

PENGARUH PELATIHAN DAN SISTEM KONTROL TERHADAP PERILAKU KARYAWAN SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA RUMAH SAKIT

Putu Karleni

pkarleni@yahoo.com

Rumah Sakit Darmo Surabaya

Wasis Budiarto

Mei Indrawati

Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

The hospital is an integral part of the overall healthcare system serving patients with different types of services that had the task of implementing the health effort in succeeded to by giving priority to curative and rehabilitative efforts undertaken in harmony and integrated with promotif and preventive efforts. The method of the research is an explanatory research, and the approach used is quantitative. The scope of human resource management is about the influence of training control system on behavior and its impact on employees performance. The sample in this study is 100 employees Darmo Hospital Surabaya. Based on the description of the respondents against the research questionnaire, that there are 35,66 % of Darmo Hospital Surabaya employee performance is still bellow standard. The training and system control influence the behavior of employees, the employees behavoir have an effect on e is significantly to employees performance, the training and system control have on significant effect to the employees performance. The training and system control are through employee behavoir have an significantly effect to employees performance.

Keywords : *training, control system, performance of employees, employee behavior*

ABSTRAK

Rumah sakit merupakan bagian integral dari keseluruhan sistem layanan kesehatan yang melayani pasien dengan berbagai jenis layanan yang memiliki tugas melaksanakan usaha kesehatan dengan berhasil memberikan prioritas pada usaha kuratif dan rehabilitatif yang dilakukan secara harmonis dan terintegrasi dengan upaya dan upaya promotif dan preventif. Metode penelitian ini adalah *explanatory research*, dan pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif. Ruang lingkup pengelolaan sumber daya manusia adalah tentang pengaruh sistem pengendalian pelatihan terhadap perilaku dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah 100 karyawan Rumah Sakit Darmo Surabaya. Berdasarkan uraian responden terhadap kuesioner penelitian, terdapat 35,66% kinerja karyawan Rumah Sakit Darmo Surabaya masih di bawah standar. Pelatihan dan sistem kontrol memengaruhi perilaku karyawan, perilaku karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan, pelatihan dan pengendalian sistem berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengendalian pelatihan dan sistem melalui perilaku karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: pelatihan, sistem pengendalian, kinerja karyawan, perilaku karyawan

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan organisasi yang menyediakan layanan kepada konsumen berupa jasa profesional di bidang kesehatan. Guna mewujudkan pelayanan yang kompetitif, maka perlu diselenggarakan berbagai upaya kesehatan yang didukung antara lain oleh sumber daya tenaga kesehatan yang memadai sesuai dengan yang dibutuhkan. Rumah sakit sebagai jaringan pelayanan kesehatan memiliki peran strategis dalam penyediaan dan pengembangan sumber daya kesehatan yang diharapkan memiliki kompetensi (pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai) yang sesuai dengan perkembangan pengetahuan dan demand konsumen.

Kondisi global, tingginya tingkat persaingan institusi kesehatan dan tuntutan penghematan penggunaan sumber daya membuat kinerja tenaga kesehatan menjadi perhatian utama seluruh jajaran pimpinan organisasi kesehatan (Ilyas, 2012). Secara mikro kinerja tenaga kesehatan dilihat sebagai kinerja personel individual dalam suatu unit organisasi kesehatan.

Wibowo (2013) mengatakan ada dua indikator yang biasa digunakan untuk mengukur kinerja yaitu keluaran dan proses atau perilaku kerja. Indikator ini tergantung pada jenis pekerjaan dan fokus penilaian yang akan dilakukan. Bila pekerjaan yang sifatnya berulang dan keluaran mudah ditentukan, penilaian ditekankan pada keluaran. Sedangkan pada pekerjaan yang hasilnya sulit diidentifikasi seperti jasa pelayanan kesehatan maka fokus penilaian ditujukan kepada aktivitas atau proses (Ilyas, 2012).

Penilaian proses atau aktivitas sebagai bagian dari fungsi pengendalian dalam manajemen diwujudkan dengan cara mengetahui bagaimana karyawan melaksanakan tugasnya sesuai dengan yang telah dibebankan kepadanya atau yang biasa dikenal dengan istilah penilaian kinerja. Melalui sistem penilaian kinerja, kinerja nyata dari individu secara berkala akan dievaluasi. Proses evaluasi ini

meliputi pencapaian standar yang sama diantara para karyawan. Sistem penilaian ini akan membuat karyawan mengetahui tingkat kinerja kerja mereka dibandingkan dengan harapan dari organisasi.

Rumah sakit merupakan bagian integral dari keseluruhan sistem pelayanan kesehatan yang melayani pasien dengan berbagai jenis pelayanan. Departemen Kesehatan Republik Indonesia telah menggariskan bahwa rumah sakit umum mempunyai tugas melaksanakan upaya kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan mengutamakan upaya kuratif dan rehabilitatif yang dilaksanakan secara serasi dan terpadu dengan upaya promotif dan preventif serta melaksanakan upaya rujukan.

Kegiatan rumah sakit di Indonesia sudah bersifat padat modal, padat karya dan padat teknologi yang diandalkan untuk memberikan pengayoman medik bagi pusat-pusat pelayanan kesehatan. Selain itu kegiatan di rumah sakit juga menimbulkan padat masalah. Oleh karena itu untuk melaksanakan seluruh kegiatan pelayanan sangat erat kaitannya dengan profesionalisme staf rumah sakit, termasuk kegiatan pelayanan keperawatan (Kuntoro, 2014).

Dalam rangka meningkatkan kemampuan memberikan pelayanan yang bermutu pada masyarakat ini, berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah. Sampai saat ini hasilnya telah menunjukkan adanya peningkatan kesehatan yang cukup baik. Terutama untuk pengadaan fasilitas kesehatan seperti fasilitas rumah sakit, kemajuan yang telah dicapai sudah menampakkan kondisi sebagaimana yang diharapkan. Melihat kenyataan ini harus diakui bahwa upaya pemerintah hingga sekarang telah berhasil meningkatkan pengadaan jumlah rumah sakit di Indonesia (Djojogugito, 2011).

Meskipun demikian, harus diakui upaya memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu masih perlu mendapat perhatian. Salah satu indikator tentang perlunya memperhatikan pelayanan

kesehatan ini terlihat dari tingkat pemanfaatan fasilitas kesehatan rumah sakit. Hingga saat ini tingkat pemanfaatan fasilitas rumah sakit di Indonesia tampaknya masih belum optimal.

