



PENGANTAR MANAJEMEN KINERJA PERAWAT

Pengantar Manajemen Kinerja Perawat buku ini mengulas tentang keadaan kinerja perawat yang rendah secara otomatis dapat menurunkan tingkat kualitas dan produktivitas kerja rumah sakit secara keseluruhan sehingga akan berdampak pada penurunan pendapatan rumah sakit, hal ini terjadi karena minat masyarakat untuk memilih rumah sakit tersebut sebagai tempat mereka berobat menjadi menurun.

Perawat merupakan ujung tombak baik tidaknya pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien, karena selama 24 jam perawat selalu berinteraksi dengan pasien. Pelayanan yang baik tidak terlepas dari adanya komitmen dari perawat untuk memberikan pelayanan yang baik kepada pasien. Untuk menilai sejauh mana perawat telah menjalankan tanggung jawab dan untuk memberikan umpan balik bagi perawat, rumah sakit perlu melakukan pengukuran terhadap kinerja perawat.

Diterbitkan oleh :

YAYASAN HAMJAH DIHA

Alamat Bima : Jln. Lintas Parado, Desa Tangga
Kecamatan Monta Kabupaten Bima-NTB

Alamat Lombok : Jln. TGH. Badaruddin, Blok G
no. 1 BTN KUBAH HIJAU, BAGU
Pringgarata- Lombok Tengah

Email : kontak@hamjahdiha.or.id,

Website : hamjahdiha.or.id



Ns. Siti Utami Dewi, S.Kep., M.Kes

PENGANTAR MANAJEMEN KINERJA PERAWAT

Ns. Siti Utami Dewi, S.Kep., M.Kes

PENGANTAR MANAJEMEN KINERJA PERAWAT



PENGANTAR MANAJEMEN KINERJA PERAWAT

Ns. Siti Utami Dewi. S.Kep., M.Kes

PENGANTAR MANAJEMEN KINERJA PERAWAT



PENGANTAR MANAJEMEN KINERJA PERAWAT

© Hamjah Diha Foundation 2022

Penulis : Ns. Siti Utami Dewi. S.Kep., M.Kes

Editor : Zumrotul Ula, S.ST.,M.kes.
Poniyah Simanullang, SKM., M.kes.
Ritan, S.S., M.Pd.
Dr Andi Anirah

Layout : Tim Creative

Desain Cover: Tim Creative

All rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang Undang

Dilarang memperbanyak dan menyebarkan sebagian atau keseluruhan isi buku dengan media cetak, digital atau elektronik untuk tujuan komersil tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit.

ISBN : 978-623-5442-12-9

Cetakan 1 : April 2022

Penerbit

YAYASAN HAMJAH DIHA

Alamat Bima : Jln. Lintas Parado, Desa Tangga Kecamatan Monta
Kabupaten Bima – NTB Alamat lombok : Jln. TGH. Badaruddin,
Blok D no. 5 BTN KUBAH HIJAU, BAGU
Pringgarata – Lombok Tengah
Email :kontak@hamjahdiha.or.id
Website.hamjahdiha.or.id



KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya kepada penulis, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku dengan judul **Pengantar Manajemen Kinerja Perawat**, buku ini mengulas tentang keadaan kinerja perawat yang rendah secara otomatis dapat menurunkan tingkat kualitas dan produktivitas kerja rumah sakit secara keseluruhan sehingga akan berdampak pada penurunan pendapatan rumah sakit, hal ini terjadi karena minat masyarakat untuk memilih rumah sakit tersebut sebagai tempat mereka berobat menjadi menurun.

Perawat merupakan ujung tombak baik tidaknya pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien, karena selama 24 jam perawat selalu berinteraksi dengan pasien. Pelayanan yang baik tidak terlepas dari adanya komitmen dari perawat untuk memberikan pelayanan yang baik kepada pasien. Untuk menilai sejauh mana

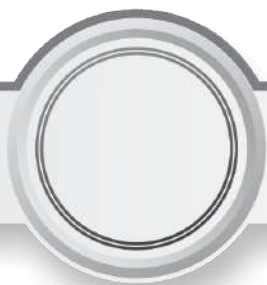
perawat telah menjalankan tanggung jawab dan untuk memberikan umpan balik bagi perawat, rumah sakit perlu melakukan pengukuran terhadap kinerja perawat.

Pada Kesempatan ini pula, perkenankan penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan buku ini sehingga dapat selesai dan dapat berguna sebagaimana mestinya.

Akhir kata, penulis sampaikan terima kasih kepada semua pembaca buku ini. Segala keterbatasan dan kekurangan merupakan bagian dari kelemahan penulis yang nanti akan disempurnakan untuk lebih baik lagi. Untuk itulah saran dan kritik yang positif akan sangat membantu penulis dalam melengkapi kekurangan buku ini. Semangat membaca dan semoga bermanfaat, terima Kasih.

Jakarta, 1 Maret 2022

Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	Vii
 BAB 1 MANAJEMEN	1
A. Pengertian Manajemen.....	1
B. Fungsi-Fungsi Manajemen	3
C. Pengertian Manajer	5
 BAB 2 KINERJA PERAWAT	7
A. Definisi Kinerja	7
B. Indikator Kinerja	9
C. Faktor yang mempengaruhi Kinerja	13
D. Tujuan Penilaian kinerja	15
E. Manfaat Penilaian kinerja	17
F. Metode Penilaian Kinerja	19
G. Masalah dalam Penilaian suatu kinerja	23
H. Aspek-aspek yang dapat meningkatkan kinerja	25
I. Sintesa Kinerja Perawat	27

BAB 3 LINGKUNGAN KERJA	29
A. Definisi Lingkungan Kerja	29
B. Indikator Lingkungan Kerja	32
C. Jenis-jenis Lingkungan	38
D. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja	42
E. Manfaat Lingkungan Kerja	45
F. Lingkungan Kerja Internal	46
G. Tujuan Analisis Lingkungan.	49
H. Peranan Analisis Lingkungan dalam Organisasi.	50
I. Sintesa Lingkungan Kerja	51
 BAB 4 PELATIHAN KERJA PERAWAT	 53
A. Definisi Pelatihan Kerja	53
B. Indikator Pelatihan Kerja	55
C. Faktor yang mempengaruhi pelatihan kerja	59
D. Tujuan Pelatihan Kerja	74
E. Manfaat Pelatihan Kerja	75
F. Kebutuhan Pelatihan	78
G. Jenis-jenis Pelatihan	79
H. Teknik-teknik Pelatihan	80
I. Sintesa Pelatihan Kerja Perawat	81

BAB 5 KEMAMPUAN KERJA PERAWAT.....	83
A. Definisi Kemampuan	83
B Indikator Kemampuan	91
C. Ciri-ciri Perawat Yang Memiliki Kemampuan	96
D. Faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan	104
E. Jenis-jenis Kemampuan	107
F. Sintesa Kemampuan Kerja Perawat	108
 BAB 6 DISIPLIN KERJA.....	 109
A. Definisi Disiplin Kerja	109
B. Indikator Disiplin Kerja	113
C. Fungsi dan Tujuan Disiplin Kerja	118
D. Macam-macam Disiplin	120
E. Pendekatan Disiplin Kerja	121
F. Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja	124
G. Sanksi Disiplin Kerja	126
H. Prinsip-Prinsip Pendisiplinan	129
I. Pentingnya Disiplin Kerja.....	131
J. Sintesa Disiplin kerja	132
 DAFTAR PUSTAKA.....	 135
TENTANG PENULIS.....	145

A. Pengertian Manajemen

Para ahli dalam mendefinisikan suatu ilmu atau suatu kajian dapat berbeda-beda antara satu ahli dengan ahli lainnya. Hal ini disebabkan adanya perbedaan pandangan dan konsentrasi kajian serta hasil penelitian dan pengamatan yang berbeda. Dengan demikian jika para ahli mempunyai perbedaan pendapat mengenai suatu pengetahuan tertentu, maka merupakan hal yang wajar. Begitu juga halnya dengan definisi atau pengertian tentang manajemen. Banyak ahli yang memaparkan berbagai pengertian atau definisi manajemen.

Dari banyaknya pengertian atau definisi tersebut terdapat persamaan dan ketidaksamaan antara satu dengan yang lain. Dalam kegiatan sehari-hari baik formal maupun tidak formal, sebenarnya kita sudah menerapkan manajemen dengan fungsi-fungsinya. Misalnya membuat rencana kegiatan, bagaimana melakukan

kegiatan tersebut dan siapa saja yang melakukan. Contoh mahasiswa akan mengadakan kegiatan studi banding ke universitas lain, tentu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Menyusun perencanaan yang terdiri dari tempat studi banding yang akan dipilih, siapa saja panitianya, berapa biayanya dan lain-lain. Ada berbagai definisi manajemen yang dapat dijumpai di perpustakaan.

Definisi manajemen menurut Chandra Yoga Aditama dalam bukunya Manajemen Administrasi Rumah Sakit, Edisi Kedua, 2004 menyebutkan manajemen adalah suatu seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. George Terry masih dalam buku yang sama pada dasarnya menyatakan bahwa manajemen terdiri dari planning, organizing, staffing, directing, coordinating, operating, reporting, budgeting dan supervising (POSDCORB). Chandra Yoga Aditama juga menyebutkan bahwa fungsi-fungsi manajemen menurut Henry Fayol meliputi planning, organizing, commanding, dan controlling. Kadarman dan Udaya (1993) menyampaikan bahwa manajemen adalah suatu rentetan langkah yang terpadu yang mengembangkan suatu organisasi sebagai suatu sistem yang bersifat sosio, ekonomi, teknis. Sosio berarti menunjukkan peran penting manusia dalam menggerakkan seluruh sistem organisasi. Ekonomi berarti kegiatan dalam sistem organisasi ini bertujuan memenuhi kebutuhan hakiki manusia. Teknis berarti

dalam kegiatan ini digunakan alat dan cara tertentu secara sistematis.

Menurut Gemala Hatta (2008: Manajemen Informasi Kesehatan di Sarana Pelayanan Kesehatan: halaman 311) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian dan memimpin berbagai kegiatan suatu organisasi formal. Dapat dikatakan bahwa sebenarnya manajemen adalah proses mencapai tujuan melalui orang lain. Seorang manajer tidak melakukan pekerjaannya sendiri tetapi melalui staf yang diatur dan dibagi tugasnya untuk melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer adalah orang yang melaksanakan fungsi-fungsi manajemen.

Sesuai paparan di atas maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen adalah proses mencapai tujuan melalui orang lain. Unit rekam medis dan informasi kesehatan perlu dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan yaitu memberikan pelayanan rekam medis dan menghasilkan informasi kesehatan.

B. Fungsi-Fungsi Manajemen

Adapun beberapa fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Kelima fungsi-fungsi manajemen tidak dapat dipisah, harus saling terkait. Pengorganisasian adalah menetapkan staf, mengelompokkan pekerjaan, membagi tugas sesuai dengan yang telah direncanakan.

Penggerakkan adalah memberikan motivasi agar staf dapat melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan sesuai yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Pengawasan adalah kegiatan melakukan pemantauan untuk perbaikan selama pekerjaan masih berjalan, apakah sudah sesuai perencanaan atau tidak. Pengawasan tidak dapat dilaksanakan jika tidak ada perencanaan. Oleh karena itu, perencanaan selalu ada di setiap fungsi-fungsi manajemen lainnya.

2. Menurut Gemala Hatta (2008: Manajemen Informasi Kesehatan di Sarana Pelayanan Kesehatan: halaman 313-315) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen terdiri dari: Perencanaan adalah proses kegiatan yang dilakukan di masa depan; Pengorganisasian adalah pengaturan pekerjaan dalam kerja tim sesuai dengan fungsi kerjanya (job function); Pengawasan adalah kegiatan pengawasan pada proses kerja dan pengelolaan sumber daya lainnya; Pengambilan keputusan merupakan fungsi kerja sama antara manajer atau pimpinan terhadap staf di bawah jajarannya untuk mencapai misi unit kerja; Kepemimpinan adalah seni memobilisasi orang lain untuk rela berjuang menggapai aspirasi bersama.
3. Kathleen M. La Tour (2010: Health Information Management Concept, Principles, and Practice, Third Edition: halaman 626), menyatakan ada 5(lima) fungsi manajemen dalam organisasi modern

menurut Henry Fayol. *Planning consist of examining the future and preparing plans of action to attain goals; Organizing includes the ways in which the managed system is designed and operated to attain the desired goal; Leading (sometimes also called directing) is the process of influencing the behavior of others; Controlling refers to the monitoring of performance and use of feedback to ensure that efforts are not target toward prescribed goals, making course corrections as necessary.*

C. Pengertian Manajer

Menurut Chandra Yoga (2003: Manajemen Administrasi Rumah Sakit: halaman 17-18) menyatakan bahwa kelompok pimpinan dalam suatu organisasi dapat dibagi menjadi manajer puncak, manajer menengah dan manajer rendah dan kemudian diikuti dengan tenaga pelaksana. Ketiga tingkatan manajer mempunyai karakteristik yang berbeda. Manajer puncak kerangka konseptualnya lebih bersifat pemikiran strategik dan berperan utama dalam penentuan kebijakan umum. Manajer tingkat menengah bertugas mengarahkan kegiatan kegiatan yang sifatnya taktis dan mengimplementasikan kebijakan organisasi. Manajer tingkat rendah memberikan hampir seluruh perhatiannya pada berbagai tindakan operasional berdasarkan strategi, taktik dan kebijaksanaan teknis yang telah diterapkan oleh para manajer di lapisan atasnya.

Manajer adalah orang yang melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Pengertian lain manajer adalah orang yang melaksanakan fungsi-fungsi manajer dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Keberhasilan organisasi merupakan gabungan antara kemahiran manajerial pimpinan dan keterampilan teknis pelaksana. Bagaimana seorang pimpinan mengelola sebuah organisasi unit rekam medis dan informasi kesehatan perlu didukung dengan sumber daya yang tersedia.

BAB 2

KINERJA PERAWAT

A. Definisi Kinerja

Dalam kamus umum bahasa Indonesia (Poerwadarminta, 2014) Kinerja adalah cara, perilaku, dan kemampuan kerja. sedangkan menurut Mangkunegara (2006) kinerja karyawan ialah pencapaian hasil kerja individu baik secara kualitas maupun kuantitas di dalam setiap menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan.

Menurut Sunyoto (2015), mengungkapkan bahwa kinerja ialah sesuatu pencapaian hasil kerja dari individu dalam pelaksanaan penyelesaian setiap tugas yang dibebankan kepadanya. Sedangkan, Malayu S.P. Hasibuan (2008), menjelaskan :“ kinerja yaitu suatu pencapaian hasil kerja yang berdasar pada kesungguhan, keterampilan dan waktu menjalankan tugas yang diberikan kepadanya”.

Justine Sirait (2006), menjelaskan bahwa :“Kinerja ialah proses unjuk kerja atau evaluasi karyawan yang dilaksanakan oleh organisasi.” Menurut Handoko (2014), menjelaskan bahwa :“kinerja adalah pencapaian hasil kerja suatu organisasi mengevaluasi atau menilai karyawannya”.

Bernardin dan Russel (1993), dikutip dari Sutrisno (2009), menjelaskan mengenai kinerja ialah perolehan catatan mengenai berbagai hasil melalui fungsi-fungsi tugas atau aktivitas tertentu selama kurun waktu tertentu.

Simamora (2007) menjelaskan tentang kinerja yaitu proses pengerjaan suatu hal atau produk jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh baik secara personal atau kelompok orang.

Menurut T. Hani. Handoko (1995), dikutip dari Sunyoto (2012) Penilaian prestasi kerja atau kinerja (performance appraisal) ialah proses melewati organisasi-organisasi menilai atau mengevaluasi prestasi kerja individu. Sedangkan menurut Notoatmodjo (2009), menjelaskan bahwa penilaian kinerja yaitu suatu hal yang utama di dalam organisasi guna melakukan pengembangan sumber daya manusia. Kegiatan ini salah satu upaya dalam perbaikan dari suatu keputusan manajer dan memberikan umpan balik kepada para pegawai mengenai segala kegiatan mereka.

Subekhi dan M. Jauhar (2012), Mengungkapkan penilaian kinerja yaitu suatu proses yang mempunyai tujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja seorang karyawan yang satu dibandingkan dengan para karyawan lainnya atau juga dibandingkan dengan ketentuan standar yang ada.

Dari pengertian beberapa pengertian diatas tentang kinerja menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang dicapai dari individu dalam setiap menjalankan tugasnya dengan pengalaman, keterampilan, dan motivasi guna pencapaian tujuan.

B. Indikator Kinerja

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008) indikator-indikator kinerja, antara lain :

1. Kesetiaan

Penilai mengukur loyalitas seorang pegawai pegawai terhadap sesama pegawai serta kedudukan/jabatannya dalam kelompok/ organisasi. Loyalitas ini tercermin pada kemauan karyawan dalam menjaga dan membela organisasinya di dalam ataupun di luar pekerjaan dari sejumlah orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Kejujuran

Penilai memberi penilaian terhadap kejujuran dalam pelaksanaan tugas-tugasnya guna memenuhi

perjanjian bagi dirinya atau kepada orang lain seperti terhadap para stafnya.

3. Kedisiplinan

Penilaian disiplin karyawan dalam mematuhi aturan-aturan yang berlaku dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan instruksi atau perintah yang diberikan.

4. Kreativitas

Penilai memberikan nilai pada keterampilan karyawan dalam proses pengembangan kreativitas dan inovasi dalam penyelesaian tugasnya.

5. Kerjasama

Penilai memberikan penilaian pada kemauan atau kesediaan karyawan ikut berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya sehingga pencapaian hasil tugas akan semakin baik.

6. Kepemimpinan

Penilai memberikan penilaian terhadap kecakapan untuk memimpin suatu organisasi, mempengaruhi, memiliki pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan bisa memberikan motivasi kepada yang lain atau para bawahannya untuk melakukan tugasnya lebih efektif.

7. Pengalaman

Penilai menilai pengalaman kerja menunjukkan besarnya suatu kemampuan seseorang atau tingkat keterampilan yang dimiliki seseorang.

7. Prakasa

Penilai dalam pemberian suatu penilaian terhadap kemampuan dalam berpikir berdasar pada inisiatif untuk menganalisa, menciptakan, menilai, memberikan alasan, bisa menarik kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

8. Kecakapan

Penilai dalam pemberian suatu penilaian terhadap keterampilan pegawai dalam menyelaraskan dan menyatukan beragam elemen yang kesemuanya terlibat didalam menyusun kebijaksanaan dalam situasi manajemen.

9. Tanggung Jawab

Penilai menilai bahwa kesediaan seseorang karyawan didalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaan, pekerjaan, dan segala hasil kerja yang didapat, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

10. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap, tingkah laku, kesopanan, periang, disukai, memberikan kesan

yang menyenangkan, menampakkan sikap yang baik, serta memiliki penampilan simpatik dan wajar.

Anwar Prabu Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yakni:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik individu melakukan apa yang menjadi tugasnya.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama individu melakukan tugasnya. Kuantitas kerja ini akan terlihat dari kecepatan dalam pelaksanaan tugasnya.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas ialah seberapa jauh individu mampu melaksanakan tugasnya dengan akurat dan tidak terjadi kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap tugas/pekerjaan adalah kesadaran dalam melaksanakan kewajiban atau tugas individu yang diberikan perusahaan.

C. Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Streets (1984) dikutip dari Sutrisno (2009), umumnya orang percaya bahwa kinerja seorang individu adalah sebagai fungsi gabungan dari tiga faktor yakni:

1. Keterampilan, tingkah laku, dan minat individu.
2. Kejelasan dan bentuk penerimaan seseorang atas penjelasan terhadap peranan seorang pekerja
3. Tingkat motivasi kerja.

Walaupun setiap faktor secara sendiri-sendiri dapat juga mempunyai arti penting, tetapi kombinasi ketiga faktor tersebut sangat menentukan tingkat hasil tiap pekerja, yang pada gilirannya membantu prestasi organisasi secara keseluruhan. Byar dan Rue (1984) dikutip dari Sutrisno (2009), menjelaskan adanya dua faktor yang mampu mempengaruhi kinerja, yakni faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu dimaksud ialah:

1. Usaha (*Effort*) yang memperlihatkan adanya sejumlah sinergi fisik dan mental yang dipakai dalam penyelenggaraan gerakan tugas.
2. Kemampuan (*Abilities*), yakni sifat-sifat individu yang dibutuhkan dalam pelaksanaan suatu tugas.
3. Persepsi tugas (*Task perception*), yakni segala aktivitas dan perilaku yang dirasa diperlukan oleh seorang individu untuk penyelesaian pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang dapat mempengaruhi kinerja ialah :

1. Kondisi fisik
2. Peralatan
3. Waktu
4. Material
5. Pendidikan
6. Supervisi
7. Desain organisasi
8. Pelatihan
9. Keberuntungan

Menurut Sutrisno (2011), Sejumlah faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja, faktor-faktor tersebut yakni : kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan kerja.

Pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan, bidang prestasi kunci tersebut adalah :

- a. Hasil kerja.

Tingkat kualitas ataupun kuantitas yang dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

b. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang dikaitkan dengan tugas yang memberikan pengaruh langsung pada kualitas serta kuantitas dari pencapaian hasil kerja

c. Inisiatif

Tingkat inisiatif sewaktu pelaksanaan tugas khususnya dalam hal penanganan permasalahan yang timbul.

d. Kecacatan mental

Tingkat kecakapan dan kecepatan dalam penerimaan suatu perintah atau instruksi kerja dan penyesuaian melalui cara kerja yang tepat serta kondisi kerja yang ada.

e. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap yang bersifat positif dalam menjalankan tugas pekerjaan

f. Disiplin waktu dan absensi.

Tingkat ketepatan dalam segi waktu maupun tingkat kehadiran.

D. Tujuan Penilaian kinerja

Dalam setiap perusahaan pasti adanya tujuan untuk upaya peningkatan kinerja karyawan yang mana nantinya akan tercapai dengan baik tujuan dari

perusahaan. Tujuan dari kinerja menurut Veithzal, Rivai (2011) ialah sebagai berikut :

1. Sebagai rujukan dalam pengambilan suatu keputusan yang dipakai guna promosi, demosi atau penurunan jabatan, pemberhentian dan penetapan besarnya suatu balas jasa.
2. Untuk mengukur suatu prestasi kerja yakni sejauh mana seorang pegawai bisa mengalami kesuksesan di dalam pekerjaannya.
3. Sebagai rujukan guna mengevaluasi efektivitas dari seluruh aktivitas di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk proses evaluasi suatu program latihan secara efektif mengenai jadwal kerja dan kondisi kerja.
5. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.
6. Sebagai alat perbaikan dan pengembangan keterampilan karyawan. kinerja karyawan digunakan untuk proses identifikasi terhadap sejumlah karyawan yang memiliki rencana untuk dipromosikan oleh atasannya, bagi mereka dengan adanya penilaian kinerja dapat meningkatkan perasaan puas dalam diri mereka atau karyawan. Karyawan merasa bahwa melalui cara ini hasil kerjanya dihargai dengan adanya penilaian oleh perusahaan dan juga beberapa kelemahan yang ada pada individu karyawan dapat diketahui.

E. Manfaat Penilaian kinerja

Penilaian atau evaluasi bagi suatu pekerjaan sangat penting artinya. Penilaian kinerja adalah proses dari organisasi dalam mengevaluasi dan menilai kinerja karyawan yang dilewati. Menurut T. Hani Handoko (2014), manfaat dari penilaian kinerja sebagai berikut :

1. Perbaikan Prestasi Kerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.

2. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi.

Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lain.

3. Keputusan-keputusan Penempatan.

Promosi, transfer dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan.

Kinerja yang jelek menunjukkan kebutuhan latihan, sedangkan kinerja yang baik mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karier.

Umpan balik kinerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karier, yakni tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan Proses *Staffing*.

Kinerja bisa dikatakan baik atau buruk tercermin dari adanya sejumlah kekuatan atau kelemahan dari prosedur departemen personalia.

7. Ketidak-akuratan Informasional.

Kinerja yang tidak baik bisa saja ditunjukkan melalui kesalahan-kesalahan yang dilakukan dalam informasi analisa jabatan, berbagai rencana sumber daya manusia, atau banyak komponen mengenai sistem informasi manajemen personalia lainnya. Informasi yang memiliki ketidakakuratan (teliti) dapat menyebabkan setiap keputusan personalia yang diambil menjadi tidak baik atau tepat.

8. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan.

Kinerja yang jelek atau buruk ialah kemungkinan tindak kesalahan dalam suatu desain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu dalam membuat suatu pendiagnosaan melalui kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan Kerja yang adil.

Penilaian kinerja yang tepat dan akurat akan menjamin setiap keputusan yang diambil baik secara internal tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan Eksternal.

Kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya.

Departemen personalia biasanya pengembangan dari penilaian atau pengukuran kinerja bagi para karyawan pada semua departemen. Berbagai elemen pokok tersebut meliputi kriteria yang ada korelasinya dengan menjalankan setiap pekerjaan, berbagai ukuran kriteria tersebut, dan kemudian memberikan segala umpan balik terhadap para pegawai dan departemen personalia, seperti yang diperlihatkan dalam gambar 2.1. Meskipun departemen personalia melakukan rancangan terhadap sistem penilaian, tetapi evaluasi jarang dilakukan kinerja nyata. Seorang atasan secara umum langsung menjalankan penilaian pelaksanaan kerja.

F. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2004) dikutip dari Hartatik (2014), dalam metode penilaian kinerja karyawan digunakan

dua metode, metode penilaian yang orientasinya pada masa lalu dan masa depan.

1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu Dengan melakukan evaluasi terhadap suatu prestasi kerja di masa lalu, pegawai mendapatkan umpan balik dari upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini meliputi:

- a. Skala Peringkat (*Rating Scale*)

Penilaian yang berkaitan dengan pencapaian hasil kerja seorang karyawan didalam skala tertentu, dari paling rendah hingga paling tinggi.

- b. Daftar Pertanyaan (*Checklist*)

Daftar ini berisi sejumlah pertanyaan yang menjabarkan segala tingkat perilaku karyawan terhadap suatu pekerjaan.

- c. Metode Dengan Pilihan Terarah (*Forced Choice Method*)

Pendekatan metode ini guna menyingkirkan dan mengurangi kemungkinan adanya berat sebelah dalam penilaian.

- d. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Methode*)

Metode yang berdasar pada catatan kritis menilai atas tingkah laku karyawan ini,

sangat baik atau buruk dalam pelaksanaan pekerjaan.

e. Metode Catatan Prestasi

Metode ini memiliki kaitannya dengan metode peristiwa kritis dan catatan penyempurnaan (penampilan, kemampuan bicara, peran kepemimpinan, dan aktivitas lainnya yang berhubungan langsung dengan pekerjaan).

f. Skala Peringkat

Dikaitkan Dengan Tingkah Laku (Behaviorally Anchored Rating Scale) Metode ini menjadi penilaian terhadap kinerja seorang pegawai dalam suatu periode tertentu terhadap masa dengan mengkaitkan skala peringkat kinerja dengan tingkah laku tertentu.

g. Metode Peninjauan Lapangan (Field Review Method)

Penyelia secara langsung ke lapangan bersama dengan para pakar dari SDM, dan mendapatkan informasi dari atasan langsung perihal kinerja pegawainya, lalu mengadakan evaluasi dan hasilnya tersebut dikirim kepada seorang penyelia yang akan diadakan review.

h. Tes dan Observasi Prestasi Kerja (Performance Test And Observation)

Tes yang berdasar pada tes pengetahuan serta kemampuan ini meliputi tes tertulis dan peragaan, dengan syarat tes harus valid dan dapat dipercaya.

- i. Pendekatan Evaluasi Komparatif (Comparative Evaluation Approach).

Metode ini melakukan perbandingan kinerja seorang karyawan yang satu dengan yang lainnya dalam melakukan kegiatan sejenis.

2. Metode penilaian yang orientasinya pada masa depan Asumsi yang digunakan pada metode penilaian yang orientasinya pada masa depan bahwa seseorang karyawan tidak lagi dijadikan objek penilaian yang patuh dan tergantung pada penyelia, melainkan keterlibatannya dalam proses penilaian yakni :

- a. Penilaian diri sendiri (*self appraisal*)

Penilaian yang dijalankan oleh karyawan dengan harapan dapat lebih mengenal dengan baik kekuatan dan kelemahannya, sehingga bisa mengidentifikasi suatu aspek perilaku kerja yang perlu diadakan perbaikan pada masa datang.

- b. Manajemen berdasarkan sasaran (manajemen by objective).

Bentuk penilaian di mana seorang karyawan dan penyelia menetapkan tujuan bersama dan sasaran dari pelaksanaan tugas di masa mendatang.

- c. Penilaian secara psikologis

Penilaian dilaksanakan oleh para ahli psikologis untuk mengetahui besarnya potensi seseorang.

- d. Pusat penilaian (assessment center)

Penilaian yang dilaksanakan berdasarkan serangkaian teknik untuk mengetahui besarnya potensi seseorang dalam menjalankan segala tanggung jawab yang lebih besar.

G. Masalah dalam Penilaian suatu kinerja

Menurut Bambang Wahyudi (2002), dikutip dari Hartatik (2014), ada beberapa masalah potensial yang sering dihadapi dalam suatu penilaian kinerja seorang pegawai di antaranya adalah :

1. *Hello Effect*

Masalah ini terjadi apabila individu penilai terpengaruh oleh salah satu aspek dari individu (yang dinilai), baik sikap, penampilan, ataupun

prestasi kerjanya di masa lalu, sehingga penilai memberikan nilai negatif atau positif, sebelum proses penilaian yang sebenarnya berlangsung.

2. Leniency

Persoalan terjadi akibat sikap penilai yang terlalu baik terjadi kesalahan terhadap penilaian, dengan kecenderungan memberi penilaian terlalu tinggi pada orang lain. Sikap tersebut memunculkan hasil penilaian tidak tercermin situasi yang sebenarnya.

3. Strictness

Masalah ini terjadi akibat sikap penilai mempunyai kecenderungan memberi penilaian terlalu rendah terhadap orang lain karena memandang orang lain lebih rendah darinya.

4. Central Tendency

Banyak penilai (terutama yang belum profesional) yang memiliki ketidakmauan dalam berusaha keras terhadap pemberian penilaian, sehingga pemberian nilainya cenderung rata-rata (sedang). Kesalahan ini terjadi biasanya dikarenakan penilai hanya mempunyai waktu dan informasi mengenai sifat dan prestasi individu

5. Personal Biases

Kesalahan lain yang sering terjadi ialah sumber kesalahan dalam penilaian berasal dari perasaan seorang penilai. Sebagai contoh, pemberian nilai

yang baik dilakukan penilai kepada orang lain yang usianya lebih tua, lebih senior, berasal dari suku yang sama, dan sebagainya.

H. Aspek-aspek yang dapat meningkatkan kinerja

Penilaian hasil kerja karyawan memberikan kesempatan bagi manajer maupun karyawan-karyawan untuk menilai hasil kerja pada waktu lampau, di samping juga mempermudah dalam penyusunan tujuan dan rencana pengembangan untuk karyawan pada penilaian di waktu mendatang. Penilaian harus direncanakan secara hati-hati guna kepastian agar penilaian dilakukan berdasarkan pada informasi yang objektif dan dikumpulkan dalam jangka waktu tertentu yang akan dinilai. Biasanya penilaian dilakukan dalam waktu setahun sekali, tetapi juga dibutuhkan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Departemen personalia biasanya selalu berkaitan dengan prestasi karyawan suatu organisasi atau perusahaan. Maka untuk proses peningkatan kinerja seorang karyawan ada beberapa unsur yang harus didukung antara lain:

1. Gaji : setiap perusahaan wajib memberikan upah/ gaji yang cukup kepada karyawannya. Banyaknya gaji yang diberikan memiliki pengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Sudah kita sama-sama maklumi makin besar gaji yang diberikan berarti semakin

tercukupi kebutuhan mereka. Dengan demikian didapatkan ketenangan dalam melaksanakan tugas karyawan sehingga timbul kegairahan serta semangat karyawan dalam bekerja.

2. Fasilitas : fasilitas yang baik dan menyenangkan para karyawan harus disediakan oleh perusahaan, dapat membuat kinerjanya lebih meningkat. Fasilitas termasuk juga balai pengobatan, tempat ibadah, kamar kecil yang bersih dan juga sebagainya.
3. Rekreasi : suasana yang menjadi rutinitas sering kali menciptakan suatu kebosanan dan ketegangan kerja bagi para karyawan. Untuk menghindari hal yang demikian itu, maka perlu adanya keadaan yang santai misalnya mengadakan rekreasi bersama-sama. Tentu saja usaha seperti itu harus berdasarkan dengan kemampuan perusahaan atau organisasi. Pengaruh yang dilibatkan itu cukup besar, semangat dan kegairahan kerja akan timbul sehingga prestasi kerja akan timbul.
4. Promosi : informasi mengenai performance atau kinerja karyawan perlu diketahui sebelum promosi untuk karyawan yang bersangkutan dilakukan. Informasi mengenai hal tersebut dapat diambil dari penilaian hasil kinerja karyawan yang bersangkutan. Secara objektif penilaian tersebut digunakan sebagai pertimbangan apakah promosi tersebut tepat bagi para karyawan yang dimaksud. Hal ini untuk menghindari adanya halangan serta hambatan

ataupun terjadinya kegagalan pada jabatan baru.
Keuntungan dari penilaian keterampilan :

- a. Memberikan penghargaan yang sesuai kepada karyawan yang memiliki tingkat kemampuan lebih.
- b. Memberikan balas jasa atas pencapaian suatu prestasi
- c. Berguna terhadap pegawai untuk mengetahui kedudukan mereka

I. Sintesa Kinerja Perawat

Kinerja perawat adalah hasil dari pekerjaan yang dicapai dari seorang perawat dalam melaksanakan tugasnya dengan pengalaman, kemampuan, dan motivasi dalam pencapaian tujuan serta mewujudkan rumah sakit. Yang diukur dengan indikator kualitas kerja, Kreativitas, dan tanggung jawab.

BAB 3

LINGKUNGAN KERJA

A. Definisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik akan membawa dampak pada peningkatan kualitas pekerjaan, karena lingkungan kerja sebagai sumber informasi di tempat untuk melakukan aktivitas, agar para karyawan merasakan nyaman dan betah harus tercipta lingkungan kerja yang baik.

Robbins (2008) mengatakan Lingkungan Kerja atau lokasi kerja ialah semua yang berada disekeliling pekerja dan yang bisa memberikan pengaruh saat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Rivai (2009) menjelaskan bahwa lingkungan kerja ialah sarana dan prasarana secara keseluruhan yang berada di sekitar karyawan yang sedang melaksanakan tersebut. Lingkungan kerja mencakup tempat kerja yang baik, fasilitas dan alat bantu kerja yang tepat, kebersihan yang terjaga, pencahayaan dan ketenangan yang sesuai. Menurut Nitisemito (2008) lingkungan kerja ialah segala sesuatu

yang berada di lingkungan sekitar individu dan yang bisa berpengaruh pada dirinya dalam menjalankan setiap tugas yang diberikan kepadanya, misalnya kebersihan, musik, dan lain sebagainya.

Dari beberapa penjelasan di atas bisa ditarik disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah faktor-faktor fisik yang berada di sekitar pekerjaan yang bisa memberi pengaruh terhadap karyawan dalam pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan padanya. Kemudian bisa dimengerti bahwa besar pengaruh dari lingkungan kerja terhadap berbagai kebiasaan karyawan dalam menjalankan setiap pekerjaannya. Apabila suatu lingkungan kerja yang ada itu baik di sekitar karyawannya, maka karyawan akan memiliki disiplin kerja yang maksimal dan otomatis kerja sama yang baik akan terjalin dalam perusahaan sehingga akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Jika lingkungan kerja yang berada disekitar karyawan tidak baik maka akan berakibat rendahnya disiplin kerja sehingga kepuasan kerja akan menurun.

Lingkungan kerja adalah sebagai salah satu faktor dari sejumlah fungsi manajemen sumber daya manusia, tepatnya suatu fungsi perencanaan. Fungsi perencanaan berkaitan erat dengan pegawai yang bekerja pada lingkungan suatu organisasi tertentu. Dengan demikian lingkungan kerja dalam suatu organisasi akan memiliki pengaruh yang besar terhadap setiap kegiatan organisasi yang ada.

Perbedaan yang ada pada kondisi lingkungan kerja di setiap organisasi maka tingkat kepuasan yang diberikan akan berbeda pula bagi pegawai, sehingga kinerja dalam setiap menjalankan tugas akan berbeda juga. Yang harus diupayakan dalam perbaikan metode kerja pada suatu organisasi atau tempat kerja yang lain adalah terjaminnya suatu kenyamanan bagi para pegawai sehingga dapat bekerja dan melaksanakan tugasnya dalam situasi dan keadaan yang memenuhi syarat, sehingga mereka dapat menjalankan tugasnya tanpa adanya hambatan yang berarti.

Lingkungan kerja akan sangat berpengaruh pada suatu kinerja dalam penyelesaian segala tugas kepadanya. Lingkungan kerja yang tidak baik diamati oleh banyak ahli sebagai hal yang tidak ekonomis, penyebab dominan dari pemborosan waktu dan hal-hal lainnya yang berakibat hasil kerja (Output), yang dihasilkan pegawai akan merosot. Setiap orang, baik individu ataupun kelompok memberikan respon dengan sensitivitas atau kepekaan yang cukup besar terhadap psikologis, iklim misalnya pengadaan cahaya lampu yang tidak baik atau kurang terang misalnya, kamar tidak memiliki sirkulasi udara yang tidak baik atau pengap, kursi yang tidak empuk atau kurang enak diduduki, hal ini secara drastis dapat menurunkan semangat kerja atau moral kerja atau bahkan mengurangi efektivitas dan efisiensi kerja para pegawai (Sedarmayanti, 2010)

Lingkungan kerja yang memuaskan para pegawai akan mendorong para pegawai melakukan pekerjaannya dengan baik, hal ini terjadi karena adanya lingkungan yang baik akan membuat kinerja pegawai tersebut meningkat, sehingga ia dapat menyelesaikan setiap tugas yang dijalankannya dengan baik.

B. Indikator Lingkungan Kerja

Suatu kondisi lingkungan yang kondusif dan sesuai dengan keinginan pegawai, apabila pegawai melakukan pekerjaannya dengan optimal, aman, nyaman dan sehat maka akan dapat mendorong suatu gairah kerja pegawai. Beberapa indikator dari tempat lingkungan kerja yang dijelaskan Mangkunegara (2009), yakni :

1. Penerangan / cahaya di sekitar lingkungan kerja.
Cahaya lampu sebagai penerang bermanfaat besar bagi pegawai untuk kelancaran dan keselamatan dalam kerja, jika cahaya dari lampu tidak memadai atau kurang terang, maka akan mempengaruhi keterampilan pegawai dalam pelaksanaan tugasnya akan mengalami kesalahan yang pada akhirnya pegawai menjadi kurang efisien mengakibatkan tujuan rumah sakit sulit untuk dicapai.
2. Temperatur / suhu udara di tempat kerja.
Setiap anatomi tubuh manusia mempunyai suhu atau temperatur yang berbeda. Manusia berusaha membuat tubuhnya dalam keadaan sehat dan

normal, dengan sistem tubuh yang demikian, akan dapat langsung menyesuaikan diri dengan segala perubahan di luar tubuh. Tetapi ada batasan pada kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut. Penyesuaian diri manusia terhadap suhu atau temperatur luar dapat dilakukan, jika terdapat perubahan temperatur diluar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi yang panas dan 35% untuk kondisi yang dingin, dari keadaan normal tubuh.

3. Kelembaban di tempat kerja.

Kelembaban adalah suatu kondisi udara yang mengandung banyak air, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan erat atau dipengaruhi oleh temperatur / suhu udara. Panas dalam tubuh akan berkurang, jika keadaan dengan temperatur / suhu udara sangat panas dan kelembaban sangat tinggi. Selain itu, denyut jantung akan semakin cepat dapat menciptakan peredaran darah aktif untuk pemenuhan kebutuhan atas oksigen, dan tubuh manusia akan berusaha untuk mencapai keseimbangan antara suhu atau temperatur dengan panas tubuh.

4. Sirkulasi udara yang baik di tempat kerja.

Udara disekitar dikatakan kotor atau tidak bersih bila kadar oksigen yang ada di udara berkurang dan bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya untuk kesehatan tubuh. Oksigen adalah

gas yang sangat diperlukan oleh setiap makhluk hidup demi terjaganya kelangsungan hidupnya, yakni proses metabolisme. Dengan tersedianya kadar oksigen di lingkungan tempat kerja, sebagai penunjang bagi kesehatan, kesegaran pada jasmani serta kesejukan, tanaman yang berada di sekitar lingkungan tempat kerja sebagai sumber utamanya, karena tanaman sebagai penghasil utama dari oksigen yang dibutuhkan setiap makhluk hidup. Dengan terciptanya kesejukan dan kesegaran selama beraktifitas dalam bekerja akan membantu metabolisme tubuh, dan percepatan pemulihan tubuh akibat kelelahan setelah seharian bekerja.

