

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Rumah Sakit**

##### **2.1.1 Pengertian Rumah Sakit**

Menurut WHO, definisi rumah sakit adalah integral dari suatu organisasi sosial dan kesehatan dengan fungsi menyediakan pelayanan paripurna (*komprehensif*), penyembuhan penyakit (*kuratif*) dan pencegahan penyakit (*preventif*) kepada masyarakat rumah sakit juga merupakan pusat pelatihan bagi tenaga kesehatan dan pusat peneliti medik.

Rumah sakit adalah sarana kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan secara merata dengan mengutamakan upaya penyembuhan penyakit dan pemulihan kesehatan, yang dilaksanakan secara serasi dan terpadu dengan upaya peningkatan kesehatan dan pencegahan penyakit dalam suatu tatanan rujukan, serta dapat dimanfaatkan untuk pendidikan tenaga dan penelitian. Rumah sakit juga merupakan institusi yang dapat memberi keteladanan dalam budaya hidup bersih dan sehat serta kebersihan lingkungan (Depkes RI. 2009).

##### **2.1.2 Tugas dan Fungsi Rumah Sakit**

Menurut Depkes RI (2009) rumah sakit mempunyai tugas memberikan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna. Untuk menjalankan tugas rumah sakit mempunyai fungsi:

- a. Penyelenggaraan pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit.

- b. Pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatan yang paripurna tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan medis
- c. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kemampuan dalam pemberian pelayanan kesehatan
- d. Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan serta penapisan teknologi bidang kesehatan dalam rangka peningkatan pelayanan kesehatan dengan memperhatikan etika ilmu pengetahuan bidang kesehatan

### **2.1.3 Klasifikasi Rumah Sakit**

Menurut Permenkes RI No. 340/MENKES/PER/III/2010 rumah sakit dikategorikan menjadi:

#### **1. Berdasarkan jenis pelayanan yang diberikan**

##### **a. Rumah Sakit Umum**

Rumah sakit umum dimaksudkan untuk memberikan pelayanan kesehatan pada semua bidang dan jenis penyakit.

##### **b. Rumah Sakit Khusus**

Rumah sakit khusus dimaksudkan untuk memberikan pelayanan utama pada satu bidang atau satu jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ, jenis penyakit atau kekhususan lainnya.

## 2. Berdasarkan pengelolaannya

### a. Rumah Sakit Publik

Rumah Sakit Publik dimaksudkan dapat dikelola oleh pemerintah, pemerintah daerah, dan badan hukum yang bersifat nirlaba. Rumah sakit publik yang dikelola pemerintah dan pemerintah daerah diselenggarakan berdasarkan pengelolaan badan layanan umum atau badan layanan umum daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Rumah sakit publik yang dikelola pemerintah dan pemerintah daerah tidak dapat dialihkan menjadi rumah sakit privat.

### b. Rumah Sakit Privat

Rumah sakit privat dikelola oleh badan hukum dengan tujuan profit yang berbentuk perseroan terbatas atau persero.

Menurut Permenkes RI No. 340/MENKES/PER/III/2010 tentang Klasifikasi Rumah Sakit, dalam rangka penyelenggaraan kesehatan secara berjenjang dan fungsi rujukan, rumah sakit umum dan khusus diklasifikasikan berdasarkan fasilitas dan kemampuan pelayanan rumah sakit.

## 1. Klasifikasi rumah sakit secara umum terdiri dari:

### a. Rumah Sakit Umum kelas A

Rumah sakit umum kelas A harus mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medis paling sedikit 4 pelayanan medik

spesialis dasar, 5 pelayanan spesialis penunjang medik, 12 pelayanan medik spesialis lain dan 13 pelayanan medik sub spesialis.

b. Rumah Sakit Umum kelas B

Rumah sakit umum kelas B harus mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medis paling sedikit 4 pelayanan medik spesialis dasar, 4 pelayanan spesialis penunjang medik, 8 pelayanan medik spesialis lain dan 2 pelayanan medik sub spesialis.

c. Rumah Sakit Umum kelas C

Rumah sakit umum kelas C harus mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medis paling sedikit 4 pelayanan medik spesialis dasar dan 4 pelayanan spesialis penunjang medik.

d. Rumah Sakit Umum kelas D

Rumah sakit umum kelas D harus mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medis paling sedikit 2 pelayanan medik spesialis dasar.

2. Klasifikasi rumah sakit khusus terdiri dari:

a. Rumah Sakit Khusus kelas A

Rumah sakit khusus kelas A adalah rumah sakit khusus yang mempunyai fasilitas dan kemampuan paling sedikit pelayanan medik spesialis dan pelayanan medik sub spesialis sesuai kekhususan yang lengkap.

b. Rumah Sakit Khusus kelas B

Rumah sakit khusus kelas B adalah rumah sakit khusus yang mempunyai fasilitas dan kemampuan paling sedikit pelayanan medik spesialis dan pelayanan medik sub spesialis sesuai kekhususan yang terbatas.

c. Rumah Sakit Khusus kelas C

Rumah sakit khusus kelas C adalah rumah sakit khusus yang mempunyai fasilitas dan kemampuan paling sedikit pelayanan medik spesialis dan pelayanan medik sub spesialis sesuai kekhususan yang minimal.

## 2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Edwin B. Flippo “*Personnel Management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished*”.

Sedangkan menurut Marihot Tua dalam buku yang ditulis oleh Dadang Sunyoto (2012) menyebutkan bahwa sumber daya manusia dengan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, kebijakan dan program bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungan terhadap efektifitas organisasi dengan cara etis dan sosial yang dapat dipertanggung jawabkan,

serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi baik secara individu maupun organisasi.

