

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. 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).

2.2. 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.

2.3 Klasifikasi Rumah Sakit

Menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia nomor 3 tahun 2020 rumah sakit dikategorikan menjadi :

1. Berdasarkan jenis pelayanan yang diberikan

a. Rumah Sakit Umum

Rumah Sakit umum memberikan pelayanan kesehatan pada semua bidang dan jenis penyakit. Pelayanan kesehatan yang diberikan oleh Rumah Sakit umum paling sedikit terdiri atas:

1. Pelayanan medik dan penunjang medik terdiri atas:

- a. Pelayanan medik umum berupa pelayanan medik dasar.
- b. Pelayanan medik spesialis berupa pelayanan medik spesialis dasar dan pelayanan medik spesialis lain. Pelayanan medik spesialis dasar meliputi pelayanan penyakit dalam, anak, bedah, dan obstetri dan ginekologi.
- c. Pelayanan medik subspecialis sebagaimana dimaksud berupa pelayanan medik subspecialis dasar dan pelayanan medik subspecialis lain

2. Pelayanan keperawatan dan kebidanan meliputi asuhan keperawatan generalis, asuhan keperawatan spesialis, dan asuhan kebidanan.
3. Pelayanan nonmedik terdiri atas pelayanan farmasi, pelayanan laundry/binatu, pengolahan makanan/gizi, pemeliharaan sarana prasarana dan alat kesehatan, informasi dan komunikasi, pemulasaran jenazah, dan pelayanan nonmedik lainnya
4. Sumber daya manusia pada Rumah Sakit umum berupa tenaga tetap meliputi:
 - a. Tenaga medis dimaksud terdiri atas dokter, dokter gigi, dokter spesialis, dokter gigi spesialis, dan/atau dokter subspecialis. Dokter spesialis terdiri atas dokter spesialis atau dokter gigi spesialis untuk melakukan pelayanan medik spesialis. Dokter subspecialis meliputi dokter subspecialis dasar dan dokter subspecialis lain untuk melakukan pelayanan medik subspecialis.
 - b. Tenaga psikologi klinis
 - c. Tenaga keperawatan
 - d. Tenaga kebidanan
 - e. Tenaga kefarmasian
 - f. Tenaga kesehatan masyarakat
 - g. Tenaga kesehatan lingkungan
 - h. Tenaga gizi
 - i. Tenaga keterampilan fisik
 - j. Tenaga keteknisian medis

- k. Tenaga teknik biomedika
- l. Tenaga kesehatan lain
- m. Tenaga nonkesehatan

Jumlah dan kualifikasi sumber daya manusia disesuaikan dengan hasil analisis beban kerja, kebutuhan, dan kemampuan pelayanan Rumah Sakit.

5. Klasifikasi Rumah Sakit umum terdiri atas:

- a. Rumah Sakit umum kelas A

Rumah Sakit umum kelas A merupakan Rumah Sakit umum yang memiliki jumlah tempat tidur paling sedikit 250 (dua ratus lima puluh) buah.

- b. Rumah Sakit umum kelas B

Rumah Sakit umum kelas B merupakan Rumah Sakit umum yang memiliki jumlah tempat tidur paling sedikit 200 (dua ratus) buah.

- c. Rumah Sakit umum kelas C

Rumah Sakit umum kelas C merupakan Rumah Sakit umum yang memiliki jumlah tempat tidur paling sedikit 100 (seratus) buah.

- d. Rumah Sakit umum kelas D

Rumah Sakit umum kelas D merupakan Rumah Sakit umum yang memiliki jumlah tempat tidur paling sedikit 50 (lima puluh) buah.

Rumah Sakit umum kelas D terdiri atas:

- a. Rumah Sakit umum kelas D
- b. Rumah Sakit kelas D pratama

Rumah Sakit kelas D pratama di selenggarakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan

- b. Rumah Sakit Khusus

Rumah Sakit khusus memberikan pelayanan utama pada satu bidang atau satu jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu , golongan umur , organ , jenis penyakit , atau kekhususan lainnya. Rumah Sakit khusus dapat menyelenggarakan pelayanan lain di luar kekhususannya. Pelayanan lain di luar kekhususannya sebagaimana dimaksud meliputi pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan kegawatdaruratan. Pelayanan rawat inap untuk pelayanan lain di luar kekhususannya sebagaimana di maksud paling banyak 40% dari seluruh jumlah tempat tidur.

