



## **Gambaran Proses Pelaksanaan Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan di Instalasi Diklat RSUD Cibinong Tahun 2020**

**Susilawati<sup>1</sup>, Rista Rahmawati<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Raflesia, Jl. Mahkota Raya No.32B Pondok Duta I Cimanggis Depok

Email: <sup>1</sup>susi280570@gmail.com, <sup>2</sup>aderista27@gmail.com

### **Abstrak**

Peningkatan penguasaan ilmu dan teknologi saat ini sangat dibutuhkan oleh seluruh rumah sakit dalam menghadapi persaingan yang semakin mendunia agar mampu bersaing dan berkembang dengan pesat. Oleh karena itu rumah sakit harus meningkatkan pendidikan, pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai strategi utama untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui gambaran dari proses pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan di Instalasi Diklat RSUD Cibinong. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif yang dilakukan di Instalasi Diklat RSUD Cibinong selama periode 26 Desember 2019 – 28 Januari 2020. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara mendalam dan telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pelaksanaan kegiatan Diklat di RSUD Cibinong memiliki 5 kegiatan pokok yaitu pengembangan pendidikan informal melalui inhouse training, exhouse training, pengembangan pendidikan formal berkelanjutan, orientasi staf baru dan fasilitasi peserta studi banding. Namun dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa hambatan diantaranya terkait dengan dana, tempat pelaksanaan kegiatan, serta sarana dan prasarana di ruang instalasi Diklat. Oleh karena itu, perlu adanya beberapa strategi yaitu program beasiswa bagi karyawan untuk melanjutkan jenjang pendidikannya dengan melihat kualifikasi kinerja karyawan dan kebutuhan RS dan analisis kebutuhan pelatihan karyawan RSUD Cibinong dapat dilakukan dengan menggali dari rapat unit kerja terkait, penyebaran kuesioner, wawancara, FGD, dokumentasi dan laporan, data penilaian kerja, dan laporan assesment kompetensi serta penambahan ruangan diklat agar dalam pelaksanaan kegiatan Diklat ke depannya dapat lebih baik dari sebelumnya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

**Kata Kunci :** Pendidikan, pelatihan, proses pelaksanaan, RSUD Cibinong

### **Abstract**

*Increased mastery of science and technology is currently needed by all hospitals in the face of increasingly global competition to be able to compete and develop rapidly. Therefore the hospital must improve education, training and employee development as the main strategy to improve the quality of human resources. The purpose of this study was to find out an overview of the process of implementing education and training activities in the Cibinong District Education and Training Installation. This research was a type of qualitative research conducted at the Cibinong District Public Training Center Installation during the period 26 December 2019 - 28 January 2020. Data collection was carried out by means of observation, depth interviews and document review. The results showed that the process of implementing Diklat activities in Cibinong District Hospital had 5 main activities, namely the development of informal education through inhouse training, exhouse training, ongoing education formal development, orientation of new staff and facilitation of comparative study participants. But in its implementation there was still some obstacles including those related to funds, the place of implementation of activities, as well as facilities and infrastructure in the training room installation. Therefore, it is necessary to have a number of strategies, namely scholarship programs for employees to continue their education by looking at employee performance qualifications & hospital needs and an analysis of employee training needs in Cibinong Regional Hospital can be done by digging from relevant work unit meetings, distributing questionnaires, interviews, FGDs, documentation and reports, work appraisal data, and competency assessment reports as well as the addition of education and training rooms so that in the future training activities can be better than before so that organizational goals can be achieved.*

**Keywords:** Education, training, the implementation process, Cibinong Regional Hospital

## Pendahuluan

Peningkatan penguasaan ilmu dan teknologi saat ini sangat dibutuhkan oleh seluruh bidang penghasil barang dan jasa dalam menghadapi persaingan yang semakin mendunia. Demikian pula dengan bidang kesehatan, rumah sakit sebagai salah satu bidang penghasil jasa harus siap beradaptasi dengan kondisi seperti ini. Kesiapan rumah sakit dalam menghadapi tantangan persaingan tersebut dapat dilihat dari adanya upaya yang dilakukan secara terus menerus dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

Kualitas pelayanan yang diberikan sangat tergantung pada mutu sumber daya manusia (SDM) rumah sakit tersebut. Hal ini karena sumber daya manusia memiliki kendali yang dapat menentukan keberlangsungan sebuah organisasi. SDM merupakan unsur determinan dalam organisasi, pengelolaan dan peningkatan SDM merupakan salah satu strategi organisasi yang tergolong efektif dalam peningkatan kinerja organisasi.<sup>1</sup> Agar mampu bersaing dan berkembang dengan pesat, rumah sakit memasukkan pendidikan, pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai strategi utama untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Sebaliknya kualitas SDM yang rendah karena tidak dilatarbelakangi oleh tingkat pendidikan yang sesuai berakibat pada kualitas pelayanan rumah sakit yang tidak optimal.<sup>2</sup>

Pendidikan dan pelatihan inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan SDM merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh rumah sakit, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) diharapkan kualitas karyawan dapat meningkat. Hal ini disebabkan karena SDM yang telah mengikuti pelatihan sesuai dengan bidang tugasnya akan

bekerja lebih baik dan terarah. Para karyawan juga dapat mengimplementasikan hasil diklat yang diikutinya dengan bekerja lebih efektif. Diklat yang ideal akan mampu mengatasi kekurangan-kekurangan yang ada sehingga kualitas pegawai dapat meningkat dibandingkan dengan sebelum mengikuti diklat tersebut.<sup>3</sup> Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja tenaga kerja kesehatan.<sup>4-6</sup>

Adapun kemungkinan hambatan dalam pendidikan dan pelatihan adalah manajemen diklat. Manajemen diklat mungkin menjadi hambatan apabila pendidikan dan pelatihan tidak disusun berdasarkan fungsi-fungsi manajemen antara lain yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, penilaian, dan pengembangan atau fungsi manajemen yang dipersingkat yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian.<sup>7</sup>