Permasalahan yang muncul ketika salah dalam mengelola sumber daya manusia adalah penurunan kinerja karyawan. Keberhasilan perusahaan tergantung pada bagaimana kinerja karyawan, efisiensi, kejujuran, ketekunan dan integritas. Salah satu tenaga penyedia jasa pelayanan di rumah sakit adalah tenaga perawat. Bagi tenaga perawat di rumah sakit melakukan praktik keperawatan yang berupa pelayanan keperawatan yang dikenal dengan asuhan keperawatan. Keperawatan memberikan pelayanan keperawatan di Rumah Sakit selama 24 jam sehari serta mempunyai kontak yang konstan dengan pasien (Nursalam, 1997 dalam Sipatu, 2013).

Penilaian proses atau aktivitas sebagai bagian dari fungsi pengendalian dalam manajemen diwujudkan dengan cara mengetahui bagaimana karyawan melaksanakan tugasnya sesuai dengan yang telah dibebankan kepadanya atau yang biasa dikenal dengan istilah penilaian kinerja. Penilaian kinerja juga merupakan media untuk mendapatkan informasi umum, alasan sistem penggajian, promosi, transfer, tindakan penegakkan disiplin, dan pengakhiran (Marquis, 2006 dalam Royani, 2014).

Rumah Sakit Darmo Surabaya dalam pengelolaan, penyediaan dan pengembangan sumber daya kesehatan pada rumah sakit saat ini masih menghadapi berbagai tantangan, mulai dari distribusi dan keahlian yang tidak merata, rendahnya tingkat kinerja atau produktivitas serta masalah manajemen kesehatan lainnya. Berdasarkan hasil evaluasi kerja tahun 2016 terhadap 516 orang karyawan di RS Darmo Surabaya, pencapaian Index kinerja karyawan hanya terdapat sebanyak 12,15% termasuk dalam kategori sangat baik, sebesar 52,19% karyawan termasuk dalam kategori baik, terdapat sebesar 16,68% dalam kategori

cukup baik dan sebesar 18,98% termasuk dalam kategori kurang atau rendah.

Berdasarkan data tersebut, kinerja karyawan RS Darmo Surabaya masih terdapat sebesar 35,66% yang kinerjanya masih dibawah standar kinerja yang telah ditetapkan. Hal itu tentu berdampak pada rendahnya pencapaian kinerja organisasi atau kinerja rumah sakit.

Menurut Djojosingito (2011), terdapat beberapa faktor-faktor yang diperkirakan dapat memengaruhi perilaku pelayanan yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang optimal, diantaranya adalah kompetensi, pelatihan, motivasi dan sistem kontrol. Zerbe *et al.*, (2012) menjelaskan, perilaku karyawan seringkali dipengaruhi oleh motivasi, kompetensi dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan. Motivasi yang berdampak cara bekerja karyawan pada akhirnya akan memengaruhi perilaku karyawan karyawan di organisasi. Motivasi karyawan yang mampu memberikan dorongan dan semangat kerja akan mampu meningkatkan kerja karyawan. Kemampuan kerja karyawan dapat diperoleh melalui proses pelatihan. Pelatihan yang menghasilkan kemampuan kerja yang baik dapat menunjang keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Hal lain yang dapat memengaruhi perilaku karyawan adalah sistem kontrol. Sistem kontrol adalah aktivitas manajemen yang berupa pengawasan, pengarahan, penilaian kinerja yang mendasarkan pada perilaku karyawan. Baldauf *et al.*, (2011) menjelaskan sistem kontrol dapat digunakan sebagai alat guna mendukung kinerja karyawan. Dengan adanya kontrol maka berbagai potensi permasalahan yang mungkin timbul dapat diantisipasi sejak dini.

Berdasar uraian di atas penelitian ini mempunyai beberapa tujuan, yaitu : untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh pelatihan dan sistem kontrol terhadap perilaku karyawan di RS Darmo Surabaya, untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh perilaku

karyawan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di RS Darmo Surabaya, untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja karyawan di RS Darmo Surabaya, untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh pelatihan melalui perilaku karyawan terhadap kinerja karyawan di RS Darmo Surabaya, untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh sistem kontrol melalui perilaku karyawan terhadap kinerja karyawan di RS Darmo Surabaya.

Sejumlah penelitian berkaitan dengan pengaruh sistem kontrol, pelatihan dan perilaku terhadap kinerja karyawan sudah dilakukan. Penelitian Purba (2009) berjudul 'Pengaruh Sistem Kontrol, Kompetensi, dan Perilaku Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di RSUD Medan'. Hasil penelitian menunjukkan sistem kontrol berpengaruh langsung terhadap perilaku karyawan. Kompetensi berpengaruh langsung terhadap perilaku karyawan. Dengan kata lain, makin tinggi kompetensi, makin tinggi perilaku karyawan. Sistem kontrol berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Kedua, penelitian dari Zerbe *et al.*, (2012) berjudul *Promoting Employee Service Behavior: The Role of Perception of Human Resource Management Practices and Service Culture, Canadian*. Hasil penelitian menunjukkan perilaku karyawan sebagai faktor penting yang menunjang kinerja antara lain ditentukan oleh kepemimpinan yang berjalan dalam organisasi tersebut. Berikutnya penelitian dari Oliver & Anderson (2014) dengan judul *An Empirical Test of The Consequences of Behavior and Outcomes-Based Sales Control Systems*. Penelitian ini menganalisis anteseden dan konsekuensi sistem kontrol dalam organisasi. Hasil menunjukkan bahwa sistem kontrol yang diterapkan dalam organisasi mampu mempengaruhi perilaku karyawan perusahaan.

Penelitian Syafei, dkk (2016) berjudul 'Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan PT. Pul Logistics Indonesia'. Rumusan strategi

meningkatkan kinerja karyawan diantaranya penguatan budaya profesionalisme, peningkatan komitmen transparansi penilaian kinerja, peningkatan indikator pengetahuan dan kesadaran kepemimpinan, pemenuhan sarana dan prasarana penunjang kerja, peningkatan pemahaman SOP karyawan.