Rumah Sakit khusus terdiri atas Rumah Sakit khusus:

- a. Ibu dan anak
- b. Mata
- c. Gigi dan mulut
- d. Ginjal
- e. Jiwa
- f. Infeksi
- g. Telinga-hidung-tenggorok kepala leher

- h. Paru
- i. Ketergantungan obat
- j. Bedah
- k. Otak
- l. Orthopedi
- m. Kanker
- n. Jantung dan pembuluh darah.

Selain Rumah Sakit khusus, Menteri dapat menetapkan Rumah Sakit khusus lainnya yaitu berupa penggabungan jenis kekhususan yang terkait keilmuannya atau jenis kekhususan baru. Penetapan Rumah Sakit khusus lainnya dilakukan berdasarkan hasil kajian dan rekomendasi asosiasi perumahsakitannya serta organisasi profesi terkait.

Pelayanan kesehatan yang diberikan oleh Rumah Sakit khusus paling sedikit terdiri atas:

- a. Pelayanan medik dan penunjang medik terdiri atas pelayanan medik umum, pelayanan medik spesialis sesuai kekhususan, pelayanan medik subspecialis sesuai kekhususan, pelayanan medik spesialis lain, dan pelayanan medik subspecialis lain.
- b. Pelayanan keperawatan dan/atau kebidanan meliputi asuhan keperawatan generalis, asuhan keperawatan spesialis, dan/atau asuhan kebidanan, sesuai kekhususannya.

- c. Pelayanan nonmedik meliputi pelayanan farmasi, pelayanan laundry/binatu, pengolahan makanan/gizi, pemeliharaan sarana prasarana dan alat kesehatan, informasi dan komunikasi, pemulasaran jenazah, dan pelayanan nonmedik lainnya.

Sumber daya manusia pada Rumah Sakit khusus berupa tenaga tetap meliputi:

- a. Tenaga medis terdiri atas dokter, dokter gigi, dokter spesialis sesuai kekhususannya, dokter gigi spesialis sesuai kekhususannya, dokter spesialis lain, dokter subspecialis sesuai kekhususan, dokter spesialis dengan kualifikasi tambahan sesuai kekhususannya, dokter subspecialis lain, dan dokter spesialis lain dengan kualifikasi tambahan.
- b. Tenaga keperawatan dan/atau tenaga kebidanan
- c. Tenaga kefarmasian
- d. Tenaga kesehatan lain
- e. Tenaga nonkesehatan, sesuai dengan pelayanan kekhususan dan/atau pelayanan lain di luar kekhususannya.

Jumlah dan kualifikasi sumber daya manusia disesuaikan dengan hasil analisis beban kerja, kebutuhan, dan kemampuan pelayanan Rumah Sakit.

Klasifikasi Rumah Sakit khusus terdiri atas:

a. Rumah Sakit khusus kelas A

Rumah Sakit khusus kelas A merupakan Rumah Sakit khusus yang memiliki jumlah tempat tidur paling sedikit 100 (seratus) buah.

b. Rumah Sakit khusus kelas B

Rumah Sakit khusus kelas B merupakan Rumah Sakit khusus yang memiliki jumlah tempat tidur paling sedikit 75 (tujuh puluh lima) buah.

c. Rumah Sakit khusus kelas C

Rumah Sakit khusus kelas C merupakan Rumah Sakit khusus yang memiliki jumlah tempat tidur paling sedikit 25 (dua puluh lima) buah.

2.4. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal yang berperan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia adalah asset perusahaan yang harus dirawat. Pemberdayaan sumber daya manusia yang di kelola secara teratur dan sistematis akan menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mumpuni dan kompetitif. Di zaman yang berkembang pesat saat ini perusahaan harus extra selektif dalam memilih sumber daya manusia yang kompetitif, mumpuni serta memiliki daya saing yang tinggi. Manajemen perusahaan khususnya *bagian HRD (Human Resource Development)* harus selektif dalam menyeleksi calon pegawainya (Hamali,2016).

Menurut Hamali (2016) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisien organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yakni sumber daya manusia (*human resource*) dan sumber daya bukan manusia (*non human resource*). Kelompok sumber daya non manusia ini mencakup modal, mesin, teknologi, bahan-bahan (*material*) dan lain-lain.