RSUD Cibinong adalah rumah sakit umum daerah milik Pemerintah dan merupakan salah satu rumah sakit tipe B yang terletak di wilayah Bogor, Jawa Barat. Rumah sakit ini memberikan pelayanan di bidang kesehatan yang didukung oleh pelayanan dokter spesialis dan sub spesialis, serta ditunjang dengan fasilitas medis yang memadai. Selain itu, RSUD Cibinong juga sebagai rumah sakit pendidikan dan rumah sakit rujukan untuk wilayah Cibinong dan sekitarnya.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan RSUD Cibinong untuk menghasilkan dan meningkatkan sumber daya manusia kesehatan yang profesional adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Instalasi Diklat sebagai salah satu unit kerja RSUD Cibinong yang berperan sebagai penyelenggara kegiatan pelatihan, dimana salah satu kewajiban tugasnya adalah melaksanakan pendidikan dan pelatihan untuk seluruh pegawai dilingkungan RSUD Cibinong. Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian

ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana gambaran dari proses pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan di Instalasi Diklat RSUD Cibinong Tahun 2020.

### Metode

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Lokasi penelitian yaitu di Instalasi Diklat Rumah Sakit Umum Daerah Cibinong selama periode 26 Desember 2019 – 28 Januari 2020. Sumber data diperoleh dari wawancara mendalam dengan informan, observasi proses kegiatan pendidikan dan pelatihan, dan dokumentasi. Data yang dikumpulkan dalam wawancara mendalam adalah gambaran proses pelaksanaan kegiatan diklat di Instalasi Pendidikan dan Pelatihan RSUD Cibinong dan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan kegiatan Diklat.

Informan dalam penelitian ini terdiri dari informan inti dan pendukung. Informan inti adalah pelaksana kegiatan Instalasi Pendidikan dan Pelatihan. Informan pendukung adalah seorang pelaksana Koordinasi Pendidikan dan pelaksana penelitian RSUD Cibinong. Data dokumentasi yang dikumpulkan adalah proses/alur kegiatan diklat, *Standard Operating Procedure* (SOP) kegiatan Diklat, program kerja Diklat 2020, kegiatan pelatihan yang dilaksanakan 2019, dan rencana anggaran Diklat RSUD Cibinong 2020. Observasi yang dilakukan melihat kegiatan diklat yang dilakukan selama masa penelitian.

Teknik analisa data yaitu *generating rich data* (mengumpulkan data yang penting, melengkapi dengan catatan observasi dan membuat transkrip dari rekaman penelitian), *familiaring oneself with data* (memahami data dengan mendengarkan rekaman, membaca transkrip dan membaca catatan pengamatan selama wawancara dan catatan kesimpulan), *writing memos* (catat ide-ide, gagasan yang timbul selama mempelajari data untuk dapat digunakan sebagai dasar

pengkategorian) dan *mapping and interpretation* (membuat hubungan data-data secara keseluruhan).

### Hasil dan Pembahasan

Instalasi Diklat RSUD Cibinong memiliki 5 (lima) kegiatan pokok, yaitu Pengembangan pendidikan informal melalui *inhouse training*, pengembangan pendidikan informal melalui *exhouse training*, pengembangan pendidikan formal berkelanjutan, orientasi staf baru dan fasilitasi peserta studi banding.<sup>8</sup>

### Gambaran Proses Pelaksanaan Kegiatan Pelatihan Internal Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Dalam tahap identifikasi kebutuhan pelatihan RSUD Cibinong, masing-masing unit yang akan mengajukan kegiatan pelatihan terlebih dahulu melakukan analisis organisasi, analisis individu, dan analisis tugas/pekerjaan. Instalasi Diklat melihat berdasarkan prioritas pelatihan yang telah diajukan oleh masing-masing unit. Penentuan prioritas mengacu pada indikator mutu nasional, lokal, dan unit. Sehingga waktu pelaksanaannya pun disesuaikan berdasarkan pelatihan mana yang prioritasnya lebih tinggi. Hal ini seperti yang disampaikan oleh informan sebagai berikut :

*“Ya dalam pelaksanaannya Instalasi Diklat melihat dulu berdasarkan prioritas kegiatan, kira-kira kegiatan mana yang harus dilakukan terlebih dahulu. Dalam penentuan prioritas tersebut kita mengacu pada tiga indikator mutu yaitu indikator mutu nasional, lokal, dan unit. Karyawan yang memiliki kinerja terbaik dan mampu berkomunikasi dengan baik kita beri kesempatan untuk mengikuti pelatihan sebagai salah satu bentuk reward”.* (Informan utama, pelaksana Diklat RSUD Cibinong).

Tahap identifikasi pelatihan internal menurut informan lain adalah mengirimkan format ke ruangan/instalasi/bagian mengenai kebutuhan pelatihan.

*“Tahap identifikasi pelatihan internal adalah mengirimkan format ke ruangan/ instalasi/bagian tentang kebutuhan pelatihan”* (Informan pendukung).

Berdasarkan analisis penulis, dalam tahap ini telah sesuai dengan teori Kaswan, dimana sebelum membuat pengajuan kegiatan masing-masing unit terlebih dahulu melakukan analisis organisasi, analisis individu, dan analisis tugas/pekerjaan.<sup>9</sup> Hal ini dilakukan untuk melihat misi organisasi, tingkat kinerja karyawan, dan pekerjaan mana yang membutuhkan pelatihan. Dengan dilakukan analisis tersebut, diharapkan karyawan yang terpilih untuk mengikuti pelatihan dapat meningkatkan keterampilannya dalam bekerja sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan tercapainya tujuan dari sebuah organisasi. Kegiatan analisis kebutuhan pelatihan karyawan RSUD Cibinong penulis mengusulkan melakukan pengumpulan data dari rapat unit kerja terkait, penyebaran kuesioner, wawancara, FGD, dokumentasi dan laporan, data penilaian kerja, dan laporan *assesment* kompetensi.<sup>10</sup>

### **Perencanaan dan Perancangan Pelatihan**

Adapun hal-hal yang dilakukan oleh Instalasi Diklat dalam perencanaan kegiatan pelatihan internal yaitu merumuskan tujuan pelatihan, berkoordinasi dengan peserta dan narasumber, menyediakan fasilitas dan perlengkapan, berkoordinasi dengan PPTK, menentukan metode pembelajaran, mengajukan dana ke bagian keuangan, membuat undangan, membuat surat tugas kepada peserta diklat dan narasumber.<sup>11</sup> Hal ini seperti yang disampaikan oleh informan berikut.