5. Kebisingan di tempat kerja.

Kebisingan merupakan suatu bunyi yang tidak ingin didengar atau tidak dikehendaki oleh telinga, karena jika sering terjadi, bisa berakibat kurangnya ketenangan dalam bekerja, merusak pendengaran, dan dapat membuat salah dalam berkomunikasi (miscommunication). Menurut para peneliti, suara bising dapat menyebabkan kematian. Dalam bekerja sangat membutuhkan konsentrasi, maka hendaknya menghindari suara bising agar pelaksanaan pegawai dapat dilakukan dengan efisien.

6. Tata warna di tempat kerja.

Menata warna yang enak dipandang mata di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik mungkin, karena pada hakikatnya penataan warna tidak dapat dipisahkan dengan tata dekorasi. Hal ini dimaklumi karena dipengaruhi oleh warna yang berpengaruh sangat besar terhadap perasaan atau mood seseorang.

7. Dekorasi di tempat kerja.

Dekorasi berhubungan dengan penataan warna, karena dekorasi bukan saja berkaitan dengan hiasan atau pernak pernik ruang kerja, tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya.

8. Musik di tempat kerja.

Menurut para pakar, musik yang memiliki nada lembut berdasarkan kondisi dan situasi yang ada, waktu dan tempat dapat membangkitkan, merangsang, serta memotivasi pegawai untuk bekerja. Oleh karenanya, pemilihan lagu harus selektif untuk didengarkan di tempat kerja.

9. Keamanan di tempat kerja.

Untuk menjaga kondisi tempat kerja agar tetap kondusif, maka perlu memperhatikan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja. Oleh karenanya faktor keamanan perlu diciptakan dan diwujudkan

keberadaannya dan menjadi tanggung jawab bersama. Memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM) merupakan Salah satu usaha guna menjaga keamanan dan kenyamanan di tempat kerja.

Pendapat lain dikemukakan oleh Herman (2008). bahwa “faktor-faktor yang berpengaruh pada lingkungan internal pegawai atau SDM meliputi serikat pekerja, sistem informasi, karakter/budaya rumah sakit, dan konflik-konflik internal”. Jika disimak dengan teliti Pemikiran Herman diatas cenderung mengarah ke lingkungan kerja non fisik. Dapat dikatakan bahwa faktor-faktor tersebut adalah faktor yang paling berpengaruh pada lingkungan kerja non fisik.

Sehubungan dengan pendapat tersebut, maka untuk dapat mengetahui lingkungan kerja non fisik bisa dilihat pada suasana kerja, perasaan aman, pelaksanaan pengawasan, sistem pemberian imbalan, perlakuan, hubungan antar individu, dan objektif dan perlakuan adil.

Berdasarkan uraian indikator pada lingkungan kerja tersebut diatas penulis hanya fokus pada tiga indikator penting, antara lain adalah :

1. Rasa aman (Keamanan Kerja)

Perasaan aman pegawai adalah perasaan aman dari berbagai bahaya yang ada dan dapat mengancam

keadaan diri pegawai. Wursanto (2009), perasaan tersebut antara lain :

- a) Rasa aman dari bahaya dan ancaman yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugasnya.
- b) Rasa aman dari pemutusan sepihak hubungan kerja yang sewaktu-waktu dapat mengganggu kehidupan bagi diri dan keluarganya.
- c) Rasa aman terbentuk dari intimidasi maupun tuduhan-tuduhan karena rasa curiga antar sesama pegawai

2. Tersedianya Fasilitas

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap atau mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

3. Suasana Kerja

Suasana kerja para manajer dan pegawai melalui perasaan orang lain yang berinteraksi terhadap sifat dan kualitas kultur rumah sakit dan nilai-nilainya

C. Jenis-jenis Lingkungan

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan tempat kerja para pegawai yang digunakan untuk melakukan segala aktivitasnya. Lingkungan kerja fisik berpengaruh pada emosi dan semangat kerja para pegawai. Faktor-faktor fisik ini meliputi suhu dan temperatur udara di lingkungan kerja, luas ruangan kerja, kebisingan, kepadatan, dan kesesakan. Faktor-faktor tersebut sangat mempengaruhi tingkah laku manusia.

Robbins (2008). menyatakan bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah :

a. Suhu

Suhu merupakan satu unsur dimana terdapat perbedaan individual. Suhu yang nyaman bagi seseorang belum tentu yang lain merasa nyaman, bisa jadi adalah neraka bagi orang lain. Dengan demikian untuk memaksimalkan produktivitas, yang penting bagi para pegawai bekerja di lingkungan yang suhunya diatur sedemikian sehingga berada pada rentang kerja yang bisa diterima setiap individu di lingkungan tersebut.

b. Kebisingan

Bukti dari telaahan tentang suara menunjukkan bahwa suara-suara yang dapat diramalkan umumnya tidak menyebabkan penurunan kinerja

sebaliknya efek dari suara-suara yang memberikan pengaruh buruk bagi konsentrasi pegawai dan tidak bisa diramalkan.

c. Penerangan`

Bekerja pada ruang yang gelap dan samar-samar akan mengakibatkan ketegangan pada mata. pencahayaan yang baik dapat menunjang pegawai dalam memuluskan aktivitas kerjanya. Tingkat yang tepat dari pencahayaan tergantung pada usia pegawai. Usia muda pegawai akan lebih besar kinerjanya dibandingkan pegawai yang telah menua.

d. Mutu Udara

Adalah suatu kenyataan yang tidak bisa disangkal bahwa jika menghirup udara yang telah tercemar membawa efek merugikan pada kesehatan pribadi. Pencemaran udara dapat membuat kesehatan para pegawai terganggu. Pencemaran udara di lingkungan kerja dapat mengakibatkan kelelahan, mata perih, sakit kepala, lekas marah dan depresi.

Faktor lainnya berpengaruh pada lingkungan kerja fisik yaitu desain ruang kerja. Desain ruang kerja yang baik bisa menciptakan kenyamanan bagi para pegawai ditempat kerjanya. Beberapa faktor dari desain ruang kerja menurut Robbins (2008), antara lain :

- Ukuran ruang kerja Ruangan kerja sangat dipengaruhi pada kinerja pegawai Ruangan kerja yang tidak cukup

luas dan pegawai menjadi sulit bergerak leluasa untuk saling berinteraksi, jika dibandingkan, kinerja lebih rendah bagi pegawai yang memiliki ruangan kecil dengan pegawai yang memiliki ruang kerja yang cukup luas.

- Pengaturan Jika ukuran ruang kerja berdasar pada besarnya ruangan per pegawai, pengaturannya dibuat merujuk pada jarak antara orang dan fasilitas-fasilitas yang ada. Pengaturan ruang kerja penting karena sangat mempengaruhi interaksi sosial. Orang lebih mungkin berinteraksi dengan individu-individu yang dekat secara fisik. Oleh karenanya lokasi kerja pegawai mempengaruhi terhadap informasi.
- Privasi. Dinding, partisi serta sekat fisik dapat mempengaruhi Privasi. Kebanyakan para pegawai ingin privasi dalam pekerjaannya dengan tingkat yang cukup besar, khususnya pada posisi atau jabatan manajerial, di mana privasi diasosiasikan ke dalam status. Namun kebanyakan para pegawai juga ingin mendapatkan peluang untuk berkomunikasi dengan rekan kerja, yang seringkali dibatasi dengan meningkatkan privasi. Keinginan akan privasi itu kuat dipihak banyak orang. Privasi membatasi gangguan yang akan timbul dan sangat menyusahkan orang-orang yang melakukan tugas-tugas rumit.

2. Lingkungan kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik hanya dapat dirasakan dengan indra perasa tetapi tidak tampak, tidak terdengar dan tidak teraba oleh panca indera manusia. Selain itu, lingkungan kerja non fisik adalah salah satu tanggung jawab atasan dan dapat diwujudkan dengan mewujudkan hubungan terhadap orang lain dengan sebaik-baiknya. Untuk penciptaan lingkungan kerja non fisik tersebut, bisa diwujudkan dengan *human relations* yang baik.

Menurut Sedarmayanti (2009)., “Lingkungan kerja non fisik adalah segala kondisi yang terjadi berkenaan dengan interaksi kerja, baik interaksi dengan pimpinan maupun interaksi sesama rekan kerja, atau dengan bawahan”. Sementara itu, Wursanto (2009). Menjelaskan “sesuatu yang berkaitan langsung dengan segi psikis dari suatu lingkungan kerja diartikan dengan lingkungan kerja psikis”. Berdasarkan pengertian tersebut, dijelaskan pula lingkungan kerja non fisik sering disebut juga dengan lingkungan kerja psikis, yaitu suatu bentuk keadaan dan kondisi di sekitar tempat bekerja yang bersifat non fisik. Jadi, lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang hanya bisa dirasa oleh perasaan.

Karena itu, lingkungan kerja yang bisa memberikan perasaan aman dan puas dapat mempengaruhi tingkah laku para pegawai ke arah yang positif sebagaimana yang diharapkan oleh rumah sakit. Masih berhubungan dengan hal tersebut, menurut Wursanto (2009), “tugas pimpinan rumah sakit adalah mewujudkan suasana

dan keadaan kerja yang harmonis dengan menciptakan interaksi yang baik diantara manusia dengan sebaik-baiknya”. Karena itulah, maka pimpinan menjadi faktor yang bisa mewujudkan lingkungan kerja non fisik dalam lingkup rumah sakit.

Menurut Nitisemito (2008), rumah sakit wajib mewujudkan pada kondisi dan keadaan sebagai pendukung kerja sama antara atasan maupun bawahan yang memiliki status jabatan setingkat di rumah sakit. Kondisi dan situasi hendaknya diciptakan dengan suasana kekeluargaan, komunikasi yang aktif dan baik, serta pengendalian diri yang sesuai.

Suryadi (2009) yang mengutip pernyataan Prof. Myon Woo Lee sang pencetus teori W dalam Ilmu Manajemen SDM, bahwa pihak manajemen rumah sakit haruslah menciptakan suatu iklim dan kondisi kerja sebagai pembangkit serta mewujudkan rasa kekeluargaan guna mencapai tujuan bersama. Kreativitas dan Inisiatif dari para pegawai harus didorong oleh pihak manajemen pada rumah sakit sebagai motivator.

D. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja

Alex S. Nitisemito (2008) menguraikan mengenai beberapa faktor yang bisa mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja yang dihubungkan dengan tingkat kemampuan karyawan menjadi 7 faktor yakni :

1. Warna; adalah sebagai faktor yang utama guna memperbesar suatu efisiensi kerja para karyawan. Khususnya warna akan mempengaruhi terbentuknya suatu situasi dan keadaan dari jiwa mereka. Dengan menggunakan warna yang baik dan tepat pada dinding ruangan dan alat-alat lainnya, suatu keadaan yang penuh dengan kegembiraan dan ketenangan dalam bekerja bagi para pegawai akan terjaga.
2. Kebersihan lingkungan kerja; faktor ini secara tidak langsung mampu mempengaruhi seseorang dalam melakukan pekerjaannya, karena apabila terciptanya suatu lingkungan kerja yang bersih maka rasa nyaman yang akan dirasakan oleh karyawan dalam setiap menyelesaikan pekerjaannya. Kebersihan lingkungan bukan hanya berarti menjaga kebersihan di tempat dimana mereka bekerja, tetapi jauh lebih luas dari pada itu misalnya kamar kecil yang berbau tidak sedap akan menyebabkan rasa yang tidak menyenangkan bagi para pegawai yang menggunakannya, untuk menjaga kebersihan ini secara umum dibutuhkan petugas khusus, di mana masalah biaya juga menjadi bahan pertimbangan di sini.
3. Penerangan; dalam hal ini faktor yang bisa mempengaruhi lingkungan kerja bukan hanya terletak pada penerangan listrik saja, tetapi juga penerangan sinar matahari. Dalam setiap menjalankan tugas seorang pegawai membutuhkan penerangan yang

baik, apabila pekerjaan tersebut menuntut suatu ketelitian yang tinggi.

4. Pertukaran atau sirkulasi udara yang cukup; akan meningkatkan kesegaran fisik bagi para pegawai, karena apabila ventilasinya cukup maka kesehatan mereka akan terjamin. Selain ventilasi, konstruksi gedung yang ada memiliki pengaruh yang besar terhadap suatu sirkulasi atau pertukaran udara. Misalnya gedung dengan plafon tinggi akan menciptakan sirkulasi atau pertukaran udara lebih banyak dari pada yang rendah selain itu luas ruangan apabila dibandingkan dengan jumlah karyawan yang bekerja akan mempengaruhi pula pertukaran udara yang ada.
5. Terjaminnya keamanan; menimbulkan ketenangan. Keamanan akan terjaminnya keselamatan diri sendiri sering ditafsirkan hanya terletak pada keselamatan di dalam lingkungan kerja, padahal pengertiannya dapat lebih luas dari itu yaitu termasuk didalamnya keamanan milik karyawan secara pribadi dan juga konstruksi gedung ditempat dimana mereka bekerja. Sehingga akan menimbulkan ketenangan yang akan menimbulkan dorongan positif seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
6. Kebisingan; faktor ini merupakan suatu bentuk gangguan terhadap seseorang karena terjadinya suatu kebisingan, maka membuat konsentrasi para pegawai dalam bekerja akan terganggu. Dengan

terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan tersebut akan menimbulkan banyak kesalahan atau kerusakan, hal ini jelas akan menyebabkan banyak kerugian. Kebisingan yang terus menerus sangat memungkinkan terjadinya kebosanan.

7. Tata ruang; merupakan penataan yang berada di ruangankerjayangdapatmempengaruhikenyamanan karyawan dalam setiap melakukan pekerjaannya.

E. Manfaat Lingkungan Kerja

Menurut Prawirosentono (2008) terdapat banyak manfaat dari penciptaan lingkungan kerja yakni :

1. Meminimalkan terjadinya kecelakaan kerja yang menyebabkan kerugian
2. Mengoptimalkan penggunaan segala peralatan dan bahan baku secara lebih efisien serta produktif
3. Menciptakan kondisi yang memberikan dukungan terhadapkenyamanan dankegairahan kerja, sehingga meningkatkan efisien kerja. Karena produktivitasnya meningkat dan naiknya efisiensi berarti menjamin kelangsungan proses produksi dan usaha bisnis.
4. Mengarahkan partisipasi semua pihak untuk menciptakan suatu iklim kerja yang kondusif, sehat serta baik dimana ini sebagai landasan yang mampu sebagai penunjang suatu kelancaran operasi suatu bisnis.

F. Lingkungan Kerja Internal

Lingkungan kerja sebagai salah satu faktor dari fungsi manajemen SDM, tepatnya fungsi perencanaan. Fungsi perencanaan berkorelasi langsung dengan karyawan yang bekerja pada lingkungan organisasi.

Kondisi lingkungan kerja yang beragam pada setiap organisasi dapat memberi tingkat kepuasan yang berbeda pula bagi pegawai, sehingga kinerja dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan padanya juga berbeda. Yang harus diusahakan dalam perbaikan metode kerja pada suatu organisasi adalah menjamin agar para pegawai dapat bekerja dan menjalankan setiap tugasnya dalam keadaan yang berdasarkan syarat dan ketentuan yang berlaku, sehingga mereka dapat menyelesaikan tugasnya tanpa mengalami hambatan.

Lingkungan kerja akan sangat berpengaruh terhadap kinerja dalam setiap menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya (Sedarmayanti, 2009). Pandangan lingkungan kerja yang tidak baik atau buruk oleh para ahli sebagai hal yang tidak ekonomis, karena merupakan salah satu penyebab utama dalam pemborosan waktu dan hal-hal lainnya yang berakibat hasil kerja (output), yang dihasilkan pegawai akan menurun. Setiap orang, baik secara personal maupun kelompok memberikan reaksi dengan sensitivitas atau kepekaan yang tinggi terhadap suatu iklim psikologis, misalnya cahaya lampu yang kurang terang, kamar yang pengap, kursi yang kurang enak diduduki, hal ini secara drastis bisa menghancurkan

moral kerja atau berkurangnya efektivitas dan efisiensi kerja para pegawai.

Lingkungan kerja yang memuaskan para pegawai akan menciptakan suatu dorongan terhadap pegawai untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, hal ini terjadi karena adanya lingkungan yang baik akan membuat kinerja pegawai tersebut meningkat, sehingga ia dapat mengerjakan sampai dengan tuntas setiap tugas yang diperolehnya dengan baik.

Menurut Salusu (2008), menjelaskan bahwa definisi lingkungan mencakup suatu kondisi dan situasi yang ada berdasarkan keadaan serta peristiwa yang berkembang dan juga pengaruh-pengaruh yang tumbuh di sekitarnya serta mampu mempengaruhi perkembangan organisasi.

Definisi di atas memberikan artian bahwa lingkungan di sekitar organisasi dapat menjadi sebagai penentu tingkat keberhasilan dari semua rangkaian aktivitas organisasi dalam pencapaiannya terhadap tujuan organisasi.

Kemudian menurut Lawrence and William (2010), mengemukakan definisi lingkungan ialah faktor-faktor yang berada di luar dan di dalam jangkauan organisasi yang dapat menciptakan adanya peluang atau ancaman.

Dari kedua penjelasan tersebut bisa disimpulkan bahwa lingkungan ialah beberapa faktor yang berasal dari luar maupun dalam suatu organisasi yang berupa

suatu kondisi dan situasi yang ada berdasarkan keadaan serta peristiwa yang berkembang dan juga pengaruh-pengaruh yang tumbuh di sekitarnya yang dapat menciptakan suatu peluang maupun ancaman.

Suatu bentuk sikap dan perilaku seorang dalam setiap menjalankan tugasnya akan dipengaruhi oleh baik 2 faktor lingkungan yaitu internal maupun eksternal. Namun, dalam kenyataannya sikap dan perilaku seorang pegawai banyak sekali dipengaruhi oleh lingkungan kerja internal, karena lingkungan tersebut berada disekitar pegawai dalam menjalankan tugas. Seperti yang dijelaskan Ahyari (2007), bahwa “Lingkungan kerja internal ialah segala sesuatu yang berada di sekitar tempat pekerjaan dan dapat mempengaruhi secara langsung akan dirinya dalam setiap melakukan tugas yang dibebankan”.

Sedarmayanti (2009) memberikan artian bahwa lingkungan kerja internal didalam bukunya yang berjudul “Tata Kerja dan Produktivitas Kerja” menyebutkan bahwa “Lingkungan internal adalah lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti : pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya), serta lingkungan perantara yang bisa disebut juga dengan lingkungan kerja mampu mempengaruhi suatu situasi dan kondisi manusia (seperti : temperature, kelembaban, sirkulasi udara yang baik, pencahayaan yang tepat, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain)”.

Sedangkan Wahyudi (2013) dalam bukunya yang berjudul “Pengantar Proses Berpikir Strategi” menjelaskan “Lingkungan internal adalah merupakan sesuatu yang lebih daripada analisa intern di dalam suatu organisasi guna menilai atau melakukan proses identifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan dari dalam organisasi”.

Dari pengertian para ahli diatas, maka penulis memberikan kesimpulan mengenai lingkungan internal adalah segala kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi perkembangan organisasi yang berasal dari dalam lingkungan organisasi yang bersangkutan.

G. Tujuan Analisis Lingkungan.

Secara umum tujuan organisasi melakukan analisis lingkungan ialah guna mendapatkan sebuah pengertian dan juga pemahaman akan lingkungan organisasi sehingga manajemen mampu melakukan segala reaksi dengan tepat terhadap adanya perubahan yang terjadi dan pencapaian tujuan organisasi dapat terwujud. Tujuan umum lainnya adalah melakukan analisis lingkungan agar manajemen memiliki kemampuan dalam merespon setiap isu kritis yang berkembang mengenai lingkungan yang berpengaruh dimana ini cukup nyata terhadap organisasi.

H. Peranan Analisis Lingkungan Dalam Organisasi.

Adanya signifikansi sebuah bukti jika adanya penggunaan analisis lingkungan dapat membantu organisasi mencapai tujuan keberhasilannya. Peranan analisis lingkungan bagi organisasi adalah :

1. Peranan berorientasi kebijakan : Tujuan dari sebuah analisis pada lingkungan dengan orientasi terhadap kebijakan ialah adanya perbaikan dari prestasi kerja organisasi dengan suatu pemberian informasi bagi manajemen puncak memahami berbagai kecenderungan perubahan terhadap lingkungan dan juga analisis pada lingkungan dengan adanya orientasi kebijakan pada pemusatan keseluruhan aspek organisasi (secara umum) serta mempunyai jalur langsung dengan manajemen puncak. Peranan ditekankan pada keluasan isu strategi seperti adanya sikap, sebuah norma dan juga undang-undang sehingga dapat berpengaruh terhadap keseluruhan organisasi. Orientasi terhadap Analisis pada lingkungan seringkali terdapat kurangnya terstruktur dilain pihak terdapat hubungan antara suatu proses dari analisis lingkungan dengan perencanaan organisasi formal dengan sifat informal dan secara tidak langsung.
2. Adanya Peranan pada perencanaan suatu strategi terpadu : Tujuan utama dari tipe analisis pada lingkungan ini ialah perbaikan suatu prestasi kerja

dari penerapan organisasi oleh manajer puncak dan manajer divisi yang memiliki suatu kesadaran bahwa adanya kemunculan berbagai isu memiliki pengaruh secara langsung pada perencanaan, baik perencanaan dalam tingkat korporasi atau perencanaan pada tingkat divisi. Secara normal, sistem analisis ini ada kepemilikan terhadap tugas khusus yang dilaksanakan pada proses manajemen strategi. Liputan Tugas ini pada sebuah persiapan dari adanya ramalan lingkungan dalam perolehan asumsi dasar mengenai suatu perencanaan dalam organisasi dan adanya ketersediaan informasi secara mendetail tentang relevansi pada bagian lingkungan sebagai suatu arti dari rencana organisasi.