TINJAUAN TEORETIS

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya terhadap pekerjaan itu (Sutrisno, 2013: 108). Menurut Mangkunegara (2013: 184) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Rivai (2012: 130), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dengan melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan 2012: 92). Sedangkan menurut Maier dalam As'ad (2011: 85) kinerja karyawan adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi, dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan.

Sampai sekarang ini belum ada kesatuan pendapat mengenai faktor-faktor yang dinilai dari karyawan karena banyaknya karyawan yang ada di dalam perusahaan. Byar dan Rue dalam Sutrisno (2013: 111) mengatakan ada dua faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor individu mencakup usaha (*effort*),

abilities, role/task perception. Sedang faktor lingkungan yang memengaruhi kinerja karyawan adalah kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan dan keberuntungan.

Anoraga (2011: 79) menyatakan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan motivasi, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, sikap etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, lingkungan dan sistem kerja, teknologi, sarana produksi, jaminan sosial, manajemen dan kesempatan berprestasi. Menurut Mangkunegara (2013: 88) ada dua faktor yang memengaruhi pencapaian Kinerja karyawan, yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Nasution (2014: 82) menyatakan ukuran yang perlu diperhatikan dalam kinerja karyawan antara lain kualitas kerja. Kriteria penilaiannya adalah ketepatan kerja, keterampilan kerja, ketelitian kerja, dan kerapian kerja. Berikutnya, kuantitas kerja, kriteria penilaiannya adalah kecepatan kerja. Selain itu, disiplin kerja, kriteria penilaiannya adalah mengikuti instruksi atasan, mematuhi peraturan perusahaan, dan ketaatan waktu kehadiran. Lalu, inisiatif, kriteria penilaiannya adalah selalu aktif atau semangat menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan artinya tidak pasif atau bekerja atas dorongan dari atasan. Dan selanjutnya, kerja sama, kriteria penilaiannya adalah kemampuan bergaul dan menyesuaikan diri serta kemampuan untuk memberi bantuan kepada karyawan lain dalam batas kewenangannya.

Perilaku Karyawan

Perilaku adalah tindakan atau aktivitas dari manusia itu sendiri yang mempunyai bentangan yang sangat luas antara lain: berjalan, berbicara, menangis, tertawa, bekerja, kuliah, menulis, membaca, dan sebagainya. Perilaku manusia adalah semua kegiatan atau

aktivitas manusia baik yang diamati langsung maupun yang tidak dapat diamati oleh pihak luar (Notoatmodjo, 2013).

Perilaku merupakan respons atau reaksi seseorang terhadap stimulus atau rangsangan dari luar. Oleh karena perilaku ini terjadi melalui proses adanya stimulus terhadap organisme dan kemudian organisme tersebut merespons, maka teori Skinner ini disebut teori "S-O-R" atau Stimulus - Organisme - Respons. Dilihat dari bentuk respons terhadap stimulus ini, maka perilaku dapat dibedakan menjadi dua (Notoatmodjo, 2013). Pertama, perilaku tertutup (*convert behavior*). Perilaku tertutup adalah respon seseorang terhadap stimulus dalam bentuk terselubung atau tertutup (*convert*). Respons atau reaksi terhadap stimulus ini masih terbatas pada perhatian, persepsi, pengetahuan, kesadaran, dan sikap yang terjadi pada orang yang menerima stimulus tersebut, dan belum dapat diamati secara jelas oleh orang lain. Dan kedua, perilaku terbuka (*overt behavior*). Respons seseorang terhadap stimulus dalam bentuk tindakan nyata atau terbuka. Respons terhadap stimulus tersebut sudah jelas dalam bentuk tindakan atau praktek, yang dengan mudah dapat diamati atau dilihat oleh orang lain.

Menurut Bloom dalam Notoatmodjo (2013) perilaku memiliki tiga domain (ranah/kawasan), yang terdiri dari pengetahuan (*knowlegde*), sikap (*attitude*), dan tindakan (*practice*). Perilaku yang baik akan menghasilkan hal yang baik juga, itu kalau dilihat dari manfaat perilaku untuk diri sendiri. Sedangkan manfaat untuk orang lain secara meluas khususnya di bidang pelayanan terhadap masyarakat sangat besar pengaruhnya. Pelayanan yang baik diikuti dengan perilaku yang baik dari semua karyawan di sebuah perusahaan maka akan membuat konsumen/pelanggan puas.

Berdasar uraian di atas dan penelitian terdahulu maka bisa disusun hipotesis (H_1) : Perilaku karyawan

signifikan terhadap kinerja karyawan di RS Darmo Surabaya.

Pelatihan

Pelatihan menurut Mangkuprawira (2009) adalah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik sesuai dengan standar yang ditentukan. Idealnya, pelatihan harus dirancang untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan para pekerja secara perorangan. Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling umum dan para pimpinan mendukung adanya pelatihan. Melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih terampil dan lebih produktif sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih.

Menurut Dessler (2009) pelatihan merupakan proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Selanjutnya Pramudyo (2010) menyatakan pelatihan adalah proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja orang dalam melakukan pekerjaannya.

Pelatihan merupakan usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam organisasi. Baik tenaga kerja yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

Sirait (2013: 103) mengungkapkan beberapa tahapan pelatihan, yakni *needs analysis, instructional design, validation, implementation*. Menurut Panggabean (2014) dalam melaksanakan atau mengimplementasikan pelatihan terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan di antaranya peserta, pelatih dan metode pelatihan. Metode yang diberikan dapat secara *on the job training* maupun *off the job training*.

Adapun tujuan pelatihan menurut Sulistyani dkk (2013) yaitu: 1) memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, 2) mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru, agar menjadi karyawan yang kompeten, 3) membantu memecahkan persoalan operasional, 4) mempersiapkan karyawan untuk promosi dan 5) memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Menurut Tessin dalam Sirait (2013) manfaat pelatihan dibedakan bagi organisasi, bagi individu dan bagi bagian keorganisasian. Bagi organisasi, pelatihan bisa memperbaiki pengetahuan tentang jabatan dan ketrampilan; memperbaiki moral kerja; mengenali tujuan organisasi; membuat citra terhadap organisasi lebih baik lagi; memperbaiki hubungan antara atasan dengan bawahan; membantu karyawan untuk bisa menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan; membantu menangani konflik sehingga mencegah stress dan tensi yang tinggi; membantu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

Berdasar uraian diatas dan penelitian terdahulu maka bisa disusun hipotesis (H_2) : Pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di RS Darmo Surabaya; H_3 : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap perilaku karyawan di RS Darmo Surabaya; H_4 : Pelatihan melalui perilaku karyawan signifikan terhadap kinerja karyawan di RS Darmo Surabaya.