*“Dalam tahap awal kegiatan ya ditentukan dulu tujuan dari pelatihannya. Setelah itu kita hubungi peserta yang sudah terdaftar untuk mengikuti pelatihan dan juga menghubungi narasumber. Terus kita siapkan fasilitas dan perlengkapannya yang*

*berkoordinasi juga dengan PPTK. Terus mengajukan dana ke bagian keuangan, membuat surat undangan, membuat surat tugas kepada peserta diklat dan narasumber.”* (Informan kunci)

Uraian kegiatan perencanaan kegiatan pelatihan internal dengan infoman pendukung adalah dengan melakukan rekapitulasi kebutuhan pelatihan dari bagian/ instalasi/ ruangan.

*“Perencanaan kegiatan pelatihan internal dengan melakukan rekapitulasi pelatihan dari bagian/instalasi ruangan”* (Informan pendukung).

Tujuan dari kegiatan pelatihan RSUD Cibinong adalah agar tercapainya peningkatan dan ketrampilan staf, meningkatkan mutu pelayanan RSUD Cibinong, serta tercapainya target pelatihan berdasarkan SPM Nasional yaitu bagi karyawan PNS 20 jam/tahun/pegawai dan bagi karyawan non PNS maksimal 24 jam/tahun/pegawai. Hal ini seperti yang disampaikan oleh informan berikut.

*“Tujuan pelatihan ini supaya tercapainya peningkatan dan ketrampilan staf, meningkatkan mutu pelayanan RSUD Cibinong, dan tercapainya target Diklat berdasarkan SPM Nasional yaitu harus mencapai 20 jam/tahun/pegawai bagi karyawan PNS dan maksimal 24 jam/tahun/pegawai bagi karyawan non PNS”*. (Informan kunci, pelaksana kegiatan Instalasi Pendidikan dan Pelatihan)

Informan lain menyatakan tujuan pelatihan adalah meningkatkan kemampuan pengetahuan, keterampilan dan pengembangan diri karyawan.

*“Tujuan pelatihan adalah meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan pengembangan diri karyawan.”* (Informan pendukung).

Tercapainya SPM tersebut merupakan suatu keberhasilan dari pelaksanaan Diklat. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa tujuan dalam perencanaan dapat dijadikan dasar dalam menguraikan persyaratan pekerjaan, memilih metode, media dan sistem

organisasi, mengidentifikasi kebutuhan belajar peserta pelatihan pada saat pelatihan berakhir, menumbuhkan motivasi peserta pelatihan untuk terus belajar yang lebih efektif dan efisien, menyusun standar evaluasi hasil belajar yang valid dan dapat dipercaya.<sup>12</sup>

### **Pengembangan Materi Pelatihan**

Dalam pengembangan materi yang disampaikan telah sesuai dengan tema pelatihan. Begitupun dalam pemilihan narasumber disesuaikan berdasarkan kualifikasi dari pelatihan yang akan dilakukan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh informan kunci sebagai berikut.

*“Materi pelatihan ya disesuaikan dengan tema pelatihan yang dilakukan. Begitu juga dengan pemilihan narasumber, dilihat berdasarkan kualifikasi dari pelatihan yang akan dilakukan.”* (Informan kunci, pelaksana kegiatan diklat).

Hasil wawancara pengembangan materi pelatihan RSUD Cibinong dari informan pendukung yaitu materi pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan. Narasumber bisa berasal dari internal karyawan yang kompeten dan dari luar.

*“Materi pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan. Nara sumber bisa berasal dari internal karyawan yang kompeten dan dari luar”* (Informan pendukung).

Hal ini perlu diperhatikan karena efektivitas program pelatihan bergantung pada para pelatih yang mempunyai minat dan kemampuan melatih. Pemilihan dan pelatihan para pelatih dapat menjadi motivasi tambahan bagi para peserta pelatihan. Syarat-syarat pelatih sebagai komunikator dalam pelatihan harus memiliki kemampuan yaitu *teaching skills, communication skills, personality authority, social skills, technical competent, dan stabilitas emosi*.<sup>13</sup>

### **Pelaksanaan Pelatihan**

Pelaksanaan kegiatan pelatihan internal terdiri dari pemberian soal pretes terkait dengan materi pelatihan, memberikan materi pelatihan, dan memberikan soal postes terkait dengan materi yang telah disampaikan.

*“Pada pelaksanaannya kita adakan soal pretes, pemberian materi pelatihan, dan ada soal post test juga diakhir kegiatannya”* (Informan kunci, pelaksana kegiatan Diklat).

Informan pendukung menyatakan pelaksanaan kegiatan pelatihan internal memiliki Diklat melakukan koordinasi dengan bagian terkait bekerja sama dalam proses pelaksanaan kegiatan pelatihan.

*“Diklat melakukan koordinasi dengan bagian terkait, bekerjasama dalam proses pelaksanaan kegiatan pelatihan.”* (Informan pendukung).