## **2.3 Perawat**

### **2.3.1 Pengertian Perawat**

Berdasarkan Permenkes RI No.HK. 02.02/MENKES/148/1/2010 tentang Izin dan Penyelenggaraan Praktik Perawat, definisi perawat adalah seseorang yang telah lulus pendidikan perawat baik di dalam maupun di luar negeri sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Seorang perawat dituntut untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat (Selvia, 2013).

### **2.3.2 Tugas Perawat**

Menurut UU RI No 38 Tahun 2014 pasal 29 Tentang Keperawatan bahwa dalam menyelenggarakan Praktik Keperawatan, Perawat bertugas sebagai:

- a. Pemberi asuhan keperawatan
- b. Penyuluh dan konselor bagi klien
- c. Pengelola pelayanan keperawatan
- d. Peneliti keperawatan
- e. Pelaksana tugas berdasarkan pelimpahan wewenang dan/atau
- f. Pelaksana tugas dalam keadaan keterbatasan tertentu

Dalam melaksanakan tugas tersebut dapat dilaksanakan secara bersama ataupun sendiri-sendiri. Pelaksanaan tugas perawat harus dilaksanakan secara bertanggung jawab dan akuntabel.

## **2.4 Pelatihan**

### **2.4.1 Pengertian Pelatihan**

Adrew E. Sikula mengemukakan bahwa pelatihan (*training need*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas.

Pelatihan pada manajemen SDM adalah program pendidikan untuk membantu pekerja memperbaiki kemampuan atau performa karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (L.I. Irmawati, 2014).

### **2.4.2 Tujuan Pelatihan**

Terdapat dua tujuan dari pelaksanaan pelatihan, yaitu tujuan bagi karyawan dan bagi perusahaan. Tujuan pelatihan bagi karyawan adalah menciptakan tenaga ahli dalam perspektif ilmu pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam program pelatihan, agar dapat diterapkan dalam perspektif ilmu pengetahuan, agar dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari karyawan. Tujuan pelatihan bagi perusahaan adalah untuk memperoleh keunggulan dan kemampuan bersaing dengan kompetitor sehingga pelatihan sebaiknya tidak hanya mengembangkan keterampilan dasar, tetapi juga mengembangkan nilai-nilai, budaya, dan aturan-aturan perusahaan yang tidak tertulis (Noe, 2010).

Noe, etc. (2015) menjelaskan bahwa tujuan dari pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan pengetahuan karyawan tentang budaya perusahaan dan siapa saja para pesaing atau kompetitor. Melalui pelatihan, karyawan memperoleh pengetahuan atau keterampilan baru dalam memahami budaya perusahaan dan kesadaran terhadap kondisi persaingan bisnis.
2. Meningkatkan keterampilan dasar dalam menggunakan teknologi terbaru yang dapat membantu dalam pekerjaan karyawan, seperti mesin dan komputer. Perkembangan teknologi memberikan pengaruh positif dalam mempermudah pelaksanaan kerja, namun dibutuhkan pula proses pembelajaran bagi karyawan dalam memahami kerja teknologi tersebut.
3. Meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja secara tim dengan meningkatkan kualitas produk dan layanan. Pelatihan tidak hanya menyoar pada kemampuan individu karyawan, tetapi dalam cakupan yang lebih besar yakni kelompok atau tim.
4. Memastikan bahwa budaya perusahaan ditekankan pada inovasi, kreativitas, dan pembelajaran. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan tentunya memiliki karakteristik yang khas dari setiap perusahaan. Ciri tersebut menjadi penting untuk dipahami oleh karyawan agar memiliki motivasi untuk membangun budaya kerja yang mengedepankan inovasi dan kreativitas
5. Menjamin keamanan kerja bagi karyawan dengan menyediakan cara baru bagi karyawan untuk dapat terus memberikan kontribusi bagi perusahaan ketika pekerjaan karyawan berubah, kepentingan karyawan berubah, atau keterampilan yang karyawan miliki telah termakan oleh zaman.

Dinamika kerja sering berubah-ubah, sehingga pelatihan dapat menjadi sarana bagi karyawan untuk beradaptasi terhadap kondisi ketidakpastian maupun perubahan teknologi yang berlangsung cepat.

### **2.4.3 Manfaat Pelatihan**

Menurut Widodo (2018) manfaat pelatihan dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu perilaku (*Attitude*), pengetahuan (*Knowledge*) dan keterampilan (*Skill*) yang dijabarkan sebagai berikut:

#### **1. *Attitude* (perilaku)**

Pelatihan dapat mengubah sikap dan perilaku seseorang sehingga membantu dirinya untuk dapat mendorong pencapaian pengembangan serta kepercayaan diri, pelatihan juga dapat membantu seseorang dalam mengatasi stres, kekecewaan dan konflik sehingga dapat memberikan pengakuan dan perasaan kepuasan kerja. Pelatihan juga dapat mengubah perilaku seseorang dengan mengurangi rasa kekhawatiran dalam mencoba melakukan tugas atau pekerjaan yang baru.

#### **2. *Knowledge* (pengetahuan)**

Pelatihan dapat memberikan pengetahuan yang baru mengenai tugas pekerjaan yang menggunakan teknologi baru sehingga pekerjaan dapat dikerjakan lebih mudah, pelatihan juga dapat memberikan pengetahuan kepada seseorang dalam meningkatkan karier dan produktivitas kerja.

