yang satu dengan yang lain, kemudian membuat perkiraan dan peramalan tentang keadaan dan perumusan tindakan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk mencapai hasil yang dikehendaki.

Handoko (1995) menyatakan bahwa perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang

dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini.

Indriyo Gito Sudarmo dan Agus Mulyono (1996) mengemukakan bahwa atas dasar luasnya cakupan masalah serta jangkauan yang terkandung dalam suatu perencanaan, maka perencanaan dapat dibedakan dalam tiga bentuk, yaitu :

- A. Rencana global yang merupakan penentuan tujuan secara menyeluruh dan jangka panjang
- B. Rencana strategis merupakan rencana yang disusun guna menentukan tujuan-tujuan kegiatan atau tugas yang mempunyai arti strategis dan mempunyai dimensi jangka panjang
- C. Rencana operasional yang merupakan rencana kegiatan-kegiatan yang berjangka pendek guna menopang pencapaian tujuan jangka panjang, baik dalam perencanaan global maupun perencanaan strategis.

2.2.3.2 Organizing (Pengorganisasian)

Siagian, (1996) menyatakan bahwa “Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan”.

George R. Terry (1986) menyatakan 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 :

- A. Perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi

- B. Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang logik dapat dilaksanakan oleh satu orang
- C. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis

2.2.3.3 *Actuating* (Pelaksanaan)

George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika:

- A. Merasa yakin akan mampu mengerjakan,
- B. Merasa yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya,
- C. Tidak sedang dibebani oleh masalah pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak
- D. Tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan
- E. Hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

2.2.3.4 *Controlling* (Pengawasan)

Hamalik (2005) menyatakan bahwa pemantauan pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan guna mengatasi permasalahan yang ada hubungannya dengan pelaksanaan diklat.

Robert J. Mocker sebagaimana disampaikan oleh Hani T. Handoko (1995) menyatakan 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.

T. Hani Handoko bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu :

- A. Penetapan standar pelaksanaan
- B. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
- C. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata
- D. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan
- E. Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan.

2.2.3.5 *Evaluating (Penilaian)*

Griffin dan Nix (1991) menyatakan bahwa evaluasi merupakan suatu proses atau kegiatan pemilihan, pengumpulan, analisis dan penyajian informasi yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan serta penyusunan program selanjutnya.

Prof. Dr. Mr. Prajudi Atmosudirdjo menyatakan bahwa evaluasi adalah keseluruhan aktivitas dan tindakan untuk menjamin atau membuat agar semua pelaksanaan dan penyelenggaraan berlangsung serta berhasil sesuai dengan yang telah direncanakan, diputuskan dan diperintahkan.

Permendiknas Nomor 20 tahun 2007 tentang Standar Penilaian Pendidikan disebutkan bahwa penilaian pendidikan adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk menentukan pencapaian hasil belajar peserta.

2.2.4 Sistem Manajemen

Pengertian sistem menurut Ryans yang dikutip oleh Azwar (1996) menyatakan sistem adalah gabungan atau struktur elemen-elemen yang saling dihubungkan oleh suatu proses atau struktur dan berfungsi sebagai kesatuan organisasi dalam menghasilkan sesuatu yang ditetapkan. Jogiyanto (2005)

menyatakan sistem adalah kumpulan dari elemen-elemen yang berinteraksi untuk mencapai tujuan. Sistem terbentuk dari bagian atau elemen yang saling mempengaruhi. Dari beberapa pengertian diatas dapat dipahami bahwa sistem tidak akan dapat berjalan apabila salah satu bagian (sub sistem) mengalami gangguan karena akan mempengaruhi kelancaran sistem itu.

2.2.4.1 Pendekatan Sistem

Menurut Azawar (1996) menyatakan bahwa pendekatan sistem merupakan suatu strategi yang menggunakan metoda analisa, desain dan manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jogiyanto (2005) menyatakan bahwa pendekatan sistem yang merupakan kumpulan dari elemen-elemen atau komponen-komponen atau subsistem-subsistem merupakan definisi yang cukup luas dan definisi ini lebih banyak diterima karena kenyataannya suatu sistem dapat terdiri dari beberapa subsistem atau sistem. Elemen pada pendekatan sistem ada empat unsur, yaitu :

A. *Input* (Masukan)

Input adalah kumpulan elemen atau bagian yang terdapat dalam sistem dan yang diperlukan untuk dapat menjalankan sistem tersebut, yang terdiri dari tenaga, sarana, dana dan metode.

B. Proses

Proses adalah kumpulan elemen atau bagian yang terdapat dalam sistem dan yang berfungsi untuk mengubah masukan menjadi keluaran yang direncanakan.

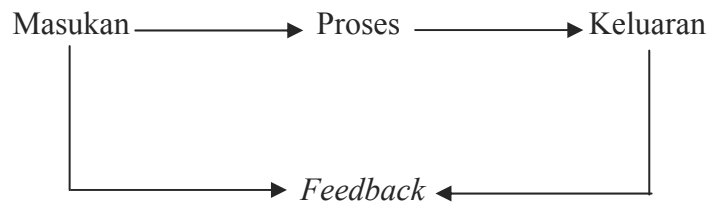
C. *Output* (Keluaran)

Output adalah kumpulan elemen atau bagian yang merupakan keluaran dari sistem dan sekaligus sebagai masukan dari sistem tersebut.

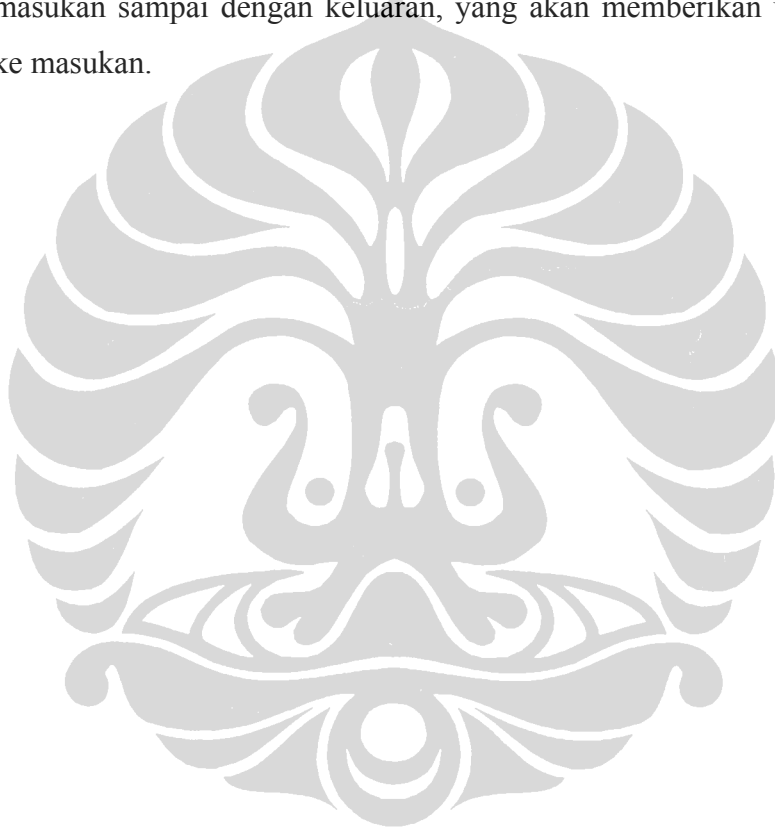
D. *Feedback* (Umpan Balik)

Kumpulan elemen atau bagian yang merupakan keluaran dari sistem dan sekaligus sebagai masukan bagi sistem tersebut.