3. Peranan berorientasi fungsi: Tujuan utamanya adalah untuk perbaikan suatu prestasi kerja dalam organisasi melalui suatu penyediaan bentuk informasi dalam lingkungan yang berkorelasi pada efektivitas dari prestasi kerja fungsi organisasi yang spesifik. Tipe analisis lingkungan memiliki tujuan dalam proses meningkatkan suatu aktivitas organisasi yang dilihat secara keseluruhan baik dalam tingkat korporasi atau pada tingkat fungsi.

I. Sintesa Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja perawat ialah hal-hal yang ada pada lingkungan sekitar para perawat bekerja sehingga dapat memiliki pengaruh dalam individu pada

pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Indikator pengukurannya yaitu suasana kerja, tersedianya fasilitas, dan keamanan kerja.

BAB 4

PELATIHAN KERJA PERAWAT

A. Definisi Pelatihan Kerja

Simamora (2006), Pelatihan (*training*) adalah sebuah proses belajar dengan keterlibatan pada perolehan suatu keahlian, adanya konsep,segalaaturanatausikapyangdapatmeningkatkan sebuah kinerja pada tenaga kerja.

Andrew E. Sikula dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2006): “Pelatihan ialah suatu proses pendidikan pada jangka pendek dengan adanya penggunaan pada sebuah prosedur yang sistematis dan terorganisir di mana adanya pegawai non manajerial dapat mempelajari sebuah pengetahuan dan keterampilan secara teknis keterbatasan tujuan”.

Menurut Veithzal Rivai (2009), bahwa:”Pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang ada sangkutan terhadap proses dalam belajar guna memperoleh dan ada peningkatan keterampilan di luar dari suatu sistem

pendidikan yang berlaku pada waktu yang relatif singkat dengan adanya pengutamakan metode pada praktek dari pada teori”.

Menurut pasal I ayat 9 undang-undang No.13 Tahun 2003. Pelatihan kerja ialah kegiatan dalam keseluruhan untuk usaha pemberian, perolehan, meningkatkan, serta pengembangan suatu kompetensi kerja, adanya produktivitas, rasa disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkatan keterampilan dan keahlian tertentu sesuai pada jenjang dan suatu kualifikasi dari jabatan dan pekerjaan.

Gary Dessler (2009), mendefinisikan pelatihan sebagai proses dalam pengajaran pada karyawan baru atau karyawan yang ada sekarang, dasar dari keterampilan yang dibutuhkan guna menjalankan pekerjaan mereka. Sedangkan, menurut Nawawi (2008). Menjelaskan bahwa pelatihan adalah segenap program yang digunakan pada perbaikan kemampuan untuk melaksanakan segala pekerjaan dengan dasar pada jenjang jabatan pada organisasi atau perusahaan. Perusahaan adalah proses dalam kelengkapan para pekerja yang memiliki keterampilan khusus atau adanya kegiatan yang ada untuk membantu pekerja didalam perbaikan pelaksanaan suatu pekerjaan yang tidak efisien.

Dari definisi tersebut dapat dibuat kesimpulan bahwa adanya suatu pelatihan bukanlah sebuah tujuan, melainkan sebuah alat dari manajemen yang digunakan pada pencapaian tujuan perusahaan dimana hal tersebut

merupakan usaha dan tanggung jawab dari pimpinan tertinggi terhadap pegawainya. Pelatihan tersebut dapat membuat sebuah perubahan pada kebiasaan bekerja, perubahan pada sikap dan juga tingkah laku serta keterampilan dan adanya pengetahuan dari pegawai. Dan adanya pelatihan tersebut harus dapat dilakukan secara berkesinambungan agar terjadi penyesuaian pada perkembangan ilmu pengetahuan sekarang ini. Pelatihan ini juga sebuah proses timbal balik yang memiliki sifat yang bisa membantu dan adanya pelatihan pada mereka harus dilaksanakan secara aktif demi suatu keberhasilan pada pelatihan tersebut agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Pelatihan juga salah satu bentuk usaha dalam peningkatan mutu SDM pada lingkungan perusahaan. Karyawan baru atau lama yang telah bekerja perlu ikut sebuah pelatihan karena adanya daya tuntutan pada pekerjaan yang bisa berubah akibat adanya suatu perubahan lingkungan kerja, strategi.

B. Indikator Pelatihan Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2006), diantaranya :

1. Instruktur

Adanya suatu pelatih biasanya berorientasi pada suatu peningkatan pada skill, maka pemilihan para pelatih untuk pemberian materi pada pelatihan

harus memiliki kualifikasi yang sesuai pada bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur harus baik dalam melakukan pelatihan.

2. Peserta

Peserta pelatihan harus dengan suatu seleksi yang didasarkan pada suatu persyaratan tertentu dan kesesuaian kualifikasi, selain itu adanya peserta pelatihan harus punya tingginya semangat dalam mengikuti pelatihan.

3. Materi

Adanya Pelatihan SDM adalah bentuk materi atau kurikulum yang memiliki kesesuaian dengan sebuah tujuan pelatihan SDM yang hendak dicapai pada perusahaan dan update dari materi pelatihan merupakan keharusan agar peserta dapat memahami segala masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4. Metode

Metode pelatihan akan memberikan jaminan terhadap berlangsungnya sebuah kegiatan pada pelatihan efektifitas dari SDM bila ada kesesuaian pada jenis materi juga komponen pada peserta pelatihan.

5. Tujuan

Pelatihan adalah sebuah penentuan tujuan, khususnya yang terkait dengan adanya penyusunan suatu rencana aksi (action play) dan penetapan suatu sasaran, serta harapan dari hasil pelatihan yang terselenggara, selain itu adanya tujuan pelatihan harus dapat disosialisasikan sebelumnya agar peserta dapat paham pada pelatihan tersebut.

6. Sasaran

Sasaran pada pelatihan ditentukan pada kriteria yang memiliki rincian dan ukuran (measurable).

Sondang P. Siagian (2009) indikator pelatihan ialah:

1. Partisipasi

Adanya Pelatihan diikuti karyawan yang memerlukan suatu pelatihan yang dapat menunjang karirnya pada perusahaan, selain itu terdapat pelatih yang memiliki tugas dalam melakukan suatu pelatihan pada peserta.

2. Materi Pelatihan

Kelangsungan pada Pelatihan secara baik bila adanya perencanaan pelatihan yang baik. Materi pada pelatihan adalah hal yang penting yang harus mendapat pertimbangan dalam perencanaan pelatihan. Materi suatu pelatihan disiapkan juga

disesuaikan berdasarkan dengan adanya kebutuhan pada pelatihan.

3. Tingkat Kesulitan Kerja

Pemberian Materi yang diberikan pada pelatihan disesuaikan pada kebutuhan dari karyawan yakni adanya peningkatan pada kemampuan dalam menghadapi segala kesulitan pada pekerjaan.

4. Transfer Pengalihan

5. Ialah adanya suatu pengalihan pada pengetahuan dari pelatih pada peserta pelatihan yang nantinya akan memiliki manfaat terhadap peningkatan kemampuan karyawan.

Menurut Kaswan (2011), indikator pelatihan kerja: adanya identifikasi, sebuah motivasi, terdapat lingkungan untuk pembelajaran, adanya penerapan, sebuah metode dan hasil. Sedangkan menurut Moekijat (2007) Indikator karyawan dalam mengikuti pelatihan kerja yakni :

1. Meningkatkan Pengetahuan

Pelatihan adalah usaha pada peningkatan mutu SDM dalam dunia kerja. Maksud dari pelatihan adalah sebuah proses pendidikan yang ada proses belajar di dalamnya dan pelaksanaannya pada jangka pendek, salah satunya dengan tujuan pada peningkatan pengetahuan, sehingga dengan adanya kepemilikan pengetahuan pada karyawan

maka suatu pekerjaan dapat secara rasional bisa terselesaikan.

2. Meningkatkan keahlian

Adanya bentuk pelatihan yang diadakan untuk para pegawai dalam sebuah organisasi salah satunya yakni memiliki tujuan pada peningkatan keahlian para pegawai, sehingga dengan mengikuti pelatihan maka suatu pekerjaan bisa terselesaikan secara cepat dan juga efektif.

3. Pengembangan sikap

Menerapkan metode pelatihan kerja bagi kemajuan SDM serta kepentingan perusahaan, di mana para karyawan mendapat tuntutan dalam memberikan suatu pelayanan secara profesional serta dedikasi tinggi, kebiasaan bekerja bisa timbul karena pelatihan, termasuk pengembangan sikap dalam bekerja yang bisa membentuk kemauan untuk bekerjasama dengan rekan pegawai termasuk pada pimpinan.

C. Faktor yang mempengaruhi pelatihan kerja

Veithzal Rivai (2009), faktor yang ada pengaruhnya terhadap pelatihan yakni instruktur, adanya peserta, sebuah bahan materi, ada metode, tujuan dari pelatihan, dan faktor yang menunjang lingkungan. Metode terbaiknya suatu pelatihan tergantung pada berbagai

faktor. Faktor-faktor dalam pelatihan yang digunakan dalam pertimbangan yakni:

- *Cost effectiveness* (efektivitas sebuah biaya)
- Materi dari program yang dibutuhkan
- Prinsip-prinsip pembelajaran
- Adanya Ketepatan dan kesesuaian dari fasilitas
- Bentuk Kemampuan dan juga preferensi pada peserta pelatihan
- Terdapat Kemampuan dan preferensi dari instruktur pelatihan

Mondy (2008), mengemukakan adanya pelatihan dan pengembangan tercermin dalam faktor, sebagai berikut:

1. Dukungan Manajemen

Puncak Adanya suatu Dukungan dari kepemimpinan amat berguna agar suatu program pelatihan bisa dikembangkan dan secara baik dapat berjalan.

2. Komitmen Para Spesialis dan Generalis

Selain adanya dukungan dari manajemen puncak, pengaruh dari keterlibatan seluruh manajer baik secara spesialis maupun generalis memiliki pengaruh terhadap keberhasilan dari proses pada pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab utama dari bentuk pelatihan dan pengembangan merupakan sebuah tanggung jawab pada manajer

ini, sedangkan keahlian teknis hanya diberikan dari para profesional pelatihan dan pengembangan.

3. Kemajuan Teknologi

Teknologi dapat memberikan suatu pengaruh besar terhadap suatu pelatihan dan pengembangan terutama penggunaan komputer dan internet yang secara dramatis dapat berpengaruh terhadap fungsi-fungsi bisnis yang berjalan.

4. Kompleksitas Organisasi

Struktur organisasi juga memiliki pengaruh pada proses pelatihan dan pengembangan. Datarnya suatu Struktur organisasi karena lebih sedikitnya level manajerial yang bisa membuat tugas pada individu dan tim makin diperluas dan diperkaya. Akibatnya para karyawan bisa menghabiskan lebih banyak waktu untuk menjalankan sebuah pekerjaan dan tugas-tugasnya dengan lebih kompleks dibanding sebelumnya yang biasa dikerjakan.

5. Gaya Belajar

Meskipun terdapat banyak hal yang belum bisa diketahui tentang sebuah proses belajar, adanya generalisasi dari ilmu perilaku telah berpengaruh pada cara perusahaan dalam melaksanakan sebuah pelatihan. Berikut ialah contohnya:

- a. Ada kemajuan pada suatu bidang pembelajaran oleh orang yang belajar dan

membutuhkan agar tujuan mereka dapat tercapai. Tanpa adanya relevansi, sebuah makna, dan juga emosi yang melekat pada materi yang diajarkan, orang tidak akan mau mempelajari.

- b. Waktu yang terbaik untuk bisa belajar adalah ketika ada kegunaan dari pembelajaran. Adanya Persaingan global telah meningkatkan suatu kebutuhan terhadap efisiensi. Hal yang mempengaruhi pelatihan dan pengembangan salah satunya ialah kebutuhan pada pelatihan dengan dasar pada ketepatan waktu. Just-in-time training ialah adanya bentuk pelatihan yang dapat diberikan kapan saja dan dimana saja pelatihan tersebut dibutuhkan
- c. Bergantung pada jenis pelatihan, merupakan suatu langkah yang dilakukan secara bijaksana dalam pemberian jeda pada bentuk pelatihan terhadap sesi-sesi

5. Fungsi-Fungsi Sumber Daya Manusia Lainnya

Adanya suatu kesuksesan sebuah Pelaksanaan terlihat dari fungsi-fungsi manajemen yang lain yang juga ada pengaruhnya terhadap bentuk pelatihan dan pengembangan. Sebagai contoh, jika suatu rekrutmen dan seleksi hanya bisa menarik para karyawan dengan tingkat kualifikasi sedang, maka perusahaan akan memerlukan ekstensifikasi

program-program pelatihan dan pengembangan. Suatu Paket pada kompensasi perusahaan juga bisa memiliki pengaruh terhadap upaya pelatihan dan pengembangan. adanya sistem pembayaran yang kompetitif atau progresifitas suatu program kesehatan dan keselamatan pada organisasi akan lebih mudah menarik karyawan yang mampu berprestasi tinggi, dan bisa mempertahankan karyawan yang hanya sedikit memerlukan suatu pelatihan.

Menurut Rivai Dalam pelaksanaan suatu bentuk pelatihan ada faktor yang berperan yakni identifikasi kebutuhan, adanya instruktur (pelatih), ada peserta, terdapat bahan materi, bentuk metode, tujuan dari pelatihan dan juga lingkungan yang menunjang. (Rivai, 2011)

1. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan. Upaya dalam melakukan penelitian pada kebutuhan suatu pelatihan adalah pengumpulan dan analisis gejala-gejala dan informasi-informasi yang diharapkan untuk bisa dapat memperlihatkan suatu bentuk kekurangan dan kesenjangan pengetahuan, adanya keterampilan dan sikap kerja dari karyawan yang menempati suatu posisi pada jabatan tertentu didalam perusahaan. Upaya dalam melakukan suatu identifikasi pelatihan dengan cara:
 - a. Membandingkan deskripsi dari pekerjaan atau jabatan dengan adanya pengetahuan dan

keterampilan yang menjadi kepemilikan dari karyawan atau calon karyawan.

- b. Menganalisis penilaian prestasi. Beberapa prestasi yang ada dalam bawah standar akan dianalisis kemudian ditentukan penyimpangan yang terjadi karena sebab kurangnya sebuah pengetahuan dan keterampilan karyawan atau tidak.
- c. Menganalisis catatan pada karyawan, yang isinya tentang sebuah latar belakang dari pendidikan, hasil dari tes seleksi pada penerimaan, adanya pelatihan yang pernah diikuti, promosi, suatu demosi, adanya rotasi, bentuk penilaian prestasi periodik, adanya temuan pada hasil pemeriksaan, kegagalan dalam kerja, hasil ketidakpuasan pelanggan, efektivitas kerja yang menurun, menurunnya produktivitas kerja, serta in-efisiensi dalam berbagai hal dan lain-lain. Dari bentuk pencatatan ini ditemukan adanya beberapa kekurangan untuk diisi melalui suatu pelatihan yang dilakukan, jika masih terdapat adanya potensi untuk dikembangkan.
- d. Menganalisis laporan perusahaan lain, yaitu mengenai adanya keluhan yang dirasakan oleh pelanggan, keluhan yang dirasakan oleh karyawan, tingkat absensi karyawan, kecekatan kerja dalam bekerja, kerusakan

mesin yang dibutuhkan, dan lain sebagainya yang dapat dipelajari dan disimpulkan mengenai adanya suatu kekurangan yang bisa kita atasi dengan adanya pelatihan.

- e. Menganalisis masalah. Secara umum masalah yang dihadapi perusahaan dapat dipisahkan kedalam dua masalah pokok, yaitu masalah yang kaitannya dengan sistem dan Sumber Daya Manusia-nya, masalah yang berkaitan dengan hal tersebut sering ada implikasinya dengan pelatihan. Jika perusahaan menghadapi suatu masalah utang - piutang bisa digunakan sistem penagihan serta melatih karyawan yang menangani piutang tersebut.
- f. Merancang jangka panjang perusahaan. Suatu rancangan jangka panjang ini mau tidak mau di dalam prosesnya terdapat bidang Sumber Daya Manusia. Jika dalam proses tersebut banyak didapati dalam pengantisipasi adanya suatu perubahan tertentu, kesenjangan potensi pengetahuan dan keterampilan sejak dini dapat dideteksi.

2. Pelatih (instruktur) Pelatihan

Pelatihan terhadap seorang Pelatih (trainer) atau seorang instruktur adalah seorang atau tim memberikan suatu bentuk latihan atau pendidikan yang diberikan kepada sejumlah karyawan. Dalam

hal ini setiap atasan atau kepala bagian harus cepat bertindak sebagai seorang pelatih atau seorang instruktur atau seseorang yang dengan kecakapan yang dia miliki untuk memberikan perintah. Seorang atasan harus mampu dengan handal mengatasi berbagai masalah yang ada agar setiap tugasnya yang sudah didelegasikan bawahannya dapat benar-benar dikerjakan. Instruktur memulai tahapannya dengan melakukan suatu evaluasi deskripsi pekerjaan tertentu untuk melakukan identifikasi berbagai tugas yang paling menonjol terhadap suatu jenis pekerjaan berdasarkan dengan yang diperlukan. Instruktur juga dapat mencari sumber informasi dari yang lain yang kemungkinan besar dapat berguna lebih dalam mengidentifikasi suatu kebutuhan pelatihan. Instruktur mengarahkan karyawan membantu mereka dalam memperoleh pengetahuan, kemampuan dan kebiasaan yang tepat. (Rivai, 2011)

3. Peserta Pelatihan

Peserta merupakan salah satu unsur yang penting, karena program pelatihan merupakan bentuk kegiatan yang dibebankan kepada peserta (karyawan). Terlebih dahulu perlu ditentukan beberapa syarat yang harus di patuhi dan jumlah peserta, seperti usia karyawan, jenis kelamin, pengalaman kerja yang pernah di jalani dan latar belakang pendidikan yang diperoleh sebelum

menentukan peserta yang akan turut serta dalam pelatihan.

4. Materi program (bahan) Pelatihan

Penyusunan materi suatu program dari adanya estimasi kebutuhan yang diperlukan dan tujuan pelatihan yang telah ditetapkan. Kebutuhan disini merupakan proses pengajaran mengenai keahlian khusus, memberikan pengetahuan berdasarkan yang dibutuhkan. Apapun materinya, suatu program tersebut harus mampu memenuhi suatu kebutuhan organisasinya serta peserta pelatihan.

5. Metode Pelatihan

Pemilihan suatu metode pelatihan hendaknya berdasarkan jenis pelatihan yang diambil lalu ditumbuhkembangkan oleh perusahaan. Beberapa teknik dalam pelatihan akan menjadikan suatu prinsip belajar tertentu agar lebih menjadi efektif. Ada beberapa metode yang digunakan dalam menjalankan pelatihan ini, yaitu metode on the job training dan off the job training.

a. *On The Job Training.*

On the job training (OT) sering disebut dengan pelatihan melalui instruksi pekerjaan sebagai dasar suatu metode pelatihan dengan cara penempatan para pekerja atau calon pekerja dalam situasi pekerjaan yang nyata, dibawah arahan serta bimbingan dan supervisi dari

seorang pegawai yang sudah memiliki pengalaman lebih atau terlatih.

Tujuan *on the job training* (Rivai, 2011) :

1. Memperoleh pengalaman langsung (bagi karyawan baru) mengenal jenis pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan.
2. Melakukan pengamatan secara langsung mengenai apa yang menjadi bebannya berdasarkan tanggung jawabnya, melihat dengan teliti apa yang bisa dan wajib dikerjakan, mampu memperlihatkan salah atau benar apa yang sudah dikerjakan kemudian mampu menjelaskan mengenai apa yang telah dikerjakan.
3. Meningkatkan segala kemampuan dan berbagai keterampilan dengan baik dan tepat, mengamati secara seksama, melihat dan mengerjakan secara mandiri di bawah bimbingan supervisor.
4. Dalam menyelesaikan setiap pekerjaan mampu dengan secara tepat dan cepat dengan berulang-ulang melalui pekerjaan yang sifatnya rutinitas disertai kepercayaan diri yang baik.
5. Meningkatkan dan mempersiapkan diri mulai dari tingkat awal atau dasar

kemudian terampil dan lanjut menjadi mahir.

Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam *on the job training* adalah:

1. Adanya seseorang yang mau bertanggung jawab atas keberhasilan calon karyawan dalam menjalankan setiap tugasnya, seseorang tersebut kita sebut dengan pembimbing.
2. Ketersediaan waktu yang cukup guna tercapainya tingkat terampil atau mahir.
3. Sikap, perilaku seorang pegawai yang memberikan dukungan penuh (antusias, rajin dan tekun).
4. *On the job training* manfaatnya sebagai berikut :
5. Karyawan dapat dengan segera mengetahui serta memahami apa yang menjadi tugas serta tanggung jawabnya.
6. Beradaptasi relatif lebih cepat seorang karyawan dengan segala tugas dan pekerjaannya di lingkungan kerjanya.
7. Karyawan mampu menguasai berbagai keterampilan yang relatif lebih cepat (observasi yang tepat, melihat dengan jeli, mengerjakan).

8. Mampu menjalankan pekerjaan secara berulang-ulang (kesempatan yang ada).
9. Mampu mendapatkan kemahiran dalam keterampilan dan jauh lebih cepat.

Menurut Rivai, 2011 metode pelatihan *on the job* dibagi beberapa macam *training* :

a. Instruksi.

Pelatihan dengan memberikan suatu instruksi pekerjaan sebagai dasar suatu cara yang dilakukan terhadap metode pelatihan para pekerja atau calon pekerja ditempatkan di dalam situasi pekerjaan yang nyata, di bawah arahan dan bimbingan serta supervisi dari seorang pegawai yang memiliki pengalaman lebih banyak atau seorang supervisor.

b. Rotasi.

Untuk pelatihan silang (cross-train) bagi karyawan merupakan sesuatu yang memberikan variasi kerja dari satu tempat kerja ke lainnya.

c. Magang.

Magang melibatkan terhadap adanya proses pembelajaran dari seorang pekerja yang lebih memiliki pengalaman. Ini diperlukannya tingkat partisipasi yang

tinggi dari peserta yang mengikuti pelatihan dan memiliki tingkat tinggi terhadap suatu proses transfer pekerjaannya.

d. Pelatihan Jabatan

Seorang pimpinan melibatkan secara langsung calon karyawannya (yang bertugas sebagai seorang pelatih), calon karyawan tersebut turut membantu pimpinannya atau pelatih.

- b. *Off The Job Training*. Pelatihan di luar kerja (*Off the job training*) adalah pelatihan yang ada pada saat waktu karyawan yang dilatih tidak menjalankan pekerjaannya yang biasa dilakukannya atau pekerjaan rutinnnya. Tujuan *off the job training* (Rivai, 2011):

1. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seorang karyawan .
2. Lebih memfokuskan pada pengalaman belajar .
3. Memiliki kesempatan yang baik dalam bertukar pikiran serta pengalaman dengan karyawan lainnya selain karyawan yang berada di unit kerjanya.

4. Mendapatkan gagasan atau ide-ide baru yang mampu dibawa kedalam tempat kerjanya.
5. Mendapatkan wawasan yang lebih luas lagi.

Manfaat *off the job training*:

1. Menghilangkan atau meminimalisir rasa jenuh atau bosan yang dirasakan serta stres yang berlebihan dikarenakan pekerjaan rutin.
2. Meningkatkan dalam menjalin hubungan kemanusiaan (interrelation) dengan para peserta yang berasal dari departemen atau bangsa lain.
3. Terjadinya pertukaran budaya yang baik.
4. Meningkatkan ilmu pengetahuan serta keterampilan.

Metode pelatihan *off the job training* dibagi beberapa macam:

1. Ceramah di dalam Kelas dan melakukan Presentasi melalui Video

Ceramah merupakan pendekatan terkenal karena menawarkan sesuatu dari sisi ekonomis dan material organisasi. Dapat mencapai peningkatan dengan adanya diskusi selama ceramah melalui partisipasi dan umpan balik.

2. Pelatihan Vestibule.

Agar proses pembelajaran tidak mengganggu kegiatan operasional yang rutin, pelatihan vestibule merupakan salah satu pilihan yang digunakan oleh beberapa perusahaan. Wilayah atau vestibule terpisah dibuat dengan peralatan yang sama di dalam penggunaannya setiap melaksanakan pekerjaan. Sangat memungkinkan cara ini dilakukan melalui adanya transfer, repetisi, dan partisipasi serta berbagai material perusahaan bermakna dan umpan balik.

3. Simulasi.

Terbagi dua macam permainan simulasi ini. Pertama, simulasi yang melibatkan simulator secara mekanik (mesin) dimana ini mengandalkan beberapa aspek penting dalam suatu kondisi atau situasi kerja. Kedua, simulasi komputer. Metode ini dapat diaplikasikan berupa games atau permainan. Para pemain diharapkan membuat suatu keputusan yang tepat, dan komputer menjadi penentuan hasil yang terjadi berdasarkan kondisi sesuai dengan apa yang telah ditetapkan atau diprogramkan di dalam komputer.

4. Belajar Terprogram.

Bahan -bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri. Terdapat program komputer atau cetakan *booklet* yang

biasanya berisikan mengenai berbagai pertanyaan sekaligus jawabannya. Setelah membaca kemudian menjawab pertanyaannya, pembaca bisa langsung dapat umpan balik jika jawabannya benar, kalau salah belajar dilanjuti.

D. Tujuan Pelatihan Kerja

Tujuan pelatihan harus bisa memenuhi segala kebutuhan berdasarkan apa yang diharapkan oleh perusahaan serta mampu membentuk segala tingkah laku yang diinginkan serta segala kondisi bagaimana hal itu dapat dicapai. Pernyataan tujuan ini kemudian akhirnya menjadi suatu standar terhadap kinerja baik individu perorangan dan program yang dapat diukur. Tujuan pelatihan menurut Gary Dessler (2009) dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Mengembangkan suatu keahlian yang dimiliki seseorang, sehingga pekerjaan mampu diselesaikan dengan cepat, tepat efektif.
2. Mengembangkan serta menambah pengetahuan yang sudah ada, sehingga dalam setiap menyelesaikan pekerjaan selalu rasional
3. Mengembangkan sikap yang positif, sehingga menciptakan kemauan yang besar dalam kerjasama dengan teman-teman karyawan dan manajemen (pimpinan).

E. Manfaat Pelatihan Kerja

Manfaat pelatihan menurut Veithzal Rivai (2011), ialah :

1. Manfaat bagi karyawan
 - Membantu seorang karyawan dalam mengambil keputusan yang tepat dan dalam memecahkan segala masalah dengan lebih efektif;
 - Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian suatu prestasi, pertumbuhan yang baik dan konsisten, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi serta dijalankan secara tepat;
 - Membantu karyawan dalam menangani tingkat stres yang dirasakan, tekanan, frustrasi yang berlebihan, serta konflik;
 - Memberikan informasi mengenai peningkatan pengetahuan kepemimpinan, keterampilan dalam berkomunikasi serta bersikap;
 - Meningkatkan kepuasan dalam bekerja dan pengakuan;
 - Membantu karyawan mendekati bahkan mencapai tujuan pribadi sementara

meningkatkan berbagai keterampilan dalam berinteraksi;

- Memenuhi kebutuhan secara personal peserta dan pelatihan;
- Memberikan nasihat serta saran yang baik dan tepat juga jalan terhadap perkembangan atau pertumbuhan masa depan;
- Membangun rasa pertumbuhan secara terus menerus dalam pelatihan;
- Membantu pengembangan keterampilan dalam mendengar, bicara dan menulis dengan suatu latihan yang baik;
- Membantu menghilangkan perasaan takut yang berlebihan dalam menjalankan tugas baru.

2. Manfaat bagi perusahaan

- Mengarahkan atau membimbing untuk peningkatan profitabilitas atau sikap positif terhadap orientasi *profit*;
- Memperbaiki atau mengurangi pengetahuan kerja yang kurang dan keahlian pada semua *level* perusahaan;
- Memperbaiki moral pada SDM

- Membantu karyawan untuk mengetahui serta memahami apa tujuan perusahaan;
- Membantu mewujudkan *image* perusahaan yang baik dan terus baik;
- Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan;
- Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan;
- Membantu pengembangan suatu perusahaan di tempat dia bekerja;
- Belajar dari peserta;
- Membantu dalam proses persiapan dan menjalankan segala kebijakan perusahaan;
- Memberikan segala informasi tentang kebutuhan yang ada suatu perusahaan di masa depan;
- Perusahaan dapat mengambil keputusan dan menangani segala masalah yang lebih baik serta efektif;
- Membantu melakukan pengembangan promosi dari dalam;
- Meningkatkan rasa tanggung jawab yang ada dari seorang pegawai terhadap

suatu kompetensi dan pengetahuan perusahaan

F. Kebutuhan Pelatihan

Pelatihan akan dikatakan berhasil jika proses tersebut mampu mengisi kebutuhan pelatihan dengan tepat dan benar. Kebutuhan itu pada dasarnya adalah untuk memenuhi segala kekurangan pengetahuan serta meningkatkan keterampilan atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi. Kebutuhan dapat digolongkan menjadi: (Rivai, 2011)

1. Kebutuhan dalam pemenuhan segala kebutuhan atau tuntutan sekarang. Kebutuhan ini dikenali dari prestasi karyawannya yang mana hasilnya tidak sesuai berdasarkan atas ketentuan standar hasil kerja yang dibutuhkan pada jabatan itu. Meskipun tidak adanya penyimpangan yang sering namun ini dapat diselesaikan melalui adanya pelatihan.
2. Pemenuhan kebutuhan akan tuntutan suatu jabatan lainnya. Pada tingkat hierarki manapun dalam suatu perusahaan sering dilaksanakan adanya rotasi jabatan. Misalnya, sebelum seorang manajer keuangan dipromosikan menjadi seorang general manajer sudah tentu diperlukan suatu proses yang mana mengharuskan untuk melewati jabatan fungsional lainnya.

3. Untuk pemenuhan suatu tuntutan perubahan. Perubahan-perubahan, baik secara intern (perubahan suatu sistem, rancangan struktur organisasi) maupun ekstern (perubahan suatu teknologi yang sedang berkembang, perubahan terhadap orientasi bisnis perusahaan) sering memerlukan adanya pengetahuan baru. Dalam rangka menghadapi segala perubahan yang ada dapat diatasi melalui adanya pelatihan potensial.

G. Jenis-jenis Pelatihan

Menurut Simamora (2006), ditemukannya suatu pendekatan untuk pelatihan, setidaknya terdapat lima jenis pelatihan yang mampu diselenggarakan, yakni :

1. Pelatihan keahlian

Pelatihan keahlian (*skill Training*) sering ditemukan dalam suatu organisasi. Program latihannya relatif sederhana, yakni segala kebutuhan atau kekurangan wajib diidentifikasi berdasarkan penilaian yang teliti atau jeli. Kriteria penilaian efektivitas pelatihan berdasarkan juga pada suatu sasaran yang diidentifikasi dalam setiap tahap penilaian.

2. Pelatihan ulang

Pelatihan ulang (*retraining*) ialah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang dalam upayanya melakukan pemberian terhadap para karyawan

yang memiliki berbagai keahlian sesuai dengan apa yang mereka butuhkan untuk menghadapi segala tuntutan kerja yang mampu berubah-ubah.

3. Pelatihan lintas fungsional

Pelatihan lintas fungsional (cross functional training) melibatkan pelatihan karyawan dalam menjalankan segala aktivitas kerja dalam bidang lainnya.

4. Pelatihan tim

Pelatihan tim adalah suatu bentuk kerja sama dari sekelompok individu dalam penyelesaian segala pekerjaannya demi tujuan bersama dari sebuah tim kerja.

5. Pelatihan kreativitas

Pelatihan kreativitas (creativities training) berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya, tenaga kerja memberikan peluang yang luas untuk mengeluarkan segala ide ataupun gagasan dengan bebas berdasarkan pada penilaian rasional, biaya dan kebaikan.

H. Teknik-teknik Pelatihan

Perancangan suatu program pelatihan adalah untuk mengembangkan serta meningkatkan kinerja, meminimalisir absensi dan perputaran serta memperbaiki suatu kepuasan kerja. Berdasarkan pendapat T. Hani

Handoko (2014) terdapat dua pokok kategori suatu program pelatihan manajemen :

1. Metode *on the job training* yakni metode yang secara pelaksanaannya dijalankan didalam suatu lingkungan tempat kerja.
2. Metode *off the job training* yakni metode yang secara pelaksanaannya dijalankan diluar tempat kerja, metode ini terbagi, yakni: simulasi dan presentasi informasi.

I. Sintesa Pelatihan Kerja Perawat

Pelatihan kerja perawat ialah setiap usaha untuk memperbaiki performa kerja perawat pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan di rumah sakit. Yang diukur dengan indikator meningkatkan pengetahuan, meningkatkan keahlian, dan pengembangan sikap.

BAB 5

KEMAMPUAN KERJA PERAWAT

A. Definisi Kemampuan

Di dalam kamus bahasa Indonesia, kemampuan berasal dari kata “mampu” yang berarti kuasa (bisa, sanggup, melakukan sesuatu, dapat, berada, kaya, mempunyai harta berlebihan). Kemampuan ialah suatu kesanggupan dalam melakukan sesuatu. Seseorang dikatakan mampu apabila ia bisa melakukan sesuatu yang harus ia lakukan.

Menurut Robbins (2008), “kemampuan (ability) merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan”. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakikatnya tersusun dari dua perangkat faktor, yakni kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan mental. Misalnya tes IQ, dirancang untuk menentukan kemampuan intelektual umum seseorang. Kemampuan

intelektual memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan-pekerjaan rumit yang menuntut persyaratan pemrosesan informasi. Kemampuan fisik yang khusus memiliki makna penting untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan dan yang lebih terbakukan dengan sukses.

Ivancevich, Konopaske, Matteson (2006) mendefinisikan "Kemampuan adalah bakat seseorang untuk melakukan tugas fisik maupun mental". Sedangkan Soelaiman (2007) kemampuan ialah sifat yang ada sejak lahir atau dipahami serta dipelajari yang memungkinkan seseorang mampu dalam setiap penyelesaian terhadap sejumlah pekerjaannya, baik secara mental maupun fisik. Karyawan dalam suatu organisasi, meskipun diberikan motivasi yang besar, namun tidak semua mampu memiliki kemampuan dalam menjalankan pekerjaannya dengan baik.

Menurut Mc Shane dan Glinow dalam Buyung (2007) *ability the natural aptitudes and learned capabilities required to successfully complete a task* (kemampuan ialah berbagai kecerdasan secara alami dan kapabilitas mampu dipelajari yang mana diperlukan dalam penyelesaian suatu tugas). Kecerdasan ialah bakat pribadi yang terpendam secara alami dalam membantu para karyawan guna memahami serta mempelajari tugas-tugas tertentu lebih cepat dan mengerjakannya lebih baik.

Hetami (2008) menjelaskan, Kemampuan adalah keterampilan-keterampilan yang dimiliki seseorang. Sukses atau tidaknya suatu organisasi sangat bergantung pada tingkat sumber daya manusia (SDM) yang menjadi anggota berikut dengan kemampuannya. Kemampuan berhubungan dengan kecakapan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan dan merupakan satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja atau produktivitas tenaga kerja, dalam arti seseorang dapat bekerja mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari kecakapan atau kemampuan yang dimilikinya. Sebaik apapun sebuah rencana dalam organisasi serta cangkupannya, teknologi yang dimiliki perusahaan, bila SDM nya tidak mampu melakukan pekerjaan yang diwajibkan, maka tujuan organisasi tidak tercapai. Secara umum dapat disebutkan pula bahwa tingginya pendidikan seseorang dan banyak pelatihan yang pernah diikutinya mencerminkan kemampuan intelektual dan jenis keterampilan seseorang tersebut, sehingga untuk menilai tingkat kemampuan pegawai biasanya dilihat dari jenis dan tingkat pendidikannya. Mengetahui besarnya kemampuan seseorang dalam didalam suatu organisasi sangatlah dominan, karena itu akan mempermudah organisasi tersebut untuk menempatkan seorang pekerja dalam posisi pekerjaannya berdasarkan dengan kemampuannya.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan (Ability) ialah kecakapan atau

potensi seseorang individu untuk menguasai keahlian dalam melakukan atau mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan atau suatu penilaian atas tindakan seseorang.

Kemampuan kerja ialah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan (Robbins, 2008). Dalam fungsi operasional manajemen kemampuan kerja merupakan fungsi pengembangan, karena dalam fungsi ini pengembangan kemampuan kerja perawat sangat diperhatikan.

Kemampuan kerja pada dasarnya sangat berpengaruh terhadap mutu atau bobot hasil kerja yang dicapai oleh seorang perawat. Hal ini dapat dimengerti karena dalam kemampuan kerja terdapat berbagai potensi kecakapan, keterampilan, serta potensi yang lain yang mendukung yang tercermin dalam kondisi fisik dan psikis. Dengan demikian konsep kemampuan kerja mengandung pengertian kekuatan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan pekerjaan (Robbins, 2008).

Kemampuan kerja sangat menentukan kinerja perawat dalam sebuah perusahaan atau organisasi tersebut. Keberhasilan dan kecakapan pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi sangat bergantung pada kinerja perawatnya. Sehingga kemampuan kerja adalah suatu hal yang hal utama bagi seorang perawat untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Salah satu faktor yang dominan dan sangat memiliki pengaruhnya terhadap kesuksesan perawat di dalam melaksanakan suatu pekerjaan adalah kemampuan kerja. Kemampuan merupakan potensi yang berkembang yang ada pada diri seseorang untuk beraktivitas sehingga dapat memungkinkan seseorang mampu dalam menjalankan segala pekerjaannya ataupun tidak.

Kemampuan kerja, merupakan suatu bentuk perwujudan dari adanya upaya organisasi, yang disebut juga sebagai kemampuan organisasi. Menurut Ulrich (1997) dalam Purnama (2008), diperlukan empat kemampuan organisasi seperti diuraikan sebagai berikut:

1. Kemampuan untuk mengembangkan ideologi dasar bersama.

Sebuah ideologi bersama merupakan identitas sebuah organisasi/rumah sakit dalam pikiran para tenaga kesehatan, pelanggan (publik) dan investor. Collins dan Porros pada 1997 Ulrich, melaporkan bahwa Rumah sakit/puskesmas yang mempunyai visi tersebut juga mempunyai dasar ideologi yang mendefinisikan keyakinan mereka. Para eksekutif di rumah sakit atau puskesmas itu dengan eksplisit menyatakan bahwa ideologi baru yang terpusat pada pemberdayaan harus meresap ke dalam organisasi rumah sakit/puskesmas, sebuah ideologi dimana orang yang paling dekat dengan

bidang tugasnya mempunyai kewajiban bertanggung jawab untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi.

Kelompok eksekutif ini yakin bahwa apabila mereka dapat menanamkan ideology ini diantara para tenaga kesehatan, maka para pelanggan akan dilayani dengan lebih baik. Untuk meningkatkan pemberdayaan dengan membagi informasi dari atas ke bawah, memastikan adanya keahlian dengan mengembangkan tenaga kesehatan dan menggeser pengambilan keputusan dan tanggungjawab kebawah. Imbalan pengertian ideology ini adalah adanya biaya yang relatif rendah karena diperlukan lebih sedikit supervisi langsung dan kualitas akan lebih tinggi dikarenakan banyaknya keahlian yang dekat pada suatu keputusan langsung.

Manakala para individu membagi ideology secara bersama-sama mengenai suatu identitas perusahaan, maka masing-masing kekuatan mereka tersebut akan bersatu menjadi suatu kesatuan yang lebih kuat. Perwujudan suatu ideology secara bersama ketika para perawat mengetahui dan memahami dengan jelas mengenai pencapaian perusahaan, mengapa perusahaan hanya bergerak ke satu arah dan tidak ke arah lain, dan apa yang disumbangkan perawat bagi tujuan bersama.

2. Keterampilan mempertahankan perawat yang terampil.

Para eksekutif menyadari bahwa para tenaga kesehatan yang berinteraksi langsung dengan pasien/

pelanggan/public adalah mata rantai utama dalam hubungan organisasi/puskesmas dengan konsumen masyarakat luas. Para tenaga kesehatan di garis depan adalah kontak interaksi kunci.

Organisasi masa depan harus belajar menangkap kapital intelektual para tenaga kesehatan. Kapital intelektual harus menjadi aktiva paling berharga dalam organisasi/puskesmas. Untuk menangkap aktivasi, manajemen harus mencari solusi sehingga hati, pikiran dan jiwa mereka mengabdikan pada tujuan-tujuan puskesmas (organisasi). Kapital intelektual harus diperjuangkan, bukan untuk dinyatakan.

