

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Rumah Sakit**

Rumah sakit merupakan tempat pelayanan kesehatan perorangan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan secara paripurna dengan menyediakan pelayanan rawat jalan, rawat darurat, dan rawat inap. Pelayanan kesehatan paripurna meliputi promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitative. Rumah sakit adalah sebuah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan rawat darurat. (*Undang-undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit*)

Rumah sakit juga merupakan tempat menyelenggarakan upaya kesehatan yaitu setiap kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan serta bertujuan untuk mewujudkan derajat kesehatan yang optimal bagi masyarakat. Upaya kesehatan dilakukan dengan pendekatan pemeliharaan, peningkatan kesehatan (*promotif*), pencegahan penyakit (*preventif*), penyembuhan penyakit (*kuratif*), dan pemulihan (*rehabilitatif*) yang dilaksanakan secara serasi dan terpadu seerta berkesinambungan (Siregar, 2004)

Setiap organisasi rumah sakit memiliki sifat yang kompleks dan dinamis dengan memiliki karakteristik yang padat modal, padat karya, padat profesi, padat teknologi, padat sistem, padat mutu, padat risiko, padat keluhan atau masalah,

padat isu dan padat SDM. Berdasarkan uraian definisi tersebut rumah sakit memiliki beberapa fungsi sebagai berikut:

1. Penyelenggara pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan sesuai dengan standart pelayanan rumah sakit.
2. Pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatatan yang paripurna tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan medis.
3. Penyelenggara pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kemampuan dan pemberian pelayanan kesehatan.
4. Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan serta penampisan teknologi bidang kesehatan dalam rangka peningkatan pelayanan kesehatan dengan memperhatikan etika ilmu pengetahuan bidang kesehatan.

Untuk menjalankan fungsi pendidikan dan pelatihan rumah sakit perlu memiliki instruktur/pembimbing manajerial, dengan demikian rumah sakit membutuhkan pelatihan bagi karyawan rumah sakit untuk memiliki kualifikasi tersebut.

## **2.2 Sistem**

Jika ditinjau dari sejarah perkembangan ilmu administrasi, konsep sistem memang relatif masih baru. Konsep ini muncul sebagai reaksi terhadap teori administrasi klasik yang terlalu menekankan pentingnya pembagian tugas (*jobdescription*) dalam melaksanakan suatu program. Menyadari bahwa suatu organisasi pada dasarnya dibentuk oleh sekelompok manusia yang saling berinteraksi, maka muncul teori hubungan manusia serta teori perilaku yang

merupakan dasar dari teori sistem. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Chester I. Bernard dan kemudian dikembangkan oleh Ludwig von Bertalanffy. Sebagai akibat beberapa kelebihan dari teori sistem, maka teori ini makin banyak dipergunakan, termasuk dalam bidang administrasi kesehatan (Azwar, 2010)

### **2.2.1 Definisi Sistem**

Istilah sistem berasal dari bahasa Yunani “*systema*” yang mempunyai pengertian: satu keseluruhan yang tersusun dari sekian banyak bagian atau hubungan yang berlangsung diantara satuan-satuan atau komponen secara teratur. Sistem adalah gabungan dari elemen-elemen yang saling dihubungkan oleh suatu proses atau struktur dan berfungsi sebagai satu kesatuan organisasi dalam upaya menghasilkan sesuatu yang telah ditetapkan (Ryans dalam Azwar 2010). Sistem juga merupakan suatu struktur konseptual yang terdiri dari fungsi-fungsi yang saling berhubungan yang bekerja sebagai satu unit organik untuk mencapai keluaran yang diinginkan secara efektif dan efisien (John McManama dalam Azwar 2010) .

### **2.2.2 Ciri-ciri Sistem**

Menurut Azwar (2010) sesuatu disebut sebagai sistem, apabila ia memiliki beberapa ciri pokok sistem. Ciri-ciri pokok yang dimaksud banyak macamnya, jika disederhanakan dapat dibedakan atas empat macam sebagai berikut :

1. Dalam sistem terdapat bagian atau elemen satu dengan yang lain saling berhubungan dan mempengaruhi kesemuanya membentuk satu kesatuan, dalam arti semuanya berfungsi untuk mencapai tujuan yang sama yang telah ditetapkan.

2. Fungsi yang diperankan oleh masing-masing bagian atau elemen yang membentuk satu kesatuan tersebut adalah dalam rangka mengubah masukan menjadi keluaran yang direncanakan.
3. Dalam melaksanakan fungsi tersebut, semuanya bekerjasama secara bebas namun terkait, dalam arti terdapat mekanisme pengendalian yang mengarahkan agar tetap berfungsi sebagaimana yang telah direncanakan.
4. Sekalipun sistem merupakan satu kesatuan yang terpadu, bukan berarti ia tertutup terhadap lingkungan.

### 2.2.3 Unsur Sistem

Telah disebutkan bahwa sistem terbentuk dari bagian atau elemen yang saling berhubungan dan mempengaruhi. Adapun unsur tersebut yaitu Masukan (*Input*), Proses (*Procces*), Keluaran (*Output*), Dampak (*Impact*) dan Umpan Balik (*Feed back*).

Keenam unsur sistem ini saling berhubungan dan mempengaruhi. Dalam administrasi kesehatan kesemua rincian tersebut secara umum dapat dibedakan atas dua macam yakni (Azwar, 2010)

#### 1. Sistem sebagai upaya menghasilkan pelayanan kesehatan

Jika sistem kesehatan dipandang sebagai suatu upaya untuk menghasilkan pelayanan kesehatan, maka yang dimaksud dengan masukan, proses dan keluaran yaitu:

- a. Masukan (*input*) adalah perangkat administrasi yakni tenaga, dana dan metoda atau dikenal pula dengan istilah sumber, tata cara dan kesanggupan.

- b. Proses (*Procces*) adalah fungsi administrasi, yang terpenting ialah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan penilaian.
2. Sistem sebagai suatu upaya untuk menyelesaikan masalah kesehatan jika sistem kesehatan dpandang sebagai suatu upaya untuk menyelesaikan masalah kesehatan, maka yang dimaksud dengan masukan, proses dan keluaran yaitu:
- a. Masukan (*input*) adalah setiap masalah kesehatan yang ingin diselesaikan
  - b. Proses (*process*) adalah perangkat administrasi yakni tenaga, dana sarana dan metoda atau dikenal pula sebagai sumber, tata cara dan kesanggupan.
  - c. Keluaran (*output*) adalah selesainya masalah kesehatan yang dihadapi.