Sistem Kontrol

Sistem adalah elemen-elemen yang saling berhubungan membentuk suatu kesatuan atau organisasi (Amsyah, 2010). Adapun pengertian sistem menurut Jogiyanto (2012) adalah suatu sistem adalah suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau untuk menyelesaikan suatu sasaran yang tertentu.

Dari pengertian di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa suatu sistem merupakan elemen yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi dalam melakukan kegiatan bersama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Ada beberapa elemen yang membentuk sebuah sistem, yaitu: tujuan, masukan, proses, keluaran, batas, mekanisme pengendalian dan umpan balik serta lingkungan (William L. Luyben, 1993 dalam Jogiyanto, 2012).

Suatu sistem mempunyai karakteristik atau sifat-sifat yang tertentu menurut William L. Luyben (1993) yang dikutip oleh Jogiyanto (2012), yaitu komponen, batas sistem (*boundary*), lingkungan luar (*environments*), penghubung (*interface*), masukan (*input*), keluaran (*output*), pengolahan, sasaran sistem berupa tujuan (*goal*) atau sasaran (*objective*).

Smith dan Corripio (2010) berpendapat, sistem kontrol adalah kumpulan atau susunan komponen-komponen alat yang saling terhubung dan membentuk satu kesatuan untuk mengendalikan, mengatur, dan memerintah keadaan dari suatu mekanisme tertentu. Dalam dunia industri, sistem kontrol merupakan sebuah sistem yang meliputi pengontrolan variabel-variabel seperti temperatur (*temperature*), tekanan (*pressure*), aliran (*flow*), tingkat (*level*), dan kecepatan (*speed*) (William L. Luyben, 1993 dalam Heni S., 2010)

Variabel-variabel ini merupakan keluaran yang harus dijaga tetap sesuai dengan keinginan yang telah ditetapkan terlebih dahulu oleh operator yang disebut dengan setpoint (respon sistem yang diinginkan) dan plant (obyek yang dikontrol). Untuk mengimplementasikan teknik sistem kontrol (*System Control Engineering*) dalam industri diperlukan banyak keahlian atau keilmuan seperti dibidang teknologi mekanik (*mechanical engineering*), teknik listrik (*electrical engineering*), elektronik (*electronics*) dan sistem pneumatik (*pneumatic system*). Secara umum sistem kontrol dibagi

menjadi dua, yaitu sistem kontrol *open loop* dan sistem kontrol *close loop* (William L. Luyben, 1993 dalam Heni S., 2010).

Berdasar uraian diatas dan penelitian terdahulu maka bisa disusun hipotesis (H₅) : Sistem kontrol berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di RS Darmo Surabaya; H₆: Sistem kontrol berpengaruh signifikan terhadap perilaku karyawan di RS Darmo Surabaya; H₇: Sistem kontrol melalui perilaku karyawan signifikan terhadap kinerja karyawan di RS Darmo Surabaya.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Sebuah penelitian eksplanatori menurut Singarimbun dan Effendi (2009: 49) merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel penelitian dengan pengujian hipotesa. Di dalam penelitian eksplanatori, pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode survei, yaitu penelitian yang dilakukan untuk memperoleh fakta-fakta mengenai fenomena-fenomena yang ada di dalam obyek penelitian dan mencari keterangan secara aktual dan sistematis.

Pendekatan penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang berlangsung secara ilmiah dan sistematis. Pengamatan yang dilakukan mencakup segala hal yang berhubungan dengan objek penelitian, fenomena serta korelasi yang ada diantaranya. Tujuan penelitian kuantitatif adalah untuk memperoleh penjelasan dari suatu teori dan hukum-hukum realitas. Penelitian kuantitatif dikembangkan dengan menggunakan model-model matematis, teori-teori dan atau hipotesis.

Penelitian ini mencakup dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia yang membahas mengenai pengaruh pelatihan, sistem kontrol, perilaku karyawan terhadap kinerja di Rumah Sakit Darmo Surabaya. Metode analisis data yang digunakan untuk menguji dalam penelitian ini yaitu *path*

analysis atau analisis jalur untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Pada dasarnya koefisien jalur adalah koefisien regresi yang distandarkan (*standardized coefficient regresi*). Pada penelitian ini, analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat, dengan tujuan menerangkan akibat langsung dan akibat tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat.

Sugiyono (2011:259) mengemukakan analisis jalur (*path analysis*) digunakan apabila secara teori kita yakin berhadapan dengan masalah yang berhubungan sebab akibat. Tujuannya adalah menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab, terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat.

Adapun persamaan regresi dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Z = \rho_{zx1}X_1 + \rho_{zx2}X_2 + \rho_{zy}Y + \rho_y e$$

$$Y = \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx2}X_2 + \rho_{yz}e$$

Dimana :

Z = Kinerja karyawan

Y = Perilaku karyawan

X₁ = Pelatihan

X₂ = Sistem kontrol

ρ_1 = Koefisien untuk variabel Pelatihan

ρ_2 = Koefisien untuk variabel sistem kontrol

ρ_y = Koefisien untuk variabel intervening perilaku karyawan

e = Error

HASIL DAN PEMBAHASAN

Rumah Sakit Darmo didirikan oleh sekelompok orang Belanda yang dipimpin HJ. Offerhaus, 9 Juni 1897. Awalnya, Rumah Sakit Darmo diberi nama "Soerabajasche Zieken Verpleging". Pada permulaan tahun 1898, sebuah klinik didirikan di Jalan Ngemplak, Surabaya, dengan kapasitas 78 tempat tidur. Klinik tersebut dipimpin oleh Zr. Bonnekamp dan

kemudian diubah menjadi Hotel Ngemplak dan saat ini dikenal sebagai Asrama Brimob Ngemplak.