3. Kemampuan untuk tidak membedakan.

Pada saat organisasi/puskesmas tumbuh (organisasi berkembang), kategori-kategori yang sering diciptakan untuk membedakan para individu. Tingkat (antara manajer dan tenaga kesehatan), spesialisasi fungsional (antara pemasaran dan produksi) adalah contoh dari batas-batas yang mengklasifikasikan individu. Mengangkat adanya batas tersebut berarti tidak mempedulikan adanya kategori tempat para tenaga kesehatan bekerja, tetapi sebaliknya untuk lebih mempedulikan adanya keahlian yang dimiliki seseorang. Dalam lingkup organisasi tanpa batas, para individu memiliki potensi dalam mengembangkan keahlian mereka tanpa mempedulikan hirarki, fungsi dan posisi.

General Electric Company berupaya dalam meminimalisir suatu keterbatasan secara sistematis. Mereka mendorong diadakannya beberapa pertemuan, dimana para perawat dapat memberikan segala ide dengan para manajer, yang mana langsung akan ditanggapinya di tempat. Dibentuk beberapa tim antar fungsional yang fokusnya pada suatu layanan terhadap pelanggan (masyarakat luas). Ini melibatkan pelanggan dan pemasok dalam banyak program pelatihan dan membagi berbagai informasi, wewenang, segala keahlian yang ada dan imbalan di dalam organisasi.

Kemampuan-kemampuan tanpa batas ini penting bagi organisasi masa depan. Jika batas-batas dihilangkan, berbagai organisasi dapat memutuskan suatu keputusan secara lebih baik dan tepat. Para pelanggan dan para pemasok bekerja merupakan kesamaan di dalam suatu proses kerja yang selaras dan berkesinambungan, serta pusat perhatian para perawat di semua tingkat dan fungsi organisasi hanya kepada bentuk layanan terhadap pasien (pelanggan/publik).

4. Kemampuan menciptakan kapasitas untuk berubah.

Masa depan memang tidak bisa diramalkan karena akan selalu ada perubahan-perubahan yang tidak menentu, oleh karena itu diperlukan sebuah keinginan untuk merubah daya cipta kemampuan. Kapasitas pada bentuk perubahan ini mencakup faktor kegesitan,

kemampuan beradaptasi dan adanya kecepatan. Organisasi-organisasi juga mempunyai tingkat kemampuan untuk bisa berubah.

B Indikator Kemampuan

Suatu karakteristik yang umum dari seseorang yang berkaitan dengan faktor kemampuan yang diciptakan melalui tindakan, persepsi dan konsep diri. Keterampilan seorang karyawan secara aplikatif indikatornya dapat dideskripsikan sebagai berikut :

1. Penguasaan Pekerjaan

Dalam setiap proses pekerjaan dilapangan pasti akan mengalami hal-hal yang cenderung luas dengan kompleksitas tinggi, sehingga tenaga kesehatan harus dibekali pengetahuan dan keterampilan yang baik dan handal. Pimpinan yang baik juga akan memberikan sebuah bekal pengetahuan dan keterampilan agar tenaga kesehatannya bisa menjalankan segala pekerjaan dengan sebaik-baiknya dengan:

- Meningkatkan segenap partisipasi dalam volume pekerjaan.
- Membangkitkan minat dan adanya rasa ingin tahu tenaga kesehatan terhadap masalah yang sedang dihadapi atau sedang dibicarakan.
- Mengembangkan pola berpikir tenaga kesehatan dan cara bekerja yang baik.

- Menuntun proses berpikir tenaga kesehatan sebab bekerja yang baik dan benar akan membantu pimpinan dalam meningkatkan sebuah kualitas pelayanan pada masyarakat.
- Memusatkan perhatian tenaga kesehatan terhadap segala permasalahan yang sedang ditangani di lapangan.

2. Keterampilan Kerja

Keterampilan kerja karyawan adalah segala bentuk dari respon, apakah itu bersifat verbal yang bisa dikatakan, seperti baik pekerjaannya, sukses dalam menjalankan tugas, benar maupun non verbal yang hanya bisa dilakukan dengan sebuah gerakan, isyarat, pendekatan dan sebagainya), hal ini merupakan sebuah bagian dari proses modifikasi tingkah laku atau adanya kebijakan masyarakat terhadap tenaga kesehatannya, sebagai upaya dengan tujuan untuk memberikan segala informasi dan umpan balik bagi tenaga kesehatan atas pekerjaannya sebagai suatu tindakan dorongan atau koreksi

Keterampilan kerja karyawan dapat diartikan juga reaksi terhadap suatu perilaku yang bisa meningkatkan kemungkinan berulangnya kembali perilaku tersebut. Tindakan dilakukan bermaksud untuk memberi pelajaran atau membesarkan hati karyawannya agar lebih giat dalam berpartisipasi dan berinteraksi melaksanakan pekerjaannya di lapangan. Tujuan Keterampilan kerja

yang diharapkan berpengaruh positif terhadap sikap tenaga kesehatan adalah untuk

1. Meningkatkan perhatian tenaga kesehatan terhadap konsentrasi pekerjaan.
2. Merasa untuk meningkatkan motivasi kerja.
3. Meningkatkan sebuah gairah kerja dan sekaligus membina tingkah laku dari tenaga kesehatan yang produktif.

Berkaitan dengan sebuah cara dalam memberikan kecakapan kerja, Usman (2007) menjelaskan juga bahwa, terdapat empat hal dalam menggunakan penguatan :

- Penguatan kepada sebuah pribadi tertentu; penguatan ini harus jelas ditujukan kepada siapa dan sebabnya, bila tidak jelas maka akan tidak efektif. Hal ini tidak bisa dilakukan dengan cara terlebih dahulu menyebutkan nama tenaga kesehatan.
- Penguatan kepada kelompok tenaga kesehatan; penguatan ini dapat dilakukan dengan cara memberikan sebuah penghargaan kepada kelompok tenaga kesehatan yang mampu menyelesaikan segala tugas di dalam pekerjaannya secara tepat dan baik yang telah diperoleh dari atasan kepada kelompok tersebut.

- Pemberian sebuah penguatan dengan cara segera; dimana wujud dari penguatan diberikan segera setelah adanya sebuah tingkah laku atau respon dari tenaga medis yang diharapkan. Adanya Penguatan yang ditunda pemberiannya, akan cenderung kurang efektif.
- Variasi dalam penggunaan; penguatan hendaknya bervariasi, tidak terletak hanya pada satu jenis saja karena akan menyebabkan dampak kebosanan dan jika berlangsung lama akan kurang efektif.

3. Ketelitian Pekerjaan

Variasi pekerjaan tenaga kesehatan memerlukan ketelitian yang ekstra. Variasi pekerjaan merupakan suatu kegiatan tenaga kesehatan pada proses interaksi pekerjaan dan tugas dilapangan yang tujuannya untuk mengurangi atau mengatasi segala kebosanan yang ada pada tenaga kesehatan sehingga dalam situasi untuk melaksanakan pekerjaan, tenaga kesehatan senantiasa menunjukkan tingkat disiplin, rasa kejujuran, bentuk tanggung jawab, antusiasme, serta partisipasi yang baik. Secara garis besar, manfaat dan tujuan dari *variation skill* diantaranya adalah :

1. Menciptakan dan meningkatkan suatu bentuk perhatian para karyawan terhadap aspek tugas, tanggung jawab dan wewenang yang diemban, relevan dengan tugas-tugas beserta fungsinya.

2. Memberi kesempatan bagi perkembangan kemampuan, bakat, atau prakarsa karyawan yang menyelidiki dan lebih tahu pada tugas atau job yang baru.
3. Memupuk perilaku positif terhadap atasan dan instansi/lembaga dengan cara-cara pekerjaan yang lebih aktif atau hidup dan variatif disekitar lingkungan kerjanya secara lebih baik.
4. Kesempatan diberikan kepada para karyawan untuk mendapat cara menyerap arahan dari pimpinan yang menjadi tugas serta fungsinya sebagai karyawan yang baik.

Usman (2007) mengungkapkan bahwa, ada 3 (tiga) prinsip dalam penggunaan *variation skill* yang harus diperhatikan, yaitu:

- Penggunaan variasi hendaknya dengan tujuan tertentu yang relevan dan hendak dipakai.
- Penggunaan variasi harus dengan lancar dan berkelanjutan sehingga tidak akan merusak perhatian para karyawan dan tidak akan mengganggu pekerjaannya.
- Direncanakan secara eksplisit dan matang dan tercantum dalam rencana kerja atau program kerja.

4. Kesanggupan Kerja

Kesanggupan kerja karyawan merupakan suatu kondisi atau keadaan dimana seorang karyawan merasa mampu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan padanya. Melihat dari beberapa indikator yang ada, tentunya setiap perusahaan akan selalu berusaha dalam peningkatan kemampuan dan keterampilan kerja para karyawannya. Semakin tinggi tingkat keterampilan kerja seseorang karyawan, maka akan semakin tinggi kinerjanya dalam perusahaan (Robbins, 2008).

C. Ciri-ciri Perawat Yang Memiliki Kemampuan

Kemampuan seseorang akan ditentukan oleh tinggi rendahnya tingkat pendidikan dan pengalaman. Karena kedua unsur inilah keterampilan dapat diperoleh. Jadi tingkat pendidikan semakin tinggi yang dimiliki oleh seseorang dan didukung oleh pengalaman yang banyak maka dapat memperlihatkan orang tersebut memiliki tingkat kepuasan yang cukup tinggi.

Selain tingkat pendidikan dan juga banyaknya pengalaman yang pernah dialami, guna meningkatkan besarnya kemampuan seseorang dapat dijalani melalui pendidikan serta pelatihan, karena dengan adanya pendidikan dan pelatihan akan mengembangkan suatu pengetahuan seseorang untuk mengerjakan dan menyelesaikan sesuatu bisa menjadi lebih cepat ataupun lebih baik. Dengan adanya latihan-latihan yang

memungkinkan perawat mendapatkan keterampilan lain yang lebih banyak, dengan demikian dapat meningkatkan pengetahuan mereka untuk mentransfer dan meningkatkan suatu kecakapan kerja yang akan mereka miliki. Menurut Soeroto (2011) ada 3 unsur untuk meningkatkan kemampuan kerja perawat yaitu:

1. Upaya mengembangkan dan memelihara pertumbuhan rohani dan jasmani serta usaha menjaga kesehatan. Jika seseorang memiliki kekuatan dalam pertumbuhan baik secara fisik maupun psikis maka ia akan berpotensi dan berpeluang dalam menumbuhkembangkan kemampuan kerjanya.
2. Upaya bukan hanya terletak pada tingkat kemampuan ratio dan fisik untuk memecahkan masalah-masalah yang ada dalam jangka pendek, akan tetap mencakup berupa ketahanan yang baik, keuletan secara fisik dan mental dalam menangani segala kesulitan dan tekanan dalam pekerjaan sehingga selesai dan mencapai hasil.
3. Upaya seseorang agar setelah memiliki suatu kemampuan kerja akan mempekerjakannya guna membuat setiap organisasi berkemampuan dimanfaatkan untuk memberikan kesejahteraan kepada masyarakat.

Melalui peningkatan kemampuan kerja tersebut diharapkan semua perawat dapat bekerja semaksimal mungkin berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh

dirinya sendiri sehingga diperoleh kerja yang positif yang mendukung terciptanya tujuan organisasi. Seluruh kemampuan tersebut pada dasarnya tersusun melalui dua perangkat faktor: (Robbins, 2008)

a. Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah bentuk kemampuan yang dibutuhkan dalam menjalankan suatu kegiatan mental.

b. Kemampuan Fisik

Kemampuan dimana menuntut adanya stamina yang baik, kecekatan dan kekuatan dalam bergerak serta keterampilan yang sempurna untuk menjalankan berbagai tugas yang menjadi dilema utama oleh para atasan dalam menggunakan uji kemampuan mental baik seleksi, promosi, pelatihan maupun keputusan personal yang sempurna adalah bahwa mereka mempunyai dampak negatif pada kelompok-kelompok ras atau etnik.

Kemungkinan besar bekerja perawat yang lebih tinggi dicapai bila manajemen telah memastikan kemampuan dan kemudian menjamin bahwa perawat dalam pekerjaannya mempunyai kemampuan (Robbins, 2008). Seseorang yang kreatif selalu memiliki kemampuan yang bisa dipertanggung jawabkan baik pada dirinya maupun orang lain. Ciri-ciri yang memiliki kemampuan. Beberapa pendapat ahli tentang ciri-ciri perawat yang mampu.

David Campbell yang disadur oleh Mangunhardjono (2006) menggolongkan ciri-ciri perawat yang mampu, yaitu sebagai ciri-ciri pokok dan yang masuk dalam ciri-ciri yang memungkinkan sebagai berikut :

a. Ciri-ciri Pokok

1. Kelincahan mental berpikir dari segala arah

Kelincahan mental adalah kemampuan dalam mengeluarkan banyak ide atau gagasan-gagasan, konsep, kata-kata dan sebagainya. Berpikir dari segala arah (*convergent thinking*) yaitu kemampuan dalam melihat suatu masalah dari berbagai arah, dimulai dari segi mengumpulkan atau menyatukan berbagai fakta yang penting lalu mengarahkan fakta tersebut pada masalahnya,

2. Kelincahan mental berpikir ke segala arah

Kelincahan mental dalam berpikir ke segala arah (*divergent thinking*) adalah tingkat kemampuan untuk berpikir dari banyak ide atau saran serta gagasan yang menyebar ke segala arah.

3. Fleksibilitas konsep

Fleksibilitas konsep (*conceptual flexibility*) adalah tingkat kemampuan secara spontan dalam merubah cara pandang, pendekatan, proses kerja yang jalan tidak lancar.

4. Orisinalitas

Orisinalitas (originality) adalah tingkat kemampuan untuk melahirkan suatu gagasan, ide, pemecahan, cara kerja yang tidak seharusnya, (walaupun tidak selalu baik), yang jarang, atau bahkan mengejutkan

5. Lebih menyukai kompleksitas dari pada simplisitas

Orang yang penuh kreatif dan penuh dengan kemampuan itu selalu lebih menyukai hal-hal yang rumit dibandingkan kemudahan yang bertujuan untuk memperluas cakrawala berpikir.

6. Latar belakang yang merangsang

Latar belakang yang merangsang (stimulating background): suasana lingkungan yang membuat kita lebih mempelajari segala ketrampilan, mengasah dan melatih kecakapan baru agar memiliki sifat-sifat khas mereka: usaha, bersikap tenang dalam setiap kegagalan, tidak mudah putus asa, disiplin, mencari-cari terus, berprestasi dan semangat dalam hidup.

7. Kecakapan dalam banyak hal

secara umum orang yang berkemampuan besar akan memiliki banyak minat dalam berbagai bidang (multiple skills).

b. Ciri-ciri yang Memungkinkan

Ciri-ciri yang mungkin perlu untuk dipertahankan gagasan-gagasannya yang penuh kreatif yang ada, meliputi:

1. Kekuatan mental atau fisik untuk bekerja keras
2. Berpikir mandiri
3. Pantang menyerah
4. Dapat melakukan komunikasi yang baik
5. Lebih tertarik pada konsep dari pada segi-segi kecil
6. Keingintahuan intelektual
7. Kaya akan dunia canda dan fantasi
8. Tidak secara terang-terangan mengatakan tidak atas setiap ide atau gagasan baru,
9. Menentukan arah hidup yang sesuai

Hendrik (2008) mengutip pendapat Jack Halloran menjelaskan mengenai ciri-ciri dengan kemampuan dan kreatif diantaranya:

1. Orang yang kreatif mampu manage rasa keingintahuannya dengan maksimal.

Intelektualnya semangat atau giat bekerja serta dinamis,

2. Orang yang tegas dan berani dalam berpikir serta berprasangka baik terhadap segala masalah yang menantanginya,
3. Orang yang terbuka dalam menerima informasi, misalnya menerima setiap informasi yang masuk dari rekannya untuk keperluan dalam hal pemecahan masalah,
4. Orang yang matang dalam konseptual melalui penelitian dalam setiap menghadapi masalah,
5. Orang yang mandiri (Independent). Ia bekerja secara sendiri tanpa adanya bantuan dari orang lain atau menggantungkan diri pada orang lain.

Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa orang yang mampu yaitu orang yang memiliki suatu motivasi yang tinggi dalam mengenal masalah-masalah yang bernilai. Kemampuan seseorang dalam memusatkan segala perhatian pada suatu masalah secara alamiah dan menghubungkan baik secara sadar atau tidak, untuk memecahkannya. Ia menerima ide yang baru, yang muncul dari diri sendiri atau yang dikemukakan orang lain. Kemudian mengkombinasikan segala pikiran yang matang dengan segala intuisinya dengan selektif, sebagai dasar suatu penyelesaian yang baik. Ia secara energi menterjemahkan segala bentuk idenya melalui

berbagai tindakan yang ada dan menimbulkan suatu hasil penyelesaian masalah yang bermanfaat dan berguna bagi masyarakat.

Kennon dan Baron dalam Sudjana (2009) menjelaskan mengenai berbagai ciri individu dengan kemampuan dan kreatif: (1) lebih mencerminkan berbagai sikap yang dewasa secara emosional dan peka dalam menangkap suatu masalah dari suatu keadaan dan situasi, (2) dapat memenuhi segala kebutuhan dengan cara sendiri, (3) tidak memiliki ketergantungan pada orang lain dan percaya penuh terhadap diri sendiri. (4) mampu mengontrol dan menguasai diri sendiri, (5) penuh dengan keberanian yang memiliki makna lebih, dan (6) panjang akalnya.

Berdasarkan karakteristik tersebut, maka perawat dengan kemampuan tinggi adalah perawat yang rasa ingin tahunya besar yang dimanfaatkan dengan maksimal; mau bekerja keras secara terus menerus; mengambil keputusan dengan berani; tingkat pengetahuan dan kecakapan intelektualnya dimanfaatkan dengan optimal; mandiri; dinamis; penuh dengan inovasi dan daya cipta yang baik; bersedia menerima segala informasi dari dalam maupun luar; menghubungkan segala ide dengan pengalaman yang diperoleh dari segala sumber yang berbeda; cenderung memperlihatkan berbagai alternatif terhadap subjek tertentu.

D. Faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan

Sahlan (dalam Riduwan, 2005) mengungkapkan bermacam faktor yang bisa memberikan pengaruh kepada kemampuan atau kesanggupan meliputi :

1. Faktor usia

Plato berasumsi bahwa, “saat muda individu kreatif, namun ketika tua keterampilan dan kreatifitasnya akan mengalami kemunduran, karena dimakan usia. Kadang keterampilan dan bakat individu sangat baik sewaktu muda setelah tua sirna. Hal tersebut diakibatkan hilangnya usaha dan sudah merasakan kepuasan dengan kesuksesan yang diraihnyanya”.

2. Faktor dari adanya jenis kelamin

Dari laporan hasil penelitian sebagaimana yang telah dilaksanakan oleh JMac.Ewan dan Petersen, New Jersey, menghasilkan suatu temuan yang menyatakan bahwa, “dalam kelancaran gagasan, ide, dibanding kaum pria, kaum wanita dapat lebih unggul 40% jika diadakan perbandingan dengan kaum lelaki”. Selanjutnya Johnson O’connor foundation, menjelaskan bahwasanya “rata-rata kemampuan/ kesanggupan dan bakat/ keahlian kreatif pada kaum wanita 25% lebih unggul tingkatnya dibanding kaum pria”.

3. Faktor usaha

Faktor usaha Faktor usaha dan kemauan/ keinginan yang sangat tinggi dari manusia akan menciptakan kreativitas. Kebiasaan yang terbentuk dari usaha yang keras sehingga dapat meningkatkan kreativitas dengan baik, seperti dikemukakan Brook Atkinson, “kekuatan penggerak” yang “benar dapat dijadikan suatu pembeda” pada tingkat kreativitas dan keterampilan bukan pada tingkat yang alamiah.