Gambar 2.1
Pendekatan Sistem



Keempat unsur sistem ini saling berhubungan dan mempengaruhi dari masukan sampai dengan keluaran, yang akan memberikan umpan balik kembali ke masukan.



BAB III GAMBARAN RS MMC

3.1 Gambaran Umum

3.1.1 Sejarah RS MMC

Pada tahun 1976 didirikan poliklinik sebagai praktek berkelompok dokter spesialis pertama di Wisata Hotel sebagai realisasi niat Yayasan Bina Usada (YBU) yang menghimpun 50 dokter spesialis dan 15 kelompok spesialis medik untuk mengupayakan pelayanan bermutu bagi masyarakat menengah atas dan ekspatriat dengan tujuan pengendalian kepergian berobat ke mancanegara yang sedang marak saat itu. Setelah menghabiskan biaya penyewaan selama 5 tahun kemudian muncul pemikiran untuk upaya pemilikan rumah sakit sendiri, yang akhirnya dapat direalisasikan pada tahun 1985 dan resmi beroperasi sejak 22 Agustus 1987 di kawasan Kuningan, Jakarta Selatan. Pada tanggal 22 Agustus 1987 inilah kemudian ditetapkan sebagai hari ulang tahun RS MMC. Pemilik modal oleh para dokter direalisasikan dalam PT. Bina Kosala Metropolitan (PT. BKM) yang didirikan dengan saham para dokter. YBU, PT. BKM bermitra dengan PT. Multi Pratama Inti Development (PT. MPID) dan PT. Kosala Agung Metropolitan (PT. KAM) bertindak sebagai badan hukum penyelenggara RS MMC.

PT. KAM pada tahun 1991-1994 merupakan badan usaha dengan kemitraan PT. BKM, YBU dengan PT. Summa Internasional (PT. SI) namun pengelolaan sepenuhnya pada dokter-dokter pendiri RS MMC. Kemitraan ini berakhir setelah terjadi likuidasi Bank Summa. Pada tanggal 26 Agustus 1994 dengan bantuan kredit konsorsium dari 5 bank, RS MMC sepenuhnya menjadi milik para dokter melalui pembelian saham PT. SI oleh PT. BKM. PT. KAM sepenuhnya berada di tangan dokter yang memungkinkan untuk menerapkan kemampuan profesinya dengan berlandaskan pada etik kedokteran dan etik rumah sakit. Segala upaya dilakukan untuk menjamin etika profesi akan selalu didahulukan dari kepentingan bisnis atau keuntungan serta mendahulukan kepentingan pasien.

Pada tahun 2000, RS MMC mendapatkan akreditasi penuh dengan 12 pelayanan sekaligus mendapatkan penghargaan rumah sakit penampilan terbaik tipe B non pendidikan. RS MMC terus berkembang hingga pada akhirnya pada tahun 2003 dan tahun 2007 RS MMC lulus akreditasi penuh untuk 16 pelayanan. Saat ini RS MMC sedang membangun gedung baru yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kesehatan pelanggan baik internal maupun eksternal.

3.1.2 Profil RS MMC

Nama : Rumah Sakit Metropolitan Medical Centre
Tipe RS : B
Alamat : Jl. H.R. Rasuna Said Kav. C. 20-21
Kelurahan : Karet Kuningan
Kecamatan : Setiabudi
Kotamadya : Jakarta Selatan
Website : <http://www.rsmmc.co.id>

3.1.3 Visi, Misi, Falsafah, Tujuan dan Motto RS MMC

- A. Visi
Mencapai pelayanan profesional dengan standar internasional
- B. Misi
1. Mengembangkan insan rumah sakit yang etikal dan profesional
 2. Mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi pelayanan rumah sakit secara paripurna
- C. Falsafah
Pelayanan atas dasar kerjasama, etikal, profesional dan memperhatikan keselamatan pasien
- D. Tujuan
Memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat dalam rangka membantu program pemerintah
- E. Motto
Mengutamakan mutu dan pelayanan

3.1.4 Struktur Organisasi

Surat Keputusan Direktur No. Dok. D-01/4 No. Revisi ke-3, struktur organisasi RS MMC tahun 2007 (Lampiran 3) adalah :

A. Direktur Utama, yang dibantu oleh :

1. Direktorat, yang terdiri dari:

a. Direktur Medik dan Keperawatan

1) Departemen Pelayanan Medik

a) Unit Gawat Darurat (UGD)

b) *Intensive Care Unit* (ICU)

c) Kamar Bedah

d) Kebidanan dan Kandungan

e) Perinatal

f) *Medical Check Up* (MCU)