#### **2.2.4 Pendekatan Sistem**

Dibentuknya suatu sistem pada dasarnya untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Untuk terbentuknya sistem tersebut perlu dirangkai berbagai unsur atau elemen sedemikian rupa sehingga secara keseluruhan membentuk suatu kesatuan dan secara bersama-sama berfungsi untuk mencapai tujuan kesatuan. Apabila prinsip pokok atau cara kerja ini dikenal dengan nama pendekatan sistem (Azwar, 2010)

Pada saat ini batasan tentang pendekatan sistem banyak macamnya, beberapa yang terpenting ialah:

1. Pendekatan sistem adalah penerapan suatu prosedur yang logis dan rasional dalam merancang suatu rangkaian komponen-komponen yang berhubungan sehingga dapat berfungsi sebagai salah satu kesatuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (L.James Harvey dalam Azwar 2010)

2. Pendekatan sistem adalah suatu strategi yang menggunakan metoda analisa, desain dan manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.
3. Pendekatan sistem adalah penerapan dari cara berpikir yang sistematis dan logis dalam membahas dan mencari pemecahan dari suatu masalah atau keadaan yang dihadapi.

Dari batasan tentang pendekatan sistem ini, segeralah mudah dipahami bahwa prinsip pokok pendekatan sistem dalam pekerjaan administrasi dapat dimanfaatkan untuk dua tujuan. Pertama, untuk membentuk sesuatu, sebagai hasil dari pekerjaan administrasi. Kedua, untuk menguraikan sesuatu yang telah ada dalam administrasi. Untuk tujuan yang terakhir ini, biasanya dikaitkan dengan kehendak untuk menemukan masalah yang dihadapi, untuk kemudian diupayakan mencarikan jalan keluarnya yang sesuai.

Jika pendekatan sistem dapat dilaksanakan, akan diperoleh beberapa keuntungan, antara lain (Azwar, 2010):

1. Jenis dan jumlah masukan dapat diukur dan disesuaikan dengan kebutuhan, dengan demikian penghambatan sumber, tata cara dan kesanggupan yang sifatnya selalu terbatas, akan dapat dihindari.
2. Proses yang dilaksanakan dapat diarahkan untuk mencapai keluaran sehingga dapat dihindari pelaksanaan kegiatan yang tidak diperlukan.
3. Keluaran yang dihasilkan dapat lebih optimal serta dapat diukur secara lebih tepat dan objektif.
4. Umpan balik dapat diperoleh pada setiap tahap pelaksanaan.

5. Secara singkat keuntungan yang diperoleh ialah dapat diperhitungkannya berbagai kemungkinan yang tersedia sehingga dengan demikian nantinya sesuatu yang sebenarnya amat penting sampai luput dari perhatian.

#### **2.2.5 Pendekatan Sistem dalam Manajemen Pelatihan Pegawai di Rumah Sakit**

Manajemen pelatihan pegawai melalui pendekatan sistem meliputi input, proses dan output. Input dari sistem untuk manajemen pelatihan pegawai di rumah sakit adalah masukan dari pengelolaan pelatihan, keuangan yang dialokasikan untuk pengelolaan pelatihan, metode yang digunakan dalam pelaksanaan pelatihan, sarana dan prasarana yang digunakan dalam pelaksanaan pelatihan oleh rumah sakit.

Proses dari sistem dalam pengelolaan pelatihan pegawai di rumah sakit adalah prosedur pelaksanaan dan bahan acuan yang dipakai dalam pengelolaan pelatihan seperti modul pelatihan untuk pegawai dan pedoman pelatihan untuk penyelenggara pelatihan.

Output dari sistem dalam manajemen pelatihan adalah keluaran atau hasil dari pencapaian kegiatan pelayanan pelatihan pegawai.

### **2.3 Pengembangan SDM**

#### **2.3.1 Pengertian Pengembangan SDM**

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) secara makro merupakan suatu proses dimana peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Sedangkan pengembangan SDM mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan pengelolaan

tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan SDM adalah suatu “*condition sine qua non*”, yaitu yang harus ada dan terjadi disuatu organisasi (Notoatmodjo, 2009)

Dalam konteks SDM, pengembangan dipandang sebagai peningkatan kualitas SDM melalui program-program pelatihan dan pendidikan. Apa yang dapat dijelaskan dari pengembangan sumber daya manusia adalah praktek pengembangan dan membutuhkan kolaborasi dengan program-program MSDM untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan.

Pengembangan SDM tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan karyawan dimaksudkan sebagai setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap karyawan sehingga didalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu terus melakukan pengembangan SDM, karena investasi di dalam pengembangan SDM merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia . Dengan SDM yang baik akan memiliki kekuatan kompetitif dan menjadi lebih sulit untuk ditiru sehingga sumber-sumber keberhasilan seperti teknologi, proses produksi, potensi pasar, akses terhadap sumber keuangan seharusnya lebih berdaya guna



dan berhasil. Dengan memiliki kekuatan kompetitif diharapkan kinerja karyawan bisa terwujud.

### **2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan SDM**

Proses pengembangan SDM merupakan suatu kondisi yang harus ada dan terjadi di suatu organisasi. Namun dalam pelaksanaannya pengembangan SDM ini perlu mempertimbangkan faktor-faktor, baik dari dalam diri organisasi itu sendiri maupun dari luar organisasi yang bersangkutan (Notoatmodjo, 2009)

Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan SDM diantaranya mencakup faktor internal dan eksternal sebagai berikut :

#### **1. Faktor Internal**

Faktor internal mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan. Secara rinci faktor-faktor tersebut antara lain :

##### **a. Visi**

Visi merupakan gambaran situasi dan karakteristik mengenai apa yang ingin dicapai organisasi dalam suatu waktu yang jauh kedepannya. Visi merupakan petunjuk kemana organisasi tersebut akan diarahkan.