Campbell (dalam Mangunhardjono, 2006) menjelaskan 7 (tujuh) faktor penghambat kemampuan, yakni (1) rasa takut gagal, (2) terlalu mengurus tentang tata tertib dan tradisi, (3) tidak berhasil dalam melihat/ menyadari tentang kekuatan yang ada, (4) terlalu pasti, (5) enggan untuk mempengaruhi, (6) enggan untuk bermain-main, (7) terlalu mengharapkan hadiah. Torrance dalam Hendrik (2008) lebih spesifik dikemukakan berbagai faktor penghambat keterampilan seorang perawat dari kepribadian seorang atasan dan berbagai faktor yang berkenaan dengannya pada saat melakukan interaksi dengan perawat di instansi/dinas/lembaga, yakni:

1. Otoriter
2. *Defensive*
3. Jumlah waktu yang disediakan sangat terbatas
4. Menganggap faktor adanya keterkaitan secara manusiawi sia-sia untuk dijadikan terapan

5. Adanya kelemahan bila dipandang secara intelektual
6. Kurang memiliki energi yang intelektual
7. Dikuasai dengan adanya rasa bahwasanya fungsi atau kegunaannya hanyalah sebagai penyampai informasi/ keterangan kepada perawat dan masyarakat.
8. Tidak ada minat dalam peningkatan terhadap rasa keingintahuan yang ada pada diri perawatnya
9. Terikat dan bersifat kaku terhadap adanya materi dan beragam program atau rencana kerja sebagaimana yang sudah ditetapkan
10. Tidak mau peduli dan berhubungan dengan hal-hal yang dibutuhkan perawat dan masyarakat

Ada berbagai macam faktor yang memberikan pengaruh kepada keterampilan atau kemampuan (ability). Menurut Robbins (2008) menyatakan secara umum bahwa berbagai faktor/ unsur yang memberikan pengaruh pada keterampilan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yakni :

1. Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual ialah suatu keterampilan atau keahlian yang dibutuhkan guna melaksanakan bermacam-macam kegiatan mental, berpikir, menalar dan memecahkan suatu masalah.

2. Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik merupakan suatu kemampuan/kebiasaan yang mana memerlukan stamina dalam melaksanakan tugas-tugas, keterampilan, kekuatan dan ciri atau karakteristik serupa.

E. Jenis-jenis Kemampuan

Ada 3 (tiga) jenis kemampuan dasar yang mutlak untuk dimiliki sebagai pendukung individu dalam pelaksanaan tugas, sehingga bisa mencapai suatu hasil yang optimal (Robert R. Katz, dalam Moenir 2008), yakni :

1. *Technical Skill* (Kemampuan secara Teknis)

Ialah penguasaan dan pengetahuan aktivitas individu tersebut dengan melalui suatu proses dan prosedur yang memiliki kaitan dengan dengan pekerjaan serta alat-alat kerja.

2. *Human Skill* (Kemampuan bersifat manusiawi)

Ialah suatu kemampuan/kebiasaan untuk melakukan pekerjaan dalam kelompok dengan suasana/situasi di mana suatu organisasi dapat merasakan keamanan dan adanya kebebasan dalam hal menyampaikan masalah.

3. *Conceptual Skill* (Kemampuan secara Konseptual)

Ialah kemampuan/kebiasaan dalam memberi penglihatan pada gambar kasar untuk dapat

mengetahui adanya unsur yang bersifat penting dalam situasi memberi pemahaman di antara unsur-unsur itu.

F. Sintesa Kemampuan Kerja Perawat

Kemampuan kerja perawat yaitu kemampuan/kebiasaan yang dimiliki perawat yang tampak dalam menjalankan suatu tindakan/aktivitas sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi hasil yang diinginkan. Diukur dengan indikator ketelitian kerja, keterampilan dalam kerja, dan penguasaan pekerjaan.

BAB 6

DISIPLIN KERJA

A. Definisi Disiplin Kerja

Definisi Disiplin Kerja Secara etimologis, disiplin diambil dari asal kata dalam bahasa Inggris yaitu *disciple* yang artinya adalah “pengikut” atau “penganut”, “pengajaran”, “latihan”, dan sebagainya. Menurut Hartatik (2014) mengatakan disiplin ialah situasi tertentu di mana sebuah individu bersatu dalam suatu organisasi tunduk terhadap berbagai aturan yang telah ada dengan perasaan senang hati. Sedangkan, kerja ialah segala aktivitas/kegiatan yang dilakukan oleh manusia dengan maksud untuk bisa mencapai tujuan yang telah menjadi ketetapanannya.

Disiplin merupakan ketaatan tanpa keraguan, tulus dan secara ikhlas terhadap perintah dan petunjuk pimpinan atau atasan serta peraturan-peraturan yang berlaku. Disiplin terbaik ialah disiplin secara pribadi/individu. Adapun cara pemeliharaan dan peningkatan disiplin :

1. Penetapan peraturan kedinasan dengan jelas dan tegas.
2. Penentuan derajat atau tingkat dan ukuran keterampilan.
3. Bersikap is loyal.
4. Menciptakan aktivitas berdasar pada persaingan yang sehat.
5. Penyelenggaraan suatu komunikasi dengan cara yang terbuka.
6. Menghilangkan segala hal yang mana bisa membuat karyawan atau bawahan merasa, tersinggung, kecewa dan frustrasi.
7. Menganalisa peraturan-peraturan dan kebijaksanaan agar dapat tetap mutakhir (up to date) dan menghilangkan apabila ada yang tidak sesuai dengan perkembangan jaman.
8. Pelaksanakan penghargaan (reward) dan hukuman (punishment).
9. Jiwa Korsia adalah kebanggaan, loyalitas, dan rasa antusiasme yang sudah terdapat pada setiap anggota termasuk para pimpinan pada organisasinya. Organisasi yang memiliki jiwa korsa yang amat tinggi, merasakan ketidakpuasan para karyawan/bawahan dapat dihilangkan oleh semangat dalam organisasi.

Adapun ciri atau gambaran jiwa korsa terbaik ialah:

1. Antusiasme serta rasa kebanggaan setiap anggota pada organisasinya.
2. Reputasi/ citra yang baik jika dilihat dari pandangan organisasi lain.
3. Semangat dalam persaingan yang bersifat sehat dan ada mutunya.
4. Adanya keinginan dan kemauan setiap anggota agar dapat memberi partisipasinya pada setiap aktivitas atau kegiatan.
5. Kemauan para anggota untuk bisa melakukan saling tolong menolong satu sama dengan yang lainnya
6. Kecakapan:Kecakapan merupakan kepandaian dalam pelaksanaan pekerjaan dengan hasil terbaik dengan jangka waktu yang sangat singkat dan penggunaan tenaga serta sarana dengan cara yang sangat efisien mungkin serta dilaksanakan dengan cara yang tertib.

Menurut Subekti dan Jauhar (2012) mengungkapkan, kedisiplinan adalah sebagai fungsi Manajemen sumber daya manusia (SDM) yang terpenting dan menjadi kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud atau mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati atau mematuhi segala peraturan-peraturan

perusahaan atau rumah sakit dan norma-norma sosial yang ada.

Anoraga (2006), mengungkapkan : Disiplin merupakan suatu sikap, perbuatan atau perlakuan untuk selalu mentaati tata tertib. Sedangkan, menurut Slamet (2007) Pengertian lain terkait disiplin adalah merupakan suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara obyektif, melalui ketaatan atau kepatuhannya menjalankan peraturan dalam sebuah organisasi.

Menurut Handoko (2008), disiplin atau kepatuhan adalah kegiatan atau aktivitas pada manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Juga menurut Mangkunegara (2009), kedisiplinan adalah pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi atau perusahaan. Sedangkan menurut Sutrisno (2012), disiplin atau kepatuhan adalah merupakan sikap hormat seseorang terhadap peraturan atau tata tertib dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, sehingga menyebabkan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela atau ikhlas pada peraturan, tata tertib dan ketetapan perusahaan.

Pengertian lain, yang dikemukakan oleh Rivai dan Sagala (2013) disiplin kerja merupakan suatu alat yang dapat digunakan para manajer untuk dapat berkomunikasi dengan karyawan agar mereka semua bersedia untuk mengubah suatu pola perilaku serta sebagai suatu upaya

untuk meningkatkan serta mempertahankan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk dapat mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Dari beberapa pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan terkait definisi mengenai disiplin adalah merupakan sikap mental yang tercerminkan dalam perbuatan tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan, ketentuan, etika, norma dan kaidah yang berlaku. Sedangkan disiplin kerja merupakan sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan. Kedisiplinan dapat dilakukan dengan latihan antara lain dengan bekerja menghargai waktu dan biaya akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja dan produktivitas kerja pegawai

B. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Fathoni (2006), indikator yang memberikan pengaruhnya kepada tingkat rasa disiplin yang ada pada karyawan didalam sebuah organisasi, di antaranya meliputi:

1. Tujuan Dan Kemampuan

Tujuan/ maksud dan kemampuan/ kebiasaan ikut berpengaruh pada tingkat kedisiplinan para karyawan. Pencapaian tujuan harus ada

kejelasannya dan menantang bagi keterampilan karyawan serta ditetapkan secara ideal.

2. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.

3. Keadilan

Keadilan turut memberikan dorongan terhadap terciptanya suatu rasa disiplin yang ada pada karyawan, sebab sifat dari manusia yang senantiasa merasa dirinya paling penting dan menginginkan perlakuan yang tidak berbeda dengan manusia lainnya.

4. Pengawasan Melekat (Waskat)

Waskat ialah tindakan yang bersifat nyata dan bersifat efektif dapat member pencegahan atau mengetahui adanya kesalahan, memberikan perbaikan terhadap suatu kesalahan, memberikan pemeliharaan terhadap kedisiplinan, meningkatkan kinerja, pengaktifan peranan pimpinan dan karyawan, menggali berbagai sistem kerja yang efektif, serta mewujudkan sistem internal control terbaik sebagai pendukung dalam tercapainya suatu tujuan dari sebuah perusahaan, karyawan dan masyarakat.

5. Sanksi Hukuman

Dengan sanksi yang semakin hukuman terhadap karyawan semakin berat takut melakukan pelanggaran terhadap bermacam peraturan perusahaan, sikap/ tindakan serta tingkah laku indisipliner para karyawan akan mengalami pengurangan. Adapun ukuran berat atau ringannya suatu sanksi hukuman yang akan diberikan turut menjadi pengaruh terhadap baik atau buruk dari kedisiplinan yang ada pada karyawan. Suatu sanksi hukuman mutlak untuk dilakukan pertimbangan sebelumnya dengan cara yang logis, masuk akal dan disampaikan informasinya dengan cara yang jelas kepada seluruh karyawan. Sanksi hukuman tidak seharusnya begitu ringan, tetapi juga seharusnya tidak terlalu berat supaya bisa tetap mendidik para karyawannya untuk merubah perilakunya.

6. Ketegasan

Ketegasan Pemimpin harus bersikap tegas dan juga berani, melakukan tindakan untuk menghukum siapapun yang melakukan indisipliner sesuai sanksi serta hukuman yang sudah ditetapkan. Pemimpin yang menerapkan hal yang seperti itu akan disegani dan diakui status kepemimpinannya oleh para bawahan.

7. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan dalam hal kemanusiaan yang tercipta harmonis di antara tiap- tiap karyawan akan ikut mewujudkan tingkat kedisiplinan yang sifatnya baik pada sebuah organisasi atau perusahaan. Manajer harus berupaya mewujudkan situasi korelasi kemanusiaan yang bersifat serasi dan juga mengikat, horizontal ataupun vertikal di antara para karyawannya. Terwujudnya human relationship yang bersifat baik dan serasi akan tercipta lingkungan dan situasi kerja yang keadaannya nyaman.

Bejo Siswanto (2007) berpendapat bahwa terdapat berbagai indikator pada disiplin kerja, yakni:

1. Frekuensi Pada Kehadiran, satu diantara yang dijadikan alat pengukur agar dapat diketahui tingkat pada rasa disiplin pegawai, kehadiran yang frekuensi semakin tinggi atau semakin rendahnya tingkat perbuatan mangkir maka individu tersebut telah mempunyai rasa disiplin dalam melakukan pekerjaan dengan tingkat yang tinggi.
2. Tingkat Kewaspadaan, dalam pelaksanaan tugasnya selalu dengan perhitungan, yang cermat dan secara teliti juga mempunyai tingkat kewaspadaan tinggi pada diri serta pekerjaannya.
3. Ketaatan yang ada pada Standar Kerja, pada saat pelaksanaan tugas karyawan diharuskan taat

terhadap standar pekerjaan sebagaimana yang sudah menjadi ketetapan sesuai pedoman dan peraturan kerja agar tidak terjadi kecelakaan kerja.

4. Ketaatan pada Peraturan Kerja, hal ini bertujuan untuk menciptakan rasa nyaman dan suatu kelancaran atau mencegah adanya hambatan pada saat melakukan pekerjaan.
5. Etika Kerja, dibutuhkan para karyawan dalam pelaksanaan tugas agar terwujud suasana yang harmonis, terdapat rasa saling menghargai diantara sesama pegawai.

Berdasarkan pada indikator yang dijelaskan sebelumnya, maka dengan demikian tolak ukur indikator keberhasilan kedisiplinan kerja pada pegawai adalah seperti berikut:

1. Kepatuhan/ ketaatan terhadap jam-jam kerja.
2. Kepatuhan/ ketaatan terhadap instruksi/ perintah yang diberikan oleh atasan, dan juga kepada peraturan dan tata tertib sebagaimana yang telah berlaku.
3. Berpakaian secara baik dan sopan jika berada di tempat kerja dan memakai tanda pengenalan instansi.
4. Menggunakan/ memakai dan melakukan pemeliharaan terhadap bahan-bahan dan alat-alat perlengkapan kantor dengan cara yang sangat hati-hati.

5. Melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara bekerja sebagaimana yang sudah menjadi ketentuan.

C. Fungsi dan Tujuan Disiplin Kerja

1. Fungsi Disiplin Kerja

Fungsi khusus dari disiplin dalam melakukan pekerjaan bisa diuraikan sebagai peran terpenting dalam hidup. Karena menjadi penyebab timbulnya dampak yang bersifat positif luar biasa yang bisa terasa di dalam lingkungan kerja. Yang paling utama adalah bagi seorang pemimpin yang akan menjadikan dirinya sebagai contoh bagi karyawannya.

Pertama, disiplin dalam peningkatan dari kualitas karakter individu. Kualitas karakter tersebut akan nampak pada komitmen individu kepada Tuhan, diri, orang lain organisasi, dan kerja. Puncak/ ujung suatu komitmen akan tampak pada integritas diri yang tinggi serta tangguh. Sikap demikian sebagai sesuatu yang dijadikan dukungan proses dalam peningkatan kualitas karakter, sikap, dan kerja.

Kedua, menghasilkan produksi kualitas karakter dalam hidup yang digambarkan dengan adanya karakter yang sangat kuat dari tiap - tiap individu, dan masuk didalamnya juga adalah pemimpin dan karyawan. Bila pemimpin memiliki disiplin tinggi dalam bersikap dan bekerja, akan memberikan pengaruh pada bawahan

guna berdisiplin tinggi dan menjadikan dirinya sebagai figure.

Ketiga, disiplin seperti layaknya sebuah dinamo yang menyimpan kekuatan/ daya didalamnya agar bisa membuat mesin menyala. Bila kunci kontak dibuka, daya akan mengalir dan membuat mesin hidup yang mewujudkan pendorong lebih besar lagi dan bisa berjalan secara konsisten.

2. Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan disiplin kerja telah dipaparkan oleh Sutrisno (2009) menjelaskan bahwasanya disiplin kerja bertujuan diantaranya adalah :

1. Tingginya rasa peduli yang diberikan terhadap karyawan dalam mencapai suatu tujuan perusahaan
2. Tingginya suatu rasa semangat dan rasa gairah dalam bekerja dan keberadaan dari inisiatif para karyawan dalam menjalankan pekerjaannya
3. Besarnya tingkatan rasa tanggung jawab pada karyawan agar dapat menjalankan tugas/ pekerjaan dengan cara yang sebaik-baiknya
4. Adanya perkembangan pada rasa saling memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi yang terjadi pada kawasan karyawan
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja yang ada pada karyawan

Didasari oleh adanya tujuan disiplin dalam kerja dengan demikian disiplin kerja para pegawai mutlak untuk ditegakkan/ diterapkan di dalam suatu organisasi. Tanpa adanya dukungan dari organisasi kepada pegawai yang baik, maka akan sukar bagi sebuah organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci dari suatu keberhasilan pada sebuah perusahaan/ organisasi dalam rangka mencapai tujuannya.

D. Macam-macam Disiplin

Menurut Anwar Mangkunegara (2009) ada dua bentuk disiplin kerja, yakni disiplin preventif, dan disiplin korektif.

1. Disiplin Preventif, ialah sebuah usaha untuk member pergerakan terhadap pegawai agar dapat mengikuti dan mematuhi peraturan kerja, aturan-aturan yang sudah menjadi ketetapan dari perusahaan. Adapun yang memiliki tujuan inti ialah agar dapat menggerakkan pegawai yang melakukan disiplin pada diri. Dengan cara preventif, pegawai bisa melakukan pemeliharaan pada dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.
2. Disiplin Korektif, ialah suatu usaha untuk dapat melakukan pergerakan terhadap pegawai dalam penyatuan aturan - aturan dan memberikan arahan untuk tetap mengetahui peraturan sesuai dengan pedoman yang diberlakukan pada suatu perusahaan.

Pada disiplin korelatif, pegawai yang melakukan pelanggaran terhadap kedisiplinan harus dijatuhkan sanksi kepadanya sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Adapun maksud dari pemberian sanksi tersebut ialah untuk memberikan perbaikan kepada pegawai yang melanggar tersebut, melakukan pemeliharaan terhadap peraturan yang berlaku, dan memberikan suatu pembelajaran kepada pelanggar. Keith Davis memaparkan bahwasanya disiplin secara korelatif membutuhkan perhatian proses yang sebagaimana seharusnya, yang artinya adalah prosedur harus menunjukkan pegawai yang berkaitan tersebut benar-benar terlibat. Kebutuhan akan proses yang seharusnya itu maksudnya ialah pertama, suatu prasangka yang tidak bersalah sampai dengan adanya pembuktian pegawai berperan dalam melakukan suatu pelanggaran. Kedua, hak untuk dapat didengar dalam beberapa kasus bisa diwakilkan oleh pegawai lain. Ketiga, disiplin itu menjadi bahan pertimbangan dalam kaitannya dengan keterlibatan pelanggaran.

E. Pendekatan Disiplin Kerja

Terdapat tiga pendekatan terhadap disiplin kerja menurut Anwar Mangkunegara (2009) yakni pendekatan disiplin secara modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan.

a. Pendekatan disiplin secara modern

Pendekatan disiplin dengan cara modern adalah suatu proses yang menyambungkan atau menyatukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru yang berada diluar hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

1. Disiplin secara modern adalah suatu cara untuk melakukan penghindaran pada bentuk hukuman secara fisik.
2. Memberi perlindungan terhadap tuduhan yang benar untuk dapat dilanjutkan kepada proses hukum yang berlaku.
3. Keputusan-keputusan yang sifatnya seenaknya atau terkesan asal - asalan terhadap suatu kesalahanatauprasangkayangharusdibenarkan dengan melakukan suatu proses penyuluhan agar dapat ditemukan fakta-faktanya.
4. Mengadakan protes terhadap keputusan yang sifatnya berat sebelah pihak pada suatu kasus disiplin.

b. Pendekatan disiplin dengan cara tradisi

Yang dimaksud dengan pendekatan disiplin dengan cara tradisi yakni, pendekatan disiplin yang dilakukan dengan melaksanakan suatu pemberian hukuman. Pendekatan dengan cara ini memiliki asumsi:

1. Disiplin dilakukan oleh seorang atasan terhadap bawahannya, dan tidak tidak sekalipun diadakan sebuah peninjauan kembali jika sudah diputuskan.
 2. Disiplin ialah adanya suatu hukuman atas adanya pelanggaran, dalam menjalankannya harus ada penyesuaian dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan.
 3. Pengaruh dari suatu hukuman untuk menciptakan suatu pembelajaran kepada para pelanggar ataupun kepada pegawai lainnya.
 4. Peningkatan perbuatan pelanggaran pada suatu aturan dibutuhkan agar ada hukuman yang lebih keras.
 5. Pemberian suatu hukuman kepada pegawai yang membuat pelanggaran untuk yang kedua kalinya harus diberi hukuman dalam porsi yang lebih berat.
- c. Pendekatan disiplin yang mempunyai tujuan.
- Pendekatan disiplin yang mempunyai tujuan memiliki asumsi sebagai berikut:
1. Disiplin kerja seharusnya bisa diterima dan dilakukan pemahamannya oleh tiap - tiap pegawai.

2. Disiplin tidak sama dengan pengertian hukuman, namun adalah suatu proses dari pembentukan perilaku.
3. Adanya disiplin mempunyai maksud agar dapat merubah suatu perilaku yang lebih baik.
4. Disiplin yang ada pada pegawai bermaksud agar pegawai bisa menanggung bertanggung jawab terhadap apa yang telah dilakukannya.

F. Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Jika dilihat pada intinya terdapat dua faktor yang bisa memberikan pengaruhnya terhadap disiplin kerja, yakni faktor intrinsik dan ekstrinsik. Sementara itu, Fadila Helmi (1996) dalam Hartatik (2014) merumuskan bermacam faktor yang memberikan pengaruh terhadap disiplin kerja menjadi dua, yakni faktor kepribadian dan lingkungan.