2) Departemen Keperawatan

a) Perawatan dan Pelayanan Lantai 1

b) Perawatan dan Pelayanan Lantai 2

c) Perawatan dan Pelayanan Lantai 3

d) Perawatan dan Pelayanan Lantai 4

e) Perawatan dan Pelayanan Lantai 5

3) Unit/Seksi Rekam Medik

b. Direktur Penunjang Medik dan Non Medik

1) Departemen Penunjang Medik

a) Unit Laboratorium

b) Unit Radiologi

c) Unit Farmasi Rawat Jalan dan Rawat Inap

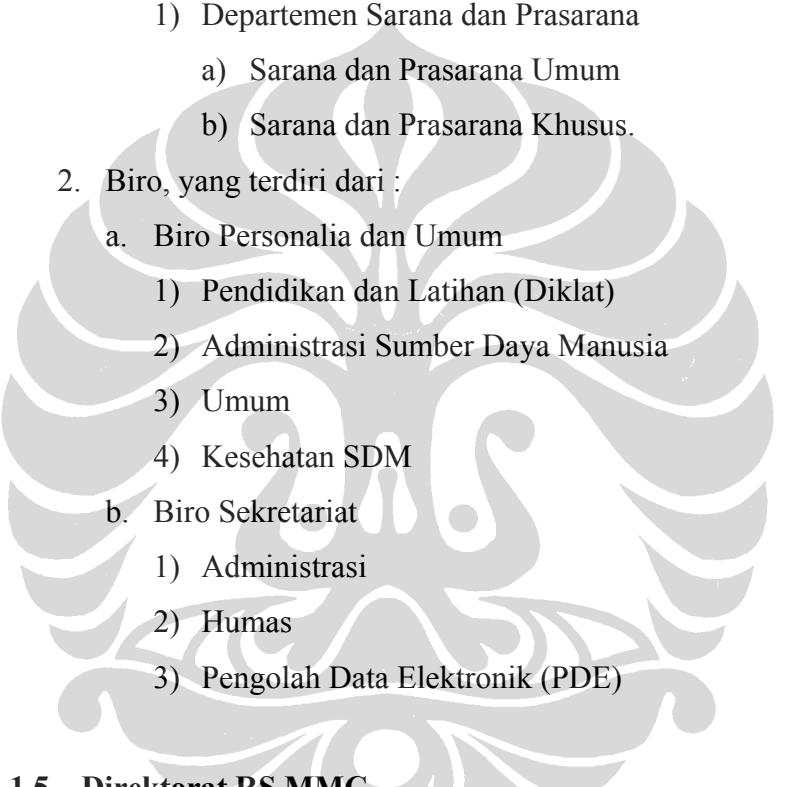
d) Unit Rehabilitasi Medik

e) Unit Gizi Medik

2) Departemen Penunjang Non Medik

a) Pendaftaran Rawat Inap

b) Sarana Pelayanan Pasien

- 
- c. Direktur Keuangan dan Akuntansi
 - 1) Departemen Keuangan dan Logistik
 - a) Penerimaan
 - b) Pengeluaran
 - 2) Departemen Akuntansi dan Pajak
 - a) Seksi Akuntansi dan Pajak
 - 3) Seksi Pembelian
 - d. Direktur Pengelolaan Sarana dan Prasarana
 - 1) Departemen Sarana dan Prasarana
 - a) Sarana dan Prasarana Umum
 - b) Sarana dan Prasarana Khusus.
2. Biro, yang terdiri dari :
- a. Biro Personalia dan Umum
 - 1) Pendidikan dan Latihan (Diklat)
 - 2) Administrasi Sumber Daya Manusia
 - 3) Umum
 - 4) Kesehatan SDM
 - b. Biro Sekretariat
 - 1) Administrasi
 - 2) Humas
 - 3) Pengolah Data Elektronik (PDE)

3.1.5 Direktorat RS MMC

3.1.5.1 Nama-Nama Direktur RS MMC

RS MMC mempunyai 5 direktur, yaitu :

- A. Direktur Utama : Dr. H. Muki Reksoprodjo, SpOG
- B. Dir. Medik dan Keperawatan : Dr. Maria Theresia Kosasih, SpPD
- C. Dir. Penunjang Medik dan Non Medik : Dr. H. Eka Putra Agung Rahardja, SpOG
- D. Dir. Keuangan dan Akuntansi : Fabiolla Zulkifli Hamid, SE
- E. Dir. Pengelolaan Sarana dan Prasarana : Dr. Robby Tandiar, SpRad, FICS

3.1.5.2 Fungsi dan Tugas Direktur

Setiap direktur mempunyai fungsi dan tugas sesuai dengan jabatan masing-masing, yaitu :

A. Direktur Utama

Fungsi :

Sebagai pimpinan tertinggi penyelenggaraan pengelolaan Rumah Sakit Metropolitan Medical Centre

Tugas :

1. Melakukan perencanaan seluruh Direktorat RS MMC sesuai program yang telah ditetapkan Direksi PT. Kosala Agung Metropolitan
2. Melakukan koordinasi kegiatan tiap direktorat dengan memeriksa laporan dan memimpin rapat koordinasi
3. Melakukan evaluasi dan upaya peningkatan RS MMC dengan cara :
 - a. Peningkatan dan pembaharuan sarana dan prasarana
 - b. Peningkatan kemampuan SDM
 - c. Peningkatan efisiensi dan efektivitas sumber dana
 - d. Peningkatan sistem pelayanan rumah sakit
4. Bertanggungjawab terhadap pelaksanaan keselamatan pasien

B. Direktur Medik dan Keperawatan

Fungsi :

Pimpinan penyelenggaraan pelayanan medik dan asuhan keperawatan RS Metropolitan Medical Centre

Tugas :

1. Melakukan perencanaan kegiatan dan anggaran Direktorat Medik dan Keperawatan sesuai program yang telah ditetapkan Dewan Direksi RS MMC
2. Melakukan koordinasi kegiatan dengan direktorat lain agar tercapai pelayanan RS MMC yang bermutu
3. Mengawasi terapan SOP di semua unit yang dibawah dengan mengutamakan keselamatan pasien

4. Mengupayakan peningkatan mutu dengan cara:
 - a. Pencapaian semua indikator klinik
 - b. Peningkatan dan pembaharuan sarana dan prasarana
 - c. Peningkatan kemampuan SDM
 - d. Peningkatan efisiensi dan efektivitas pelayanan
 5. Koordinasi dengan Komite Medik
- C. Direktur Penunjang Medik dan Non Medik
- Fungsi :
- Pimpinan penyelenggaraan penunjang medik dan pelayanan penunjang non medik RS MMC
- Tugas :
1. Melakukan perencanaan kegiatan dan anggaran Direktorat Penunjang Medik dan Non Medik sesuai program yang telah ditetapkan Dewan Direksi RS MMC
 2. Mengkoordinasikan kegiatan dengan direktorat lain agar tercapai pelayanan RS MMC yang bermutu
 3. Mengawasi terapan SOP di semua unit yang dibawah dengan mengutamakan keselamatan pasien
 4. Mengupayakan peningkatan mutu dengan cara :
 - a. Pencapaian semua indikator pelayanan rumah sakit
 - b. Peningkatan dan pembaharuan sarana dan prasarana
 - c. Peningkatan kemampuan SDM
 - d. Peningkatan efisiensi dan efektivitas pelayanan
 5. Koordinasi dengan Komite Medik
- D. Direktur Keuangan dan Akuntansi
- Fungsi :
- Pimpinan penyelenggaraan keuangan, akuntansi dan perpajakan RS MMC
- Tugas :
1. Melakukan perencanaan kegiatan dan anggaran RS MMC yang diajukan tiap direktorat sesuai program yang ditetapkan Dewan Direksi
 2. Mengkoordinasikan kegiatan dengan direktorat lain agar tercapai pelayanan RS MMC yang bermutu

3. Mengawasi terapan SOP semua unit yang dibawah dengan ketepatan dan kecermatan yang diperlukan kantor audit publik maupun pemeriksaan pajak
 4. Mengupayakan peningkatan mutu dengan cara :
 - a. Pemenuhan semua ketentuan perpajakan/auditor publik
 - b. Peningkatan dan pembaharuan sarana dan prasarana
 - c. Peningkatan kemampuan SDM
 - d. Peningkatan efisiensi dan efektivitas pelayanan
- E. Direktur Pengelolaan Sarana dan Prasarana
- Fungsi :
- Pimpinan penyelenggaraan pemeliharaan, perbaikan serta penjagaan fungsi sarana dan prasarana RS MMC
- Tugas :
1. Melakukan perencanaan kegiatan dan anggaran Direktorat Pengelolaan sesuai program yang telah ditetapkan Dewan Direksi RS MMC
 2. Mengkoordinasikan kegiatan dengan direktorat agar pelayanan bermutu
 3. Mengawasi terapan SOP di semua unit yang dibawah dengan mengutamakan kelancaran pelayanan dan keselamatan pasien
 4. Mengupayakan peningkatan mutu dengan cara :
 - a. Pencapaian semua indikator rumah sakit
 - b. Peningkatan dan pembaharuan sarana dan prasarana
 - c. Peningkatan kemampuan SDM
 - d. Peningkatan efisiensi dan efektivitas pelayanan