Tahun 1921, Perkumpulan Soerabajasche Zieken Verpleging (SZV) membeli sebidang tanah di Jl. Raya Darmo 90 Surabaya dan pada tanggal 15 Januari 1921 dilakukan peletakan batu pertama pembangunan Rumah Sakit Darmo oleh Mejufr G. Hempenius (*Directrice SZV*). Sewaktu pemerintahan Jepang, gedung RS digunakan sebagai bengkel untuk memperbaiki dan menyimpan senjata berat serta kendaraan perang seperti tank. Gedung RS juga pernah dipakai Jepang sebagai Kamp Interniran anak-anak dan wanita. Setelah pasukan Sekutu datang ke Surabaya, kamp diambil alih oleh Letkol Rendall pada tanggal 27 Oktober 1945 dan menjadi pusat pertahanan pasukan Brigjen AWS Mallaby.

Pada tanggal 27 Oktober 1945, di depan gedung RS Darmo terjadi pertempuran antara tentara sekutu dengan para pemuda Surabaya. Pertempuran tersebut mengawali terjadinya peristiwa 10 November 1945. Gedung RS dijadikan benteng pertahanan oleh pasukan Brigade Jenderal AWS Mallaby. Mottonya, *Salus Aegroti Suprema Lex Est* (Menyelamatkan penderita adalah Kewajiban Utama).

Hasil

Analisis terhadap data penelitian pada model summary diperoleh hasil pada Tabel 1.

Tabel 1
Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,783 ^a | ,613 | ,537 | 1,54294 |

a. Predictors: (Constant) Perilaku karyawan, Sistem Kontrol, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Nilai R^2_{yzx1x2} atau R_{square} dapat dilihat pada *Model Summary^b*, untuk mencari nilai $\rho_y \varepsilon_1$ (variabel error) dapat diketahui dengan persamaan: $\rho_z \varepsilon_1 = 1 - R^2_{zyx1x2}$ x_3 : $1 - 0,613 = 0,387$. Dengan

demikian pengaruh variabel pelatihan, sistem kontrol, dan perilaku karyawan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,613 atau sebesar 61,3% sedangkan sisanya yaitu sebesar 0,387 atau sebesar 38,7% dipengaruhi oleh variabel yang tidak dimasukkan dalam konsep penelitian ini.

Kemudian berdasarkan hasil analisis model 1 (satu), maka sesuai dengan kerangka hubungan kasual empiris antara pelatihan, sistem kontrol, perilaku karyawan terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil pada Tabel 2.

Tabel 2
Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 9,740 | 2,072 | | 4,701 | ,000 |
| 1 Pelatihan | ,385 | ,102 | ,374 | 3,779 | ,000 |
| Sistem kontrol | ,317 | ,105 | ,357 | 3,017 | ,001 |
| Perilaku karyawan | ,593 | ,102 | ,548 | 5,813 | ,000 |

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang tersaji dalam tabel 2, maka persamaan hasil penelitian adalah sebagai berikut : $Z = \rho_{zx1}X_1 + \rho_{zx2}X_2 + \rho_{zy}Y + \rho_z e = Z = 0,374 X_1 + 0,357 X_2 + 0,548 Y + 0,387 \epsilon_1$. Dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang tersaji dalam Tabel 2, maka masing-masing hipotesis dapat dijelaskan berikut ini.

Pengujian hasil hipotesis pengaruh langsung variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,374 dan nilai signifikansinya adalah sebesar 0,000. Nilai signifikansi untuk variabel pelatihan yaitu sebesar 0,000. Besarnya nilai signifikansi tersebut berarti lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), dengan demikian hipotesisnya adalah H_a diterima dan H_o ditolak, yang artinya bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan RS Darmo Surabaya.

Dengan demikian bahwa peningkatan dan penurunan kinerja karyawan karyawan RS Darmo Surabaya dapat dipengaruhi oleh pelatihan. Kemudian besarnya kontribusi variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar $0,374^2 = 0,140$ atau sebesar 14,0%.

Berdasarkan hasil analisis *Standardized Coefficients Beta* nilai dari variabel perilaku karyawan yaitu sebesar 0,357 dengan signifikan sebesar 0,001, artinya hipotesis penelitian yang diajukan dapat dibuktikan kebenarannya, yang berarti sistem kontrol berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan RS Darmo Surabaya.

Peningkatan dan penurunan kinerja karyawan karyawan RS Darmo Surabaya dalam konsep penelitian ini dapat dipengaruhi oleh sistem kontrol . Kemudian besarnya kontribusi variabel sistem kontrol terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar $0,357^2 = 0,127$ atau sebesar 12,7%.

Nilai *Standardized Coefficients Beta* untuk variabel perilaku karyawan yaitu sebesar 0,548 dengan nilai signifikan sebesar 0,000, berarti ada pengaruh yang signifikan antara perilaku karyawan terhadap kinerja karyawan RS Darmo Surabaya. Kemudian besarnya kontribusi variabel perilaku karyawan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar $0,548^2 = 0,300$ atau sebesar 30,0%.

Hasil analisis terhadap data penelitian pada *model summary* diperoleh hasil seperti pada Tabel 3.

Tabel 3

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,892 ^a | ,796 | ,771 | 2,63925 |

a. Predictors: (Constant), Sistem Kontrol, Pelatihan

b. Dependent Variable: Perilaku karyawan

0,796 = 0,204. Dengan demikian pengaruh variabel pelatihan dan sistem kontrol terhadap perilaku karyawan yaitu sebesar 79,6% sedangkan sisanya sebesar 0,204 atau 20,4% dipengaruhi variabel diluar variabel pelatihan dan sistem kontrol. Berdasarkan model kerangka hubungan kasual empiris antara pelatihan dan sistem kontrol terhadap perilaku karyawan RS Darmo Surabaya diperoleh hasil analisis pada Tabel 4.