##### **b. Misi**

Misi merupakan suatu pernyataan yang berisikan mengenai apa yang harus dilaksanakan sebagai bentuk usaha nyata dan penting untuk mewujudkan visi organisasi. Upaya-upaya organisasi dalam mewujudkan visi sangat tergantung dari SDM dari organisasi yang bersangkutan.

c. Tujuan

Tujuan adalah apa yang ingin dicapai disetiap upaya atau program organisasi. Pelaksanaan kegiatan atau program organisasi dalam rangka mencapai tujuan ini diperlukan kemampuan tenaga SDM, dan hanya dicapai dengan pengembangan SDM dalam organisasi tersebut.

d. Strategi pencapaian tujuan

Strategi merupakan suatu cara dimana sebuah organisasi akan mencapai tujuannya sesuai peluang dan ancaman lingkungan organisasi tersebut. Misi dan tujuan suatu organisasi mungkin mempunyai persamaan dengan organisasi lain, akan tetapi strategi untuk mencapai misi dan tujuan setiap organisasi memiliki perbedaan. Oleh sebab itu setiap organisasi mempunyai strategi yang tertentu. Untuk itu diperlukan kemampuan karyawan dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan diluar yang dapat memberi dampak terhadap organisasinya.

e. Sifat dan jenis kegiatan

Sifat dan jenis kegiatan organisasi sangat penting pengaruhnya terhadap pengembangan SDM dalam organisasi yang bersangkutan.

f. Jenis teknologi yang digunakan

Setiap organisasi telah menggunakan teknologi yang bermacam-macam dari yang paling sederhana sampai yang paling canggih. Hal ini perlu diperhitungkan dalam program pengembangan SDM dalam organisasi tersebut. Pengembangan SDM

sangat diperlukan baik untuk mempersiapkan tenaga guna mengoperasikan teknologi tersebut.

## 2. Faktor Eksternal

Suatu organisasi berada di dalam lingkungan tertentu, dan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan dimana organisasi itu berada. Agar organisasi itu dapat melaksanakan visi, misi, dan tujuannya, maka ia harus memperhitungkan faktor-faktor lingkungan atau faktor-faktor eksternal organisasi itu sendiri. Faktor-faktor eksternal tersebut antara lain :

### a. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah pada prinsipnya dibuat atas dasar kebijakan yang bersifat luas. Suatu keputusan yang dibuat secara sistematis oleh pemerintah dengan maksud dan tujuan tertentu yang menyangkut kepentingan umum. Kebijakan pemerintah tersebut baik yang dikeluarkan melalui perundangan, peraturan pemerintahan, surat keputusan menteri, dan sebagainya dapat mempengaruhi program-program pengembangan SDM dalam organisasi yang bersangkutan.

### b. Sosio-budaya Masyarakat

Sosio budaya tak akan lepas dari peran manusia sebagai makhluk sosial. Sosio budaya memberikan dampak tersendiri bagi masyarakat disekitarnya. Dampak yang ditimbulkan bisa berupa dampak positif dan dampak negatif. Faktor sosio-budaya masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi. Hal ini dikarenakan suatu organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio-budaya yang berbeda-beda. Sehingga

dalam menyelenggarakan program-program pengembangan SDM harus mempertimbangkan sosio-budaya masyarakat.

#### c. Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di luar organisasi telah sedemikian pesatnya. Maka suatu organisasi harus mampu mengikutinya. Untuk itu kemampuan karyawan organisasi harus diadaptasikan dengan kondisi tersebut.

### **2.4 Pelatihan sebagai Upaya Pengembangan SDM**

Pelatihan dalam suatu organisasi sebagai upaya pengembangan SDM adalah suatu siklus yang harus terjadi terus menerus. Hal ini terjadi karena organisasi itu harus berkembang untuk mengantisipasi perubahan-perubahan di luar organisasi tersebut. Untuk itu maka kemampuan SDM harus terus menerus ditingkatkan seiring dengan kemajuan dan perkembangan organisasi (Notoatmodjo, 2009).

## **2.5 Pelatihan**

### **2.5.1 Pengertian Pelatihan**

Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar (Widodo, 2011)

Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Rachmawati, 2008)

Sedangkan menurut Rivai dan Sanggala (2011), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.

Dari beberapa pengertian diatas, pelatihan adalah sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan dapat melatih kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan karyawan guna melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan di suatu organisasi.

### **2.5.2 Manfaat dan Tujuan Pelatihan**

Pelatihan sangat penting untuk karyawan, karena dengan mengikuti kegiatan pelatihan karyawan akan memiliki beberapa manfaat. Begitu juga dengan sebuah organisasi rumah sakit juga akan memperoleh manfaat setelah karyawannya mengikuti kegiatan pelatihan karyawan. Adapun manfaat baik bagi karyawan maupun organisasi rumah sakit setelah mengikuti pelatihan sebagai berikut :

#### **1. Akan memiliki Kemampuan**

Karyawan dapat memiliki kemampuan yang lebih baik lagi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaannya. Melalui kegiatan pelatihan karyawan akan memiliki kemampuan bekerja yang lebih baik lagi baik dalam hal kecepatan, ketepatan dan kesempurnaan hasil pekerjaannya. Untuk pihak rumah

sakit dapat memberikan keuntungan apabila memiliki karyawan yang mampu mengerjakan pekerjaannya dengan sempurna.

## 2. Sikap dan Mental Karyawan

Didalam mengikuti kegiatan pelatihan juga ditanamkan sikap mental karyawan yang lebih baik lagi mengingat sikap mental dan karyawan yang baik akan berdampak positif bagi rumah sakit. Karyawan akan menjadi lebih giat lagi, pekerja keras, pantang menyerah dan tidak gampang putus asa.

## 3. Kerjasama

Lembaga pelatihan karyawan dibentuk dengan tujuan untuk dapat bekerjasama antar teman akan tercipta saling menghargai. Dengan terbentuknya kerjasama yang baik akan membuat kepentingan individu dapat diminimalkan.

## 4. Disiplin Kerja

Karyawan yang mengikuti kegiatan pelatihan akan diajarkan tentang disiplin dalam bekerja, sehingga setelah menyelesaikan pelatihan, maka disiplin terhadap pekerjaannya akan mulai tertanam dalam dirinya. Disiplin kerja memiliki arti karyawan akan memandang penting serta mentaati peraturan dan waktu jam kerja, mulai dari karyawan masuk kerja, mengerjakan pekerjaannya dengan tuntas kemudian mengikuti jam pulang sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan di rumah sakit tersebut.