3.1.6 Komposisi Karyawan

Berdasarkan data jumlah tenaga kerja sampai dengan bulan Desember 2008, RS MMC memiliki 631 orang karyawan dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 3.1
Komposisi Karyawan RS MMC Berdasarkan Unit
Per Desember 2008

UNIT	TETAP	KONTRAK	TOTAL
Unit dibawah Direktur Utama			
SDM + Diklat	5		5
Umum	9		9
Kesehatan Perusahaan	2		2
Administrasi			
Staf	8		8
<i>Office girl/boy</i>	1		1
Kurir	1		1
PDE	4		4
Hubungan Masyarakat			
Adm. Humas	1		1
<i>Receptionist</i>	13	3	16
Operator	6		6
<i>Doorman</i>	2		2
Satpam	19		19
Vip member	2		2
Unit dibawah Direktur Medik & Keperawatan			
Dokter	19	3	22
Komite/Dep. Keperawatan	7		7
Perawatan	198	8	206
Kebidanan	12		12
CSSD	4		4
Rekam Medik	13	3	16
MCU (adm)	2		2
Unit dibawah Direktur Penunjang Medik & Non Medik			
Laboratorium			
Analisis	21		21
Adm. Laboratorium	6		6
Patologi	4		4
Mikrobiologi	3	1	4
Radiologi			
Radiografer	11		11
Adm. Radiologi	3		3
Farmasi			
Apoteker	2		2
Ass. Apoteker	39	1	40
Juru Resep	9		9
Rehabilitasi Medik	8		8
Gizi Medik			
Ahli Gizi	5	1	6
Pet. Pantry	8		8

Universitas Indonesia

Penunjang Non Medik			
Pendaftaran Rawat Inap	9	2	11
Sarana Layanan Pasien	6		6
1. Ajun	62	2	64
2. RT	5		5
3. CIs	10		10
(Area Umum)	0		0
Unit dibawah Direktur Keuangan, Akuntansi & Pajak			
Keuangan	33	5	38
Akuntansi & Pajak	5		5
SPI (Dialog)	1		1
Pembelian	4		4
Unit dibawah Direktur Sarana & Pra Sarana			
Teknik	19	1	20
TOTAL	601	30	631

Sumber : Laporan Tahunan Biro Personalia dan Umum RS MMC, 2008

Komposisi berdasarkan usia karyawan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.2
Komposisi Berdasarkan Usia Karyawan RS MMC
Per Desember 2008

Usia (tahun)	2006	2007	2008
18-30	155	121	130
31-40	290	269	260
41-50	175	211	207
51-60	30	40	34
Jumlah	650	641	631

Sumber : Laporan Tahunan Biro Personalia dan Umum RS MMC, 2008

Komposisi berdasarkan masa kerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.3
Komposisi Berdasarkan Masa Kerja Karyawan RS MMC
Per Desember 2008

Masa Kerja (tahun)	2006	2007	2008
< 1-5	114	110	102
6-10	92	90	90
11-15	148	149	147
16-20	218	216	216
> 21	78	76	76
Jumlah	650	641	631

Sumber : Laporan Biro Personalia dan Umum RS MMC, 2008

3.1.7 Fasilitas RS MMC

A. Lantai Basement

Akuntansi, Keuangan (Penerimaan dan Pengeluaran), Pembelian, Sarana dan Prasarana, Administrasi SDM & Diklat, Sarana Layanan Pasien, Gizi Medik, Kantin, Gudang Farmasi Rawat Jalan, Gudang Farmasi Rawat Inap, Logistik, Ruang Serbaguna, Poliklinik Karyawan, Kamar Jenazah, USG, Echocardiografi, Bondensitometris, Dapur Diit USK, Kantor dan Linen USK, Poli Drg. Hilly dan Bank Bukopin

B. Lantai 1

UGD, *Counter* A dan B, Humas (*reception*, operator telpon), PDE, Pendaftaran Rawat Inap, Rekam Medik, Poliklinik, Farmasi Rawat Jalan, Laboratorium yang didalamnya juga terdapat *Counter* C, Radiologi, *Coffee Shop*, *Mini Shop* dan *Floris*

C. Lantai 2

Kamar Bedah (OK), ICU, Kebidanan dan Kandungan, Perinatal, Pojok Laktasi dan Farmasi Rawat Inap

- D. Lantai 3
Keperawatan Bedah dan Kebidanan
- E. Lantai 4
Keperawatan Internis, Konsultasi Gizi dan Komite Keperawatan
- F. Lantai 5
Keperawatan Internis, Isolasi Steril 2 Kamar, ODC, HD, Patologi Anatomi Mikrobiologi, Fisioterapi, *Medical Check Up* dan Visa, Poliklinik, Rehabilitasi Medik, Kamar Dokter Jaga Internis, *Counter D* dan Depo Farmasi Rawat Jalan
- G. Lantai 6
Ruang Direksi RS MMC, Ruang Direksi PT. KAM, Musola dan Gedung Rekam Medik
- H. Area Parkir
Pos Satpam, Teknik dan Koperasi

3.1.8 Fasilitas Pelayanan RS MMC

RS MMC mempunyai visi yaitu : "Mencapai pelayanan profesional dengan standar internasional", sehingga menawarkan berbagai fasilitas pelayanan dan produk yang dapat dihasilkannya kepada pasien dalam rangka memberikan pelayanan yang profesional dan dapat memenuhi kepuasan bagi pasiennya.

3.1.8.1 Fasilitas Pelayanan Medik

- A. Rawat Jalan
RS MMC menyediakan 20 ruangan bagi bermacam poli, yaitu: poli umum, spesialis dan sub spesialis. Poli yang tersedia di RS MMC antara lain : Penyakit Dalam, Bedah, Obstetri – Ginekologi, Penyakit Anak, Akupuntur, Penyakit Syaraf, Penyakit Paru, Penyakit THT, Kedokteran Jiwa, Penyakit Kulit dan Kelamin, Poli gigi, Genetika Kedokteran dan Andrologi, Gizi Medik, Rehabilitasi Medik, Poli Umum, Penyakit Mata, Anaesthesiologi dan *Medical Check Up*. RS MMC mempunyai dokter-dokter spesialis untuk setiap poli rawat jalan. Dilakukan pemeriksaan riwayat kesehatan (*medical history*) juga dilakukan pemeriksaan fisik (*physical examination*). Khusus

untuk poliklinik umum dan spesialis anak melakukan kegiatan pelayanan medik juga pada hari minggu dan hari libur

B. Unit *One Day Care*

Merupakan unit rawat sehari yang melayani pasien yang memerlukan perawatan kurang dari 10 jam

C. Unit Gawat Darurat (UGD)

Pelayanan 24 jam gawat darurat oleh dokter residen senior dalam bidang anesthesiologi dan didukung oleh dokter konsultan jaga (*on call*) dari berbagai disiplin ilmu dilengkapi peralatan medik yang mutakhir untuk *life saving* (ventilator, defibrilator, dan lain-lain) serta ambulans yang siap melayani 24 jam

D. Unit Rawat Inap

Kamar rawat inap tersedia mulai dari VIP Superior, VIP *Deluxe*, VIP Standar, Kelas I, Kelas II, Kelas III dan Isolasi juga tersedia kamar isolasi steril untuk pasien dengan kasus imunitas menurun (pasca kemoterapi). Fasilitas kamar dilengkapi dengan toilet, *shower*, *Air Conditioner* (AC), serta televisi. Kamar VIP akan ditambahkan fasilitas saluran telpon dan laci pengaman khusus. Khusus kamar VIP Superior dilengkapi dengan kabel vision, jaringan internet dan *safe deposit box*.