Nilai R^2_{zx1x2} atau R_{square} dapat dilihat pada *Model Summary*^b, untuk mencari nilai $\rho_{x3\varepsilon_1}$ (variabel sisa/error) dapat diketahui dengan persamaan: $\rho_{y\varepsilon_1} = 1 - R^2_{yx1x2}$: $1 -$

Tabel 4
Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 20,629 | 2,862 | | 7,209 | ,000 |
| | Pelatihan | ,595 | ,108 | ,537 | 5,506 | ,000 |
| | Sistem Kontrol | ,339 | ,114 | ,382 | 2,974 | ,003 |

a. Dependent Variable: Perilaku karyawan

Berdasarkan hasil analisis seperti yang tersaji dalam tabel 4 di atas, maka persamaan struktur model yaitu : $Y = \rho_{yx3x1}X_1 + \rho_{yx3x2}X_2 + \rho_{y3\varepsilon} = Y = 0,537 X_1 + 0,382 X_2 + 0,204 \varepsilon_1$. Berdasarkan pengujian hipotesis terhadap pengaruh pelatihan dan sistem kontrol terhadap perilaku karyawan, maka hasil uji hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, *Standardized Coefficients Beta* untuk variabel pelatihan yaitu sebesar 0,537 dengan nilai signifikan sebesar 0,000, maka besarnya nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), berarti hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima, ada pengaruh yang signifikan. Kesimpulan penelitian ini menunjukkan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap perilaku karyawan RS Darmo Surabaya. Besarnya kontribusi variabel pelatihan terhadap perilaku karyawan yaitu $0,537^2 = 0,288$ atau 28,8%.

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis, nilai *Standardized Coefficients Beta* untuk variabel sistem kontrol yaitu sebesar 0,382 dengan nilai signifikan sebesar 0,003. Hasil tersebut menunjukkan nilai signifikansi variabel sistem kontrol lebih besar dari 0,05 ($0,003 < 0,05$), berarti sistem kontrol tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku karyawan RS Darmo Surabaya. Besarnya kontribusi variabel pelatihan terhadap perilaku karyawan yaitu sebesar $0,382^2 = 0,146$ atau sebesar 14,6%.

Pengujian hipotesis selanjutnya untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung variabel penelitian yaitu pengaruh pelatihan dan sistem kontrol melalui perilaku karyawan terhadap kinerja karyawan RS Darmo Surabaya. Hasilnya, berdasar analisis sebelumnya bahwa besarnya kontribusi variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar $0,374^2 = 0,140$ atau sebesar 14,0%. Dengan demikian pengujian hipotesis

pengaruh variabel pelatihan terhadap variabel kinerja karyawan melalui perilaku karyawan, yaitu $0,374 + (0,537 \times 0,548) = 0,374 + 0,294 = 0,668$. Dengan demikian pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku karyawan yaitu sebesar 0,668 atau sebesar 66,8%.

Selanjutnya, berdasar analisis sebelumnya bahwa besarnya kontribusi variabel sistem kontrol terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar $0,357^2 = 0,127$ atau sebesar 12,7%. Dengan demikian pengujian hipotesis pengaruh variabel sistem kontrol terhadap variabel kinerja karyawan melalui perilaku karyawan, yaitu $0,357 + (0,382 \times 0,548) = 0,357 + 0,209 = 0,566$. Hasil tersebut memberikan kejelasan besarnya pengaruh variabel sistem kontrol terhadap kinerja karyawan melalui perilaku karyawan yaitu sebesar 0,566 atau sebesar 56,6%.

Pembahasan

Pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan RS Darmo Surabaya

Pengujian hasil hipotesis pengaruh langsung variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,374 dan nilai signifikansinya adalah sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan peningkatan dan penurunan kinerja karyawan karyawan RS Darmo Surabaya dapat dipengaruhi oleh pelatihan. Kemudian besarnya kontribusi variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar $0,374^2 = 0,140$ atau sebesar 14,0%.

Hasil analisis pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien jalur positif signifikan. Hal ini menunjukkan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur bertanda positif berarti terdapat hubungan searah antara pelatihan dengan kinerja karyawan. Semakin kuat pelatihan akan meningkatkan kinerja karyawan RS Darmo Surabaya. Hasil penelitian ini memperkuat teori yang

terkait dengan hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan.

Sofyandi (2013) menyatakan pelatihan sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumberdaya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam organisasi. Pendapat di atas menekankan, pelatihan memengaruhi perilaku anggotanya. Hal senada diperjelas Wigjaseptina (1998) yang dikutip Panggabean (2014) yang menyatakan kekuatan budaya perusahaan adalah intensitas dari dampak internalisasi perusahaan pada kinerja karyawan.

Menurut Simamora (2011: 273) pelatihan terdiri atas serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang. Sejalan dengan pendapat tersebut, Handoko (2013: 103) menyatakan ada dua tujuan utama program pelatihan dan pengembangan karyawan. *Output* yang diharapkan dari pelatihan adalah terciptanya sumber daya manusia yang terlatih sehingga mampu mengerjakan tugas operasional jangka pendek dengan lebih baik. Bagi karyawan yang tidak mendapatkan pelatihan akan membutuhkan waktu lebih panjang dalam mengerjakan tugas operasional yang belum pernah diembannya. Demikian pula karyawan yang tidak mendapatkan pelatihan akan relatif lebih sulit menyelesaikan tugas operasional dengan lebih efektif karena tidak ada *update* terhadap kemampuan tehnik dalam menyelesaikan pekerjaan

Pengaruh langsung sistem kontrol terhadap kinerja karyawan RS Darmo Surabaya

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan seperti yang tersaji, *Standardized Coefficients Beta* nilai dari variabel perilaku karyawan yaitu sebesar 0,357 dengan signifikan sebesar 0,001. Hasil hipotesis penelitian menunjukkan sistem kontrol berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan RS Darmo Surabaya. Kontribusi

variabel sistem kontrol terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar $0,357^2 = 0,127$ atau sebesar 12,7%.

Penelitian ini menguji pengaruh sistem kontrol pimpinan pada kinerja karyawan pada RS Darmo Surabaya. Sistem kontrol pimpinan merupakan suatu proses dalam melaksanakan, menilai serta mengoreksi pekerjaan dengan tujuan agar pekerjaan sesuai perencanaan. Merujuk pada hasil penelitian, hipotesis yang menyatakan sistem kontrol pimpinan memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan dapat diterima.

Hasil ini konsisten dengan teori yang dikemukakan Hasibuan (2012: 194) mengenai faktor-faktor yang dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan pada suatu organisasi yaitu tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, sistem kontrol, sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan. Sistem kontrol sangat diperlukan sebagai satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi dan apakah tingkat pencapaian tujuan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Sistem kontrol dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara pimpinan dan karyawan pelaksana lainnya dalam institusi atau perusahaan.

Pengaruh perilaku karyawan terhadap Kinerja karyawan RS Darmo Surabaya

Nilai *Standardized Coefficients Beta* untuk variabel perilaku karyawan yaitu sebesar 0,548 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Kontribusi variabel perilaku karyawan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar $0,548^2 = 0,300$ atau sebesar 30,0%.