Tes awal (*pre-test*) dan tes akhir (*post-test*) peserta pelatihan merupakan evaluasi pembelajaran dalam pelatihan.<sup>13</sup> Alat evaluasi awal dan evaluasi akhir digunakan untuk mengukur perbedaan tingkat kemampuan peserta pelatihan pada saat sebelum memasuki program pelatihan dan setelah mengikuti program pelatihan. Alat evaluasi awal dan akhir kemampuan peserta pelatihan dapat berbentuk tes (essay, objektif, performansi), lembar pendapat, dan sebagainya. Pertanyaan-pertanyaan yang dimuat dalam instrumen awal dapat bersamaan atau hampir sama dengan yang dimuat dalam instrumen evaluasi akhir sehingga hasilnya dapat diukur dengan menggunakan pengukuran yang valid dan dapat dipercaya.

Metode yang digunakan dalam kegiatan pelatihan internal adalah ceramah dan diskusi tanya jawab, peragaan/praktek dilaksanakan khusus untuk jenis kegiatan yang menuntut ketrampilan prima, serta bimbingan/konseling yang diberikan kepada peserta dengan cara dialog antar personal.

*“Kita menggunakan metode ceramah dan diskusi tanya jawab, dan peragaan/praktek untuk jenis kegiatan yang menuntut ketrampilan prima, dan dialog antar personal.”* (Informan kunci, pelaksana kegiatan Diklat)

Informan pendukung menyatakan metode pelatihan internal menggunakan *tutorial dan demonstrasi*.

*“Pelatihan internal menggunakan tutorial dan demonstrasi”*(Informan pendukung).

Berdasarkan analisis penulis, metode yang digunakan dalam kegiatan pelatihan internal ini selaras dengan yang dikemukakan oleh Sastrohadiwiryo yaitu metode pelatihan yang biasa dianut manajemen meliputi pelatihan di tempat kerja, studi kasus, permainan peran, diskusi kelompok, seminar dan lokakarya, serta kombinasi.<sup>14</sup>

Dalam penelitian ini didapatkan juga informasi terkait kendala yang pernah dihadapi, diantaranya yaitu terkait dana. Dimana ada kegiatan internal di akhir tahun yang tidak mendapat dana jamuan (makan dan minum), hal ini terjadi karena dana yang dianggarkan sudah habis untuk kegiatan-kegiatan sebelumnya. Sehingga dalam pelaksanaannya, peserta pelatihan tidak mendapat jamuan (makan dan minum). Selain itu, hal lain yang melatarbelakangi permasalahan dana dalam kegiatan Diklat adalah dimana dana rumah sakit lebih banyak dialokasikan untuk infrastruktur (pembangunan gedung, dll) dan Diklat hanya mendapatkan dana kegiatan sekian persennya saja.

*“Dalam pelaksanaan kegiatan internal akhir tahun waktu itu kita pernah tidak kebagian dana untuk jamuan (makan dan minum), karena dana sudah habis untuk kegiatan-kegiatan sebelumnya dan dana rumah sakit juga lebih banyak dialokasikan untuk infrastruktur, kita Diklat hanya kebagian dana kegiatan sekian persennya saja”* (Informan kunci, pelaksana kegiatan Diklat).

Selain itu, dalam hal ruangan juga pernah mengalami kendala yaitu ketika

ruangan sudah di pesan dari jauh-jauh hari tiba-tiba digunakan untuk kegiatan/acara lain yang sifatnya mendadak, sehingga menghambat proses pelaksanaan kegiatan pelatihan.

*“Kendala lainnya paling terkadang kita udah mesen tempat dari jauh-jauh hari tiba-tiba tempat tersebut digunakan untuk kegiatan/acara lain yang sifatnya mendadak”* (Informan kunci, pelaksana kegiatan Diklat).

### **Evaluasi Pelatihan**

Berdasarkan analisa penulis dari hasil wawancara dan telaah dokumen, evaluasi pelatihan internal telah dilakukan sesuai dengan ketentuan yang ada. Evaluasi hasil pelatihan ini dilakukan baik kepada peserta maupun bagian Diklat sebagai penyelenggara kegiatan. Pada saat evaluasi Diklat dapat dilakukan oleh peserta dan staf Diklat itu sendiri. Untuk evaluasi Diklat yang dilakukan oleh peserta yaitu dengan cara membagikan form evaluasi kepada peserta untuk menilai bagaimana pelaksanaan kegiatan yang sudah berjalan. Sedangkan evaluasi yang dilakukan oleh staf Diklat sendiri yaitu dengan mengadakan rapat evaluasi setelah kegiatan selesai dilakukan, hal ini dilakukan untuk mengetahui apa saja kekurangan-kekurangan yang terjadi selama proses kegiatan berlangsung dan apa faktor penyebabnya untuk kemudian dicari solusi permasalahannya agar kegiatan selanjutnya dapat lebih baik lagi.

*“Evaluasi kegiatan ada yang dilakukan kepada peserta dengan membagikan form evaluasi di akhir kegiatan. Kemudian untuk evaluasi selanjutnya kita adakan rapat bersama dengan pihak-pihak yang terkait untuk mengetahui apa saja kekurangan-kekurangan yang terjadi selama kegiatan berlangsung, apa faktor penyebabnya untuk kemudian dicari solusi supaya kegiatan selanjutnya kekurangan itu bisa diatasi”* (Informan kunci, pelaksana kegiatan Diklat).

Selain itu, evaluasi peserta dilakukan setelah peserta tersebut selesai mengikuti pelatihan yaitu dengan cara menilai dan

membandingkan bagaimana kinerja karyawan sebelum dan setelah mengikuti pelatihan, apakah ada perubahan perilaku, perbaikan kinerja atau tidak. Evaluasi yang dilakukan sesuai dengan model *Kirkpatrick* yang mengemukakan bahwa ada empat tingkatan dalam evaluasi pelatihan, yaitu level 1 reaksi, level 2 pembelajaran, Level 3 perilaku, dan level 4 hasil.<sup>15</sup>

Berdasarkan analisis penulis terkait dengan proses pelaksanaan kegiatan pelatihan internal di Instalasi Diklat RSUD Cibinong telah sesuai dengan teori *Tom W. Goad* dalam Permatasari yang menggambarkan siklus pelatihan yaitu mulai dari identifikasi kebutuhan pelatihan, perencanaan dan perancangan pelatihan, pengembangan materi pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi pelatihan.<sup>7</sup>

### **Gambaran Proses Pelaksanaan Kegiatan Pelatihan Eksternal Perencanaan**

Pada tahap perencanaan ini, kepala bidang/kepala bagian mengajukan daftar peserta yang akan diikutsertakan dalam pelatihan diklat. Dimana dalam pemilihan peserta diklat dilihat berdasarkan kinerja karyawan dan pekerjaan mana yang membutuhkan pelatihan. Tidak hanya itu, perencanaan yang dibuat harus memiliki tujuan yang jelas terkait apa target yang harus dicapai setelah melakukan pelatihan, dan tujuan lain untuk perkembangan organisasi.