E. Unit Perawatan Intensif

Unit pelayanan intensif selama 24 jam berada di bawah pengawasan dokter spesialis anestesi didukung oleh Dokter Konsultan Perawatan Intensif serta dibantu tim perawat mahir yang telah berpengalaman. Unit perawatan intensif memiliki lima tempat tidur dilengkapi dengan peralatan mutakhir termasuk ventilator (alat bantu napas). Pemantauan setiap pasien dilakukan secara terintegrasi dengan menggunakan alat monitor terpadu sehingga apabila diperlukan tindakan-tindakan tertentu dapat dilakukan lebih cepat dan tepat sesuai dengan kondisi dan kebutuhan pasien

3.1.8.2 Pelayanan Penunjang Medik

A. Radiologi, Mammografi, Echokardiografi, dan Ultrasonografi

Pelayanan radiologi RS MMC buka 24 jam dengan memberikan pelayanan antara lain :

1. Radiologi Konvensional
2. Konsultasi Radiologi Onkologi
3. Ultrasonografi
4. Helical CT Scan
5. Kedokteran Nuklir dan Radiologi Invasi
6. USG (*Whole Body, Color Doppler*)
7. Bone Densitometry.

B. Laboratorium

1. Patologi Klinik
2. Patologi Anatomi dan Sitologi
3. Mikrobiologi Klinik, pelayanan laboratorium yang diberikan yaitu :
 - a. Pemeriksaan BTA langsung
 - b. Pemeriksaan BTA kultur
 - c. Pemeriksaan biakan urin
 - d. Pemeriksaan biakan darah
 - e. Pemeriksaan biakan sputum
 - f. Pemeriksaan biakan cairan tubuh
 - g. Pemeriksaan biakan tinja
 - h. Pemeriksaan bakteriologi air
 - i. Pemeriksaan sterilisasi ruangan RS MMC

C. Rehabilitasi Medik

Pelayanan rehabilitasi medik diberikan oleh petugas yang berpengalaman dibawah supervisi 4 orang Dokter Spesialis Rehabilitasi Medik dengan berbagai program dan peralatan yang memadai untuk memuaskan pelayanan kesehatan bagi pasien.

3.1.9 Fasilitas Tempat Tidur di RS MMC

Rincian kelas rawat inap dan jumlah tempat tidur yang disediakan oleh RS MMC dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 3.4
Komposisi Tempat Tidur Berdasarkan Kelas
RS MMC Tahun 2008

NO.	KELAS	LANTAI RAWAT INAP				JUMLAH
		II	III	IV	V	
1	VIP Superior		2			2
2	VIP Deluxe		2			2
3	Super VIP			2		2
4	VIP Member			2		2
5	VIP	3	16	16	7	42
6	Kelas I		8	12	4	24
7	Kelas II	3	8		14	25
8	Kelas III		12		12	24
9	Kelas Steril				2	2
10	Isolasi		2	2	1	5
11	Ruang Anak			5		5
12	Box Bayi Neonatus	15				15
13	ICU	5				5
14	Labor	7				7
Total		33	50	39	40	162

Sumber : Laporan Tahunan Unit Rekam Medik RS MMC, 2008

3.1.10 Kinerja Rumah Sakit

Indikator kinerja rumah sakit merupakan tolak ukur untuk melihat bagaimana perkembangan pelayanan kegiatan rawat inap dan rawat jalan yang telah diberikan oleh rumah sakit. Kinerja rawat inap rumah sakit dapat diukur dengan indikator dari perawatan pasien rawat inap maupun rawat jalan.

3.1.10.1 Kinerja Rawat Jalan RS MMC

Kinerja rawat jalan rumah sakit dapat diukur dengan melihat jumlah kunjungan pasien ke poli rawat jalan di RS MMC.

Tabel 3.5
Realisasi Kinerja Rawat Jalan RS MMC

KUNJUNGAN PASIEN	2006	2007	2008
Kunjungan Baru	15.961	12.143	13.447
Kunjungan Lama	114.758	87.759	103.112
Total Kunjungan	130.719	99.902	116.559

Sumber: Laporan Tahunan Unit Rekam Medik RS MMC, 2008

3.1.10.2 Kinerja Rawat Inap RS MMC

A. *Bed Occupation Rate* (BOR)

BOR merupakan indikator untuk melihat berapa banyak angka pemakaian tempat tidur di rumah sakit yang digunakan pasien dalam suatu masa. Idealnya BOR rumah sakit adalah 60-80%. BOR antara rumah sakit yang berbeda tidak bisa dibandingkan oleh karena adanya perbedaan fasilitas rumah sakit, tindakan medik maupun perbedaan teknologi intervensi. Semua perbedaan ini disebut sebagai “*case mix*”.

B. *Bed Turn Over* (BTO)

BTO merupakan frekuensi pemakaian tempat tidur, berapa kali dalam satu satuan waktu tertentu (biasanya 1 tahun) tempat tidur rumah sakit dipakai. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi pemakaian tempat tidur. Idealnya selama satu tahun, 1 tempat tidur rata-rata dipakai 40-50 kali

C. *Turn Over Interval* (TOI)

TOI adalah rata-rata hari tempat tidur tidak ditempati dari saat terisi ke saat terisi berikutnya. Indikator ini juga memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Idealnya tempat tidur kosong 1-3 hari

D. *Net Death Rate* (NDR)

NDR merupakan indikator angka kematian bersih di rumah sakit. Nilai NDR idealnya < 25 per 1000 penderita keluar

E. *Gross Death Rate* (GDR)

GDR merupakan indikator angka kematian kasar di rumah sakit. Nilai GDR idealnya < 45 per 1000 penderita keluar.