1. Faktor Kepribadian

Faktor yang bersifat penting pada kepribadian yang dimiliki oleh seseorang ialah sistem nilai yang dianut, yakni yang mempunyai hubungan langsung dengan disiplin. Menurut Kelman, sebagaimana dikutip Helmi, terdapat tiga tingkatan perubahan sikap mental pada perilaku, yakni:

- Disiplin karena kepatuhan. Disiplin sejenis ini hanya berdasarkan atas perasaan takut. Disiplin kerja dalam tingkatan ini dilakukan semata

agar bisa memperoleh suatu reaksi positif dari pimpinan atau seorang atasan yang mempunyai wewenang.

- Disiplin karena identifikasi. Disiplin ini karena berdasarkan oleh adanya identifikasi keberadaan rasa kagum dan penghargaan terhadap pimpinan.
 - Disiplin karena suatu internalisasi. Disiplin kerja yang ada pada tingkat ini terjadi disebabkan oleh karena karyawan memiliki nilai disiplin diri yang tinggi.
2. Faktor lingkungan
 3. Sikap disiplin dalam diri seseorang adalah sebagai produk interaksinya dengan lingkungan, yang menjadi paling utama adalah lingkungan sosial. Oleh karena itu, suatu proses dalam membentuk disiplin tunduk pada kaidah-kaidah proses belajar. Adanya disiplin kerja yang tinggi tidak timbul dengan cara begitu saja, namun melewati adanya suatu proses belajar yang dilakukan secara terus menerus. Disamping adanya faktor kepemimpinan, gaji, kesejahteraan, dan sistem penghargaan juga menjadi faktor yang jangan sampai terlewatkan keberadaannya.

Faktor-faktor atau indikator yang memberikan pengaruh pada kedisiplinan sesuai dengan pendapat Gouzali Saydam (2005) diantaranya.:

1. Besar atau kecilnya ukuran dalam pemberian suatu kompensasi.
2. Ada atau tidaknya sifat teladan dari pemimpin yang ada pada suatu perusahaan/ organisasi.
3. Ada atau tidaknya suatu peraturan yang bersifat pasti yang mana bisa dijadikan pegangan/ patokan.
4. Keberanian dari seorang pemimpin pada saat membuat suatu keputusan.
5. Ada atau tidaknya pengawasan yang dilakukan oleh seorang pemimpin.
6. Ada atau tidaknya sebuah perhatian yang diberikan kepada para karyawan.
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang bisa memberikan dukungan pada tegaknya disiplin.

G. Sanksi Disiplin Kerja

Suatu proses memberikan sanksi atau hukuman dalam upaya menegakan disiplin sangat diperlukan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Berdasarkan pendapat dari Veithzal Rivai (2009) terdapat berbagai tingkat dan jenis pelanggaran kerja yang secara umum diberlakukan pada suatu organisasi yakni:

1. Sanksi pelanggaran ringan.

Sanksi disiplin yang bersifat ringan contohnya adalah:

- a. Teguran lisan yang ditujukan kepada tenaga kerja sebagaimana yang bersangkutan.
 - b. Teguran yang sifatnya tertulis
 - c. Pernyataan akan adanya rasa tidak puas dengan cara tertulis
2. Sanksi pelanggaran sedang

Sanksi disiplin yang bersifat sedang contohnya adalah :

- a. Diberlakukan suatu penundaan pemberian suatu kompensasi yang pada saat sebelumnya sudah menjadi rencana sebagaimana tenaga kerja lainnya.
 - b. Adanya penurunan pada pembayaran upah atau gaji sebesar satu kali upah atau gaji yang biasanya diberikan pada jangka waktu harian, mingguan, atau bulanan.
 - c. Penundaan program promosi yang diperuntukkan kepada tenaga kerja yang terkait untuk naik kepada pada jabatan yang lebih tinggi.
3. Sanksi pelanggaran berat

Sanksi disiplin yang bersifat berat contohnya adalah:

- a. Demosi pada jabatan yang setingkat lebih rendah dari pada jabatan atau pekerjaan yang

telah diberikan waktu yang sebelum terjadi pelanggaran.

- b. Diberlakukannya suatu pembebasan dari jabatan atau pekerjaan untuk kembali menjadi kerja yang biasa bagi yang memegang jabatan.
- c. Pemutusan hubungan kerja secara hormat atas adanya permintaan dari diri sendiri oleh tenaga kerja yang terkait.
- d. Pemutusan hubungan kerja secara tidak hormat dari statusnya pada saat menjadi tenaga kerja di organisasi atau perusahaan.

Menurut Sondang P. Siagian (2006). Pemberian hukuman bertahap tersebut diantaranya adalah :

1. Peringatan yang diberikan secara lisan oleh para penyelia
2. Peringatan yang diberikan secara tertulis atas adanya rasa ketidakpuasan yang dialami oleh atasannya langsung
3. Penundaan kenaikan pada upah atau gaji yang dilakukan secara berkala
4. Penundaan adanya kenaikan pada gaji pangkat
5. Diberlakukannya pembebasan dari sebuah jabatan
6. Pemberhentian sementara

7. Pemberhentian atas adanya permintaan dari diri sendiri
8. Pemberhentian secara hormat dengan tidak didasari oleh permintaan dari diri sendiri
9. Pemberhentian secara tidak hormat

Suatu perusahaan pada saat membuat ketetapan terhadap jenis sanksi disiplin yang mana akan diberikan kepada karyawan yang telah membuat pelanggaran seharusnya dipertimbangkan dengan cermat, teliti, dan dengan cara yang seksama bahwasanya sanksi disiplin yang mana akan diberikannya tersebut sudah setimpal/ setara dengan apa yang telah menjadi tindakannya dan perilaku yang telah diperbuat/ dilakukannya. Dengan demikian, sanksi disiplin yang dimaksud tersebut bisa diterima dengan rasa yang adil. Dan untuk karyawan yang pernah diberikan sanksi disiplin namun melakukan pengulangan dalam suatu kasus yang tidak berbeda, maka mutlak untuk diberikan sebuah sanksi disiplin yang mana porsinya lebih berat lagi dari sebelumnya namun tetap dengan berpedoman pada kebijakan pemerintah yang berlaku.

H. Prinsip-Prinsip Pendisiplinan

Prinsip-prinsip yang ada di dalam pendisiplinan yang dipaparkan oleh Ranupandojo dalam Asmiarsih (2006) ialah sebagai berikut :

1. Pendisiplinan dilakukan dengan cara yang pribadi

Pendisiplinan sudah sewajarnya dilaksanakan dengan menyampaikan suatu teguran yang ditujukan kepada karyawan. Teguran sebaiknya tidak dilakukan didepan khalayak ramai. Karena bisa menimbulkan adanya perasaan malu dan dendam yang bisa merugikan organisasi.

2. Pendisiplinan harus bersifat membangun

Pendisiplinan mutlak untuk memiliki sifat yang dapat membangun. Disamping menyampaikan suatu teguran dan memperlihatkan adanya sesuatu yang salah sebagaimana yang telah dilakukan oleh karyawan, seharusnya diikuti juga dengan pemberian suatu saran terkait dengan bagaimana seharusnya melakukan perbuatan agar tidak mengulangi untuk melakukan pelanggaran kembali. Pendisiplinan mutlak untuk dijalankan pelaksanaannya dengan segera dan langsung. Suatu tindakan yang dilaksanakan dengan cara yang segera mungkin setelah ada bukti bahwa individu atau karyawan melakukan suatu kesalahan. Jangan mendiamkan atau membiarkan suatu permasalahan menjadi kadaluarsa sehingga karyawan yang bersangkutan lupa.

3. Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan

Dalam tindakan untuk mendisiplinkan yang dilakukan dengan adil tanpa pilih kasih. Siapapun yang telah melakukan kesalahan harus mendapat

tindakan pendisiplinan secara adil tanpa membedakan.

4. Pimpinan sudah seharusnya tidak melakukan disiplin absen pada karyawan.

Pendisiplinan hendaknya dilakukan dihadapan karyawan yang bersangkutan secara pribadi agar ia tahu telah melakukan kesalahan. Pendisiplinan akan percuma jika dilaksanakan tanpa adanya yang bersangkutan.

5. Setelah pendisiplinan sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali

Sikap wajar hendaknya diperlihatkan pemimpin terhadap para karyawan yang sudah berbuat kesalahan. Dengan demikian, bersikap tidak kaku maka proses kerja bisa lancar kembali.

I. Pentingnya Disiplin Kerja

Untuk mendapatkan pencapaian hasil yang baik dan sesuai tujuan organisasi, diperlukan adanya disiplin kerja dari karyawannya. Hasibuan (2003) dalam Hartatik (2014) mengungkapkan bahwa disiplin yang baik tercermin pada besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan. Sebab, hal ini akan memberikan dorongan kegairahan atau semangat kerja, dan mendorong terciptanya organisasi.

Semangat ialah suatu istilah yang banyak digunakan tanpa adanya suatu perumusan yang

saksama. Semangat mendeskripsikan perasaan, agak berkaitan dengan tabiat (jiwa), semangat dari kelompok, kegembiraan, atau aktivitas. Untuk kelompok individu, sudah lazim dalam penggunaan menyatakan bahwa semangat ditunjukkan dengan iklim dan suasana atau situasi dalam tugas. Pegawai-pegawai yang mempunyai semangat tinggi dalam pencapaian tujuan organisasi patut diberi perhatian dan usaha-usaha mereka dihargai. Pegawai-pegawai dengan semangat tinggi akan memberikan sikap yang positif, seperti kesetiaan, kegembiraan, kerja sama, kebanggaan, dan ketaatan pada kewajiban.

Disiplin termasuk dalam salah satu sikap mental dari seorang karyawan. Sikap mental ialah sikap terhadap kerjanya, terhadap bekerja dalam industri, terhadap kebutuhan dalam menghasilkan produk yang bermutu, terhadap pelayanan prima kepada pelanggan, dan akhirnya terhadap integritas moral serta reputasi.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi, karena tanpa dukungan disiplin personel yang baik, organisasi akan sulit mewujudkan tujuannya. Jadi, bisa diungkapkan bahwa kedisiplinan adalah kunci dari kesuksesan pada suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

J. Sintesa Disiplin kerja

Disiplin Kerja Perawat ialah sikap seorang perawat yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar

akan tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan pekerjaan di rumah sakit. Yang diukur dengan indikator ketaatan peraturan kerja, ketaatan standar kerja dan Kepatuhan terhadap instruksi atasan.



DAFTAR PUSTAKA

- Agus, Benny Setiono. 2001. *Pengaruh karakteristik organisasi, karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan dalam aplikasi administrasi ; media analisa, masalah administrasi*. Vol. 2 No. 2 Desember, FIA Hang Tuah, Surabaya.
- Ahyari, Agus. 2007. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi Revisi. Jakarta : Erlangga.
- Anoraga, Pandji. 2006. *Psikologi Kerja*. Cetakan Keempat. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Mirasih, Tety. 2006. *Pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja pada kantor badan kepegawaian Daerah Kabupaten Brebes*. Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang
- Arikunto, S. 2006. *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta
- Budi Untung, Hendrik. 2008. *Corporate Social Responsibility*. Jakarta : Sinar Grafika

- Depdikbud. 2006. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh Jilid 2. Jakarta : PT. Macanan Jaya
- Dessler Gary, 2010. *Manajemen Sumber Daya manusia*, Edisi Kesepuluh Jilid pertama. Jakarta : Indeks
- Fathoni Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Rineka Cipta
- Foster, Bill. 2008. *Pembinaan untuk peningkatan Kinerja Karyawan*. Jakarta : PPM
- Ghozali, Imam., 2006. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang : Badan Penerbit UNDIP
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang : BP UNDIP
- Gibson, James L et al 2006, “*Organizations (Behavior, Structure, Processes)*,” Twelfth Edition, McGraw Hill.
- Gouzali Saydam. 2005. *Manajemen Sumber daya Manusia : Suatu pendekatan Mikro*. Jakarta : Djambaran
- Goal, Jimmy L. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Grasindo
- Hafizur Rahman. 2009. *Manajemen pendidikan dan kesehatan*. Jakarta : Sagung Seto

- Hamid, Achir Yani S. 2008. *Buku ajar riset keperawatan : konsep, etika dan instrumen*. Jakarta : EGC
- Handoko, Hani. T. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Handoko, Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. Edisi Kedua. Cetakan Keenam. Yogyakarta : BPFE.
- Hartatik, Puji. I. 2014. *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Yogyakarta : Laksana
- Hasibuan, Malayu S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Dasar, Dan Kunci Keberhasilan)*. Jakarta : Bumi Aksara
- Herman, Sofyandi. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Hidayat, A. Aziz Alimul. 2011. *Pengantar Konsep Dasar Keperawatan*. Jakarta : Salemba Medika
- Hidayat, Alimul. 2007. *Riset keperawatan dan teknik penulisan ilmiah*. Jakarta : Salemba Medika
- Ivancevich M, John dik. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jilid 1, Edisi Ketujuh. Jakarta : Erlangga
- Justin, T. Sirait. 2006. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam organisasi*. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Jauch, Lawrence R. Glueck William F. 2010. *Manajemen Strategis dan Kebijakan*

Perusahaan. Jakarta : Erlangga.

Kaswan. 2011. *Pelatihan dan Pengembangan.* Cetakan Satu.
Bandung: Alfabeta

Kemenkes RI. 2010. *Profil Kesehatan Indonesia.* Jakarta :
Kemenkes RI

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber
Daya Manusia.* Cetakan Kesembilan. Bandung : PT.
Remaja Rosdakarya.

Mangunhardjono, A.M. 2006. *Mengembangkan Kreativitas.*
Yogyakarta : Kanisius

Mardiana. 2005. *Manajemen Produksi.* Jakarta : Penerbit
Badan Penerbit IPWI.

Moenir, A.S. 2008. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia.*
Jakarta : Bumi Aksara

Moekijat. 2007. *Pelatihan dan Pengembangan sumber daya
manusia.* Cetakan keempat. Bandung : Mandar jaya

Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia
Untuk Bisnis Yang Kompetitif.* Yogyakarta : Gadjah
Mada University Press.

Nana, Sudjana. 2009. *Penilaian hasil proses belajar mengajar.*
Bandung : Remaja Rosdakarya

Nitisemito, Alex. 2008. *Manajemen Personalia.* Jakarta :
Ghalia Indonesia

Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya
Manusia.* Jakarta : Rineka Cipta

- Notoatmodjo, Soekidjo. 2010. *Metodologi penelitian kesehatan*. Jakarta : Rineka Cipta
- Noviyani. Warouw, H. dan Palandeng, H. 2013. *Hubungan kepuasan kerja dengan prestasi kerja perawat PNS di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah Kota Tidore Kepulauan*. E-Jurnal Keperawatan (e-Kp) Vol 1 No.1 Agustus 2013
- Nurhayana. Sasmita, J. 2014. *Pengaruh Beban Kerja dan pelatihan melalui motivasi sebagai variabel mediasi terhadap kinerja perawat ruang rawat inap RSUD Puri Husada di Tembilahan*. Jurnal Tepak Manajemen Bisnis. Vol VI No. 3 September 2014
- Nursalam. 2012. *Manajemen Keperawatan : Aplikasi dalam praktik keperawatan profesional*. Cetakan ketiga. Jakarta : Salemba Medika
- Prawirosentono, Suryadi. 2008. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE
- Potter, P.A. & Perry, A. G. 2005. *Fundamental of nursing: concepts, process and practice*, Harcourt Australia: Mosby
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan (edisi kedua)*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.

- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Cetakan Kelima. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Riduwan. 2005. *Belajar mudah penelitian untuk guru karyawan dan peneliti pemula*. Bandung : Alfabeta
- Robbins, Stephen.P. 2008. *Perilaku organisasi (organizational behavior)*, Buku 1. Jakarta : Salemba Empat
- Sabri, L dan Hastono, Susanto. P. 2014. *Statistik Kesehatan*. Jakarta : Rajawali Press
- Sastrohadiwiryono, Siswanto. B. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Saepudin, Malik. 2011. *Metodologi Penelitian Kesehatan Masyarakat*. Jakarta : TIM
- Salusu, J. 2008. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta : Grasindo.
- Samsuddin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.
- Sentoso, Suryadi Perwiro. 2009. *Model Manajemen sumber Daya Manusia Indonesia, Asia dan Timur Jauh*. Jakarta : Bumi Aksara
- Soehardi, Sigit. 2003. *Perilaku organisasi*. Fakultas ekonomi, Universitas Sarjanawiyata. Yogyakarta

- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group
- Subekhi, A dan Jauhar, M. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prestasi Pustaka
- Sunyoto, Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS
- Sunyoto, Danang. 2015. *Penelitian Sumber Daya Manusia : Teori, kuesioner, alat statistik, dan contoh riset*. Yogyakarta : CAPS
- Simamora, Henry. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Sutrisno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenada Group.
- Siagian, Sondang P. 2009. *Kiat meningkatkan produktivitas kerja*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang. 2006. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta : Binarupa Aksara
- Soelaiman. 2007. *Manajemen Kinerja : langkah efektif untuk membangun, mengendalikan dan evaluasi kerja*, Cetakan Kedua. Jakarta : PT. Intermedia Personalia Utama

- Syafei , Buyung. A. 2007. *Evaluasi Kinerja*. Palembang : Program Pascasarjana Universitas Bina Darma.
- Slamet, Achmad. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang :Universitas Negeri Semarang Press.
- Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Cetakan Keempat. Jakarta : Prenada Media Group.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Sedarmayanti. 2009. *Tata kerja dan produktivitas kerja*. Bandung : CV Mandar Maju
- Suroso, J. 2011. *Penataan sistem jenjang karir berdasarkan kompetensi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja perawat di rumah sakit*. Jurnal eksplanasi Vol. 6 Nomor 2 edisi September 2011
- Siswanto, Bedjo. 2007. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung : Sinar Baru
- Soeroto. 2011. *Strategi pembangunan dan perencanaan tenaga kerja*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press
- Sopiah. 2008. *Perilaku organisasi*. Yogyakarta : CV Andi Offset
- Sugiyono. 2012. *Metode penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : CV Alfabeta

- Swansburg, Russel, C. 2009. *Pengantar kepemimpinan dan manajemen keperawatan*. Alih bahasa Suharyati, S. Editor Monica Ester. Jakarta : EGC
- Usman, Nasir. 2007. *Manajemen peningkatan kinerja guru*. Disertasi. Bandung : SP3, UPI
- Usman. 2006. *Manajemen teori, praktek dan riset pendidikan*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Uno, Hamzah B. 2008. *Teori motivasi dan pengukurannya ; Analisis di bidang pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Wahyudi, Agustinus S. 2013. *Manajemen Strategik : Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta : Binarupa Aksara
- Wursanto. 2009. *Dasar - Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta : Andi
- Wulan, K dan Hastuti. 2010. *Pengantar etika keperawatan*. Jakarta : Prestasi Pustaka
- Yuwono, Ismantoro Dwi. 2011. *Memahami berbagai etika profesi dan pekerjaan*. Yogyakarta : Pustaka Yustisia
- Yasmin, S. Kurniawan, H. 2009. *Structural Equation Modeling*. Jakarta : Salemba Infotek

TENTANG PENULIS



Ns. Siti Utami Dewi, S.Kep., M.Kes, lahir di Jakarta pada tahun 1985. Menyelesaikan Pendidikan Sarjana (S1) Program Studi Ilmu Keperawatan di STIKes Surya Global Yogyakarta (2008), Program Studi Profesi Ners di Universitas Indonesia Maju (2011).

Setelah itu melanjutkan kuliah Magister (S2) Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat dengan peminatan Manajemen Pelayanan Kesehatan di Universitas Indonesia Maju (2016), dan saat ini sedang menempuh kuliah kembali pada program studi Magister Ilmu Keperawatan dengan peminatan Spesialis Keperawatan Onkologi di Universitas Indonesia. Pengalaman bekerja penulis pernah menjadi perawat di RS dan Klinik (2008 – 2013), dan pada akhirnya memilih untuk menjadi seorang pengajar di Sekolah Menengah Kejuruan Kesehatan Swasta, kemudian menjadi dosen tetap pada Prodi Ners di STIKes Istara Nusantara Jakarta (2015-

2017), pernah mengajar sebagai dosen tamu di Akademi Keperawatan YPDR dan Andalusia, saat ini menjadi dosen tetap di STIKes Fatmawati Jakarta, pada Prodi Diploma Tiga Keperawatan serta menjabat sebagai wakil kepala UPPM dalam bidang Pengabdian Kepada Masyarakat, selain itu juga sebagai editor buku dan jurnal ilmiah Keperawatan Orthopedi (JIKO), aktif pula dalam kegiatan *home care* dengan keahlian terapi komplementer, melakukan penelitian dengan menghasilkan beberapa jurnal ilmiah yang terpublikasi baik nasional maupun seminar internasional dalam bentuk proceeding dan menghasilkan beberapa karya PkM yang mendapatkan HAKI.