*“Untuk kegiatan eksternal, masing-masing kepala bidang/bagian mengajukan daftar peserta diklat yang dilihat berdasarkan kinerja karyawan dan pekerjaan mana yang membutuhkan pelatihan. Serta harus memiliki target yang harus dicapai setelah melakukan pelatihan tersebut”* (Informan kunci, pelaksana kegiatan Diklat).

Tahap perencanaan pelatihan eksternal ini menurut informan pendukung dengan cara menyusun pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan ruangan/unit serta anggaran yang ada.

*“Menyusun pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan ruangan/unit serta anggaran yang ada”* (Informan pendukung).

Kegiatan perencanaan pelatihan eksternal ini sesuai dengan penelitian Kamil mengelompokkan tujuan pelatihan ke dalam lima bidang, yaitu memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan perubahan teknologi, mengurangi waktu belajar bagi karyawan untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan, membantu memecahkan permasalahan operasional, mempersilahkan karyawan untuk promosi, mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.<sup>16</sup>

### **Pelaksanaan Pelatihan**

Dalam pelaksanaannya, bagian Diklat menerima pengajuan dari kepala bidang/kepala bagian terkait daftar peserta yang akan mengikuti pelatihan, kemudian Diklat berkoordinasi dengan peserta, langkah selanjutnya yaitu membuat pengajuan dana ke bagian Keuangan, mendaftarkan dan membayar registrasi pegawai yang diikuti sertakan diklat, membuat surat tugas mengikuti diklat, dan menyiapkan surat ikatan dinas pelatihan minimal 3 (tiga) tahun. Setelah peserta/karyawan selesai melakukan pelatihan, karyawan peserta diklat diminta untuk membuat laporan tertulis dari hasil pelatihan yang diikuti kepada Direksi melalui Diklat.

*“Dalam pelaksanaannya, kita menerima pengajuan dari masing-masing kepala bidang/bagian terkait daftar peserta yang akan mengikuti pelatihan. Kemudian kita koordinasikan lagi dengan peserta. Setelah itu membuat pengajuan dana ke bagian Keuangan, dan berkoordinasi dengan sub bagian kepegawaian untuk mendaftarkan dan membayar registrasi pegawai yang mengikuti diklat, membuat surat tugas mengikuti diklat, dan menyiapkan surat ikatan dinas pelatihan minimal 3 (tiga) tahun”. Nanti setelah kegiatan selesai, peserta diminta untuk membuat laporan tertulis dari hasil pelatihan yang diikuti kepada Direksi melalui Diklat”* (Informan kunci, pelaksana kegiatan Diklat).

Pelaksanaan pelatihan eksternal menurut informan lain berkordinasi dengan bagian terkait baik bagian keuangan/anggaran, SDM/kepegawaian, Diklat dalam pendaftaran kepersertaan dll.

*“Berkoordinasi dengan bagian terkait baik bagian keuangan/anggaran”*  
(Informan pendukung).

Berdasarkan analisis penulis, kegiatan pelatihan eksternal ini sudah cukup efektif dilakukan karena dengan mengikuti pelatihan di luar rumah sakit akan lebih meningkatkan motivasi peserta/karyawan, selain itu juga dapat menambah pengalaman mereka selama mengikuti pelatihan yang dilakukan diluar rumah sakit.

### Evaluasi Pelatihan

Setelah karyawan selesai mengikuti pelatihan eksternal, selanjutnya membuat *Focus Group Discussion* (FGD) untuk melihat materi apa yang didapat karyawan selama pelatihan jika materi tersebut dirasa perlu diseminarkan maka akan dilakukan kegiatan IHT (*Inhouse Training*).

*“Ya setelah karyawan mengikuti pelatihan, kita adakan FGD untuk melihat materi apa yang didapat selama pelatihan. Kalau materinya dirasa perlu untuk diseminarkan, maka akan dilakukan kegiatan IHT. Untuk evaluasinya, kita lihat sejauh mana karyawan tersebut mampu melaksanakan edukasi hasil diklat ke masing-masing bagiannya. Selain itu kita juga melihat apakah ada perubahan atau tidak dari karyawan tersebut setelah mengikuti pelatihan”* (Informan kunci, pelaksana kegiatan Diklat).

Selain itu, evaluasi pelatihan eksternal juga dapat dilakukan dengan melihat bagaimana perubahan sikap dari karyawan yang mengikuti pelatihan, sejauh mana karyawan tersebut mampu melaksanakan edukasi hasil diklat kepada unit/instalasi kerja yang terkait, serta menilai bagaimana kinerja yang dihasilkan karyawan setelah mengikuti pelatihan apakah ada perubahan atau tidak setelah mengikuti pelatihan apakah ada perubahan

atau tidak. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan *Kirkpark* bahwa ada empat tingkatan dalam evaluasi pelatihan, yaitu level 1 reaksi, level 2 pembelajaran, level 3 perilaku, dan level 4 hasil.<sup>15</sup>

Berdasarkan analisis penulis terkait dengan proses pelaksanaan kegiatan pelatihan eksternal di Instalasi Diklat RSUD Cibinong telah sesuai dengan siklus yang dikemukakan oleh Pusdiklat Depdagri dalam Siregar dalam Permatasari yaitu mulai dari perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi pelatihan.<sup>7</sup>