Menurut Hamali (2016) Pada prinsipnya sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang dapat menentukan tercapainya tujuan suatu perusahaan atau organisasi. Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki tujuan yang jelas serta dilengkapi dengan fasilitas, sarana dan prasarana yang canggih, tetapi tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang mumpuni, kemungkinan besar sulit mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Sumber daya manusia dipahami sebagai kekuatan yang bersumber pada potensi manusia yang ada didalam suatu perusahaan atau organisasi, dan merupakan modal dasar suatu perusahaan atau organisasi untuk melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan. Suatu perusahaan

atau organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang terampil akan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan.

Menurut Nawawi (2003) pengertian SDM menjadi dua, yaitu pengertian secara makro dan mikro. Pengertian SDM secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja).

Menurut Veithzal (2004) SDM adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (input) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode/teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (output) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

2.5. 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).

2.6. 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
- 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.

2.7. Pengertian Pelatihan

Adrew E. Sikula (2011) mengemukakan bahwa pelatihan (*training*) 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 Sumbet Daya Manusia (SDM) adalah program pendidikan untuk membantu pekerja memperbaiki kemampuan atau performa karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (L.I. Irmawati, 2014).

2.8. 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 (2010) 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 menasar 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.

2.9. 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.

2.10. Metode Pelatihan

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.

2.11. Tahapan Pelatihan

Menurut L.I. Irmawati (2015) 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.

2.12. Pengelolaan Pelatihan

Menurut Widodo (2018) pelatihan memerlukan pengelolaan yang tepat dan profesional 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

2.13. 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.

2.14. Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Mondy (2008) 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 pelatih.

2.15. Pengertian *Training Needs Assesment* / Analisis Kebutuhan Diklat

Training Need Assessment merupakan sebuah analisis kebutuhan *workplace* yang secara spesifik dimaksudkan untuk menentukan apa kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu perusahaan dalam menggunakan sumberdaya (waktu, dana, dan lain-lain) secara efektif sekaligus untuk menghindari kegiatan pelatihan yang tidak perlu (Probosemi, 2011).

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.

2.16. 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

2.17. 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.

2.18. 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 pelatih
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.

2.19 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.

2.20. Level Asesmen Analisis Kebutuhan

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

Tabel 2.1 Tingkat Penilaian Analisis Kebutuhan

Tingkat Penilaian	Sumber Informasi	Informasi Yang Diperoleh
Tugas	Analisis Pekerjaan dan Deskripsi Pekerjaan	Deskripsi Jenis Tugas Deskripsi diperlukan KSAs (<i>Knowledge Statements, Skill Statements, Ability Statements</i>) Deskripsi Jalur Karir
Individu	Catatan Individu	Hasil tes pelatihan sebelumnya dan pengalaman yang menunjukkan kapasitas saat ini
Organisasi	Wawancara dengan evaluasi kinerja karyawan dan supervisor	Persepsi karyawan tentang kesulitan dalam pekerjaan dan kebutuhan untuk pengembangan keterampilan supervisor Persepsi kebutuhan untuk perbaikan dan untuk pengembangan promosi evaluasi kinerja individu
	Wawancara dengan supervisor dan manajer	Rencana pengakuan, Desain ulang pekerjaan, atau perubahan produk/prosedur

Sumber(Berry, 1998)

Menurut Bakar dan Jufri (2017) terdapat tiga metode yang dapat digunakan dalam melakukan assesmen analisis kebutuhan, yaitu: Analisis Organisasi , Analisis Individu, dan Analisis Tugas. 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 *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats* (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?*”/Dimana pelatihan dan pengembangan dibutuhkan dan dimana kemungkinan akan berhasil dalam suatu organisasi. 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*.