## 5. Perilaku Karyawan

Pelatihan karyawan juga akan mampu membuat perilaku karyawan ke arah yang lebih positif lagi. Dalam mengikuti kegiatan pelatihan akan di latih dan dibentuk

agar pandangannya terhadap rumah sakit secara keseluruhan menjadi lebih positif lagi.

#### 6. Loyalitas dan Rasa Memiliki

Dengan mengikuti kegiatan pelatihan akan dapat meningkatkan tingkat loyalitas karyawan kepada rumah sakit. Karyawan akan setia kepada rumah sakit juga dapat meningkatkan rasa memiliki dan bagian dari rumah sakit, sehingga akan bersungguh-sungguh dalam bekerja. Kesetiaan karyawan bagi rumah sakit memiliki arti yang sangat penting dan perlu dijaga agar karyawan tetap loyal kepada rumah sakit.

#### 7. Pengetahuan baru

Dengan mengikuti kegiatan pelatihan akan membuat karyawan dapat mengetahui pengalaman pengetahuan yang baru. Hal ini dapat memudahkan karyawan untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang sedang dalam tanggung jawabnya.

Secara khusus dalam kaitannya dengan pekerjaan, simamora dalam (Kamil, 2010) mengelompokkan tujuan pelatihan sebagai berikut :

1. Meningkatkan keahlian para karyawan sehingga dapat sejalan dengan perubahan teknologi
2. Membantu karyawan menjadi lebih kompeten dalam pekerjaan
3. Membantu memecahkan permasalahan
4. Mempersiapkan karyawan untuk melakukan promosi jabatan
5. Membantu karyawan untuk memahami keadaan organisasi

### 2.5.3 Prinsip Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan hendaknya diawali dengan mengetahui terlebih dahulu apa sebenarnya yang menjadi prinsip dari pelatihan itu sendiri (Manullang, 2004), mengemukakan bahwa prinsip-prinsip pelatihan, yaitu :

#### 1. *Individual Difference*

Perencanaan dan pelaksanaan suatu pelatihan harus tetap mengingat adanya perbedaan perseorangan pengikut *training* baik dalam latar belakang pendidikan, pengalaman maupun keinginan. Sehingga pelatihan tersebut memberikan hasil yang memuaskan.

#### 2. *Relation to Job analysis*

*Job spesification* untuk suatu jabatan tertentu biasanya menjelaskan pendidikan yang harus dimiliki calon pekerja untuk dapat melaksanakan tugas itu dengan berhasil. Oleh karena itu bahan yang diajarkan dalam pendidikan harus berhubungan dengan apa yang dinyatakan dalam *Job spesification*.

#### 3. *Motivation*

Orang akan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas tertentu bila ada daya perangsangnya. Kenaikan upah atau kenaikan kedudukan adalah beberapa daya perangsang yang dapat digunakan untuk merangsang para pengikut pelatihan.

#### 4. *Active Participation*

Para pengikut pelatihan harus aktif ambil bagian dalam pembicaraan. Oleh karena itu pelatihan harus juga dapat memberikan kesempatan untuk bertukar pikiran



dengan pelatih. Dengan demikian pengikut pelatihan turut aktif selama pelatihan berlangsung.

#### *5. Selection of Trains*

Seleksi atau pemilihan calon pengikut pelatihan perlu dilakukan untuk menjaga agar perbedaan tidak terlalu besar. Pelatihan sebaiknya diberikan kepada mereka yang berminat dan menunjukkan bakat untuk dapat mengikuti pelatihan dengan berhasil. Adanya seleksi juga merupakan perangsang.

#### *6. Selection of Trainer*

Tidak semua orang dapat menjadi pengajar yang baik. Jabatan pengajar perlu suatu kualifikasi tersendiri, oleh karenanya orang menganggap pula bahwa salah satu asas penting dari pelatihan adalah tersedianya tenaga pelatih yang berminat dan mempunyai kesanggupan untuk mengajar.

#### *7. Trainer Training*

Para pelatih dalam suatu pelatihan harus sudah mendapat pendidikan secara khusus untuk menjadi tenaga pelatih. Karena itu tidak semua orang yang menguasai dalam suatu bidang tertentu dapat mengajarkan kepandaianya kepada orang lain.

#### *8. Training method*

Metode pelatihan harus cocok dengan pelatihan yang diberikan. Misalnya metode memberikan kuliah tidak tepat untuk para mandor. Karenanya dalam program pelatihan harus pula diperhatikan metode pendidikan yang bagaimana yang harus dianut dalam memberikan pelatihan.

### 9. *Principles of Learning*

Orang akan lebih mudah menangkap pelajaran apabila didukung oleh pedoman tentang cara-cara belajar dengan cara efektif bagi karyawan. Prinsip-prinsip ini adalah bahwa program bersifat mengikutsertakan peserta, relevan serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta pelatihan.

#### **2.5.4 Teknik Pelatihan**

Dalam praktiknya teknik dalam pelatihan dan pengembangan karyawan ada dua macam (Kasmir, 2016), yaitu :

##### 1. Metode Praktis ( *On The Job Training* )

Metode ini memberikan pelatihan kepada karyawan sambil bekerja. Artinya karyawan langsung dilatih dengan pekerjaan yang akan ditanganinya. Biasanya metode ini diberikan karena kondisi kebutuhan perusahaan mendesak. Pertimbangan lainnya karena peserta pelatihan dinilai sudah memiliki pengalaman tertentu, sehingga tinggal menyesuaikan diri dan memperdalam dengan pekerjaannya yang baru.