### Gambaran Proses Pelaksanaan Kegiatan Pendidikan Formal Berkelanjutan

Dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan formal berkelanjutan dilakukan atas pengajuan dari karyawan, baik pegawai BLUD maupun PNS. Bagi pegawai BLUD yang ingin melanjutkan pendidikan formalnya, minimal sudah bekerja selama 3 tahun di rumah sakit tempat ia bekerja saat ini dan mengenai biaya pendidikan sampai saat ini masih ditanggung oleh karyawan itu sendiri. Prosedur pelaksanaannya yaitu karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan formalnya membuat pengajuan ke kepala bidang/kepala bagian dan meminta persetujuan dari Direksi yang nantinya akan diserahkan ke bagian diklat. Setelah itu Diklat berkoordinasi dengan Sub Bagian Kepegawaian untuk pemberkasan, menyiapkan surat ikatan dinas setelah mengikuti pendidikan minimal 3 (tiga) tahun. Bagi karyawan yang telah selesai melanjutkan pendidikan formalnya kemudian menyerahkan foto copy ijazah ke bagian SDM, serta membuat laporan tertulis kepada Direksi melalui Diklat.

*“Kalau untuk pendidikan formal berkelanjutan, itu dilakukan atas dasar pengajuan dari karyawan sendiri baik karyawan BLUD maupun PNS. Untuk pegawai BLUD minimal sudah bekerja selama 3 tahun disini. Kalau untuk biaya, sejauh ini masih ditanggung oleh karyawan itu sendiri. Prosedurnya dimulai dari*



*pengajuan ke kepala bidang/bagian masing-masing dan meminta persetujuan dari Direksi, baru setelah itu ke bagian Diklat. Setelah itu baru kita berkoordinasi dengan Sub Bagian Kepegawaian untuk pemberkasannya. Dan bagi karyawan yang udah selesai melanjutkan pendidikan formalnya diminta untuk menyerahkan foto copy ijazah ke bagian SDM dan membuat laporan tertulis kepada Direksi melalui Diklat.” (Informan kunci, pelaksana kegiatan Diklat)*

Dalam pendidikan formal berkelanjutan, RSUD Cibinong memiliki 2 (dua) jenis pendidikan formal yaitu tugas belajar dan izin belajar. Dimana karyawan yang mengikuti kegiatan tugas belajar ini dibiayai oleh rumah sakit. Sedangkan untuk izin belajar bagi karyawan yang ingin melanjutkan pendidikannya masih ditanggung sendiri oleh karyawan tersebut. Namun dari pihak rumah sakit memiliki rencana untuk kedepannya yaitu memberi bantuan dana kepada dokter yang ingin melanjutkan pendidikan formalnya dari dokter umum ke dokter spesialis dengan dana sekitar 5.000.000/bulan/dokter.

*“Ada dua jenis pendidikan formal disini yaitu Tugas Belajar (TuBel) dan Izin Belajar. Kalau kegiatan Tugas Belajar ini dibiayai oleh rumah sakit, sedangkan untuk Izin Belajar bagi karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan formalnya dibiayai sendiri oleh karyawan yang bersangkutan. Tapi dari pihak rumah sakit punya rencana untuk kedepannya yaitu memberi bantuan dana kepada dokter yang mau melanjutkan pendidikan formalnya, misalnya dari dokter umum ke dokter spesialis dengan bantuan dana sekitar Rp.5.000.000/bulan/dokter.” (Informan kunci, Pelaksana Kegiatan Diklat)*

Pendidikan formal berkelanjutan ini mesti didukung dan ditingkatkan ini sesuai dengan hasil penelitian dari Tarigan bahwa ada hubungan pendidikan berkelanjutan dengan kompetensi perawat.<sup>17</sup>

### **Gambaran Proses Pelaksanaan Kegiatan Orientasi Staf Baru**

Sebelum melaksanakan kegiatan orientasi, Sub Bagian Kepegawaian terlebih dahulu melakukan perekrutan

karyawan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Setelah tahap perekrutan, kemudian masuk ke tahap seleksi yaitu menilai siapa saja karyawan yang lolos/diterima bekerja berdasarkan kualifikasi yang telah ditentukan. Setelah tahap seleksi dilakukan, adanya pengumuman secara online melalui website resmi RSUD Cibinong siapa saja peserta yang telah lolos seleksi dan menginformasikan karyawan baru terkait prosedur yang harus diikuti selanjutnya.

*“Untuk kegiatan orientasi staf baru ini pertama kita menerima Nota Dinas/SK Orientasi dari bagian Sub Kepegawaian. Baru setelah itu kita siapkan kerangka acuan kerjanya, membuat jadwal kegiatan, menentukan narasumber, materi dan daftar hadir. Nah orientasi ini ada 2, ada orientasi umum dan khusus. Orientasi umum dilakukan selama 3 hari, kalau orientasi khusus dilakukan selama 3 minggu. Setelah itu membuat laporan hasil kegiatan orientasi dan mengembalikan staf baru ke Sub Bagian Kepegawaian untuk diberikan SP Penempatan” (Informan kunci, pelaksana kegiatan Diklat).*

Pelaksanaan orientasi kegiatan staf baru menurut infoman lain mengikuti kegiatan orientasi umum dan khusus. Orientasi umum dilakukan secara klasikal, ada beberapa materi yang diberikan diantaranya PPI, PMKP, PKPO, BHD, penanggulangan bencana dan kebakaran, struktur organisasi RS, dan lainnya. Orientasi khusus dilakukan dibagian /instalasi/ruangan masing-masing sesuai bidangnya.

*“Staf baru mengikuti kegiatan orientasi umum dan khusus. Orientasi umum dilakukan secara klasikal, ada beberapa materi yang diberikan diantaranya PPI, PMKP, PKPO, BHD, penanggulangan bencana dan kebakaran, struktur organisasi RS dll. Orientasi khusus dilakukan dibagian /instalasi/ruangan masing-masing sesuai bidangnya.” (Informan pendukung)*

Evaluasi orientasi staf baru dilakukan dengan melakukan kekurangan

pelaksanaan kegiatan yang telah dilaksanakan.

