

**ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN UPAYA
MENINGKATKAN KOMPETENSI KARYAWAN
PADA RUMKITAL dr. MIDYATO, S
TANJUNGPINANG**

SKRIPSI

**DESY AFRIMAIYENNI
NIM : 14612146**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG
2019**

**ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN UPAYA
MENINGKATKAN KOMPETENSI KARYAWAN
PADA RUMKITAL dr. MIDYATO, S
TANJUNGPINANG**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi

Oleh

DESY AFRIMAIYENNI

NIM : 14612146

PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG**

2019

TANDA PERSETUJUAN/PENGESAHAN SKRIPSI

**ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN UPAYA MENINGKATKAN
KOMPETENSI KARYAWAN PADA RUMKITAL
dr. MIDYATO, S TANJUNGPINANG**

Diajukan Kepada :

Panitia Komisi Ujian
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan
Tanjungpinang

Oleh

NAMA : DESY AFRIMAIYENNI
NIM : 14612146

Menyetujui:

Pembimbing Pertama,

Pembimbing Kedua,

Evita Sandra, S.Pd. Ek. M.M
NIDN :1029127202/Asisten Ahli

Betty Leindarita, SE. M.M
NIDN : 1030087301/Asisten Ahli

Mengetahui
Ketua Program Studi

Imran Ilyas, M.M
NIDN :1007036603/Lektor

Skripsi Berjudul

**ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN UPAYA MENINGKATKAN
KOMPETENSI KARYAWAN PADA RUMKITAL
dr. MIDİYATO, S TANJUNGPINANG**

Telah Dipersiapkan dan Disusun Oleh :

Nama : DESY AFRIMAIYENNI
NIM : 14612146

Telah dipertahankan di depan Panitia Komisi Ujian Pada Tanggal Sembilan
Belas Agustus Tahun Dua Ribu Sembilan Belas Dan Dinyatakan
Telah Memenuhi Syarat Untuk Diterima

Panitia Komisi Ujian

Ketua,

Sekretaris,

Evita Sandra, S.Pd. Ek. M.M
NIDN :1029127202/Asisten Ahli

Tubel Agusven, S.T. M.M
NIDN :1017087601/Asisten Ahli

Anggota,

Imran Ilyas M.M
NIDN :1007036603/Asisten Ahli

Tanjungpinang, 19 Agustus 2018
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan
Tanjungpinang
Ketua,

Charly Marlinda, SE, M.Ak.Ak, CA
NIDN :1029127801/Lektor
PERNYATAAN

Nama : DESY AFRIMAIYENNI
Nim : 14612146
Tahun Angkatan : 2014
Indeks Prestasi Kumulatif : 3,29
Program Studi : SI Manajemen
Judul Skripsi : Analisis Kebutuhan Pelatihan upaya meningkatkan kompetensi karyawan pada Rumkital dr.Midiyato, S Tanjungpinang

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa seluruh isi dan materi dari skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri dan bukan rekayasa maupun karya orang lain. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan apabila ternyata dikemudian hari saya membuat pernyataan palsu, maka saya akan diproses sesuai peraturan berlaku.

Tanjungpinang, 18 Juli 2019
Penyusun,

DESY AFRIMAIYENNI
NIM : 14612146

PERSEMBAHAN

*Dengan segala kerendahan hati, skripsi ini kupersembahkan
kepada :*

*Kedua orang tuaku yang senantiasa menyemangati hari-
hariku dalam menyelesaikan skripsi ini.*

*Teman-temanku yang selalu memotivasi untuk terus berjuang
mendapatkan gelar sarjana ekonomi (SE)*

*Almamaterku tercinta program studi ilmu manajemen sekolah
tinggi ilmu ekonomi (STIE)*

Pembangunan tanjungpinang

MOTTO

***“SETIAP ADA KESEMPATAN, SETIAP ADA TUGAS YANG LEBIH
MENANTANG, JANGAN ANGGAP ITU SEBAGAI ZONA YANG
BERBAHAYA, TAPI ANGGAP ITU SEBAGAI ZONA UNTUK BELAJAR
DAN BERKARYA”***

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas segala nikmat dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis, sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi yang berjudul "**Analisis Kebutuhan Pelatihan Upaya Meningkatkan Kompetensi Karyawan Pada Rumkital dr. Midiyato, S Tanjungpinang**", guna memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.

Dengan selesainya penulisan skripsi ini, penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Charly Marlinda, SE, M.Ak. Ak, CA selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
2. Ibu Ranti Utami, SE, M.Si. Ak, CA selaku Wakil Ketua I dan III bidang akademik dan kemahasiswaan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
3. Kepada Ibu Sri Kurnia, SE, Ak. M.Si, CA selaku Wakil Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
4. Bapak Imran Ilyas, M.M selaku Ketua Program Studi S-1 Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
5. Ibu Evita Sandra, S.Pd, Ek, M.M selaku dosen pembimbing I yang telah membantu membimbing penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik oleh penulis.

6. Ibu Betty Leindarita, SE. M.M selaku pembimbing II yang telah membantu membimbing penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik oleh penulis.
7. Bapak dan Ibu Dosen serta staf-staf di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang yang telah membantu dari segi informasi terhadap penulis.
8. Ibu Tutik Wahjuningsih selaku Kaur Persip bagian personalia Rumkital dr.Midiyato,Suratani Tanjungpinang yang memberikan kemudahan dan membantu penulis dalam melakukan penelitian di Rumkital dr. Midiyato, Suratani Tanjungpinang.
9. Kepada kak Vonny Rianti saya ucapkan terimakasih banyak atas waktu yang diluangkan kepada saya dan memberikan kemudahan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan hingga selesainya skripsi ini.
10. Kepada segenap tim penguji penulis menghanturkan terima kasih atas saran dan koreksinya dalam skripsi ini.
11. Kedua Orang tuaku yang selalu sabar dalam mendidik anaknya serta tiada hentinya memberikan doa, motivasi, saran maupun nasihat kepada penulis.
12. Tidak lupa terima kasih kepada sahabat-sahabatku yang telah membantu penulis untuk terus berjuang dalam menyelesaikan tugas akhir ini, dorongan semangat yang diberikan menjadi pacuan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhirnya, penulis mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu namun telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Mudah-mudahan skripsi ini berguna bagi kita semua khususnya pada jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Tanjungpinang, 23 Juli 2019

DESY AFRIMAIYENNI

DAFTAR ISI

HAL

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN BIMBINGAN	
HALAMAN PENGESAHAN KOMISI UJIAN	
HALAMAN PERNYATAAN	
HALAMAN PERSEMBAHAN	
HALAMAN MOTTO	
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Batasan Masalah.....	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Kegunaan Penelitian.....	6
1.5.1 Kegunaan Ilmiah	6
1.5.2 Kegunaan Praktis.....	6
1.6 Sistematika Penulisan.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Pustaka	9
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
2.1.1.1 Pengertian MSDM.....	9
2.1.1.2 Fungsi MSDM	10
2.1.1.3 Manfaat MSDM	11

2.1.1.4 Peranan MSDM	13
2.1.2 Pelatihan.....	14
2.1.2.1 Pengertian Pelatihan.....	14
2.1.2.2 Komponen-komponen Pelatihan dan Pengembangan.....	16
2.1.2.3 Prinsip-prinsip Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan.....	17
2.1.2.4 Tujuan Pelatihan	17
2.1.2.5 Indikator Pelatihan Kerja	19
2.1.3 Analisis Kebutuhan Pelatihan	21
2.1.3.1 Pengertian Analisis Kebutuhan Pelatihan	21
2.1.3.2 Tingkatan Analisis Kebutuhan Pelatihan.....	23
2.1.3.3 Alasan Analisis Kebutuhan Pelatihan	24
2.1.4 Kompetensi	25
2.1.4.1 Pengertian Kompetensi	25
2.1.4.2 Karakteristik Kompetensi.....	28
2.1.4.3 Manfaat Penggunaan Kompetensi	29
2.1.4.4 Indikator Kompetensi.....	30
2.1.4.5 Strata Kompetensi	31
2.1.4.6 Faktor Mempengaruhi Kompetensi.....	32
2.2 Kerangka Pemikiran	34
2.3 Penelitian Terdahulu	35