Hasil analisis pengaruh langsung kinerja karyawan terhadap perilaku karyawan diperoleh nilai koefisien jalur positif signifikan. Hal ini menunjukkan kinerja karyawan berpengaruh terhadap perilaku karyawan. Koefisien jalur bertanda positif berarti terdapat hubungan searah antara kinerja karyawan dan

perilaku karyawan. Semakin baik kinerja karyawan maka perilaku karyawan pada RS Darmo Surabaya akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Gibson *et al.* (1996) dikutip Dessler (2009) bahwa kinerja karyawan menyangkut aktivitas individu pada suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi pada dasarnya berorientasi tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam suatu perencanaan mengikutkan seluruh komponen dalam organisasi atau paling tidak para pengambil keputusan yang ada dalam organisasi tersebut (Hersey dan Blanchard; 1992 dalam Laksana, 2012).

Sedang Kast & Rosenzweig (1990) menyatakan perilaku adalah semua tindakan yang dilakukan seseorang baik untuk kepentingan dirinya maupun kelompoknya dan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu Bierhoff & Muller (2005), menyatakan ada hubungan yang positif antara kinerja karyawan dengan perilaku karyawan. Juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Gilder (2003) menyatakan perilaku karyawan yang baik akan berdampak positif pada kinerja karyawan. Mendukung hasil penelitian Arogyaswamy & Byles (2002) yang menyatakan perilaku yang baik berdampak pada perilaku karyawan (dalam Church, 2009)

Pengaruh pelatihan terhadap perilaku karyawan RS Darmo Surabaya

Hasil pengujian hipotesis *Standardized Coefficients Beta* untuk variabel pelatihan yaitu sebesar 0,537 dengan nilai signifikan sebesar 0,000, hipotesisnya menunjukkan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap perilaku karyawan RS Darmo Surabaya. Kontribusi variabel pelatihan terhadap perilaku karyawan yaitu sebesar $0,537^2 = 0,288$ atau sebesar 28,8%.

Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap perilaku karyawan, pelatihan bagi karyawan sangat penting untuk diterapkan dalam suatu instansi. Dengan

adanya pelatihan diharapkan karyawan akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan. Oleh karena itulah perusahaan yang ingin berkembang, maka pelatihan bagi karyawannya harus mendapatkan perhatian yang besar. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk mengembangkan pengetahuan, sikap, dan ketrampilan kerja dalam usahanya untuk meningkatkan perilaku karyawan sehingga menghasilkan produk yang berkualitas.

Pengaruh sistem kontrol terhadap perilaku karyawan RS Darmo Surabaya

Hasil pengujian hipotesis variabel sistem kontrol yaitu sebesar 0,382 dengan nilai signifikan sebesar 0,003. Hal ini menunjukkan sistem kontrol tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku karyawan RS Darmo Surabaya. Kontribusi variabel pelatihan terhadap perilaku karyawan yaitu sebesar $0,382^2 = 0,146$ atau sebesar 14,6%.

Dengan demikian, dapat dinyatakan peningkatan sistem kontrol yang ada pada RS Darmo Surabaya mempunyai pengaruh positif terhadap perilaku karyawan. Semakin baik pelaksanaan kontrol, maka akan semakin meningkat pula perilaku karyawan pada RS Darmo Surabaya.

Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku karyawan (Y).

Kontribusi variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar $0,374^2 = 0,140$ atau sebesar 14,0%. Dengan demikian pengujian hipotesis pengaruh variabel pelatihan terhadap variabel kinerja karyawan melalui perilaku karyawan, yaitu sebesar 0,668. Dengan

demikian pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku karyawan yaitu sebesar 0,668 atau sebesar 66,8%.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, pelatihan dapat memengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui perilaku karyawan. Keberhasilan pelatihan dalam suatu organisasi ditentukan dengan pengetahuan, kemampuan berpikir, sikap dan kecakapan karyawan. Pengetahuan merupakan hasil proses dari usaha manusia, sehingga dengan adanya pengetahuan yang cukup akan membantu pekerjaan yang dilakukan cepat selesai dan dengan hasil yang baik. Kemampuan berpikir juga menentukan keberhasilan pelatihan.

Seorang karyawan yang berpikir untuk menemukan pemahaman dengan pekerjaan yang dilakukan maka pekerjaan akan menghasilkan hasil yang maksimal dan baik. Sikap juga menentukan keberhasilan pelatihan. Sikap yang baik dalam menghadapi suatu masalah akan sangat membantu dalam kelancaran pekerjaan yang dilakukan. Kecakapan yang dimiliki seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya akan berpengaruh pada hasil yang didapatnya nanti, sehingga produktivitas kerja dapat dicapai dengan maksimal.

Suatu pelatihan berupaya menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang pada saat itu dihadapi. Pelatihan lebih ditekankan pada masalah-masalah teknis operasional. Dari pelaksanaan pelatihan diharapkan menghasilkan *output* yang berkualitas yang dapat meningkatkan perilaku karyawan dan kinerja karyawan yang baik dalam memberikan pelayanan kepada pasien.

Pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja karyawan melalui perilaku karyawan

Berdasar analisis, besarnya kontribusi variabel sistem kontrol terhadap

kinerja karyawan yaitu sebesar $0,357^2 = 0,127$ atau sebesar 12,7%. Dengan demikian pengujian hipotesis pengaruh variabel Perilaku karyawan terhadap variabel kinerja karyawan melalui pelatihan, yaitu sebesar 0,566. Besarnya pengaruh variabel sistem kontrol terhadap kinerja karyawan melalui perilaku karyawan yaitu sebesar 0,566 atau sebesar 56,6%.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, sistem kontrol dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui perilaku karyawan. Semakin baik sistem kontrol yang diterapkan oleh manajemen RS Darmo Surabaya, maka kinerja karyawan juga akan semakin baik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan dalam memberikan layanan di rumah sakit.

SIMPULAN

Tanggapan responden terhadap kuesioner penelitian menunjukkan pelatihan, sistem kontrol, perilaku karyawan dan kinerja karyawan di RS Darmo Surabaya termasuk dalam kategori baik. Pelatihan dan sistem kontrol yang ada terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di RS Darmo Surabaya. Demikian juga perilaku karyawan berpengaruh terhadap kinerja, dan pelatihan juga berpengaruh signifikan terhadap perilaku karyawan di RS Darmo Surabaya.