*“Kalau untuk evaluasinya, ya dilakukan setelah kegiatan selesai. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui apa aja kekurangan yang terjadi selama kegiatan berlangsung, terus faktor penyebabnya itu apa, kemudian kita cari solusi bareng-bareng untuk mengatasi kekurangan itu supaya kedepannya bisa lebih baik lagi”* (Informan kunci, pelaksana kegiatan Diklat).

Setelah kegiatan diatas dilakukan, barulah masuk ke tahap orientasi staf/karyawan baru. Dalam proses orientasi ini Bagian Diklat turut memfasilitasi kegiatan tersebut. Prosedur yang dilakukan Diklat dalam kegiatan orientasi staf baru yaitu:

#### **Perencanaan**

Diklat menerima Nota Dinas/SK Orientasi dari Sub Bagian Kepegawaian, selanjutnya Diklat menyiapkan kerangka acuan kerja, membuat jadwal kegiatan orientasi, menentukan narasumber, menyiapkan materi dan daftar hadir.

#### **Pelaksanaan**

Orientasi yang dilakukan untuk staf baru ada 2 yaitu orientasi umum dan orientasi khusus. Orientasi umum dilakukan di Aula Gizi selama 3 hari, sedangkan orientasi khusus dilakukan selama 3 minggu disesuaikan dengan jenis pendidikan/jabatan staf baru. Setelah itu, masing-masing unit membuat laporan hasil orientasi staf baru. Kemudian Diklat memberikan sertifikat orientasi kepada staf baru dengan berkoordinasi terlebih dahulu ke PPTK cetak dalam pembuatan sertifikasi peserta. Tahap akhir dari orientasi staf baru yaitu membuat laporan hasil kegiatan orientasi dan mengembalikan staf baru ke Sub Bagian Kepegawaian untuk diberikan SP Penempatan.

#### **Evaluasi**

Evaluasi dilakukan setelah kegiatan orientasi selesai, yaitu dengan melibatkan bagian Diklat dan unit lain yang ikut serta dalam proses kegiatan orientasi. Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui apa saja

kekurangan yang terjadi selama proses orientasi berlangsung dan apa faktor penyebabnya, serta untuk mencari solusi dari kekurangan-kekurangan yang terjadi agar untuk kegiatan orientasi selanjutnya kekurangan tersebut dapat teratasi.

Berdasarkan analisis penulis, pelaksanaan kegiatan orientasi staf baru telah sesuai dengan alur yang telah ditetapkan serta memiliki tujuan yang jelas. Menurut E. Smith dalam Marwansyah tujuan orientasi diantaranya yaitu pengenalan organisasi atau perusahaan, penyampaian kebijakan dan praktik-praktik yang penting, penyampaian informasi mengenai *benefits* dan *services*, pendaftaran program *benefit*, pengisian dokumen-dokumen kepegawaian, penyampaian informasi mengenai harapan-harapan manajemen, penetapan harapan-harapan atau tujuan karyawan, pengenalan rekan-rekan kerja, pengenalan fasilitas kerja, dan pengenalan tugas-tugas/pekerjaan.<sup>18</sup>

#### **Gambaran Proses Pelaksanaan Kegiatan Studi Banding**

Penentuan studi banding dilakukan dengan menganalisis pekerjaan apa yang perlu dilakukan studi banding, serta menetapkan tujuan dari dilaksanakannya studi banding tersebut. Setelah itu, barulah bagian Diklat menerima surat disposisi dari Direktur untuk kegiatan studi banding. Kegiatan studi banding ini dapat dilakukan di dalam maupun di luar rumah sakit. Untuk kegiatan studi banding yang dilakukan di dalam rumah sakit, bagian Diklat bertugas untuk menyiapkan tempat, daftar hadir, materi dan narasumber sesuai dengan permintaan peserta studi banding. Setelah kegiatan selesai dilaksanakan, barulah diadakan evaluasi, pencatatan dan pelaporan dari hasil kegiatan.

*“Kegiatan study banding dilakukan dengan menganalisis pekerjaan apa yang perlu dilakukan study banding dan menetapkan tujuannya. Baru setelah itu bagian Diklat menerima disposisi dari Direktur untuk kegiatan study banding. Kegiatan study banding ini bisa dilakukan di dalam rumah sakit atau di luar rumah sakit. Kalau di*

*dalam rumah sakit, ya kita siapkan tempat dan perlengkapan lainnya. Kalau di luar rumah sakit, ya paling kita hanya menyiapkan peserta dan uang transportnya. Setelah kegiatan selesai, baru kita adakan evaluasi, pencatatan dan pelaporan dari hasil kegiatan.”* (Informan kunci, pelaksana kegiatan Diklat)

Kegiatan *study banding* menurut informan lain menerima studi banding dari institusi luar yang mengajukan permohonan studi banding, penerimaan dilakukan oleh manajemen dan bagian yang dituju.

*“RSUD menerima studi banding dari institusi luar yang mengajukan permohonan studi banding, penerimaan dilakukan oleh manajemen dan bagian yang dituju”*(Informan pendukung).

Studi banding keluar juga dilakukan dengan melakukan permohonan/nota dinas ke direktur untuk melakukan studi banding. Studi banding keluar juga dilakukan dengan melakukan permohonan/nota dinas ke direktur untuk melakukan studi banding. Berdasarkan analisis penulis, pelaksanaan kegiatan studi banding telah sesuai dengan alur yang telah ditetapkan. Studi banding yang dilakukan memiliki tujuan yaitu untuk meningkatkan mutu, perluasan usaha, perbaikan sistem, penentuan kebijakan baru, perbaikan peraturan perundangan, dan lain-lain.