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian....	42
3.2 Jenis Data	42
3.3 Teknik Pengumpulan Data	43
3.4 Populasi dan Sampel	46
3.4.1 Populasi	46
3.4.2 Sampel.....	46
3.5 Definisi Operasional Variabel.....	47
3.6 Teknik Pengolahan Data	48
3.6.1 Model Miles & Huberman	48
3.7 Teknis Analisis Data	50

3.7.1 Uji Kredibilitas	50
3.7.1.1 Triangulasi	50
3.7.1.2 Triangulasi teknik	51

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	52
4.1.1 Sejarah singkat Rumkital dr.Midiyato,S Tanjungpinang	52
4.1.2 Visi dan Misi Rumkital dr.Midiyato,S Tanjungpinang.....	59
4.1.3 Struktur Organisasi Rumkital dr.Midiyato,S Tanjungpinang	60
4.1.4 Uraian Kerja bagian Personalia pada Rumkital dr.Midiyato,S Tanjungpinang	61
4.2 Karakteristik Responden	65
4.2.1 Identitas responden berdasarkan jenis kelamin	65
4.2.2 Identitas responden berdasarkan usia.....	66
4.2.3 Identitas responden berdasarkan pendidikan.....	67
4.2.4 Identitas responden berdasarkan status pegawai.....	67
4.2.5 Identitas responden berdasarkan masa kerja	68
4.3 Reduksi Data	69
4.3.1 Analisis pengetahuan petugas personalia.....	69
4.3.2 Analisis keterampilan petugas personalia	73
4.3.3 Analisis sikap petugas personalia.....	84
4.4 Penyajian Data.....	90
4.5 Penarikan Kesimpulan.....	92

BAB VPENUTUP

5.1 Kesimpulan.....	95
5.2 Saran.....	96

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

CURICULUM VITAE

DAFTAR TABEL

No Tabel	Judul Tabel	Halaman
Tabel 3.1	Defenisi Operasional Variabel	48
Tabel 4.1	Sumber Daya Manusia	55
Tabel 4.2	Tenaga Medis Dokter Spesialis.....	55
Tabel 4.3	Tenaga Medis Dokter Subspesialis	56
Tabel 4.4	Tenaga Medis Dokter Spesialis.....	56
Tabel 4.5	Sarana dan Prasarana	56
Tabel 4.6	Kemampuan Pelayanan.....	58
Tabel 4.7	Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	67
Tabel 4.8	Identifikasi Responden Berdasarkan Usia	67
Tabel 4.9	Identifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	68
Tabel 4.10	Identifikasi Responden Berdasarkan Status Pegawai	69
Tabel 4.11	Identifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja	70
Tabel 4.12	Rekapitulasi Hasil Wawancara Narasumber Mengenai Pengetahuan	72
Tabel 4.13	Rekapitulasi Hasil Wawancara dengan Key Informan tentang Analisis Pengetahuan	74
Tabel 4.14	Rekapitulasi Hasil Wawancara Berdasarkan Keterampilan Pegawai	77
Tabel 4.15	Hasil Penilaian Kepala Ruangan Berdasarkan Keterampilan Pegawai	85
Tabel 4.16	Rekapitulasi Hasil Wawancara dengan Pegawai tentang Analisis Sikap Kerja.....	88
Tabel 4.17	Hasil Penilaian Kepala Ruangan Berdasarkan Sikap Pegawai	91
Tabel 4.18	Hasil Reduksi	92
Tabel 4.19	Hasil Penilaian Pengetahuan, Keterampilan, dan Sikap Pegawai bagian Personalia dr.Midiyato,S Tanjungpinang	95

DAFTAR GAMBAR

No Gambar	Judul Gambar	Halaman
Gambar 1	Kerangka Pemikiran.....	35
Gambar 2	Triangulasi Teknik	52
Gambar 3	Struktur Organisasi.....	61

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul
Lampiran 1	: Pedoman Wawancara
Lampiran 2	: Hasil Wawancara
Lampiran 3	: Hasil Penilaian Keterampilan
Lampiran 4	: Hasil Penilaian Sikap
Lampiran 5	: Observasi
Lampiran 6	: Surat Izin Penelitian Dari Rumkital
Lampiran 7	: Dokumentasi
Lampiran 8	: Plagiarism

ABSTRAK

ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN UPAYA MENINGKATKAN KOMPETENSI KARYAWAN PADA RUMKITAL dr. MIDİYATO, S TANJUNGPINANG

Desy Afrimaiyenni. 14612146. Manajemen. STIE Pembangunan Tanjungpinang.
Desyafrimaiyeni@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah Untuk menganalisis kebutuhan pelatihan yang di perlukan guna meningkatkan kompetensi karyawan di bagian Personalia pada Rumkital dr.Midiyato,S Tanjungpinang.

Jenis data dalam penelitian ini data kualitatif yaitu jenis penelitian yang bertuju menggambarkan apa adanya mengenai suatu variabel di bagian personalia Jenis data yang digunakan yaitu data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya atau objek penelitian dan data sekunder yaitu data yang yang diperoleh secara tidak langsung misalnya melalui orang lain atau media cetak,. Metode pengumpulan data yang digunakan pertama observasi kedua wawancara dilakukan dengan informan, penyebaran kuesioner, studi pustaka dan terakhir dokumentasi.

Berdasarkan penelitian tentang Analisis Kebutuhan Pelatihan Upaya Meningkatkan Kompetensi Karyawan pada Rumkital dr.Midiyato,S Tanjungpinang, maka diperoleh hasil dalam penelitian ini yaitu Rumah sakit perlu menganalisis lebih mendalam terkait perencanaan kebutuhan pelatihan pada petugas personalia. Berdasarkan tingkatan analisis pekerjaan dan tugas terbukti masih ada petugas yang belum memenuhi kompetensi standar baik berupa pengetahuan, keterampilan maupun sikap kerja sehingga petugas memerlukan pelatihan yang dibutuhkan yaitu berupa pelatihan Administrasi. Kearsipan dan Komputer serta pelatihan yang dapat membentuk sikap dan kepribadian pegawai.

Kata Kunci: Analisis Kebutuhan Pelatihan, Kompetensi

DosenPembimbing 1 : Evita Sandra,S.Pd.Ek.M.,M

DosenPembimbing 2 : Betty Leindarita,SE.M.,M

ABSTRACT

TRAINING NEEDS ANALYSIS EFFORTS TO IMPROVE EMPLOYEE COMPETENCY IN RUMKITAL dr. MIDİYATO, S TANJUNGPINANG

*DesyaAfrimayenni. 14612146. Management. STIE Development Tanjungpinang
Desyafrimayeni@gmail.com*

The purpose of this study was to analyze the training needed to improve employee competencies in the personnel department of the Rumkital dr.Midiyato,Suratani Tanjungpinang.

The type of data in this study is qualitative data, namely the type of research that is intended to describe what it is about a variable in the personnel section. The type of data used is primary data, namely data obtained directly from the source or object of research and secondary data, namely data that is obtained indirectly, for example through other people or print media. The data collection method used was the first two observations of interviews conducted with informants, questionnaires, literature studies and finally documentation.

Based on research on Analysis of Training Needs Efforts to Improve Employee Competence at Rumkital dr.Midiyato, S Tanjung Pinang, the results obtained in this study are that the Hospital needs to analyze more deeply the planning of training needs of personnel. Based on the level of job and task analysis it is proven that there are still officers who have not met standard competencies in the form of knowledge, skills and work attitudes so officers need the necessary training in the form of administration, archival and computer training and training that can shape employee attitudes and personality.