Tabel 3.6
Realisasi Kinerja Rawat Inap RS MMC

INDIKATOR	2006	2007	2008
BOR R. Dewasa + R. Bayi (%)	53,62	54,67	48,36
BTO (kali)	40,96	43,22	40,8
TOI (hari)	3,98	3,6	4,37
NDR (%)	16,61	14,17	17,01
GDR (%)	24,52	24,91	27,01

Sumber : Laporan Tahunan Unit Rekam Medik RS MMC, 2008

3.2 Gambaran Biro Personalia dan Umum RS MMC

3.2.1 Visi, Misi, Falsafah, Tujuan dan Motto Biro Personalia dan Umum

A. Visi

Mencapai pelayanan professional dengan standar internasional

B. Misi

1. Mengembangkan insan rumah sakit yang etikal dan professional
2. Mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi pelayanan rumah sakit secara paripurna

C. Falsafah

Pelayanan administrasi, kesejahteraan dan kesehatan atas dasar kerjasama, etikal, profesional dan memperhatikan keselamatan pasien

D. Tujuan

Memberikan pelayanan administrasi, kesejahteraan dan kesehatan kepada karyawan dalam rangka membantu program rumah sakit

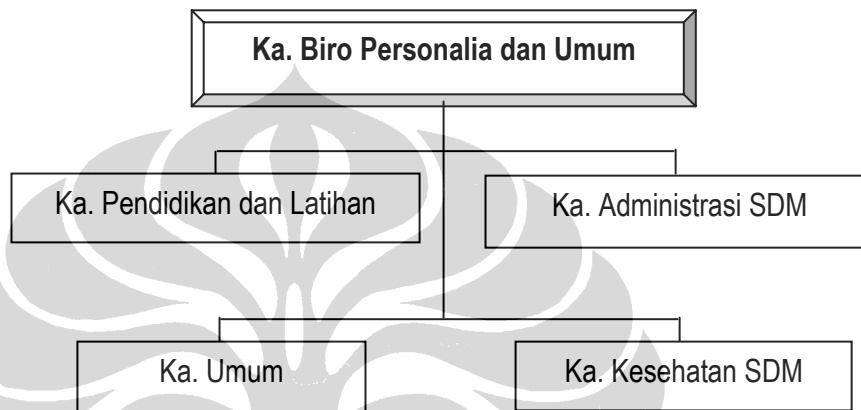
E. Motto

Mengutamakan mutu dan pelayanan

3.2.2 Struktur Organisasi, Jumlah Personil Kepala Urusan dan Kepala Biro Personalia dan Umum

A. Struktur Organisasi Biro Personalia dan Umum

Gambar 3.1
Struktur Organisasi Biro Sonum RS MMC



Sumber : Struktur Organisasi Biro Personalia dan Umum RS MMC, 2008

B. Jumlah Personil Kepala Biro dan Kepala Urusan

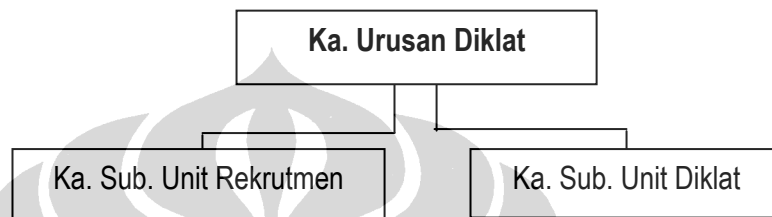
Biro Personalia dan Umum membawahi Unit Administrasi SDM, Kesehatan SDM, Umum dan Diklat yang masing-masing dikepalai oleh :

1. Kepala Biro Personalia dan Umum : Dr. Endah Sri Wahyuni, MS
2. Kepala Urusan Administrasi SDM : Evy Vitriana, SMn
3. Kepala Urusan Diklat : Anasthasia Lumantik, MM
4. Kepala Urusan Umum : Mulyadi
5. Kepala Urusan Kesehatan : Dr. Lestari Rahardjo, Mkes

3.2.3 Struktur Organisasi, Jumlah Personil dan Uraian Tugas di Unit Diklat

A. Struktur Organisasi Unit Diklat

Gambar 3.2
Struktur Organisasi Unit Diklat RS MMC



Sumber: Standar Operasional Prosedur Unit Diklat RS MMC, 2008

B. Sasaran dan Tujuan Unit Diklat

1. Sasaran : Pelaksanaan pendidikan dan latihan diikuti \pm 150 karyawan
2. Tujuan Umum : Meningkatkan kemampuan karyawan menjadi tenaga yang ahli dan handal di bidangnya

Tujuan Khusus :

- a. Memenuhi permintaan tenaga karyawan dari setiap unit dengan melaksanakan proses rekrutmen dan seleksi
- b. Meningkatkan *knowledge*, *skill*, dan *attitude* karyawan dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan
- c. Mengkoordinir pelaksanaan penilaian kinerja untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan

C. Jumlah Personil

Kepala Urusan Diklat membawahi dua unit/urusan, yaitu :

1. Kepala Sub Unit Rekrutmen : Anasthasia Lumantik, MM (merangkap)
2. Kepala Sub Unit Diklat : Anasthasia Lumantik, MM (merangkap)

Unit Diklat dalam melaksanakan kegiatan dibantu oleh 1 orang pelaksana dengan latar belakang pendidikan Administrasi Kebijakan dan Kesehatan.

D. Uraian Tugas Kepala Urusan dan Kepala Sub Urusan

Setiap kepala urusan dan kepala sub urusan mempunyai fungsi dan tugas jabatan masing-masing, yaitu :

1. Kepala Urusan Diklat

Fungsi :

Mengkoordinir dan memastikan bahwa semua kegiatan Sub Unit Rekrutmen berupa penyeleksian surat lamaran, penjadwalan tes kepada kepala unit terkait, persiapan ruangan, pemberitahuan kepada pelamar untuk tahapan tes wawancara, psikotes maupun kesehatan, mempersiapkan alat untuk tes dan laporan bulanan tentang rekrutmen telah berjalan sesuai prosedur. Mengkoordinir dan memastikan bahwa semua kegiatan Sub Unit Diklat yang meliputi pendidikan, seminar, *in house training*, penilaian kinerja, orientasi karyawan baru, konseling, magang maupun studi banding berjalan lancar dan tidak menyimpang dari peraturan RS MMC

Tugas :

- a. Merangkum usulan rencana pengembangan SDM dari unit kerja setiap akhir tahun untuk anggaran dan perencanaan kegiatan tahun berikutnya
- b. Merangkum semua usulan unit tersebut dan menganalisa kewajaran dan kesesuaian dengan realisasi tahun berjalan
- c. Menyusun program kerja Urusan Diklat berdasarkan usulan unit tersebut, disampaikan ke Kepala Biro Personalia dan Umum untuk ditetapkan direksi sebagai acuan selanjutnya
- d. Melakukan rapat dan pembinaan staf pada jajarannya
- e. Melakukan penilaian staf pada jajarannya
- f. Memastikan pelayanan rekrutmen berjalan lancar serta mampu menyediakan tenaga sesuai dengan klasifikasi yang diminta dan waktu yang dibutuhkan berdasarkan SOP yang ada
- g. Memastikan pengurusan administrasi karyawan yang ditugaskan mengikuti pendidikan/kursus dapat dilaksanakan dengan baik