Dalam *On The Job Training* calon karyawan diberitahukan pengetahuan tentang:

- a. Struktur organisasi yang ada dalam perusahaan
- b. Bekerja dalam berbagai macam keterampilan
- c. Melatih karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan
- d. Magang di bagian-bagian tertentu atau cabang tertentu
- e. Penugasan tugas sementara

## 2. Teknik Presentasi dan Metode Simulasi

Teknik presentasi memberikan pemahaman kepada karyawan melalui tatap muka secara langsung. Artinya pelatihan diberikan di dalam ruangan tertentu. Instruktur memberikan materi langsung ke peserta pelatihan dan peserta dapat menanggapi materi yang diberikan. Model pelatihan semacam ini dapat dilakukan dengan cara :

- a. Sistem perkuliahan di kelas
- b. Presentasi video
- c. Konferensi
- d. Workshop
- e. Atau gabungan dari salah satunya

Dalam metode simulasi, karyawan dilatih untuk memecahkan suatu permasalahan yang sedang dihadapi. Masalah diberikan dengan berbagai macam sehingga memerlukan pemecahan yang mendalam. Dalam praktiknya model simulasi dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Studi kasus
- b. *Role playing*
- c. *Business games*
- d. *Vestibule training*
- e. Latihan di laboratorium untuk pekerja tertentu

### **2.5.5 Jenis-jenis Pelatihan**

Dengan melihat sudut siapa yang dilatih dalam konteks suatu organisasi pelatihan dapat dibedakan menurut Denyer dalam (Kamil, 2010). Pelatihan dibedakan atas beberapa macam yaitu:

- a. Pelatihan induksi, yaitu pelatihan pengenalan yang biasanya diberikan kepada pegawai baru dengan tidak memandang tingkatnya.
- b. Pelatihan kerja, yaitu pelatihan yang diberikan kepada semua pegawai dengan maksud memberikan petunjuk khusus guna melaksanakan tugas-tugas tertentu.
- c. Pelatihan *supervisor*, yaitu pelatihan yang diberikan kepada *supervisor* atau pimpinan tingkat bawah.
- d. Pelatihan manajemen, yaitu pelatihan yang diberikan kepada manajemen atau untuk pemegang jabatan manajemen.
- e. Pengembangan eksekutif, yaitu pelatihan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan pejabat-pejabat pimpinan.

#### **2.5.6 Kemungkinan Hambatan Pelatihan**

Hambatan pelatihan yang dapat berasal dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal program pelatihan. Lingkungan internal adalah kekurangcocokan sistem pelatihan, program pelatihan, sumber daya manusia dan manajemen pelatihan (Sudjana, 2007)

##### **a. Sistem Pelatihan**

Sistem pelatihan yang tidak lengkap yaitu tidak memuat komponen, proses dan tujuan secara menyeluruh, cenderung akan menghambat tercapainya dampak pelatihan sebagaimana diharapkan.

##### **b. Program Pelatihan**

Program pelatihan akan menjadi hambatan apabila disusun tanpa menjabarkan sistem pelatihan, tidak mempertimbangkan ketersediaan waktu calon peserta

latihan, tidak memperhatikan cara dan gaya belajar masyarakat dari mana peserta pelatihan berasal, dan ketersediaan sarana, prasarana, dan dana yang diperlukan dalam pelatihan.

### c. Manajemen Pelatihan

Manajemen pelatihan mungkin menjadi hambatan apabila pelatihan tidak disusun berdasarkan fungsi-fungsi manajemen secara runtut antara lain yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, penilaian, dan pengembangan atau fungsi manajemen yang dipersingkat yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian.

## **2.6 Manajemen Pelatihan**

Pelatihan diselenggarakan karena mempunyai tujuan dan manfaat. Agar tujuan dan manfaat tersebut dapat tercapai dengan baik sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan maka pelatihan harus dikelola dengan baik. Manajemen pelatihan yang optimal akan menghasilkan efektifitas pencapaian sasaran pelatihan.

Tujuan dari penyelenggaraan pelatihan dapat dicapai dengan baik jika dalam pelaksanaan manajemennya berjalan secara optimal. Manajemen digunakan sebagai proses yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui beberapa rangkaian kegiatan. Secara umum manajemen pelatihan adalah proses pengelolaan pelatihan oleh sumber daya manusia untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

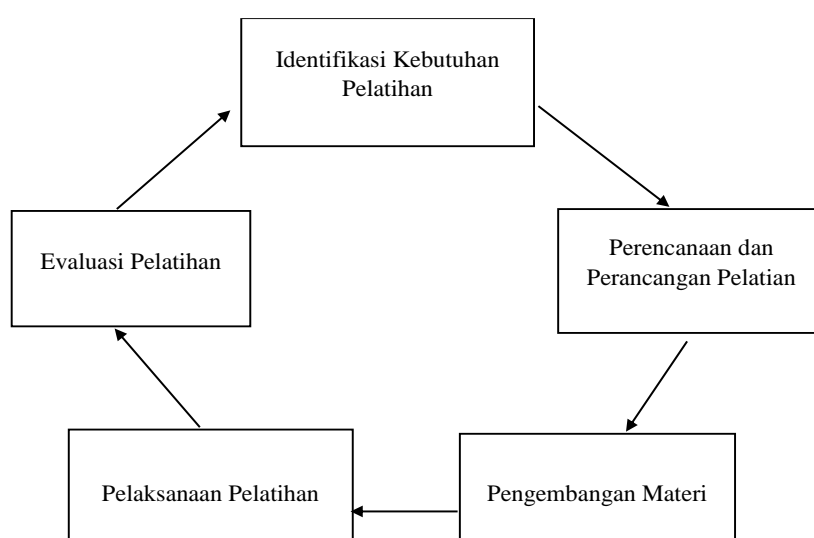
Manajemen pelatihan disampaikan oleh Soekidjo Notoadmojo (2009) terdapat beberapa proses yaitu analisis kebutuhan pelatihan, menetapkan tujuan,

pengembangan materi, persiapan pelaksanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan dan evaluasi. Menurut Haris Mudjiman (2006) ada 5 unsur pokok dalam manajemen pelatihan, kelima unsur tersebut adalah analisis kebutuhan pelatihan, perencanaan pelatihan, penyusunan bahan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan penilaian pelatihan. Lebih spesifik disampaikan oleh (Mondy, 2008) proses manajemen pelatihan meliputi menentukan kebutuhan spesifik pelatihan, menetapkan tujuan pelatihan, memilih metode dan sistem penyampaian, pelaksanaan program, dan evaluasi pelatihan.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen pelatihan atau pengelolaan pelatihan adalah sama sehingga pada penelitian ini akan memakai istilah manajemen pelatihan. Manajemen pelatihan merupakan rangkaian proses pelatihan yang dikelola melalui berbagai prosedur atau kegiatan diantaranya perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi pelatihan.