Keywords: Training Needs Analysis, competency

*Advisor 1 : Evita Sandra,S.Pd.Ek.,M.M
Advisor 2 : Betty Leindarita,SE.,M.M*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Menurut (Hasibuan, 2016) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Perspektif manajemen sumber daya manusia menempatkan karyawan sebagai partner, mempunyai konsekuensi dalam kebutuhan perusahaan guna menciptakan Sumber Daya Manusia yang berkualitas, guna mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas maka pengelolaan sumber daya manusia harus memperhatikan aspek-aspek penting seperti pelatihan dan pengembangan.

Pelatihan dan pengembangan adalah upaya untuk mempersiapkan para tenaga kerja untuk menghadapi tugas pekerjaan yang dianggap kurang dikuasainya. Latihan ini dilakukan untuk menghindari kemungkinan terburuk dalam kemampuan dan tanggung jawab kerja, sehingga tenaga kerja dapat menyelesaikan kerja dengan lebih efektif dan efisien. Pelatihan kerja bagi karyawan mencakup seluruh kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Pelatihan, pendidikan dan pengembangan merupakan paket pemberdayaan (empowerment) sumber daya manusia. Pendidikan berfungsi untuk memperluas dan memperdalam wawasan, wacana.

Sedangkan Menurut Andrew E. Sikula (A. P. Mangkunegara, 2014) 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. Program pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk mengurangi gap kemampuan antar karyawan dan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan. Supaya pelatihan dapat diarahkan dengan tepat dan memberikan manfaat bagi organisasi maka penting sekali untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan.

Analisis kebutuhan pelatihan merupakan suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi faktor-faktor yang perlu ditingkatkan supaya kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan jadi meningkat (Krisdiyanti & Sandra, 2014). *Training Needs Analysis* (Analisis kebutuhan pelatihan) berfungsi sebagai dasar informasi dalam menetapkan program pelatihan. Kemampuan pemahaman terhadap *Training Needs Analysis* (Analisis kebutuhan pelatihan) sangat penting karena dengan *Training Needs Analysis* (Analisis kebutuhan pelatihan) dapat diperoleh gambaran yang sangat jelas tentang persoalan yang muncul dikaitkan dengan kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor apa saja yang ada didalam perusahaan yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan jadi meningkat.

Rumah sakit merupakan subsistem pelayanan kesehatan yang salah satu tugasnya adalah memberikan pelayanan administrasi yang juga memegang peranan penting dalam peningkatan kualitas pelayanan karena mencakup segala hal tentang sistem administrasi rumah sakit. Menyikapi hal tersebut, rumah sakit dituntut untuk selalu meningkatkan kompetensi tenaga kerjanya sehingga dapat memberikan hasil kerja yang maksimal.

Menurut spencer dan spencer (Sutrisno, 2016), mengatakan kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Karakteristik dasar kompetensi berarti kemampuan adalah sesuatu yang kronis dan dalam bagian dari kepribadian seseorang dan dapat diramalkan perilaku didalam suatu tugas pekerjaan.

Kompetensi yang dimiliki pegawai secara individual harus mampu mendukung semua kegiatan organisasi, salah satu upaya peningkatan kualitas SDM adalah melalui pelatihan bagi semua individu organisasi. Namun sebelum pelatihan diberikan tentunya harus sudah memiliki data yang akurat tentang kebutuhan pelatihan, agar pelatihan yang diselenggarakan sesuai dengan harapan dan kompetensi yang diharapkan. Kompetensi sebagai karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya.

Kompetensi juga merupakan bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Dengan mengevaluasi kompetensi yang dimiliki

seseorang, kita akan dapat memprediksi kinerja karyawan tersebut. Karyawan yang ditempatkan pada tugas tertentu yang telah dinilai akan mengetahui kompetensi apa saja yang diperlukan oleh karyawan tersebut guna untuk meningkatkan kompetensi.

Rumkital dr.Midiyato,Suratani Tanjungpinang adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan terhadap masyarakat tanjungpinang dan sekitarnya. Rumah sakit ini memiliki fasilitas yang cukup lengkap dengan ditunjang oleh jumlah pegawai yang cukup banyak, Saat ini berjumlah 295 orang seperti dokter spesialis, dokter umum, para medis maupun non medis. Pegawai Rumkital dr. Midiyato,Suratani Tanjungpinang terdiri dari anggota TNI AL, Pegawai negeri sipil dan pegawai honorer. Pada penelitian ini peneliti memfokuskan pada bagian personalia yang memiliki personil sebanyak 5 orang yaitu : Kasubbag Minpers(militer), Kaur Persib (PNS), UKP(militer),PNS dan pegawai honorer.

Dari fenomena yang muncul tentang pelatihan untuk tenaga bagian personalia yaitu kurangnya pengadaan pelatihan untuk pegawai dibagian personalia. Selain itu, pegawai juga harus bisa menguasai kemampuan secara otodidak sesuai perintah yang harus dikerjakan tanpa adanya pelatihan. Pegawai harus menguasai tugas dan tanggung jawabnya sesuai uraian tugas yang sudah disediakan dari pihak Rumkital sendiri.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan salah satu pegawai di bidang personalia yang berinisial V bahwa selama ini belum pernah dilakukan pelatihan sehingga belum ada satu orang pegawai yang mengikuti pelatihan guna

menunjang kompetensi pelaksanaan pekerjaan. Menyikapi hal tersebut untuk memberikan pelayanan yang maksimal maka perlu diberikan pelatihan kepada pegawai rumah sakit khususnya dibagian personalia guna meningkatkan kompetensinya. Agar pelatihan dapat diarahkan dengan tepat dan memberikan manfaat maka penting dilakukan analisis kebutuhan pelatihan.

Berdasarkan latar belakang tersebut penulis tertarik untuk mengangkat judul tentang : **ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN UPAYA MENINGKATKAN KOMPETENSI KARYAWAN PADA RUMKITAL dr.MIDIYATO,S TANJUNGPINANG**

1.2. Perumusan Masalah

Dari latar belakang diatas, masalah yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut :

Bagaimana kebutuhan pelatihan yang diperlukan guna meningkatkan kompetensi karyawan di bagian personalia pada Rumkital dr. Midiyato,S Tanjungpinang?

1.3. Batasan Masalah

Dalam penelitian ini digunakan pembatasan masalah untuk lebih menyempitkan objek penelitian. Maka penulis membatasi masalah dengan tingkatan analisis kebutuhan pelatihan yaitu analisis pekerjaan dan tugas pada bagian Personalia tentang kebutuhan pelatihan guna meningkatkan kompetensi karyawan pada Rumkital dr. Midiyato,Suratani Tanjungpinang.