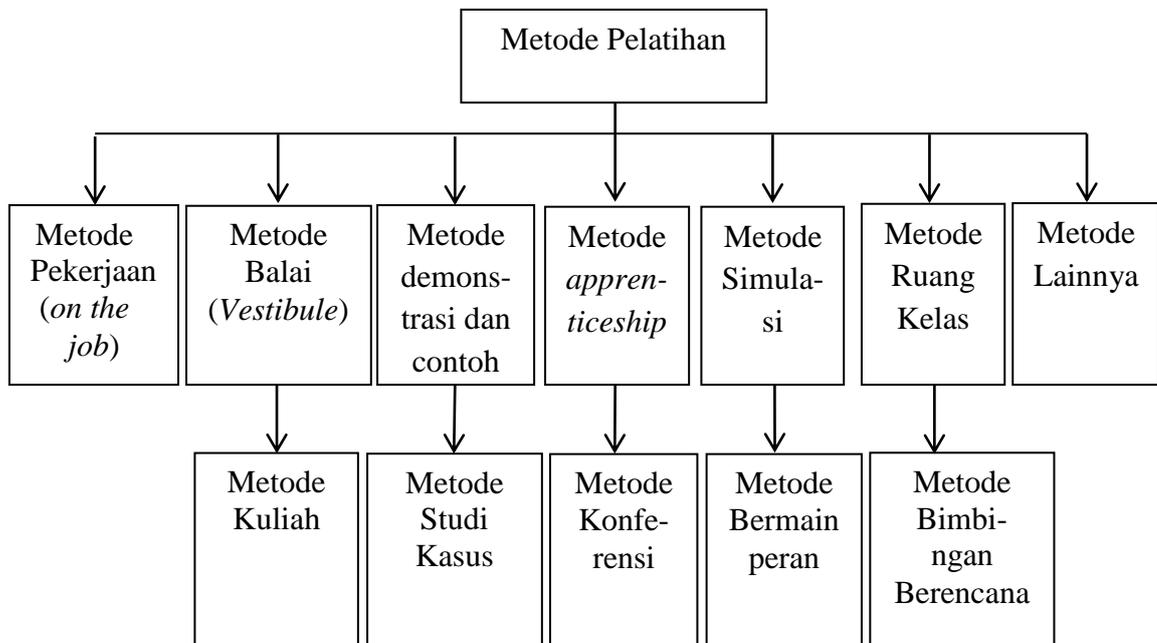
#### **3. *Skill* (Keterampilan)**

Pelatihan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan sehingga memiliki karyawan yang lebih terampil, efektif dan efisien dalam

bekerja. Keterampilan dalam pelatihan dapat memberikan inovasi baru bagi perusahaan dan kreativitas individu dalam meningkatkan kinerja diperusahaan atau membuat *enterpreunership*.

#### 2.4.4 Metode Pelatihan

Adrew E. Sikula (1981 ;243) mengemukakan metode pelatihan adalah; “*On the job;demonstration and examples; simulation; apprenticeship; clasroom methods (lecture, coference, case study, role playing and programmed instruction); and other training methods*”.



Gambar 2.1 Metode Pelatihan (Sumber: Andrew E. Sikula, 1981)

##### 1. Metode *on the job training*

Hampir 90 persen dari pengetahuan pekerjaan diperoleh melalui metode ini. Pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerja lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya. Pegawai senior memberikan contoh cara mengerjakan

pekerjaan dan pegawai baru memperhatikannya. Metode *on the job training* dapat pula menggunakan peta-peta, gambar-gambar, sampel masalah, dan mendemonstrasikan pekerjaan agar pegawai baru dapat memahaminya dengan jelas.

## 2. *Vestibule* atau balai

Metode *vestibule* merupakan metode pelatihan yang sangat cocok untuk banyak peserta (pegawai baru) yang dilatih dengan jenis pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama. Pelaksanaan metode *vestibule* biasanya dilakukan dalam waktu beberapa hari sampai beberapa bulan dengan pengawasan instruktur.

## 3. Metode demonstrasi dan contoh

Suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan. Metode demonstrasi melibatkan penguraian dan memeragakan suatu melalui contoh-contoh. Metode ini sangat mudah bagi manajer dalam mengajarkan pegawai baru mengenai aktivitas nyata melalui suatu tahap perencanaan dari “bagaimana dan apa sebab” pegawai mengerjakan pekerjaan yang ia kerjakan.

## 4. Metode *Apprenticeship*

Suatu cara mengembangkan keterampilan (*skill*) pengrajin atau pertukangan. Metode ini didasarkan pula pada *on the job training* dengan memberikan petunjuk-petunjuk cara pengerjaannya. Metode ini tidak

mempunyai format. Pegawai peserta mendapatkan bimbingan umum dan dapat langsung mengerjakan pekerjaannya.

#### 5. Simulasi

Suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi itu merupakan pelengkap sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Metode simulasi yang populer adalah permainan bisnis (*bussinness games*).

#### 6. Metode ruang kelas

Metode ruang kelas merupakan metode *training* yang dilakukan di dalam kelas walaupun dapat dilakukan di area pekerjaan. Aspek-aspek tertentu dari semua pekerjaan lebih mudah dipelajari dalam ruangan kelas daripada *on the job training*. Metode ruang kelas terdiri dari:

##### a. Metode kuliah

Kuliah merupakan suatu ceramah yang disampaikan secara lisan untuk tujuan-tujuan pendidikan. Keuntungan metode ini adalah dapat digunakan untuk kelompok besar sehingga biaya peserta menjadi rendah dan dapat menyajikan banyak bahan pengetahuan dalam waktu yang relative singkat, sedangkan kelemahannya peserta lebih bersikap pasif, komunikasi hanya satu arah, sehingga tidak terjadi umpan balik dari peserta.