### 2.6.1 Model Siklus Pelatihan

Manajemen Pelatihan berdasarkan pada siklus pelatihan yang diawali dengan TNA atau GAP Analysis dari standart kompetensi yang dipersyaratkan dalam menjalankan masing-masing jenis profesi yang ada di rumah sakit



Gambar 2.1 Siklus Pelatihan Menurut Goad

kemudian menyusun kurikulum/silabus serta merencanakan pelatihan per jenis tenaga rumah sakit. Penyelenggaraan pelatihan dapat digambarkan dalam bentuk sebuah siklus. Bentuk siklus penyelenggaraan pelatihan adalah sebagai berikut:

Siklus manajemen pelatihan menurut (Goad, 2010) yang telah digambarkan pada siklus diatas memuat tahapan pokok dalam penyelenggaraan pelatihan diantaranya :

1. Identifikasi dan Kebutuhan Pelatihan

Tahap ini terdiri atas proses identifikasi kebutuhan pelatihan

2. Perencanaan dan Perancangan Pelatihan

Tahap ini terdiri atas perumusan tujuan pelatihan, penyusunan anggaran pelatihan, dan penyusunan pedoman pelatihan.

3. Pengembangan Materi Pelatihan

Tahap ini terdiri atas pemilihan instruktur pelatihan, penyusunan modul pelatihan, dan ketersediaan alat baru dan ruang pelatihan.

4. Pelaksanaan Pelatihan

Tahap ini terdiri atas pelaksanaan tes peserta pelatihan, proses pembelajaran.

5. Evaluasi Pelatihan

Tahap ini terdiri atas evaluasi pelatihan tingkat reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil.

### **2.6.2 Manfaat Siklus Pelatihan**

Siklus pelatihan sangat bermanfaat bagi manajemen maupun bagi peserta (Krisno, 2011). Manfaat siklus pelatihan antara lain:

- a. Bagi Manajemen

1. Agar manajemen lebih serius dalam menetapkan tolok ukur keberhasilan pelatihan serta dalam memperhatikan tahap-tahap pelatihan secara keseluruhan. Sebagai faktor-faktor penting guna lebih menjamin efektifitas pelatihan, khususnya pada tahap persiapan pelatihan, pelaksanaan materi maupun tahap evaluasi pelatihan.
  2. Agar manajemen juga lebih banyak mengalokasikan waktu, perhatian, maupun biaya pada tahap-tahap tersebut.
  3. Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya lebih efektif (sesuai dengan sasaran manajemen) namun juga akan lebih efisien.
  4. Manajemen juga akan lebih fokus terhadap setiap penyelenggaraan pelatihan, khususnya dalam mencermati setiap tahapan pelatihan serta efektifitas dan efisiensi setiap tahapan pelatihan.
- b. Bagi Peserta
1. Peserta akan lebih paham akan manfaat pelatihan serta tujuan manajemen menyelenggarakan pelatihan.
  2. Peserta akan semakin serius setiap mengikuti pelatihan karena dari awal penyelenggaraan sampai dengan hasil pelatihan akan selalu diklarifikasi dan konfirmasi oleh stakeholder pelatihan.
  3. Manfaat pelatihan akan semakin dirasakan tidak hanya saat pelatihan namun juga setelah kembali ke tempat kerja.



## **2.7 Identifikasi Kebutuhan Pelatihan**

### **2.7.1 Tingkat Identifikasi Kebutuhan Pelatihan**

Tujuan keseluruhan identifikasi kebutuhan pelatihan adalah untuk menentukan apa pelatihan yang dibutuhkan, dan jika dibutuhkan, memberi informasi yang dibutuhkan untuk merancang program pelatihan. Identifikasi kebutuhan pelatihan terdiri dari tiga tingkat yaitu analisis organisasi, analisis individu, dan analisis tugas (Kaswan, 2011)

#### **a. Analisis Organisasi**

Analisis organisasi memeriksa faktor-faktor utama seperti budaya, misi organisasi, sasaran jangka pendek, dan jangka panjang, dan struktur organisasi. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi baik kebutuhan organisasi secara menyeluruh dan tingkat dukungan untuk pelatihan.

#### **b. Analisis Individu**

Analisis individu menentukan karyawan yang mana yang membutuhkan pelatihan dengan memeriksa sejauh mana karyawan itu melaksanakan tugas-tugas yang membentuk kerjanya. Pelatihan sering dibutuhkan ketika ada kesenjangan antara kinerja karyawan dengan ekspektasi atau standar organisasi. Analisis individu melibatkan penilaian peringkat kinerja karyawan dan selanjutnya mengidentifikasi karyawan yang kurang dalam keterampilan tertentu.

#### **c. Analisis Tugas**

Analisis tugas adalah pemeriksaan terhadap tugas yang dijalankan. Berfokus pada kewajiban dan tugas di seluruh organisasi itu untuk menentukan pekerjaan yang mana yang membutuhkan pelatihan. Kewajiban dan tugas ini digunakan untuk

mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lain yang dituntut untuk melaksanakan pekerjaan dengan memadai.

### **2.7.2 Proses Identifikasi Kebutuhan Pelatihan**

Identifikasi kebutuhan pelatihan terdiri dari langkah-langkah (Atmodiwiro, 2005). Langkah-langkah dalam identifikasi kebutuhan pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi dan menggambarkan kesenjangan pelaksanaan kerja.
- b. Menentukan sebab-sebab kesenjangan
- c. Mengidentifikasi kesenjangan pelaksanaan kerja tersebut yang didasarkan kepada kurangnya pengetahuan, dan keterampilan.
- d. Menentukan apakah pelatihan adalah solusi yang mungkin.
- e. Rekomendasi solusi
- f. Menggambarkan tentang peran atau pelaksanaan tugas.

## **2.8 Perencanaan dan Perancangan Pelatihan**

### **2.8.1 Perumusan Tujuan Pelatihan**

Tujuan pelatihan merupakan dasar bagi penentuan langkah-langkah kegiatan dalam mengembangkan komponen dan proses pelatihan. Tujuan merupakan inti dalam sistem pelatihan . tujuan pelatihan yang dirumuskan dengan baik akan memberikan arah untuk menetapkan cara-cara praktis dan objektif dalam menentukan fakta, prinsip, konsep, dan kemampuan khusus sebagai bahan pembelajaran dalam pelatihan, termasuk penentuan jenis dan jumlah bahan pembelajaran yang tepat sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan (Sudjana, 2007).

Tujuan itu pun dapat dijadikan dasar dalam menguraikan persyaratan pekerjaan, memilih metode, media dan sistem organisasi, mengidentifikasi kebutuhan belajar peserta pelatihan pada saat pelatihan berakhir, menumbuhkan motivasi peserta pelatihan untuk terus belajar yang lebih efektif dan efisien, menyusun standar evaluasi hasil belajar yang valid dan dapat dipercaya (Atmodiwiro, 2005).