1.4 Tujuan Penelitian

Sebuah penelitian tidak terlepas dari tujuan yang diharapkan oleh peneliti.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis :

Untuk menganalisis kebutuhan pelatihan yang di perlukan guna meningkatkan kompetensi karyawan di bagian Personalia pada Rumkital dr.Midiyato,S Tanjungpinang.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Ilmiah

- a. Bagi perguruan tinggi (STIE) atau pihak lain, semoga hasil penelitian ini dapat di jadikan sebagai rujukan atau suatu perbandingan pada penelitian selanjutnya.
- b. Bagi Penulis berguna untuk memperdalam ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia mengenai analisis kebutuhan pelatihan

1.5.2. Kegunaan Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan mengenai analisis kebutuhan pelatihan upaya meningkatkan kompetensi karyawan pada Rumkital dr. Midiyato,S. Tanjungpinang.
- b. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan akan memperluas wawasan dan pengetahuan untuk menerapkan teori-teori yang sudah didapatkan pada waktu masih di bangku kuliah maupun dari buku referenasi dalam bidang manajemen Sumber daya manusia

1.6. Sistematika Penulisan

Secara umum, penelitian ini terdiri dari 5 BAB dimana antara masing-masing BAB tersebut mempunyai kaitan antar satu dengan lainnya. dibawah ini akan di uraikan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan tentang teori-teori yang berkaitan dengan variabel penelitian, kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu yang berkenaan dengan penelitian ini.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan tentang jenis penelitian yang diambil disertai dengan teknik pengambilan data, lokasi penelitian, populasi dan sampel penelitian beserta instrument serta pengujian yang dilakukan dalam pelaksanaan penelitian.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan data-data yang dihasilkan dari lapangan di analisis dengan metode penelitian yang telah ditentukan sebelumnya dan dilakukan pembahasan. Dalam bab ini merupakan inti dari penelitian dengan menguraikan data-data yang telah diolah sehingga terlibat akhir dari penelitian ini

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi uraian tentang pokok-pokok kesimpulan dan saran-saran yang perlu disampaikan kepada pihak – pihak yang berkementingan dengan hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian MSDM

MSDM adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. MSDM lebih memfokuskan pembahasan mengenai peraturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan (*human resource planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Jelasnya MSDM mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan, kepuasan karyawan, dan masyarakat.

Menurut (Hasibuan, 2016), MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut David A. Dencenzo dan Stephen P. Robbins, manajemen sumber daya manusia suatu proses terdiri dari penerimaan, pengembangan, motivasi, dan pemeliharaan sumber daya manusia. Menurut George T. Milkovich dan John W. Bondreau, manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian keputusan tentang hubungan kerja yang mempengaruhi keefektifan pegawai dan organisasi. Sedangkan menurut John M. Ivancevich, manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai proses

pencapaian tujuan organisasi melalui mendapatkan, mempertahankan, memberhentikan, mengembangkan, dan menggunakan/memanfaatkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan sebaik-baiknya.

2.1.1.2 Fungsi MSDM

David J. Cherrington berpendapat bahwa fungsi-fungsi suatu bagian sumber daya manusia yang penting meliputi : (1) penyusunan tenaga kerja,(2) evaluasi pelaksanaan pekerjaan, (3) kompensasi dan tunjangan, (4) pelatihan dan pengembangan, (5) hubungan antar pegawai, (6) keselamatan dan kesehatan kerja, (7) riset kepegawaian.

Manajemen sumber daya manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi yang saling terkait satu sama lain dan operasional yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya, fungsi operasional MSDM terbagi menjadi lima fungsi,yaitu :

a. Fungsi perencanaan (*planning*)

Fungsi perencanaan merupakan fungsi MSDM yang sangat esensial, hal ini karena menyangkut rencanapengelolaan SDM organisasi/perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

b. Fungsi Pengadaan (*procurement*)

Fungsi pengadaan merupakan fungsi MSDM dalam usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah SDM yang tepat, melalui proses pemanggilan,seleksi,penempatan,orientasi dan induksi untuk mendapatkan SDM yang diperlukan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan .

- c. fungsi Pengembangan (*Development*)
fungsi pengembangan merupakan fungsi MSDM dalam proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral SDM melalui pendidikan dan pelatihan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa mendatang.
- d. Fungsi Kompensasi
Fungsi kompensasi merupakan fungsi MSDM dalam proses pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada SDM sebagai imbal jasa (output) yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan.
- e. Fungsi Pengintegrasian
Fungsi pengintegrasian merupakan fungsi MSDM dalam mempersatukan kepentingan organisasi/perusahaan dengan kebutuhan SDM, sehingga akan dapat tercipta kerjasama yang saling menguntungkan.
- f. Fungsi Pemeliharaan
Fungsi pemeliharaan merupakan fungsi MSDM untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas SDM agar tercipta hubungan jangka panjang.

2.1.1.3 Manfaat MSDM

Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) akan dapat memberikan berbagai manfaat baik pada organisasi/perusahaan, berikut adalah manfaat MSDM pada organisasi/perusahaan menurut Nawawi dalam buku (Yani, 2012)

- a. Organisasi atau perusahaan akan memiliki sistem informasi SDM

- b. Organisasi atau perusahaan akan memiliki hasil analisis pekerjaan/jabatan
- c. Organisasi atau perusahaan akan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan SDM
- d. Organisasi atau perusahaan akan mampu meningkatkan efisien dan efektivitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja
- e. Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan pelatihan secara efektif dan efisien
- f. Organisasi atau perusahaan akan dapat melakukan penilaian kerja secara efektif dan efisien
- g. Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan program dan pembinaan karier secara efektif dan efisien
- h. Organisasi atau perusahaan akan dapat menyusun skala upah (gaji) dan mengatur kegiatan berbagai keuntungan/manfaat lainnya dalam mewujudkan sistem balas jasa bagi para pekerja.

Adapun manfaat pekerja adalah sebagai berikut :

- a. Pekerja memperoleh rasa aman dan puas dalam bekerja
- b. Pekerja memperoleh jaminan keselamatan dan kesehatan kerja
- c. Mempermudah pekerja memperoleh keadilan dari perlakuan yang tidak menguntungkan
- d. Pekerja memperoleh penilaian kerja yang objektif
- e. Para pekerja melalui manajemen akan memperoleh gaji/upah dan pembagian keuntungan/manfaat lainnya secara layak.

2.1.1.4 Peranan MSDM

Menurut (Hasibuan, 2016) Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut.

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan permintaan dan penawaran sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

2.1.2 Pelatihan

2.1.2.1 Pengertian pelatihan

Menurut (Kaswan, 2013) Pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Pelatihan juga meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaan lebih efektif. Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi yang dapat membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kecakapan serta sikap seseorang yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan yang juga harus disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban oleh seorang karyawan dalam jurnal (Balawa, Bagia, & Suwendra, 2016)

Menurut chan dalam (Kaswan, 2013) menyatakan bahwa pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini. Menurut caple dalam (Kaswan, 2013) menyatakan bahwa pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan/keterampilan/sikap melalui

pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan. Pelatihan bisa dilakukan pada semua tingkat dalam organisasi (Kaswan, 2013).

Menurut Andrew E. Sikula (A. P. Mangkunegara, 2014) 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. Program pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk mengurangi gap kemampuan antar karyawan dan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan. Menurut Rivai dan Sagala, pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk pencapaian tujuan organisasi pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.

Istilah pelatihan ditujukan pada pegawai pelaksana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan ditujukan pada pegawai tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas human relation. Menurut Marit Tua Efendi H dalam (Yani, 2012) latihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai. Selanjutnya Mariot Tua menambahkan pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan.

Sedangkan menurut Sjafri Mangkuprawira pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggungjawabnya dengan semakin baik,sesuai dengan standar.

Dari berbagai macam pendapat para ahli diatas, dapat ditarik satu kesimpulan kalau pelatihan dan pengembangan bagi sumber daya manusia adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia agar bisa menjadi sumber daya yang berkualitas baik dari segi pengetahuan, keterampilan bekerja, tingkat profesionalisme yang tinggi dalam bekerja agar bisa meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dengan baik.

2.1.2.2 Komponen-komponen pelatihan dan pengembangan

Menurut (A. P. Mangkunegara, 2014) Komponen-komponen pelatihan dan pengembangan adalah :

- 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.

2.1.2.3 Prinsip-prinsip perencanaan pelatihan dan pengembangan

Menurut Mc Gehee (Kaswan, 2013) merumuskan prinsip-prinsip perencanaan pelatihan dan pengembangan sebagai berikut :

- a. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.
- b. Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- c. Penatar harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan serangkaian materi pelajaran.
- d. Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta.
- e. Menggunakan konsep pembentukan (*shaping*) perilaku.