##### b. Metode konferensi

Konferensi menekankan adanya diskusi kelompok kecil, materi pelajaran yang terorganisasi dan melibatkan peserta aktif. Pada

metode konferensi, belajar didasarkan melalui partisipasi lisan dan interaksi antar peserta (anggota peserta). Peserta dianjurkan untuk memberikan gagasan-gagasan untuk didiskusikan, dievaluasi dan mungkin pula dapat diubah oleh pendapat atau pandangan-pandangan dari peserta lainnya.

c. Metode studi kasus

Pada metode studi kasus, peserta diminta mengidentifikasi masalah-masalah dan merekomendasi pemecahan masalahnya. Metode ini menghendaki belajar melalui perbuatan, dengan maksud meningkatkan pemikiran analisis dan kemampuan memecahkan masalah.

d. Metode bermain peran

Peran merupakan suatu bentuk perilaku yang diharapkan. Peranan peserta adalah menjelaskan situasi dan masing-masing peran mereka yang harus mereka perankan dalam konteks hipotesis tersebut.

e. Bimbingan berencana

Metode bimbingan berencana terdiri dari serangkaian langkah yang berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau sekelompok pelaksana pekerjaan. Metode ini meliputi langkah-langkah yang telah diatur terlebih dahulu mengenai prosedur yang berhubungan dengan penguasaan keterampilan khusus atau pengetahuan umum. Bimbingan berencana dapat dilakukan dengan

menggunakan buku, pedoman (*manual*), dan mesin petunjuk pengajaran (*teaching machine*).

#### 7. Metode pelatihan lainnya

Metode yang menggunakan kartu-kartu, alat bantu audio visual seperti tape, film, video tape. Metode pelatihan dengan alat bantu audio visual sangat bermanfaat dan membantu dalam pengajaran.

### **2.4.5 Tahapan Pelatihan**

Menurut L.I. Irmawati pelatihan tenaga kerja atau karyawan ada beberapa tahapan yaitu:

#### 1. Penentuan kebutuhan

Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan adalah untuk mengumpulkan informasi yang relevan guna mengetahui dana atau menentukan apakah perlu tidaknya pelatihan dilaksanakan. Adakah kesenjangan antara pengetahuan karyawan dengan pekerjaan yang akan dilaksanakan. Kemampuan yang dibutuhkan, karakteristik yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan.

#### 2. Desain program pelatihan

Bila pelatihan merupakan solusi terbaik, maka para manajer atau supervisor harus memutuskan program pelatihan yang tepat yang harus dilaksanakan. Ketepatan metoda pelatihan tergantung pada tujuan yang hendak dicapai, yang harus dilakukan identifikasi terlebih dahulu.

### 3. Evaluasi program pelatihan

Tujuan evaluasi program pelatihan adalah untuk mengetahui dan menguji apakah pelatihan tersebut efektif di dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pelatihan harus merupakan solusi untuk perbaikan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan.

#### **2.4.6 Pengelolaan Pelatihan**

Menurut Widodo (2018) pelatihan memerlukan pengelolaan yang tepat dan professional dalam melaksanakan sehingga esensi dapat dilakukan dengan baik. Pengelolaan pelatihan disini dapat dijadikan suatu bentuk wirausaha yang dapat memberikan pelatihan kepada seluruh instansi dan bentuk organisasi sehingga dapat memberikan manfaat bagi penggunanya.

Secara manajerial fungsi manajemen pelatihan adalah merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pelatihan. Sementara secara operasional tugas pengelolaan pelatihan yaitu:

1. Membuat sistematika kebutuhan kegiatan pelatihan pada umumnya
2. Mengembangkan kebijakan aturan dan prosedur pelatihan
3. Mengelola anggaran pelatihan
4. Mengembangkan dan menerapkan administrasi pelatihan menggunakan teknologi
5. Meneliti dan mengembangkan metode pelatihan yang sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan peserta
6. Mempersiapkan materi dan kurikulum pelatihan

7. Menyiapkan sarana dan prasarana pelatihan yang dibutuhkan
8. Menganalisis dan memperbaiki sistem pelatihan

#### **2.4.7 Komponen-Komponen Pelatihan dan Pengembangan**

Menurut Anwar P. Mangkunegara (2014) komponen-komponen pelatihan dan pengembangan meliputi:

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
- b. Para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (profesional).
- c. Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- d. Metode pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
- e. Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainers*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

#### **2.4.8 Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan**

Mondy (2008: 212) mengemukakan bahwa pelatihan dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagai berikut:

##### **1. Dukungan Manajemen Puncak**

Dukungan kepemimpinan puncak sangat berguna agar program-program pelatihan dan pengembangan dapat berjalan dengan baik.

## 2. Komitmen Para Spesialis dan Generalis

Selain dukungan manajemen puncak, keterlibatan seluruh manajer baik spesialis maupun generalis sangat berpengaruh pada keberhasilan proses pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab utama pelatihan dan pengembangan merupakan tanggung jawab manajer lini, sedangkan para profesional pelatihan dan pengembangan hanya memberikan keahlian teknis.

## 3. Kemajuan Tehnologi

Tehnologi memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap pelatihan terutama penggunaan komputer dan internet yang secara dramatis mempengaruhi berjalannya fungsi-fungsi bisnis.