### **2.8.2 Penyusunan Anggaran Pelatihan**

Dalam penyusunan anggaran pelatihan diperlukan manajemen anggaran yang baik. Proses penganggaran menggunakan estimasi perkiraan ini menyangkut berapa banyak sumber daya keuangan yang diperlukan untuk menutup biaya yang dikeluarkan selama periode anggaran. Jadi, keterampilan yang dibutuhkan adalah kemampuan membuat prediksi yang handal mengenai berapa besar uang yang akan dikeluarkan (Krisno, 2011).

### **2.8.3 Penyusunan Pedoman Pelatihan**

Pedoman pelatihan merupakan suatu pegangan bagi penyelenggara pelatihan yang berisi tentang garis besar dalam pelaksanaan pelatihan. Pedoman pelatihan berfungsi agar penyelenggara pelatihan dapat menyelenggarakan pelatihan sesuai dengan langkah-langkah yang telah ditetapkan di awal. Pedoman pelatihan akan mempermudah penyelenggara dalam menyelenggarakan pelatihan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Pedoman pelatihan bersifat baku untuk pelatihan tertentu (Krisno, 2011).

## 2.9 Pengembangan Materi

### 2.9.1 Pemilihan Instruktur

Instruktur pelatihan memiliki peran umum dalam penyelenggaraan pelatihan (Sudjana, 2007). Peran umum seorang instruktur pelatihan antara lain:

- a. Instruktur harus bertanggung jawab dalam merencanakan dan memastikan kebutuhan peserta
- b. Instruktur harus paham tentang pengembangan keterampilan, pengetahuan dan tingkatan yang diharapkan.
- c. Berdasarkan pemahaman tersebut instruktur wajib menyusun serangkaian sasaran yang akan membantu dalam merancang pelatihan.

Penyelenggaraan pelatihan biasanya mempunyai kriteria-kriteria tertentu dalam melakukan pemilihan instruktur (Goad, 2010). Kriteria yang harus dipenuhi dalam pemilihan instruktur yang sesuai adalah sebagai berikut:

- a. Paham tentang materi yang akan dibahas (baik dari konsep maupun praktik)
- b. Paham tentang proses pembelajaran yang efektif
- c. Dedikasi dan loyalitas tinggi terhadap efektifitas pembelajaran
- d. Paham dan terampil dalam perannya sebagai instruktur
- e. Sesuaikan kebutuhan pelatihan dengan kompetensinya.

Menurut (Goad, 2010) keahlian instruktur dalam pembelajaran antara lain:

- |              |              |
|--------------|--------------|
| a. Konsultan | g. Pencipta  |
| b. Pengajar  | h. Penemu    |
| c. Pelatih   | i. Penggerak |

- d. Pendengar
- e. Pemimpin
- f. Penilai
- j. Penjual
- k. Teknisi
- l. Administrator

### **2.9.2 Penyusunan Modul Pelatihan**

Modul pelatihan sebaiknya sudah memiliki sebelum dimulainya pelatihan sehingga jauh sebelumnya sudah dapat membaca dan mempelajari materi yang akan diberikan. Penyediaan modul pelatihan disesuaikan dengan jumlah topik pelatihan yang direncanakan (Atmodiwiro, 2005)

Modul pelatihan digunakan oleh peserta pelatihan sendiri tanpa bantuan keberadaan instruktur (Atmodiwiro, 2005). Modul pelatihan mempunyai empat ciri, yaitu:

- a. Mempunyai kalimat yang mampu menjelaskan sendiri, uraian jelas tidak perlu adanya penjelasan tambahan.
- b. Dapat dipelajari oleh peserta sesuai kecepatan belajar masing-masing peserta, di dalam modul tersebut ada petunjuk kapan peserta boleh melanjutkan ke bagian berikutnya dan kapan harus mengulang bahan pelajaran yang sama.
- c. Dapat dipelajari oleh peserta menurut waktu dan tempat yang dipilihnya
- d. Mampu membuat peserta aktif melakukan sesuatu pada saat belajar.

Menurut (Atmodiwiro, 2005), langkah-langkah pengadaan modul pelatihan antara lain:

- a. Memilih dan mengumpulkan bahan pelajaran yang tersedia dilapangan dan relevan dengan isi pelajaran yang tercantum dalam strategi pembelajaran

- b. Mengadaptasi bahan pelajaran ke dalam bentuk bahan belajar dengan mengikuti strategi pembelajaran yang telah disusun sebelumnya
- c. Meneliti kembali konsistensi isi bahan belajar dengan strategi pembelajaran
- d. Meneliti kualitas teknis bahan tersebut yang meliputi:
  - 1. Bahasa yang sederhana dan relevan
  - 2. Bahasa yang komunikatif
  - 3. Desain fisik (berbentuk media cetak, menarik, diketik dengan jelas, dll).

### **2.9.3 Ketersediaan Alat Bantu dan Ruangan Pelatihan**

Tujuan dasar alat bantu pelatihan adalah membantu instruktur agar presentasi verbal mereka dapat dipahami dan diterima sehingga menghasilkan proses belajar yang maksimal (Goad, 2010). Alat bantu pelatihan yang biasanya digunakan adalah sebagai berikut:

- a. *Over Head Projector (OHP)*
- b. Pembuatan transportasi
- c. *Flipchart*
- d. *Handouts*
- e. *Visual Aids*

## **2.10 Pelaksanaan Pelatihan**

### **2.10.1 Pelaksanaan Test Awal dan Akhir Peserta Pelatihan**

Tes awal dan tes akhir peserta pelatihan merupakan evaluasi pembelajaran dalam pelatihan. Alat evaluasi awal dan evaluasi akhir digunakan untuk mengukur perbedaan tingkat kemampuan peserta pelatihan pada saat sebelum memasuki program pelatihan dan setelah mengikuti program pelatihan. Alat evaluasi awal dan akhir kemampuan peserta pelatihan dapat berbentuk tes (essay, objektif,

performasi), lembaran pendapat, dan sebagainya. Pertanyaan-pertanyaan yang dimuat dalam instrumen awal dapat bersamaan atau hampir sama dengan yang dimuat dalam instrumen evaluasi akhir sehingga hasilnya dapat diukur dengan menggunakan pengukuran yang valid dan dapat dipercaya (Sudjana, 2007).