2.21. Teknik Pengumpulan Data Penilaian Kebutuhan

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

Tabel 2.2 Sumber Data Yang Digunakan Dalam Evaluasi Kebutuhan Pelatihan

Analisis Organisasi	Analisis Pekerjaan	Analisis Orang
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, Kemampuan, dll)
6. Perubahan dalam sistem (misalnya: peralatan)	6. Tinjauan literatur tentang pekerjaan	6. Sikap pelanggan/karya-
	7. Pertanyaan tentang pekerjaan	
	8. Komite pelatihan	
	9. Analisis masalah operasi	

Analisis Organisasi	Analisis Pekerjaan	Analisis Orang
7. Permintaan manajemen 8. Wawancara keluar kerja 9. <i>Management by Objectives (MBO)</i> atau sistem perencanaan kerja 10. Survei 11. pelanggan/data kepuasan 12. Wawancara karyawan yang keluar		wan 7. Kemajuan 8. Pelatihan 9. Skala <i>rating</i> 10. Buku harian 11. Situasi yang dapat diciptakan (misalnya bermain peran) 12. Pusat penilaian 13. <i>Management by Objectives (MBO)</i> atau sistem perencanaan kerja

Sumber: (Bernardin dan Russel, 1993)

2.22. Pengertian *In House Training*

Menurut Sujoko (2012) *In house training* adalah program pelatihan yang diselenggarakan di tempat sendiri, sebagai upaya untuk meningkatkan kompetensi pegawai, dalam menjalankan pekerjaannya dengan mengoptimalkan potensi-potensi yang ada. Menurut Sudarwan Danim (2012), bahwa *In House Training* (IHT) merupakan kegiatan yang dilaksanakan oleh rumah sakit sebagai persiapan pegawai untuk memperbaiki kekurangan. *In House training* merupakan pelatihan yang dilaksanakan secara internal oleh rumah sakit atau tempat lain yang ditetapkan sebagai penyelenggaraan pelatihan yang dilakukan berdasar pada pemikiran bahwa sebagian kemampuan dalam meningkatkan kompetensi dan karier pegawai tidak harus dilakukan secara eksternal, namun dapat dilakukan secara internal.

2.23. Pengertian Ekshouse Taining

Menurut Pipid (2018) Pelatihan yang dilaksanakan di luar rumah sakit. Kebutuhan pelatihan disesuaikan dengan program kerja diklat serta anggaran diklat. Apabila ada surat masuk tentang penawaran diklat, maka tata usaha akan pembuat disposisi ke direktur. Kemudian dilakukan penunjukkan peserta sesuai usulan kebutuhan pelatihan yang telah diajukan sebelumnya oleh pegawai melalui kepala ruangan. Pelatihan yang boleh didapat oleh tiap karyawan maksimal adalah 20 jam per tahun. Penunjukkan peserta diprioritaskan adalah karyawan tetap.

2.24. Alur Pengajuan Pelatihan Inhouse Training dan ekshouse training Rumah Sakit Wiyung Sejahtera

Alur pengajuan pelatihan di Rumah sakit wiyung sejahtera :

1. Setiap unit membuat pengajuan kebutuhan pelatihan berdasarkan template form untuk di serahkan ke *Human Resource Development (HRD)*.
2. Selanjutnya dari form tersebut diterima oleh *Human Resource Development (HRD)* dan dilakukan mapping.
3. Kemudian *Human Resource Development (HRD)* akan menjadwalkan/ mendaftarkan pemberangkatan pelatihan sesuai kebutuhan.

2.25. Prioritas Kebutuhan Pelatihan Rumah Sakit Wiyung Sejahtera

Pelatihan pertama yaitu *Basic Life Support/BLS* kegunaan pelatihan tersebut untuk memberi pembekalan kepada petugas medis maupun non medis agar mampu memberikan pertolongan pertama pada korban. Pelatihan kedua Penanggulangan Penderita Gawat Darurat (PPGD) kegunaan pelatihan tersebut untuk melatih keterampilan perawat dalam melakukan penanganan pertama pasien

gawat darurat agar terselamatkan dari kematian. Pelatihan ketiga yaitu Pelatihan Elektrokardiogram (EKG) kegunaan pelatihan tersebut untuk meningkatkan kemampuan kompetensi perawat dalam menggunakan alat tersebut supaya lebih handal dan profesional melakukan pelayanan terhadap pasien. Pelatihan keempat yaitu Pelatihan Perawatan luka dan hecting/menjahit luka kegunaan pelatihan tersebut untuk mengasah kemampuan perawat agar mampu merawat dan menjahit luka sesuai standar yang telah ditetapkan .Dan Pelatihan Kelima yaitu Pelatihan Komunikasi Terapeutik kegunaan pelatihan tersebut untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan komunikasi para tenaga kesehatan yang melayani pasien di rumah sakit.