## 4. Kompleksitas Organisasi

Struktur organisasi juga berpengaruh terhadap proses pelatihan. Struktur organisasi yang lebih datar karena lebih sedikitnya level manajerial membuat tugas-tugas individu dan tim semakin diperluas dan diperkaya, sehingga para karyawan menghabiskan lebih banyak waktu untuk menjalankan pekerjaan dan tugas-tugas yang lebih kompleks tidak seperti yang dikerjakan sebelumnya.

## 5. Gaya Belajar

Meskipun banyak hal yang belum diketahui mengenai proses belajar, beberapa generalisasi yang memahami ilmu-ilmu keperilakuan telah mempengaruhi cara perusahaan melaksanakan pelatihan.

### 2.4.9 Jenis Pelatihan Untuk Jabatan Pelaksana

Berikut ini disajikan jenis pelatihan untuk profesi perawat menurut Kepmenkes Nomor HK. 01.07/Menkes/17/2018 Tentang Jabatan Pelaksana di Lingkungan Kementerian Kesehatan

Tabel 2.1 Jenis Pelatihan Untuk Perawat

No	Jabatan Pelaksana	Jenis Pelatihan
1	Perawat Ahli	a. Pelatihan Bantuan Hidup Lanjutan b. Pencegahan Infeksi c. Manajemen Inkontinensia d. Manajemen Gejala e. Tatalaksana Kemoterapi, dll
2	Perawat	a. Bantuan Hidup Dasar b. Pencegahan Infeksi c. Dying Care d. Komunikasi Terapeutik, dll

## 2.5 Analisis Kebutuhan Diklat

### 2.5.1 Pengertian Analisa Kebutuhan Diklat

Menurut Kaufman (dalam Leigh, Watkins, Platt, dan Kaufman, 2000) penilaian kebutuhan merupakan proses formal yang mengidentifikasi kebutuhan sebagai kesenjangan (*gap*) antara hasil sekarang dengan hasil yang diharapkan, yang menempatkan kebutuhan itu pada urutan prioritas yang didasarkan pada biaya untuk memenuhi tiap-tiap kebutuhan dibandingkan biaya mengabaikannya, dan menyeleksi kebutuhan yang paling penting (masalah atau peluang) untuk pengurangan atau penghapusan.

*Rosset dan Arwady* menyebutkan bahwa *Training Needs Assesment* (TNA) adalah suatu istilah yang dipergunakan dalam analisis untuk memahami permasalahan kinerja atau permasalahan yang berkaitan dengan

penerapan teknologi baru. Dinyatakan oleh *Rosset* bahwa *Training Needs Assesment* yang selanjutnya disebut analisis kebutuhan pelatihan (diklat) atau penilaian kebutuhan diklat seringkali disebut pula sebagai analisis permasalahan, analisis pra diklat, analisis kebutuhan atau analisis pendahuluan.

### **2.5.2 Manfaat dan Tujuan Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Menurut Widodo (2018) beberapa tujuan dilaksanakan analisis kebutuhan pelatihan:

1. Untuk mendapatkan data akurat yang diperlukan dalam pembuatan kebutuhan pelatihan.
2. Adanya dasar penyusunan program pelatihan
3. Pedoman organisasi dalam merancang bangun program pelatihan
4. Menjadi suatu masukan bagi pimpinan organisasi dalam penyusunan kebijakan lebih lanjut
5. Dapat menjaga dan meningkatkan produktivitas kerja
6. Dapat mempersiapkan suatu organisasi dalam menghadapi tugas-tugas baru

### **2.5.3 Alasan dari kebutuhan pelatihan dan pengembangan**

Mangkunegara (2014) mengungkapkan alasan dari kebutuhan pelatihan dan pengembangan sebagai berikut:

1. Adanya pegawai baru

Pegawai-pegawai baru sangat memerlukan pelatihan orientasi. Mereka perlu memahami tujuan, aturan-aturan, dan pedoman kerja yang

ada pada organisasi perusahaan. Di samping itu, mereka perlu memahami kewajiban-kewajiban, hak dan tugasnya sesuai dengan pekerjaannya.

## 2. Adanya penemuan-penemuan baru

Dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, banyak ditemukan peralatan-peralatan baru yang lebih canggih daripada peralatan kantor yang digunakan sebelumnya. Pegawai-pegawai yang akan menggunakan peralatan baru tersebut perlu mendapatkan pelatihan agar dapat menggunakannya dengan sebaik-baiknya, misalnya penggunaan komputer.

### **2.5.4 Unsur-unsur dalam Analisis Kebutuhan**

Menurut Widodo (2018) unsur-unsur penting dalam tahap analisis adalah sebagai berikut:

1. Pelibatan semua pegawai kunci (pimpinan lini terdepan dan ahli subjek) dalam proses analisis dan mereka menyepakati hasilnya
2. Analisis kebutuhan digunakan untuk menanggulangi kesenjangan kinerja atau mengantisipasi perubahan, dan mengidentifikasi tindakan yang perlu dilakukannya.
3. Analisis pekerjaan dilakukan untuk menentukan tugas yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan. Semua tugas itu diidentifikasi, didokumentasi, dan diprioritaskan sesuai dengan tujuan organisasi.
4. Rumusan tugas tertulis dengan baik
5. Tugas diseleksi untuk keperluan pelatihan

6. Analisis tugas dilaksanakan (jika perlu) untuk menentukan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan
7. Proses dan hasil analisis harus didokumentasi dengan baik dan dijaga kemutakhirannya.