2.1.2.4 Tujuan pelatihan

Secara Rinci Tujuan dari pelatihan dan pengembangan menurut simamora dalam (Indah Puji Hartatik ,2014)

1. Memperbaiki kinerja karyawan yang tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan , pelatih memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif.

3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan masalah operasional.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Menurut Procton dan Thornton (Kaswan, 2013) menyatakan bahwa tujuan pelatihan adalah :

1. Untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan bisnis dan operasional-operasional industri sejak hari pertama masuk kerja.
2. Memperoleh kemajuan sebagai kekuatan yang produktif dalam perusahaan dengan jalan mengembangkan kebutuhan keterampilan, pengetahuan dan sikap.

Beberapa manfaat nyata dari program pelatihan :

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivita
- b. Mengurangi waktu pembelajaran yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kerja yang dapat diterima.
- c. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
- f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi.

2.1.2.5 Indikator pelatihan kerja

Menurut (Sofyandi, 2008) dimensi program pelatihan yang efektif yang diberikan perusahaan kepada pegawai dapat diukur melalui :

1. Isi pelatihan

Yaitu apakah isi program relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan, dan apakah pelatihan itu *up to date*.

2. Metode pelatihan

Metode pelatihan yang diberikan sesuai untuk subjek itu apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.

3. Sikap dan keterampilan instruktur

Instruktur mempunyai sifat dan keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar.

4. Lama waktu pelatihan

Lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.

5. Fasilitas pelatihan

Tempat penyelenggara pelatihan dapat dikendalikan oleh infrastruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan, dan apakah makanannya memuaskan.

Menurut Rivai dan Sagala pelatihan dan pengembangan untuk pengukuran pelatihan dan pengembangan menggunakan 3 indikator, antara lain :

1. Pendidikan

Pendidikan merupakan unsur paling penting didalam pekerjaan, tingkat pendidikan seseorang akan menentukan didalam pelaksanaa tugas bagi seorang pegawai. oleh sebab itu, pada indikator ini dihimpun data yang berkaitan dengan sampai sejauh mana pihak pimpinan maupun instansi tempat para pegawai bekerja memberikan kesempatan kepada para pegawainya untuk meningkatkan jenjang pendidikan mereka serta sampai sejauh mana keinginan para pegawai itu meningkatkan jenjang pendidikan yang mereka miliki saat ini.

2. Pelatihan teknis operasional

Pelatihan teknis operasional ditujukan agar para pegawai mempunyai ketetampilan teknis didalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari. Pelatihan ini biasanya diarahkan kepada pelatihan-pelatihan yang berhubungan langsung dengan teknis operasional pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai.

3. Pelatihan penjenjangan

Pelatihan penjenjangan merupakan salah satu indikator didalam menunjang kinerja seorang pegawai. Dengan mengikuti latihan penjenjangan seorang pegawai dapat meningkatkan kemampuan kualifikasi mereka untuk menduduki jabatan struktural tertentu. Oleh sebab itu, dengan adanya pelatihan penjenjangan ini diharapkan kemampuan manajerial mereka dapat lebih ditingkatkan.

2.1.3 Analisis Kebutuhan Pelatihan

2.1.3.1 Pengertian analisis kebutuhan pelatihan

Analisis pelatihan merupakan suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi factor-faktor yang perlu ditingkatkan supaya kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan jadi meningkat (Krisdiyanti & Sandra, 2014), Menurut Kaufman (Kaswan, 2013) analisis kebutuhan pelatihan adalah 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.

Pendapat lain mengenai analisis kebutuhan pelatihan adalah menurut Hanggraeni analisis kebutuhan pelatihan merupakan proses diagnosis permasalahan-permasalahan yang ada saat ini dan kemungkinan tantangan-tantangan yang harus dihadapi kelak, dari proses analisis ini bisa diketahui kesenjangan (gap) antara kemampuan dan keahlian pekerja dengan situasi kerja yang dihadapi saat ini dan yang akan datang. Menurut Siagian analisis kebutuhan merupakan suatu analisis yang harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal, yaitu : masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru.

Training Needs Analysis (Analisis kebutuhan pelatihan) merupakan sebuah analisis kebutuhan yang secara spesifik digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas dengan tujuan merencanakan pelatihan dengan tujuan pelatihan yang jelas dan target waktu pelaksanaan.

Penerapan TNA dapat membantu organisasi dalam menggunakan sumber daya baik waktu dan dana, sehingga pelatihan dapat berjalan efektif dan dapat digunakan untuk menghindari pelatihan yang tidak perlu. Berdasarkan pendapat Ernest J. Mc Cormick tersebut, suatu organisasi perlu melibatkan sumber daya (pegawainya) pada aktivitas pelatihan, hanya jika, hal itu merupakan keputusan terbaik dari manajer. Pelatihan diharapkan dapat mencapai hasil lain daripada memodifikasikan perilaku pegawai.

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu analisis sistematis yang menentukan apakah seseorang karyawan/pegawai memerlukan pelatihan atau tidak membutuhkan. Kebutuhan pelatihan muncul apabila terdapat kesenjangan antara standar kinerja dengan hasil kerja yang dicapainya.

Analisis kebutuhan pelatihan memiliki beberapa tujuan, diantaranya adalah :

1. Memastikan bahwa pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas instansi/lembaga.
2. Memastikan bahwa partisipan yang mengikuti pelatihan benar-benar orang yang tepat.
3. Memastikan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan selama pelatihan benar-benar sesuai dengan elemen-elemen kerja yang dituntut dalam suatu jabatan tertentu.

4. Mengidentifikasi bahwa jenis pelatihan dan metode yang dipilih sesuai dengan tema atau materi pelatihan.
5. Memastikan bahwa penurunan kinerja atau pun masalah yang ada adalah disebabkan karena kurangnya pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap kerja; bukan oleh-oleh alasan lain yang tidak bisa diselesaikan melalui pelatihan.
6. Memperhitungkan untung-ruginya melaksanakan pelatihan mengingat bahwa sebuah pelatihan pasti membutuhkan sejumlah dana.

2.1.3.2 Tingkatan Analisis Kebutuhan Pelatihan

Goldstein dan Buxton dalam buku (A. P. Mangkunegara, 2014) mengemukakan tiga analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, yaitu: *Organizational analysis, job or task analysis, and person analysis*.

a. Analisis organisasi

Menganalisis tujuan organisasi, sumberdaya yang ada, dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan kenyataan. Wexley dan Latham (1981) dalam buku (Anwar Prabu Mangkunegara, 2014) 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 survey sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai, dan sikap pegawai dalam administrasi. Disamping itu, analisis organisasi dapat menggunakan turnover, absensi, kartu pelatihan, daftar kemajuan pegawai, dan data perencanaan pegawai.

b. Analisis pekerjaan dan tugas

Analisis pekerjaan dan tugas merupakan dasar untuk mengembangkan program job training. Sebagai mana program pelatihan analisis job, dimaksudkan untuk membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, skill, dan sikap terhadap suatu pekerjaan.

c. Analisis pegawai.

Analisis pegawai difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan pelatihan bagi pegawai yang bekerja pada jobnya. Kebutuhan pelatihan pegawai dapat dianalisis secara individu maupun kelompok.

1. Kebutuhan individu dari pelatihan

Analisis kebutuhan individu dari pelatihan dapat dilakukan dengan cara observasi oleh supervisor, evaluasi keterampilan, kartu kontrol kualitas, dan tes keterampilan pegawai.

2. Kebutuhan kelompok dari pelatihan

Kebutuhan kelompok dari pelatihan dapat diprediksi dengan pertimbangan informal dan observasi oleh supervisor maupun manajer.

2.1.3.3 Alasan Analisis Kebutuhan Pelatihan

Ada beberapa alasan mengapa analisis kebutuhan pelatihan dibutuhkan menurut (Kaswan, 2013) diantaranya :

1. Untuk menentukan kegiatan atau pelatihan apa yang sesuai dengan pekerjaan karyawan.
2. Untuk menentukan kegiatan atau pelatihan apa yang dapat meningkatkan kinerja.