- h. Memastikan pengurusan administrasi karyawan yang ditugaskan mengikuti pendidikan atau kursus dapat dilaksanakan dengan baik dan tidak ada kesalahan
- i. Memastikan pengurusan administrasi karyawan seminar keluar rumah sakit dilayani dengan lancar, tidak terlambat dan tidak ada kekeliruan
- j. Memastikan perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan *in house training* serta orientasi karyawan baru terlaksana dengan baik
- k. Memastikan pengelolaan penilaian kinerja rapih, akurat, tepat waktu
- l. Memastikan pelayanan konseling dimanfaatkan dan dirahasiakan
- m. Mengkoordinir kegiatan magang, survei dan studi banding
- n. Membuatkan laporan dan melakukan evaluasi secara berkala atas semua kegiatan dalam lingkup tugasnya

2. Kepala Sub Unit Rekrutmen

Fungsi :

Mengkoordinir dan memastikan bahwa semua kegiatan rekrutmen dimulai dari penyeleksian sampai dengan penerimaan calon karyawan baru

Tugas :

- a. Menyeleksi surat lamaran yang sesuai kriteria yang dipersyaratkan
- b. Melakukan konfirmasi jadwal tes wawancara ke kepala unit terkait
- c. Mempersiapkan ruangan untuk wawancara maupun psikotes
- d. Memberitahu kepada pelamar yang telah memenuhi syarat untuk mengikuti tahapan wawancara, psikotes juga tes kesehatan
- e. Mempersiapkan perlengkapan alat untuk tes
- f. Membuatkan laporan bulanan tentang rekrutmen

3. Kepala Sub Unit Diklat

Fungsi :

Mengelola dan memastikan bahwa semua kegiatan yang berkaitan dengan pengurusan administrasi pendidikan, seminar keluar rumah sakit, pengelolaan kinerja, konseling, magang dan studi banding

Tugas :

- a. Pendidikan : Mempersiapkan semua administrasi, rekomendasi dari perusahaan, kontrak kerja dan pengajuan biaya
- b. Seminar : Mendaftarkan peserta, mentransfer biaya dan memberikan berkas berikut uang transport kepada peserta. Meminta kuitansi asli dan fotokopi sertifikat kepada peserta yang telah mengikuti seminar
- c. Kinerja : Mendistribusikan formulir kinerja unit, memeriksa kelengkapan formulir saat menerima kembali, menginput nilai kedalam komputer, mencetak serta melaporkan hasil penilaian
- d. *In house training* : Mempersiapkan ruangan, snack, daftar hadir, memperbanyak makalah, mempersiapkan sarana pembelajaran
- e. Orientasi karyawan baru : Mempersiapkan kontak kerja, materi serta mengingatkan para pengajar

3.2.4 Hubungan Kerja dengan Unit Lain

Unit Administrasi SDM dan Diklat yaitu sebagai unit yang mengkoordinir SDM dalam hal kegiatan administrasi, kesejahteraan, rekrutmen maupun diklat karyawan. Oleh karena itu, langsung maupun tidak langsung Unit Administrasi SDM dan Diklat akan mempunyai hubungan kerja dengan semua unit yang ada.

Tabel 3.7
Korelasi Jabatan Di Bawah Direktur Utama

No	Unit	Kegiatan
1	Biro Sekretariat	a. Pengarsipan surat-surat maupun dokumen
		b. Perapihan standar penomoran file
		c. Tempat penyimpanan dokumen asli perjanjian maupun perijinan (perijinan K3 maupun anggota apindo)
		d. Mempersiapkan ruang dan jadwal rapat
2	Pengolah Data Elektronik (PDE)	a. Pemeliharaan perangkat komputer
		b. Pengelolaan program dan <i>setting</i> penggajian karyawan
		c. Pengelolaan program mesin absensi
		d. Pengelolaan program penyediaan makanan
		e. Pengelolaan program diklat

3	Humas	a. Pengelolaan penyelenggaraan presentasi pihak luar yang telah disetujui Direksi, berkaitan dengan SDM (penjelasan program kerja Jamsostek tentang pelayanan kesehatan, program kerja Asuransi tentang dana pensiun)
		b. Mendokumentasikan pengelolaan <i>in house training</i>
		c. Penerimaan surat pribadi bagi karyawan

Sumber : SOP Unit Diklat, 2008

Tabel 3.8
Korelasi Jabatan dengan Departemen/Unit Lain

No	Departemen/Unit	Kegiatan
1	Departemen Pelayanan Medik dan Keperawatan	a. Pelayanan kesehatan bagi karyawan
		b. Jadwal kepegawaian (jadwal dinas, dinas malam, cuti, lembur, transportasi malam, pendidikan, pelatihan dan dokumen lain yang berhubungan dengan karyawan)
		c. Permintaan tenaga kerja
2	Sarana Layanan Pasien	a. Pengelolaan kebersihan ruangan
		b. Koordinasi peminjaman tenaga untuk pencarian data
3	Pendaftaran Rawat Inap	a. Permintaan data karyawan dan keluarga yang dirawat
		b. Pemberitahuan surat jaminan perawatan karyawan
4	Teknik	Pengaturan/pengadaan instalasi listrik, AC dan telpon
5	Keuangan	Pengadaan kas kecil untuk operasional Biro Personalia dan Umum
6	Akuntansi	Data untuk pengelolaan penghitungan pajak dan pencatatan pajak
7	Logistik	Pemesanan barang, misalnya : barang habis pakai, tidak ada barang pengganti/barang tambahan

Sumber : SOP Unit Diklat, 2008

Tabel 3.9
Korelasi Jabatan Dalam Biro Personalia Dan Umum

No	Unit	Kegiatan
1	Kesehatan SDM	a. Penerimaan karyawan baru (tes kesehatan)
		b. Pengelolaan kesehatan karyawan (<i>General Check Up</i>)
		c. Laporan tahunan biaya perawatan karyawan baik rawat jalan maupun rawat inap (termasuk kacamata)
		d. Pemberian data biaya perawatan bagi karyawan yang mengalami kecelakaan kerja untuk klaim jamsostek
2	Umum	a. Pengelolaan dana kas kecil untuk kegiatan operasional transportasi kepentingan rumah sakit
		b. Pengelolaan antar pulang bagi karyawan yang pulang malam dengan arah yang telah ditentukan
		c. Pengelolaan antar jemput untuk kegiatan <i>employee relation</i> bagi karyawan (baik bersifat kerohanian, kegiatan pertandingan olah raga maupun melayat)
		d. Pengelolaan mesin fotokopi baik untuk kepentingan rumah sakit maupun karyawan