### **2.5.5 Langkah-Langkah Menganalisis**

Widodo (2018) mengungkapkan analisis harus dilakukan dengan seksama agar hasilnya benar-benar bermanfaat. Ada empat langkah dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Keempat langkah itu adalah (1) melakukan analisis kesenjangan (*gap analysis*), (2) mengidentifikasi prioritas, (3) mengidentifikasi penyebab masalah kinerja atau peluang, serta (4) mengidentifikasi solusi dan atau peluang pertumbuhan.

#### **1. Langkah pertama analisis kesenjangan**

Langkah pertama adalah memeriksa kinerja aktual organisasi dan anggotanya dibandingkan dengan standar yang ada atau standar baru yang ditetapkan dalam rangka pertumbuhan dan pengembangan. Memeriksa sesuai dengan kompetensi standar kinerja yang akan dilakukan sehingga dapat dilaksanakan dengan baik. Perhatikan dua hal berikut.

##### **a. Situasi sekarang**

Harus ditentukan sejauh mana kompetensi (kemampuan) pegawai yang sekarang atau dimasa depan. Analisis itu juga perlu mengkaji tujuan, iklim, serta kendala internal dan eksternal organisasi.

b. Situasi yang diinginkan atau yang perlu

Harus diidentifikasi kondisi yang diinginkan atau yang perlu bagi keberhasilan organisasi dan anggotanya secara pribadi. Analisis ini berfokus pada tugas/standar pekerjaan, serta pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mewujudkan situasi itu.

2. Langkah Kedua Mengidentifikasi Prioritas

Langkah pertama yang seharusnya telah menghasilkan daftar panjang kebutuhan pelatihan, pengembangan karier, pengembangan organisasi, dan atau intervensi lainnya. Sekarang kita harus mengkaji hal itu dalam kaitannya dengan kadar pentingnya bagi tujuan, realitas, dan kendala organisasi. Kita harus menentukan apakah kebutuhan yang diidentifikasi itu memang kebutuhan yang sesungguhnya atau bukan. Jika memang demikian, selanjutnya ditimbang kadar pentingnya dalam kaitannya dengan kebutuhan organisasi. Ukuran berikut dapat digunakan untuk menentukan kadar penting:

a. Efektivitas biaya

Sejauh mana perbandingan antara biaya masalah dan biaya solusi? Disini dilakukan analisis biaya (*cost benefit*).

b. Mandat atau peraturan organisasi

Adakah peraturan organisasi yang mengharuskan adanya solusi? Misalnya peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja, konservasi energi, ketentuan mengenai standar kompetensi manajemen sekolah, dan sebagainya.

c. Desakan pimpinan

Apakah pimpinan terus mengharapkan adanya solusi? Misalnya, menurunnya mutu lulusan pendidikan mendorong pimpinan terus untuk melakukan upaya peningkatan kemampuan guru dan manajemen sekolah.

d. Populasi

Jumlah pegawai atau orang-orang dalam jabatan atau pekerjaan penting yang terlibat. Misalnya pelatihan peningkatan mutu pendidikan akan melibatkan banyak guru, manajemen sekolah, dan birokrasi pendidikan.

e. Pelanggan

Apa pengaruh yang ditimbulkan oleh spesifikasi dan harapan pelanggan?

3. Langkah ketiga mengidentifikasi penyebab masalah atau peluang sangat perlu diketahui kinerja yang seharusnya untuk dapat menerapkan solusi yang tepat.

4. Langkah keempat mengidentifikasi solusi dan peluang pertumbuhan

Jika para pegawai melaksanakan pekerjaan mereka dengan efektif, mungkin perlu mempertahankan kinerja mereka sebagaimana adanya. Namun pelatihan tertentu mungkin perlu diadakan jika organisasi telah menetapkan untuk bergerak kearah yang baru. Jika pegawai tidak melakukan pekerjaan mereka dengan efektif, maka solusinya mungkin salah satu dari yang berikut.

- a. Pelatihan, jika masalahnya adalah kemampuan (pengetahuan dan atau keterampilan)
- b. Kegiatan pengembangan organisasi, jika masalahnya tidak terletak pada kemampuan, tetapi pada keharusan adanya perubahan yang sistematis. Intervensi ini kemungkinan dapat mencakup perencanaan stratejik, restrukturisasi organisasi, manajemen kinerja, dan atau pembinaan tim yang efektif.

### 2.5.7 Level Asesmen Analisis Kebutuhan

Tiga level dalam asesmen kebutuhan pelatihan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.2 Level Asesmen Analisis Kebutuhan

<i>Assesment Level</i>	<i>Information Sources</i>	<i>Information Obtained</i>
<i>Task</i>	<i>Job analysis and Job description</i>	<i>Description of types of tasks Description required KSAs Description of career track</i>
<i>Person</i>	<i>Individual records</i>	<i>Test result, previous training, and experiences indicating present capacities</i>
	<i>Interview with employee and supervisor Performance evaluation</i>	<i>Employee perception of difficulties in job and need for skill development Supervisor perception of needs for improvement and for promotional development Individual performance evaluation</i>
<i>Organization</i>	<i>Interview with supervisors and manager</i>	<i>Plan for recognition, job redesign, or product/procedure change</i>

Sumber: Berry (1998)

Menurut Bakar dan Jufri (2017) terdapat tiga metode yang dapat digunakan dalam melakukan asesmen analisis kebutuhan, yaitu

*organizational analysis*, *personal analysis*, dan *task analysis*. Ketiga metode tersebut perlu dipertimbangkan oleh perusahaan sebelum memutuskan untuk mengadakan sebuah pelatihan.