3. Untuk menentukan kegiatan atau pelatihan apa yang akan menimbulkan pekerjaan.
4. Untuk membedakan kebutuhan pelatihan dan masalah organisasi

2.1.4 Kompetensi

2.1.4.1 Pengertian Kompetensi

Menurut (Sutrisno, 2016) Secara harfiah, kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Adapun secara etimologi kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Menurut McAshan (E. Sutrisno, 2016) mengemukakan kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, efektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

Menurut spencer dan spencer (Sutrisno, 2016), mengatakan kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Karakteristik dasar kompetensi berarti kemampuan adalah sesuatu yang kronis dan dalam bagian dari kepribadian seseorang dan dapat diramalkan perilaku didalam suatu tugas pekerjaan. Boulter, dalziel, dan hill (Sutrisno, 2016), mengemukakan kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Keterampilan adalah hal hal yang orang bisa lakukan dengan baik. Pengetahuan

adalah apa yang diketahui seseorang tentang suatu topik. Peran sosial adalah citra yang ditunjukkan pada seseorang dimuka publik.

Pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Menurut peraturan pemerintah nomor.101 tahun 2000, kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, sikap perilaku yang diperlukan dalam tugas dan jabatannya (pasal 3). Peningkatan kemampuan merupakan strategi yang diarahkan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan sikap tanggap dalam rangka kinerja organisasi. Adapun dimensi-dimensinya dapat berupa upaya pengembangan sumber daya manusia, pengetahuan organisasi, dan reformasi kelembagaan. Sejalan dengan itu, Finch dan Crunkilton (Sutrisno, 2016) mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Kompetensi yang harus dikuasai oleh SDM perlu dikatakan sedemikian rupa agar dapat dinilai, sebagai wujud hasil pelaksanaan tugas yang mengacu pada pengalaman langsung.

Menurut Gordon (Sutrisno, 2016) menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut :

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam kognitif. Misalnya, seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan

bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada diperusahaan.

2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya, seorang karyawan melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.

3. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

4. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dll).

5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya.

6. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan suatu aktivitas kerja.

Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi

perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan.

2.1.4.2 Karakteristik kompetensi

Karakteristik kompetensi menurut spencer and spencer, dalam buku (Sutrisno, 2016). Terdapat 5 aspek yaitu :

1. *Motives*, adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberikan tantangan kepada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan *feedback* untuk memperbaiki dirinya.
2. *Traits*, adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, control diri, stress, atau ketabahan.
3. *Self concept*, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pimpinan seyogianya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.
4. *Knowledge*, adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah

seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.

5. *Skills*, adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang progamer computer membuat suatu program yang berkaitan dengan SIM SDM .

2.1.4.3 Manfaat penggunaan kompetensi

Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan system remunerasi. Menurut Ruky dalam (Sutrisno, 2016), mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dalam berbagai alasan yaitu :

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar : keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang diperlukan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja.
2. Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu.

3. Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi : “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertical maupun horizontal.
4. Dasar untuk pengembangan system remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan system remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan saran untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.
6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang lebih mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam untuk kerja karyawan.

2.1.4.4 Indikator Kompetensi

Definisi indikator adalah setiap ciri, karakteristik atau ukuran yang bisa menunjukkan perubahan yang terjadi pada sebuah bidang tertentu. Indikator dapat

digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu.

Dalam bukunya yang berjudul kompetensi plus, (Parulian, 2008) menyebutkan indikator kompetensi, antara lain :

- a. **Pengetahuan**, yang berkaitan dengan pekerjaan yang meliputi :
 1. Mengetahui dan memahami pengetahuan dibidangnya masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawab dalam bekerja
 2. Mengetahui tupoksi organisasi instansi
 3. Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan dan teknik yang tepat dan benar
- b. **Keterampilan individu**, meliputi :
 1. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan baik
 2. Kemampuan dalam mengatasi masalah
 3. Kemampuan menentukan prioritas masalah
 4. Kemampuan memberika informasi pelayanan
- c. **Sikap kerja**, meliputi :
 1. Mempunyai kreatifitas dalam bekerja
 2. Adanya semangat kerja yang tinggi
 3. Mempunyai kemampuan dalam perencanaan atau pengorganisasian

2.1.4.5 Strata Kompetensi

Kompetensi dapat dipilih menurut stratanya. Kompetensi dapat dibagi menjadi *core competencies*, *managerial competencies*, dan *functional competencies* dalam buku (Sukardi, 2008).

1. *Core competencies* merupakan kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi organisasi sehingga harus dimiliki oleh semua karyawan dalam organisasi.
2. *Managerial competencies* merupakan kompetensi yang mencerminkan aktifitas manajerial dan kinerja yang diperlukan dalam peran tertentu
3. *Functional competencies* merupakan kompetensi yang menjelaskan tentang kemampuan peran tertentu yang diperlukan biasanya dihubungkan dengan keterampilan profesional atau teknis

2.1.4.6 Faktor Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Michael Zwell (Wibowo, 2010) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut :

1. Keyakinan Dan Nilai-Nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan berbagai kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk diubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat diubah. Kenyataanya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak jadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat memengaruhi kemampuan komunikasi dan

menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

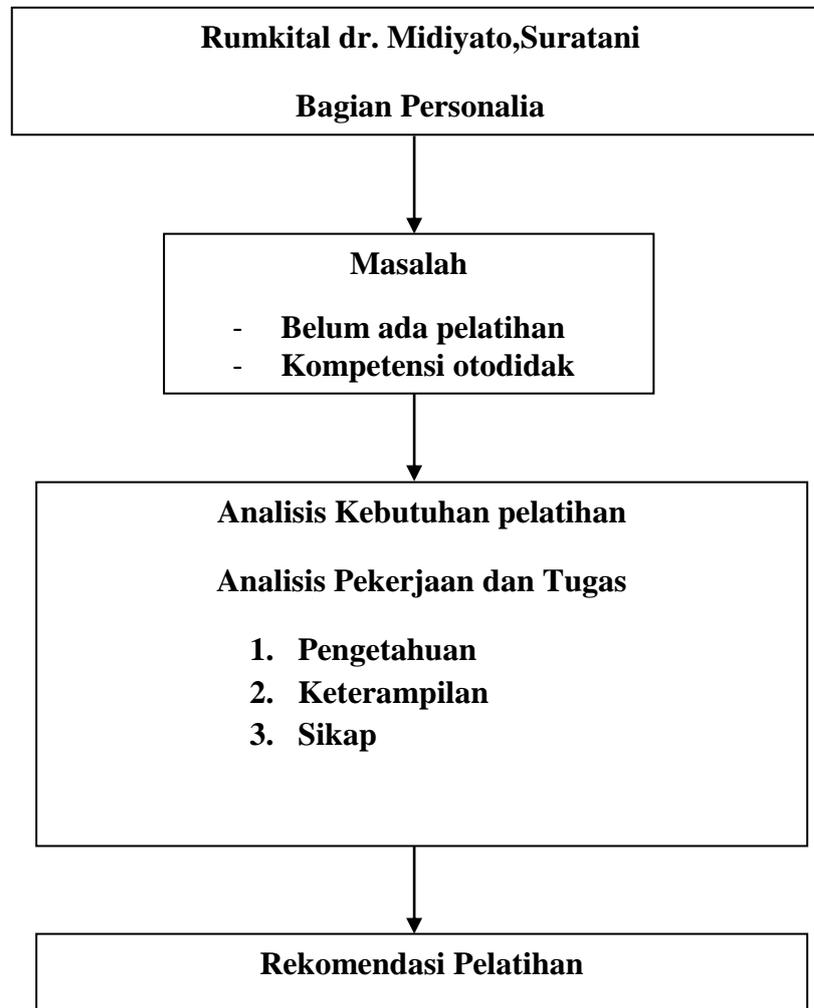
8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Analisis dilakukan pada tahap awal merupakan titik awal yang penting untuk mengetahui kebutuhan training yang akan dijalankan. Analisis ini dapat membantu untuk mengidentifikasi atau sebagai sumber informasi terbaik tentang kebutuhanpelatihanserta untuk mengetahui karyawan yang sudah memiliki keterampilan yang tepat untuk melakukan tugas tertentu secara efektif dan efisien. Untuk lebih menjelaskan dapat digambarkan pada gambar 2.1 berikut ini.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber : Konsep yang disesuaikan untuk penelitian 2019