## **2.11 Evaluasi Pelatihan**

### **2.11.1 Tingkatan Evaluasi Pelatihan**

Studi yang paling populer menurut Kirtpatrick (1996) adalah mengidentifikasi empat bidang atau menggunakan model empat tingkatan dalam proses langkah perencanaan dan pelaksanaan pelatihan (Krisno, 2011). Keempat tingkatan itu didefinisikan sebagai berikut:

- a. Level 1: Reaksi
- b. Level 2: Pembelajaran
- c. Level 3: Perilaku
- d. Level 4: Hasil

Dua level yang pertama terjadi pada saat pelatihan, sedangkan dua level yang terakhir terjadi di tempat kerja setelah mengikuti pelatihan.

- a. Level 1 – Reaksi
  - Level evaluasi ini memberikan informasi mengenai kualitas pengalaman peserta
  - Informasi ini cenderung jangka pendek dan bersifat subjektif serta memberikan indikasi bagian dari pelatihan yang perlu mendapat perhatian khusus dari peserta

- Evaluasi reaksi ini bertujuan balik untuk instruktur mengenai metode pembelajaran, efisiensi, dan sebagainya
- Pada intinya penyelenggara berupaya untuk mendapat pandangan peserta mengenai dampak pelatihan tersebut dan dapat dimanfaatkan sebagai umpan balik untuk instruktur

b. Level 2 – Pembelajaran

- Mengevaluasi pembelajaran memberikan informasi mengenai banyaknya pelajaran yang dapat dipetik oleh peserta selama mengikuti pelatihan
- Evaluasi ini akan memberi umpan balik bagi penyelenggara pelatihan maupun instruktur dan peserta untuk membantunya mengikuti siklus pembelajaran.
- Evaluasi ini juga memberi umpan balik bagi instruktur mengenai efektifitas metode yang digunakan
- Sasaran merupakan patokan mengenai apa yang harus dapat dilakukan oleh peserta berdasarkan standar tertentu dalam kondisi tertentu.

c. Level 3 – Perilaku

- Evaluasi pada level ini adalah untuk menilai apakah peserta telah menerapkan pembelajarannya dalam bentuk perubahan perilaku di tempat kerja.
- Evaluasi difokuskan pada peningkatan hasil atau kinerja.
- Evaluasi ini membantu menentukan relevansi sasaran pembelajaran yang telah ditetapkan dengan kebutuhan pelatihan yang sesungguhnya.



d. Level 4 – Hasil

- Evaluasi ini meneliti dampak jangka panjang pelatihan
- Peserta mungkin dapat menerapkan keterampilan baru yang diperolehnya
- Ini merupakan upaya untuk mengukur kinerja organisasi dan membandingkannya dengan biaya pelatihan yang telah dikeluarkan.

### **2.11.2 Laporan Hasil Penyelenggaraan Pelatihan**

Penilai pelatihan dan manajer pelatihan mungkin diminta untuk memberikan laporan stakeholder, pihak yang berkepentingan atau kelompok manajemen senior (Krisno,2011). Banyak cara unyuk membuat laporan yang bentuknya sering ditentukan berdasarkan budaya organisasi, tapi beberapa prinsip yang harus diperhatikan, yaitu :

a. Usahakan pendek dan sederhana

- Ini akan membantu para pembaca untuk membaca laporan yang ringkas tapi komprehensif serta merujuk pada bukti-bukti pendukung bila mereka merasa memerlukannya.

b. Bila memungkinkan gunakan gambar, grafik, diagram dan bukan kata atau angka yang panjang

- Jenis bahan yang akan dimasukkan dalam laporan biasanya menentukan bentuk grafik atau imaji-imaji lain yang digunakan.

- Laporan-laporan evaluasi pada umumnya meliputi tabel-tabel dan representatif grafik yang digunakan seperti grafik garis, diagram pie, diagram batang, dan sebagainya.
- c. Identifikasi pihak-pihak yang berkepentingan yang utama dan temukan apa permintaannya
- Hal utama ketiga dalam membuat laporan evaluasi yang baik adalah memastikan bahwa laporan yang telah dibuat menggunakan forma yang dikehendaki.
- d. Format laporan
- Laporan-laporan evaluasi mungkin perlu diformat seperti yang dikehendaki budaya organisasi, dan isinya perlu disesuaikan dengan ukuran-ukuran validasi dan evaluasi pelatihan.
  - Salah satu dari standar-standar ini adalah:
    - a) Isi
    - b) Deskripsi singkat mengenai pokok laporan
    - c) Alasan pentingnya pembuatan pokok laporan
    - d) Rangkuman hasil dan rekomendasi
    - e) Deskripsi metode yang digunakan untuk pengumpulan
    - f) Naskah utama
    - g) Kesimpulan, termasuk mengingatkan rekomendasi-rekomendasi
    - h) Lampiran

## **2.12 Keselamatan Pasien**

Menurut Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 11/Menkes/Per/VIII/2017, keselamatan pasien rumah sakit adalah suatu sistem dimana rumah sakit membuat asuhan pasien lebih aman yang meliputi asesmen risiko, identifikasi dan pengelolaan hal yang berhubungan dengan risiko pasien, pelaporan dan analisis insiden, kemampuan belajar dari insiden dan tindak lanjutnya serta implementasi solusi untuk meminimalkan timbulnya risiko dan mencegah terjadinya cedera yang disebabkan oleh kesalahan akibat melaksanakan suatu tindakan atau tidak mengambil tindakan yang seharusnya diambil.

### **2.12.1 Standar Keselamatan Pasien**

Setiap rumah sakit wajib menerapkan Standar Keselamatan Pasien. Standar Keselamatan Pasien meliputi (Permenkes 11/Menkes/Per/VIII/2017) :

- a. Hak pasien
- b. Mendidik pasien dan keluarga,
- c. Keselamatan pasien dalam kesinambungan pelayanan,
- d. Penggunaan metode peningkatan kinerja untuk melakukan evaluasi dan program peningkatan keselamatan pasien,
- e. Peran kepemimpinan dalam meningkatkan keselamatan pasien,
- f. Mendidik staf tentang keselamatan pasien ,
- g. Komunikasi merupakan kunci bagi staf untuk mencapai keselamatan pasien.