#### 1. *Organizational Analysis* (Analisis Organisasi)

Asesmen analisis kebutuhan di tingkat organisasi difokuskan pada perencanaan strategi, kebutuhan bisnis, dan tujuan. Asesmen analisis kebutuhan tingkatan organisasi dimulai dengan penilaian internal lingkungan organisasi seperti prosedur, struktur, kebijakan, kekuatan dan kelemahan. Penilaian lingkungan eksternal seperti peluang dan ancaman. Setelah melakukan analisis SWOT, kelemahan dapat ditangani dengan pelatihan, sedangkan kekuatan dapat diperkuat dengan pelatihan lanjutan. Ancaman dapat dikurangi dengan mengidentifikasi pada bagian mana pelatihan diperlukan.

Analisis yang dilakukan dalam level organisasi ini meliputi identifikasi terhadap kegiatan pelatihan yang mampu mendukung tujuan perusahaan, kesiapan semua elemen dalam perusahaan (*manager*, *peer*, dan *employees*) dalam mendukung kegiatan pelatihan, serta ketersediaan sumber pelatihan. *Organizational analysis* mempertimbangkan isu-isu seperti tujuan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang terhadap program pelatihan.

Menurut Wexley dan Latham (1981) mengemukakan bahwa dalam menganalisis organisasi perlu diperhatikan pertanyaan “*where is training and development needed and where is it likely to be successful within an*

*organization?*”. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengadakan survei sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai, dan sikap dalam administrasi. Di samping itu analisis organisasi dapat menggunakan *turn over*, absensi, kartu pelatihan, daftar kemajuan pegawai, dan data perencanaan pegawai.

## 2. *Task Analysis* (Analisis Tugas/Jabatan)

Asesmen analisis kebutuhan pada tingkatan *task* difokuskan pada pekerjaan yang sedang ditugaskan kepada para karyawan. Analisis pekerjaan mengumpulkan informasi terkait apakah pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dipahami dengan jelas oleh karyawan tersebut atau tidak. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan informasi adalah wawancara, observasi, tes psikologi, kuisioner dan lain-lain. Karyawan perlu mempersiapkan diri untuk perubahan karena pekerjaan bersifat dinamis dan terus berubah dari waktu ke waktu. Analisis pekerjaan juga dapat membantu dalam mengumpulkan informasi terkait tugas yang perlu dilakukan atau tugas-tugas tambahan yang akan diperlukan di masa depan.

Notoadmojo (2015) mengemukakan analisis jabatan antara lain menjawab pertanyaan: apa yang harus diajarkan atau diberikan dalam pelatihan agar para karyawan yang bersangkutan mampu melakukan pekerjaan secara efektif. Tujuan utama analisis tugas ialah untuk memperoleh informasi tentang:

- a. Tugas-tugas yang harus dilakukan oleh karyawan
- b. Tugas-tugas yang telah dilakukan pada saat itu
- c. Tugas-tugas yang seharusnya dilakukan, tetapi belum atau tidak dilakukan karyawan
- d. Sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dan sebagainya.

### 3. *Person Analysis* (Analisis Individu)

Asesmen analisis kebutuhan pada tingkatan individu difokuskan pada setiap individu dalam organisasi. Pada tingkatan ini organisasi memeriksa apakah kinerja karyawan seorang karyawan telah berada pada tingkat yang diinginkan atau berada di bawah harapan. Apabila terdapat perbedaan antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja faktual, karyawan tersebut perlu mengikuti pelatihan. Metode yang dapat digunakan untuk menganalisis kebutuhan individu adalah sebagai berikut (Sinha & Sinha, 2009):

- a. Penilaian dan tinjauan kinerja,
- b. Penilaian rekan
- c. Penilaian kompetensi
- d. Penilaian bawahan
- e. Masukan dari klien
- f. *Feedback* dari pelanggan
- g. *Self-assesment* atau *self-appraisal*

*Person analysis* merupakan salah satu metode yang dapat membantu kita untuk mengidentifikasi karyawan yang sebenarnya membutuhkan pelatihan. Hal tersebut dapat dilihat dari performa karyawan saat ini serta ekspektasi yang diharapkan dari karyawan. *Person analysis* berkaitan erat dengan kesiapan karyawan untuk mengikuti pelatihan. Kesiapan karyawan untuk mengikuti *training* dapat dilihat dari karakteristik yang dimiliki karyawan (kemampuan, sikap, keyakinan, dan motivasi) yang dianggap penting untuk diaplikasikan ke dalam pekerjaan serta lingkungan kerja yang akan memfasilitasi proses pembelajaran. Proses dalam *person analysis* meliputi evaluasi terhadap karakteristik personal, *input*, *output*, konsekuensi, dan *feedback*.