## **Kesimpulan**

Proses pelaksanaan kegiatan Diklat di RSUD Cibinong memiliki 5 kegiatan pokok yaitu pengembangan pendidikan informal melalui *inhouse training*, *exhouse training*, pengembangan formal berkelanjutan, orientasi staf baru dan fasilitasi peserta studi banding. Pelaksanaan kegiatan pelatihan internal terdiri dari identifikasi kebutuhan pelatihan, perencanaan, perancangan pelatihan, pengembangan materi pelatihan, pelaksanaan pelatihan dan evaluasi. Proses pelaksanaan kegiatan pelatihan eksternal terdiri dari perencanaan, pelaksanaan dan

evaluasi. Pelaksanaan pendidikan formal berkelanjutan berdasarkan pengajuan karyawan yang terdiri dari tugas belajar dan izin belajar. Ditemukan dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa hambatan diantaranya terkait dengan dana, tempat pelaksanaan kegiatan, serta sarana dan prasarana di ruang instalasi Diklat.

## **Saran**

Kegiatan Diklat perlu disesuaikan antara jenis kegiatan dan jumlah peserta dengan dana yang tersedia agar dana yang dikeluarkan dapat lebih efisien. Bagian Diklat perlu membuat alternatif ruangan/tempat, setidaknya membuat 2 (dua) alternatif ruangan/tempat yang akan digunakan untuk kegiatan pelatihan. Agar analisis kebutuhan pelatihan karyawan RSUD Cibinong lebih tepat dapat dilakukan penggalian informasi dari rapat unit kerja terkait, penyebaran kuesioner, wawancara, FGD, dokumentasi dan laporan, data penilaian kerja, dan laporan *assesment* kompetensi. Agar dilakukan upaya peningkatan kualitas pelatih yang memiliki kemampuan komunikator yaitu *teaching skills*, *communication skills*, *personality authority*, *social skills*, *technical competent*, dan stabilitas emosi. Pada pendidikan formal berkelanjutan, sebaiknya dilakukan pemetaan dan evaluasi apakah tenaga kerja yang ada sudah memiliki kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan standar atau belum. Serta perlu adanya program beasiswa bagi karyawan untuk melanjutkan jenjang pendidikannya dengan melihat kualifikasi kinerja karyawan dan kebutuhan RS. Dari segi sarana dan prasarana ruang Instalasi. Perlu diperhatikan dengan lebih baik terkait kelengkapan sarana dan prasarana yang ada di setiap ruangan salah satunya di ruang Instalasi Diklat.

## **Daftar Pustaka**

1. Jusuf SM. Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, Kompensasi, Kondisi Tempat Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai pada BPS Provinsi Gorontalo. Jurnal

- Masagena Vol 11 No 3 September 2016. 2016.
2. Amir H. Analisis Kualitas Pelayanan Rawat Inap di RSUD Kabupaten Nunukan Kalimantan Utara Periode BPJS Tahun 2016. Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.
  3. Benyaminsz AJ. Efektivitas Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan di Direktorat Sumber Daya Manusia Pada PT. Pelabuhan Indonesia IV Makassar. Makassar : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin. 2016.
  4. Hadinata D, dkk. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja Perawat di Ruang Rawat Inap RSUD Cideres Kabupaten Majalengka tahun 2018. Jurnal Keperawatan & Kesehatan Medisina AKper YPIB Majalengka Volume V Juli 2019. 2019.
  5. Rozi, Veby Fransisca, Anggraini dan Mirna Sari. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Asisten Apoteker di Instalasi Farmasi RSUD Dr. M. Yunus Bengkulu; 2019.
  6. Ratnasari DM. Pengaruh Pendidikan & Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Variabel Mediator Kemampuan Kerja Karyawan. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol 58 No 1 Mei 2018 hal 210-218. 2018.
  7. Permatasari P. Analisis Pengelolaan Pelatihan di Bagian Pendidikan dan Penelitian Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati Jakarta Tahun 2011. Depok : FKM UI. 2012
  8. RSUD Cibinong. Program Kerja Instalasi Pendidikan dan Pelatihan. 2020.
  9. Kaswan. Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM. Bandung : Alfabeta. 2011.
  10. Arini M. Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan Rumah Sakit. UMY. Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit; 2014.
  11. RSUD Cibinong. Program Kerja Instalasi Pendidikan dan Pelatihan.2020.
  12. Atmodiwirio S. Manajemen Pelatihan. Jakarta : PT. Ardadiya Jaya; 2005.
  13. Sudjana D. Sistem dan Manajemen Pelatihan : teori dan aplikasi. Bandung : Alfabeta; 2007.
  14. Sastrohadiwiryono S. Manajemen Tenaga Kerja di Indonesia: pendekatan administrasi dan operasional. Jakarta: Bumi Aksara; 2005.
  15. Eka Putra, Andra . Rancangan Implementasi Model Evaluasi Empat Level Kirptrick pada kegiatan Pendidikan dan Pelatihan. BKPSDM Kabupaten Tanah Laut Bidang Diklat Pengembangan dan Formasi Aparatur. 2017. [https://bkspdm.tanahlaut.go.id/berita/detail/rancangan\\_implementasi\\_model\\_evaluasi\\_empat\\_level\\_kirkpatric\\_pada\\_kegiatan\\_pendidikan\\_dan\\_pelatihan](https://bkspdm.tanahlaut.go.id/berita/detail/rancangan_implementasi_model_evaluasi_empat_level_kirkpatric_pada_kegiatan_pendidikan_dan_pelatihan)
  16. Kamil M. Model Pendidikan dan Pelatihan (Konsep dan Aplikasi). Bandung : Alfabeta. 2010.
  17. Tarigan, Herri Novita. Hubungan Pendidikan Berkelanjutan dengan Kompetensi Perawat. Jurnal Keperawatan & Fisioterapi (JKF) e ISSN : 2655 0830 Vo 1 No 2 Edisi November 2018 - April 2019. 2019.
  18. Marwansyah. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: CV Mandar Maju; 2010.