

## **BAB II**

### **TINJAUAN 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:

1. Penyelenggaraan pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit.
2. Pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatan yang paripurna tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan medis.

3. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kemampuan dalam pemberian pelayanan kesehatan.
4. 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**

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 eLaskar Pelangitra 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).

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.

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.

## **2.3 Pelatihan**

### **2.3.1 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).

### **2.3.2 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 (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.

### 2.3.3 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.

#### 2.3.4 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 (business 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 (Tujuh) 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.

### 2.3.5 Tahapan Penelitian

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.

#### 2.3.6 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.

### 2.3.7 Komponen-Komponen Pelatihan dan Pengembangan

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

1. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
2. Para pelatih (trainers) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (profesional).
3. Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Metode pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
5. Peserta pelatihan dan pengembangan (trainers) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

### 2.3.8 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 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 berperilaku telah mempengaruhi cara perusahaan melaksanakan pelatihan.

### **2.4 Training Needs Analysis (TNA) atau Analisis Kebutuhan Diklat**

#### 2.4.1 Pengertian TNA

Training Needs Analysis (TNA) atau analisis kebutuhan pelatihan merupakan sebuah tahapan yang dilaksanakan oleh organisasi sebelum menjalankan kegiatan pelatihan dan pengembangan tahapan ini menjadi bagian terpadu dalam merancang pelatihan untuk mendapatkan gambaran yang lengkap dan utuh terkait materi, alokasi waktu tiap materi, dan strategi pelatihan yang akan diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan sehingga hasil dari pelatihan dapat terwujud sesuai dengan tujuan dan harapan baik bagi peserta pelatihan. Maupun bagi organisasi (Ludwikowska, 2018).

Menurut Jean Barbazette (2006), Sebuah penilaian kebutuhan adalah proses mengumpulkan informasi tentang kebutuhan organisasi tersurat atau tersirat yang dapat dipenuhi dengan melakukan pelatihan. Hal ini untuk meningkatkan kinerja saat ini atau untuk memperbaiki kekurangan. Analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan sangat penting, rumit, dan sulit.

Hariadja (2007) mengungkapkan, sangat penting sebab di samping menjadi landasan kegiatan selanjutnya seperti pemilihan

metode pelatihan yang tepat, biaya pelatihannya tidak murah sehingga jika pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan, selain tidak meningkatkan kemampuan organisasi juga akan menghabiskan banyak biaya. Selanjutnya dikatakan rumit dan sulit sebab perlu mendiagnosis kompetensi organisasi pada saat ini dan kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan kecenderungan perubahan situasi lingkungan yang sedang dihadapi dan yang akan dihadapi pada masa yang akan datang.

Menurut Mangkunegara,(2001) Mengungkapkan, penentuan kebutuhan akan pelatihan harus dilakukan melalui analisis baik ditingkat organisasi, jabatan/tugas/pekerjaan, maupun individu.

1. Organizational-based analysis yaitu analisis tingkat organisasi untuk mengetahui dibagian mana dalam organisasi memerlukan pelatihan
2. Task-based analysis yaitu analisis ditingkat jabatan/tugas/pekerjaan untuk mengidentifikasi isi pelatihan yang dibutuhkan, artinya apa yang harus dilakukan pegawai supaya dapat melaksanakan tugas sesuai jabatan yang kompeten.
3. Person-based analysis yaitu analisis ditingkat individu untuk mengidentifikasi karakteristik pegawai, artinya kemampuan dan keterampilan apa yang seharusnya diperlukan untuk melaksanakan jabatan.

Berdasarkan hasil penelitian Anita Krisdiyanti (2014), dengan judul “Analisis Kebutuhan Pelatihan bagi Tenaga Administrasi di Instalasi Rawat Jalan RSD dr.Soebandi Jember” yang menyatakan bahwa kompetensi standar tenaga administrasi terdiri dari pelayanan prima, administrasi, komputer, dan SIM-RS.

Jadi, Dari berbagai uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, analisis kebutuhan diklat adalah upaya sistematis manajemen organisasi untuk mengidentifikasi akar penyebab ketidakefisienan dan ketidakefektifan yang terjadi dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan pegawai serta upaya dalam menutupi kekurangan pengetahuan dan keterampilan pegawai tersebut melalui analisis pada tingkat organisasi, tingkat jabatan dan tingkat individu.

#### 2.4.2 Tujuan dan Manfaat TNA

Secara singkat, tujuan penilaian kebutuhan pelatihan menurut Kaswan (2011) dibutuhkan dalam organisasi. Jika di butuhkan, apa yang menjadi penting adalah menentukan di mana dalam organisasi pelatihan itu dibutuhkan? pengetahuan, keterampilan kemampuan spesifik dan karakteristik apa yang harus diajarkan”. Dengan demikian, melalui informasi dari analisis kebutuhan diklat, manajemen dapat mengetahui di mana dan program atau intervensi jenis apa yang dibutuhkan, siapa yang perlu dilibatkan, apakah ada hambatan terhadap efektivitasnya. Selanjutnya, kriteria dapat ditetapkan untuk memandu proses evaluasi. Adapun manfaat dari analisis kebutuhan 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.

Tujuan TNA Menurut Kristina (2010), adalah Mengumpulkan informasi untuk menentukan apakah pelatihan di butuhkan dalam organisasi. Jika di butuhkan, apa yang menjadi penting adalah menentukan di mana dalam organisasi pelatihan itu dibutuhkan? pengetahuan, keterampilan kemampuan spesifik dan karakteristik apa yang harus diajarkan. Adapun Manfaat analisis kebutuhan pendidikan sendiri menurut Kristina (2010) analisis kebutuhan dapat membantu:

1. Kompetensi dan kinerja tim kerja.
2. Memecahkan masalah atau isu produktivitas.
3. Mempersiapkan dan merespon kebutuhan masa depan di dalam organisasi atau kewajiban pekerjaan.

### 2.4.3 Pendekatan dalam Training Needs Analysis (TNA)

Dalam penentuan kebutuhan pelatihan, suatu organisasi perlu melibatkan sumber daya pegawainya untuk mendukung tujuan Rumah Sakit atau bermanfaat besar bagi kepentingan Rumah Sakit tersebut. Sedarmayanti (2017), membagi pendekatan yang dilakukan dalam penentuan kebutuhan pelatihan menjadi empat metode yaitu performance analysis (analisis kinerja), task analysis (analisis tugas/pekerjaan), competency study (studi kompetensi) dan training needs survey (survei kebutuhan pelatihan). Dari teori ini, bahwa peneliti membahas pendekatan dalam analisis kebutuhan pelatihan dengan analisis kinerja.

Analisis Kinerja Menurut Susanti (2016), analisis kinerja “merupakan proses terus-menerus untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja individu dan tim dan menyelaraskan kinerja mereka dengan sasaran organisasi”. Definisi diatas menyimpulkan bahwa analisis kinerja sebagai salah satu metode dalam melakukan analisis kebutuhan diklat di mana identifikasi diklat yang dibutuhkan organisasi ditentukan berdasarkan analisa kesenjangan antara target kinerja organisasi dengan hasil kinerja individu. Apabila pegawai tidak melakukan pekerjaan seperti yang diinginkan organisasi, maka perlu diidentifikasi apa yang salah terhadap pegawai tersebut, dan apakah pegawai tersebut memiliki pengetahuan yang cukup untuk melakukan tugasnya.

## 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 Analisa 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 Analisa 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 ini.

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. Mengidentifikasi Penyebab Masalah atau Peluang

sangat perlu diketahui kinerja yang seharusnya untuk dapat menerapkan solusi yang tepat.

4. 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.