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini yang digunakan dari beberapa penelitian terdahulu yang telah melakukan penelitian, adapun penelitian terdahulu yang digunakan antara lain sebagai berikut:

1. Rahma Mulyaningsari, Siti Juhariah, Arif Surjadi (2016) dengan judul Penerapan Training Needs Analysis dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Perawat di Rumah Sakit Wawa Husada. Penelitian ini menggunakan metode Observasi, Wawancara, diskusi dan studi dokumen. Dari hasil studi yang dilakukan penilaian kompetensi perawatan di rumah sakit Wawa Husada direncanakan akan dilaksanakan melalui proses kredensial. Panduan penilaian kompetensi masih dalam tahap penyusunan. Disamping itu standar kompetensi belum dibuat sesuai dengan level perawat sehingga perawat belum mempunyai acuan kompetensi yang harus dipenuhi selama bekerja. Standar penilaian juga belum ada sehingga belum bisa menilai tingkat kompetensi perawat dan tidak mempunyai dasar untuk mengembangkan kompetensi tersebut. Penilaian kompetensi untuk jenjang karir perawat atau kenaikan jabatan di rumah sakit Wawa Husada belum menggunakan uji kompetensi tetapi hanya melalui wawancara dan tes psikologi.
2. Anita Krisdayanti, Nuryadi, Christyana Sandra, dengan judul Analisis kebutuhan Pelatihan bagi Tenaga Administrasi di Instalasi Rawat Jalan RSD dr. Soebandi Jember. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diambil kesimpulan : 1. Kompetensi standar tenaga administrasi terdiri dari pelayanan prima, administrasi, komputer, dan SIM-RS. Selain itu, ditetapkan juga bahwa semua tenaga administrasi di instalasi rawat jalan harus memenuhi kompetensi standar dalam kategori baik. 2. Kompetensi aktual dari sebagian besar tenaga administrasi rata-rata masih dalam kategori kurang. Selain itu, pada

kompetensi actual pengetahuan tentang SIM-RS, serta sikap dan keterampilan dalam memberikan pelayanan prima berada dalam posisi yang paling rendah capaiannya. 3. Berdasarkan hasil analisis kesenjangan dapat disimpulkan bahwa rata-rata terdapat kesenjangan pada semua kompetensi. Namun, ada satu kompetensi yang tidak menunjukkan kesenjangan yaitu sikap dalam melakukan kegiatan administrasi.

3. Jurnal internasional Dinah Gould, Daniel Kelly, Isabel White, Jayne Chidgey dengan judul *Training Needs Analysis. A literature review and reappraisal*. Analisis kebutuhan pelatihan adalah langkah awal dalam proses siklus yang berkontribusi pada pelatihan keseluruhan dan strategi pendidikan staf dalam suatu organisasi atau kelompok profesional. Siklus dimulai dengan konsultasi yang sistematis untuk mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran dari populasi yang dipertimbangkan, diikuti oleh perencanaan kursus, penyampaian dan evaluasi. Meskipun banyak yang telah ditulis tentang analisis kebutuhan pelatihan dalam kaitannya dengan pendidikan keperawatan pasca pendaftaran, ada ketidaksepakatan tentang dampaknya pada siklus pelatihan dan potensinya untuk mempengaruhi pemberian layanan. Stimulasi ini disajikan dibawah ini. Pencarian awal database keperawatan mengidentifikasi 266 pekerja. 23 (8,6%) berisi temuan empiris yang berkaitan dengan pendidikan keperawatan pasca pendaftaran dimana penilaian kebutuhan pelatihan disajikan sebagai tujuan utama. Sebagian besar dari akun ini berkaitan dengan kebutuhan pelatihan perawat lebih dari satu organisasi dan diklasifikasikan sebagai analisis kebutuhan training tingkat makro. Namun, tujuh studi berkaitan dengan

satu organisasi spesifik (analisis kebutuhan pelatihan tingkat mikro). Meskipun skala mereka lebih kecil dan cakupannya lebih terbatas, inisiatif pelatihan tingkat mikro menunjukkan ketelitian metodologis yang lebih besar, kami lebih cenderung mempertimbangkan perspektif pemangku kepentingan, untuk menghasilkan temuan yang dapat secara positif mempengaruhi sisa siklus pelatihan dan menunjukkan potensi terbesar untuk mempengaruhi pemberian layanan dan kualitas perawatan pasien. Review menarik perhatian pada kesamaan antara siklus pelatihan dan siklus audit menghasilkan pengembangan model yang dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas proses dan hasil dari inisiatif analisis kebutuhan pelatihan dimasa depan.

4. Helda Budiyaniti, Nyoman Anita Damayanti. Fakultas kesehatan masyarakat, universitas Airlangga, Surabaya. Vol 3 No 1 Januari-juni 2015. Dengan judul penilaian kebutuhan pelatihan pada tingkat individu petugas rekam medis. Jenis penelitian yang disunakan adalah deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian, tingkat pengetahuan petugas mengenai pengelolaan rekam medis secara umum termasuk dalam kategori kurang. Sikap kerja yang ditunjukkan petugas rekam medis dalam melakukan pekerjaannya berada pada kategori sangat baik. Keterampilan petugas rekam medis di rumah sakit mata undaan Surabaya dalam melakukan pekerjaan teknis maupun non teknis masuk dalam kategori kurang dan membutuhkan pelatihan karena belum memenuhi indicator 80% sangat baik.
5. Ema Novita Ristya Putri dan Karjono, jurnal manajemen kesehatan yayasan RS DR. Soetomo, Vol 3 No 1, April 2007:45-57. Jenis penelitian yang digunakan

adalah penelitian deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian, system pengembangan karier masih rendah yaitu 49,2%. Penentuan kebutuhan pelatihan diperoleh dari usulan setiap pejabat dan kesenjangan antara pelatihan yang pernah diikuti dengan PMK nomor 971/2009. Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan terhadap analisis kebutuhan pelatihan dan system pengembangan karier untuk pejabat structural di RSUD dr. R Soedarsono dapat disimpulkan system pengembangan karier dilihat dari hasil IKK masih rendah dan analisis kebutuhan pelatihan pejabat structural berdasarkan training need assessment dengan analisis organisasi dan analisis individu masih kurang memadai.