Selanjutnya sistem kontrol berpengaruh signifikan terhadap perilaku karyawan di RS Darmo Surabaya, dan pelatihan melalui perilaku karyawan signifikan terhadap kinerja karyawan serta sistem kontrol melalui perilaku karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di RS Darmo Surabaya.

Bagi organisasi, pelatihan, sistem kontrol, perilaku karyawan dan kinerja karyawan sudah baik, sehingga harus perlu dipertahankan karyawan melibatkan suatu hubungan yang aktif dengan organisasi, dimana para karyawan mempunyai kemampuan untuk memberikan diri mereka dan membuat

suatu kontribusi personal untuk membantu organisasi mencapai kesuksesan, seperti melibatkan pegawai dalam menentukan tujuan kerja, menspesifikasi bagaimana mencapai tujuan itu dan menyusun target.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, Tri Dinda. 2011. Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT Astra International Tbk Waru. *Jurnal Ilmu Manajemen* Volume 4 Nomor 4 - Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya. Surabaya.
- Amsyah, Zulkifli. 2010. *Manajemen Sistem Informasi 2*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Anoraga, Panji. 2009. *Manajemen Bisnis*. PT. Rineka Cipta. Semarang.
- Arikunto, Suharsimi. 2011. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta.
- As'ad, M. 2011. *Psikologi Industri, Seri Umum. Sumber Daya Manusia*. Edisi 4. Liberty. Yogyakarta.
- Azwar, Saifuddin. 2011. *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Baldauf, et al. 2011. Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness. *Journal of Personal Selling & Management*, Vol. XXI, Number 2 (Spring), p. 109- 222
- Chang, Chen, dan S. W. Chen. 2012. The Impact of Online Store Environment Cues On Purchase Intentions: Trust and Perceived Risk as a Mediator. *Online Information Review* 32, no. 6: 818-841.
- Church, D.C. 2009. The Relationship Between inVitro Gas Production, In vitro Microbial Biomass Yield and 15 N Incorporation and Its Implications for The Prediction of Voluntary Feed Intake of Rougha - ges. *Brit. Jour.of Nutr.* 77(5) :911 - 921.
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba. Empat.
- Djojogugito, A. 2011. *Peran Rumah Sakit dalam Kesehatan dan Keselamatan Kerja*.

- Penerbit Universitas Indonesia. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2013. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi. Aksara. Jakarta.
- Heni S, Jendra. 2010. Process Control Performance. <http://jendraheni.blogspot.com>. Diakses tanggal 24 Juli 2010.
- Hermanto, Agung. 2014. Analisis Kualitas Pelayanan, Komitmen dan Kepercayaan Terhadap Komitmen dan Kepercayaan Terhadap Loyalitas Konsumen. *Tesis*. Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ilyas, Hermani. 2012. Analisis Pengaruh Ketanggapan Karyawan, Empathy Karyawan, dan Kehandalan Karyawan Terhadap Kualitas Pelayanan Serta Dampaknya Terhadap Kepercayaan Konsumen (Studi Pada Gues House Bugenville Semarang. *Skripsi*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Semarang.
- Jogiyanto. 2012. *Analisis dan Desain Sistem Informasi*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Kuntoro, Agus. 2014. *Buku ajar manajemen keperawatan*. Nuha Medika. Yogyakarta.
- Laksana, Fajar. 2012. *Manajemen Kepegawaian*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Leonardi, Frans. 2011. *Coaching for Performance*, PT. Sun, Jakarta
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Strategik Cet.1 Ed.2. Penerbit Galih Indonesia. Bogor.
- Mazura. 2012. Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, Volume 1 Nomor 1 hal 19-27
- Nasution. 2014. *Metode Research*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Cetakan Ke-4, Gajah Mada Univercity Press. Yogyakarta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2013. *Pendidikan Dan Perilaku Kesehatan*. Rineka Cipta. Jakarta
- Oliver, Richard & Anderson, Erin. 2014. An Empirical Test of The Consequences of Behavior and Outcomes-Based Sales Control Systems. American Management Association ISSN: 0022-2429. *Journal of Marketing* 1 Vol. 78, May 2014, 1-19.
- Panggabean, S., Mutiara. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pelham, Alfred M., and D. T. Wilson, 2013, "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small Firm Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 24, 27-43.
- Pramudyo, Chrisogonus D. 2010. *Human Resources Management*. PT Elex Media Computindo Gramedia. Jakarta.
- Purba, Sukarman, 2009, Pengaruh Sistem kontrol, Kompetensi, dan Perilaku pelayanan Terhadap Kinerja Karyawan di RSUD Medan. *KINERJA*, Volume 13, No.2, Th. 2009: Hal.150-167)
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta
- Royani, Dwi A. 2014. Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 terhadap Peningkatan Kinerja pada PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara. *Tesis*. Universitas Sumatera Utara.
- Ruky, Achmad S. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (cetakan kelima).
- Simamora, Henry. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-5. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. 2009. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta.

- Sipatu, Lindanur. 2013. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Perawat di Ruang Rawat Inap RSUD Undata Palu. *e-Jurnal Katalogis*, Volume I Nomor 1, Januari 2013 hlm 146-157
- Sirait, Justine. 2013. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. PT. Grasindo. Jakarta.
- Smith, Carlos A & Corripio, Armando B. 2010. *Principles and Practice of Automatic Process Control*. Edisi kedua. Jhon wiley & Sons Inc. New York.
- Sofyandi, Herman. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Alfabeta. Bandung.
- Sulistiyani, Ambar, Teguh dan Rosidah. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Syafei, Muhammad, dkk. 2016. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan PT. Pul Logistics Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 2 No. 3, September 2016.
- Sutrisno. 2013. *Manajemen Keuangan*. Ekonesia. Yogyakarta
- Tjiptono, Fandy. 2010. *Strategi Pemasaran*. Edisi 3, ANDI. Yogyakarta
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Parsada. Jakarta.
- Zeithaml *et al.* 2009. Service Quality Delivery Through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge. *Academy of Marketing Science*, 2002.
- Zerbe *et al.* 2012. The Influence of Fairness Perceptions and Goal Commitment on Managers Performance in a Budget Setting. *Behavioral Research in Accounting* Vol 14. 247-271.