### 2.5.8 Teknik Pengumpulan Data Penilaian Kebutuhan

Sumber data yang biasa digunakan dalam mengevaluasi kebutuhan pelatihan sebagai berikut ini:

Tabel 2.3 Sumber Data Yang Digunakan Dalam Evaluasi Kebutuhan Pelatihan

<b>Analisis Organisasi</b>	<b>Analisis Pekerjaan</b>	<b>Analisis Orang</b>
1. Sasaran dan tujuan organisasi	1. Deskripsi pekerjaan	1. Data atau penilaian kinerja
2. Inventaris personalia	2. Rincian pekerjaan	2. Sampling pekerjaan
3. Inventaris keterampilan	3. Standar kinerja	3. Wawancara
4. Indeks iklim organisasi	4. Pelaksanaan pekerjaan	4. Angket
5. Indeks efisiensi	5. Sampling pekerjaan	5. Tes (Pengetahuan, Keterampilan, dll)
6. Perubahan dalam sistem (misalnya: peralatan)	6. Tinjauan literatur tentang pekerjaan	6. Sikap pelanggan/karyawan
7. Permintaan manajemen	7. Pertanyaan tentang pekerjaan	7. Kemajuan pelatihan
	8. Komite pelatihan	8. Skala <i>rating</i>
	9. Analisis masalah operasi	

<b>Analisis Organisasi</b>	<b>Analisis Pekerjaan</b>	<b>Analisis Orang</b>
8. Wawancara keluar kerja 9. MBO ( <i>Management by Objectives</i> ) atau sistem perencanaan kerja 10. Survei pelanggan/data kepuasan 11. Wawancara karyawan yang keluar		9. Buku harian 10. Situasi yang dapat diciptakan (misalnya bermain peran) 11. Pusat penilaian 12. MBO atau sistem perencanaan kerja

Sumber: Bernardin dan Russel, 1993: 301)

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Berikut merupakan penelitian terdahulu dari jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu

<b>No</b>	<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Metodologi Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1.	Rahayu Wijayanti, Anny Fictor Purba dan Wahyudi U.H (2017)	<i>Training Needs Analysis</i> dan Perencanaan Program Pelatihan Sumber Daya Manusia Bidang Pengelolaan Perbekalan Farmasi Rumah Sakit Bhayangkara Brimob.	Desain <i>cross sectional</i> dengan melakukan pengamatan , pencatatan dan analisis terhadap variabel dependen (sumber daya manusia) dan variabel	Hasil ke-3 (tiga) analisis terhadap 20 (dua puluh) orang pegawai dan pekerjaan pengelolaan perbekalan farmasi RS. Bhayangkara Brimob, ditemukan gap kompetensi SDM yang saat ini dengan kompetensi SDM yang diharapkan bagi pengelolaan perbekalan farmasi rumah sakit, masing-masing

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
			independen yang dalam penelitian ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhinya.	pegawai memiliki kebutuhan pelatihan yang dihasilkan dengan menggunakan metode pelatihan standar yang ada, dan hasilnya dijadikan rekomendasi kepada pihak manajemen RS. Bhayangkara Brimob.
2.	Ema Novita Ristya Putri dan Karjono (2016)	Analisis Kebutuhan Pelatihan Pejabat Struktural Berdasarkan <i>Training Need Assessment</i> di RSUD dr. R Soedarsono Kota Pasuruan.	Penelitian deskriptif, teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuisioner. Subyek penelitian ini adalah para pejabat struktural	Sistem pengembangan karier masih rendah yaitu 49,2%. Penentuan kebutuhan diperoleh dari usulan tiap pejabat dan kesenjangan antara pelatihan yang pernah diikuti dengan PMK nomor 971/2009. Pelatihan yang dibutuhkan antara lain kewirausahaan, rencana implementasi dan rencana tahunan, rencana aksi strategis, sistem rekrutmen pegawai, sistem remunerasi dan kepemimpinan.
3.	Saniadita Arhan Saputra (2009)	Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Petugas Laboratorium dan Radiologi di Instalasi Penunjang Medis Rumah Sakit PHC Surabaya	Penelitian ini merupakan penelitian observasional, dengan jumlah sampel sebanyak 19 orang yang diambil dari populasi petugas laboratorium dan	Kebutuhan pelatihan antar petugas berbeda-beda tergantung jabatan dan unit pelayanan. Penanggung jawab laboratorium membutuhkan pelatihan di bidang pematapan mutu internal, pelatihan teknik berkomunikasi ( <i>service excellent</i> ), dan pelatihan manajemen (administrasi dan logistik), sedangkan penanggung jawab

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
			radiologi di Instalasi Penunjang Medis Rumah Sakit PHC Surabaya dengan metode total sampling	radiologi membutuhkan pelatihan di bidang imaging radiologi, pelatihan ilmu anatomi, pelatihan tentang teknik pemeriksaan radiologi sesuai dengan perkembangan teknologi, dan pelatihan manajemen (administrasi dan logistik). Petugas pelaksana laboratorium atau radiologi lebih banyak membutuhkan pelatihan operasional. Pelaksana laboratorium membutuhkan pelatihan tentang teknik perawatan alat, pelatihan teknik sampling, pelatihan anatomi, pelatihan penanganan bahan beracun dan berbahaya, pelatihan bersertifikasi analis, pelatihan tentang teknik pemeriksaan laboratorium sesuai dengan perkembangan teknologi, pelatihan flebotomi, pelatihan tentang pelayanan darah, dan pelatihan program komputer. Sedangkan pelaksana radiologi membutuhkan pelatihan di bidang pengontrolan dan kalibrasi alat, pelatihan tentang teknik pemeriksaan radiologi sesuai dengan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>perkembangan teknologi, pelatihan PPR (Petugas Proteksi Radiasi), dan pelatihan MS- CT (pemeriksaan CT scan menggunakan 64 slice). Petugas pelaksana, baik laboratorium maupun radiologi, juga membutuhkan pelatihan di bidang manajemen administrasi dan logistik. Pelatihan manajemen tersebut dalam pelaksanaannya dapat diberikan dengan menggunakan metode on the job training, dimana penanggung jawab dapat bertindak sebagai trainer.</p>