Sumber : SOP Unit Diklat, 2008

BAB IV KERANGKA KONSEP DAN DEFINISI ISTILAH

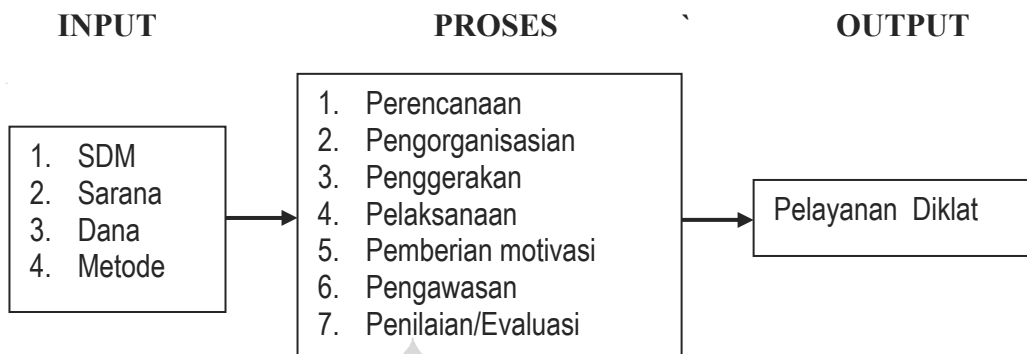
4.1 Kerangka Teori

Pada suatu unit yang mempunyai tanggung jawab untuk memberikan pelayanan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan dalam suatu organisasi maka ada banyak hal yang harus dipersiapkan, diantaranya : SDM sebagai penyelenggara diklat maupun SDM sebagai instruktur/pelatih, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk terselenggaranya diklat, dana yang diperlukan dan metode yang akan dijadikan pedoman. Unit Diklat juga perlu melakukan perencanaan kebutuhan diklat, sasaran peserta dan materi/kurikulum yang akan digunakan. Untuk dapat menjalankan kegiatan dengan baik maka diperlukan suatu perencanaan yang matang, pengorganisasian yang baik, pelaksanaan yang sesuai dengan rencana, pengawasan maupun penilaian. Apabila Unit Diklat mempunyai faktor-faktor tersebut maka akan memudahkan kegiatan pelayanan diklat.

Azwar (1996) menyatakan bahwa pendekatan sistem merupakan suatu strategi yang menggunakan metode analisa, desain dan manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Berdasarkan teori tersebut maka digunakan metode pendekatan sistem yang terdiri dari faktor *input*, proses dan *output*.

Menurut Azwar (1996) menyatakan bahwa pada *input* terdiri dari 4 unsur sistem yaitu SDM, sarana, dana dan metode. Proses pada penelitian ini disesuaikan dengan fungsi-fungsi yang ada pada manajemen. George R. Terry dalam bukunya "Principles of Management" menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses yang membeda-bedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pelaksanaan dan pengawasan dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Sondang P. Siagian (1996) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen terdiri dari : perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengawasan dan evaluating/penilaian. *Output* pada penelitian ini adalah terlaksananya pelayanan pada Unit Diklat.

Gambar 4.1
Kerangka Teori



Sumber : Diolah Sendiri

4.2 Kerangka Konsep

Gambar 4.2
Kerangka Konsep



Sumber: Diolah Sendiri

Metode yang digunakan pada penelitian ini dengan menggunakan pendekatan sistem. *Input* pada penelitian ini terdiri dari 4 unsur sistem yaitu SDM, sarana, dana dan metode. Pada proses penulis melakukan simplifikasi yaitu penyederhanaan variabel dari teori-teori yang digunakan disesuaikan dengan kondisi yang ada di lapangan pada proses pelayanan pada Unit Diklat. Proses pelayanan disederhanakan menjadi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan penilaian/evaluasi. *Output* pada penelitian ini adalah terlaksananya pelayanan pada Unit Diklat di RS MMC.

Universitas Indonesia

Berdasarkan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui gambaran sistem pelayanan pada Unit Diklat Rumah Sakit Metropolitan Medical Centre serta didukung oleh teori-teori yang telah dijelaskan pada tinjauan pustaka sebelumnya, maka variabel penelitian dengan pendekatan sistem terdiri dari *input*, proses dan *output*.

4.3 Definisi Istilah

Untuk memperjelas kerangka konsep maka diberikan definisi istilah dari setiap variabel penelitian yang digunakan.

A. SDM

1. Definisi Istilah : karyawan yang terlibat sebagai pemberi pelayanan diklat
2. Cara memperoleh data : observasi, review data sekunder, wawancara mendalam kepada Kepala Biro Personalia dan Umum, Kepala Urusan Diklat dan petugas Unit Diklat menggunakan pedoman wawancara.

B. Sarana

1. Definisi Istilah : ketersediaan alat dan media penunjang untuk kegiatan diklat
2. Cara memperoleh data : observasi, wawancara mendalam kepada Kepala Biro Personalia dan Umum, Kepala Urusan Diklat dan petugas Unit Diklat menggunakan pedoman wawancara.

C. Dana

1. Definisi Istilah : biaya yang diperlukan untuk kegiatan diklat karyawan
2. Cara memperoleh data : wawancara mendalam kepada Biro Personalia dan Umum, Kepala Urusan Diklat dan petugas Unit Diklat menggunakan pedoman wawancara.

D. Metode

1. Definisi Istilah : tata cara yang ditetapkan sebagai pedoman pelayanan diklat dan cara yang digunakan pada saat pelaksanaan diklat
2. Cara memperoleh data : observasi, review data sekunder, wawancara mendalam kepada Kepala Biro Personalia dan Umum, Kepala Urusan Diklat dan petugas Unit Diklat menggunakan pedoman wawancara.

- E. Perencanaan
1. Definisi Istilah : penetapan kebutuhan diklat, tujuan, sasaran peserta dan materi/kurikulum
 2. Cara memperoleh data : wawancara mendalam kepada Kepala Biro Personalia dan Umum, Kepala Urusan Diklat dan petugas Unit Diklat menggunakan pedoman wawancara
- F. Pengorganisasian
1. Definisi Istilah : penyelenggara pelayanan diklat dan uraian tugasnya
 2. Cara memperoleh data : observasi, review data sekunder, wawancara mendalam kepada Kepala Biro Personalia dan Umum, Kepala Urusan Diklat dan petugas Unit Diklat menggunakan pedoman wawancara.
- G. Pelaksanaan
1. Definisi Istilah : keseluruhan usaha untuk pencapaian rencana
 2. Cara memperoleh data : observasi, wawancara mendalam kepada Kepala Biro Personalia dan Umum, Kepala Urusan Diklat dan petugas Unit Diklat menggunakan pedoman wawancara.
- H. Pengawasan
1. Definisi Istilah : proses pengamatan pelaksanaan pelayanan diklat
 2. Cara memperoleh data : wawancara mendalam kepada Kepala Biro Personalia dan Umum, Kepala Urusan Diklat dan petugas Unit Diklat menggunakan pedoman wawancara.
- I. Penilaian/Evaluasi
1. Definisi Istilah : keseluruhan tindakan untuk menjamin semua pelaksanaan dan penyelenggaraan telah berlangsung serta berhasil sesuai dengan yang telah direncanakan
 2. Cara memperoleh data : wawancara mendalam kepada Kepala Biro Personalia dan Umum, Kepala Urusan Diklat dan petugas Unit Diklat menggunakan pedoman wawancara.

J. Pelayanan Diklat

1. Definisi Istilah : terealisasinya kebutuhan-kebutuhan diklat karyawan
2. Cara memperoleh data : wawancara mendalam kepada Kepala Biro Personalia dan Umum, Kepala Urusan Diklat dan petugas Unit Diklat menggunakan pedoman wawancara.