6. Mohd. Anuar Bin Arshad, Ahmad Nasir Bin Mohamad Yusof, Arshad Mahmood, Adeel Ahmed, Sohail Akhtar. *Mediterranean journal of Social Sciences A Study Needs Analysis (TNA) Process Among Manufacturing Companies Registerd With Pembangunan Sumber Daya Manusia Berhad (PSMB) at Bayan Lepas Area, Penang, Malaysia*. Berdasarkan hasil penelitian, karyawan dikatakan sebagai asset paling berharga dalam suatu organisasi (Ferdinand,1988). Oleh karna itu, bakat karyawan perlu terus dikembangkan dan dipelihara dalam mencapai kinerja tertinggi di organisasi. Bentley (1994) menekankan kunci untuk menemukan dan mengembangkan bakat adalah dengan pelatihan. Dimana pelatihan adalah upaya terencana dari organisasi untuk memfasilitasi pengetahuan dan keterampilan keryawan yang sangat penting unruk keberhasilan keinerja pekerjaan (Noe, Hollenbeck, Gehart and Wright,2008). Dengan demikian, setiap intervensi pelatihan harus didahului

dengan proses analisis kebutuhan pelatihan. studi ini adalah untuk memahami sejauh mana organisasi mengadopsi praktik yang direkomendasikan dalam proses TNA. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner. Kuesioner dibagikan kepada 236 perusahaan yang menghasilkan tingkat pengembalian 40,10%. Temuan menunjukkan bahwa organisasi menyadari pentingnya kebutuhan pelatihan yang tepat dalam membantu merancang rencana pelatihan tahunan yang efektif. Tidak ada perbedaan di antara organisasi tentang cara TNA dilakukan. Hasil studi juga menawarkan pemahaman praktis kepada sumber daya manusia dan melatih praktisi tentang bagaimana organisasi menerapkan TNA. Selain itu, penelitian ini memberikan pengetahuan tentang bagaimana TNA harus dilakukan dan variable-variabel yang memengaruhi efektivitasnya. Lebih lanjut, hasil studi dapat digunakan oleh organisasi lain untuk meningkatkan proses TNA mereka saat ini untuk merancang program peyalihan yang berdampak bagi keberlanjutan organisasi.

7. I Gede Wasi Balawa, I Wayan Bagia, I Wayan Suwendra. Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan, e-journal bisma universitas pendidikan ganesha jurusan manajemen (volume 4 tahun 2016) penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan (1) Deskripsi dan spesifikasi pekerjaan pada PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG Denpasar, (2) Kesesuaian antara deskripsi dengan spesifikasi pekerjaan karyawan PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG Denpasar, (3) Kesesuaian standar kinerja dengan kinerja yang dicapai oleh karyawan PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG Denpasar, (4) Jumlah karyawan PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG Denpasar yang perlu melakukan pelatihan dan

pengembangan per unit kerja. Populasi 80 orang. Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah jenis data kualitatif dengan sumber data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data menggunakan pencatatan dokumen dan wawancara. Teknik analisis data menggunakan analisis data deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG Cabang Denpasar memiliki Job Description dan job specification yang tersebar di 3 unit kerja, Dalam tingkat kesesuaian antara job description dan job specification pada PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG Cabang Denpasar, dapat dikatakan 49 orang belum sesuai, Pada PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG Cabang Denpasar di 3 unit kerja terdapat 31 karyawan yang memenuhi standar kinerja dan 49 karyawan yang belum memenuhi standar kinerja, Jumlah karyawan yang harus mengikuti pelatihan berjumlah 32 karyawan yang tidak kompeten.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian deskriptif kualitatif merupakan jenis penelitian yang bertujuan menggambarkan sesuatu. Menurut Bogdan dan Biklen (Sugiyono, 2011), penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi alamiah langsung ke sumber data. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar sehingga tidak menekankan pada angka sebab pada penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses. Dengan kata lain, penelitian deskriptif kualitatif ini tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, melainkan hanya menggambarkan apa adanya mengenai suatu variabel, gejala atau keadaan pada waktu tertentu saat penelitian dilaksanakan. Sehingga, peneliti akan memperoleh informasi-informasi penting yang digunakan sebagai acuan dalam melakukan penelitian.

3.2 Jenis Data

Data merupakan suatu keterangan-keterangan tertentu yang menggambarkan situasi dan kondisi tentang suatu hal sehingga menghasilkan suatu kesimpulan dalam menarik suatu keputusan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada 2 yaitu sebagai berikut :

1. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber atau objek penelitian dalam buku (Sugiyono, 2011). Data primer disebut

juga sebagai data asli atau data baru yang memiliki sifat *up to date*. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah observasi langsung ke objek penelitian dan melakukan wawancara, dilakukan penilaian oleh kepala ruangan bagian personalia, dengan menggunakan alat bantu seperti pedoman wawancara atau juga dengan menggunakan taperecorder atau juga dengan kertas yang sudah disiapkan sebelumnya.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung misalnya melalui orang lain atau media cetak seperti buku, browser atau keterangan atau referensi lainnya yang berhubungan dengan penelitian yang sedang diteliti seperti gambaran umum objek penelitian. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh melalui studi dokumentasi, buku-buku, dokumen-dokumen lainnya yang berhubungan dengan analisis kebutuhan pelatihan upaya meningkatkan kompetensi karyawan khususnya pada objek yang diteliti yaitu Rumkital dr. Midiyato, S Tanjungpinang.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data yang relevan dengan tujuan penelitian. Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, adalah :

1. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan

bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Metode observasi ini dilakukan dengan cara melakukan pengamatan secara langsung mengenai hal-hal yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Selama proses pengumpulan data, observasi yang dilakukan oleh peneliti adalah nonpartisipan. Pada tahap observasi ini, observasi partisipan peneliti terlibat langsung dengan aktivitas orang-orang yang sedang diamati, maka dalam observasi nonpartisipan peneliti tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen. Observasi ini dilakukan guna memperoleh data tentang keadaan atau situasi di bagian personalia serta mengamati secara langsung pelaksanaan tugas yang dilakukan seperti pengarsipan, administrasi, mengetik dikomputer. Serta sikap yang dimiliki petugas personalia seperti keramahan, tanggungjawab, kedisiplinan.

2. Metode interview (wawancara)

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti mau melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Teknik pengumpulan data ini berdasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau self report, atau setidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi (Sugiyono, 2015) Dalam metode penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan metode semiterstruktur. Wawancara semiterstruktur adalah proses wawancara yang menggunakan panduan wawancara yang berasal dari pengembangan topic dan mengajukan pertanyaan dan penggunaan lebih

fleksibel daripada wawancara. tujuan wawancara semiterstruktur adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dijelaskan informan. Wawancara dilakukan dengan bertanya langsung kepada informan untuk menggali informasi yang berkaitan dengan data yang dibutuhkan pada wawancara semiterstruktur ini dilakukan dengan menyampaikan beberapa pertanyaan yang terdapat di dalam pedoman wawancara. Namun,peneliti juga bisa menambahkan beberapa pertanyaan diluar pertanyaan yang terdapat dipedoman wawancara untuk semakin memperdalam penelitian. Informasi dari wawancara dengan informan direkam oleh peneliti menggunakan alat perekam suara pada ponsel. Wawancara pada setiap subjek penelitian berbeda-beda, ada yang satu kali wawancara dan ada yang lebih dari satu kali tergantung dari kejelasan informasi yang diberikan dan data yang dibutuhkan peneliti.

3. Metode dokumentasi

Pada metode dokumentasi digunakan untuk memperoleh data atau informasi yang relevan mengenai tujuan penelitian. Metode dokumen ini dilakukan oleh peneliti dengan menghimpun dokumen-dokumen baik itu data pelatihan,uraian kerja yang dilakukan oleh karyawan maupun dari pencarian internet.

4. Studi pustaka

Studi pustaka yaitu pengumpulan data atau informasi dengan menggunakan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian dan bertujuan untuk menemukan teori, konsep, dan variable lain yang dapat mendukung penelitian. Didalam metode studi pustaka ini, peneliti mencari data melalui referensi-referensi buku, jurnal, dan artikel diinternet.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi oleh spradley dinamakan “*social situation*” atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu : tempat, pelaku, dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis. Situasi sosial tersebut, dapat dirumah berikut keluarga dan aktivitasnya, atau orang-orang disudut-sudut jalan yang sedang berbicara, atau ditempat kerja, dikota, desa atau wilayah suatu Negara. Situasi sosial tersebut, dapat dinyatakan sebagai obyek penelitian yang ingin diketahui apa yang terjadi didalamnya. Pada situasi sosial atau obyek penelitian ini peneliti dapat mengamati secara mendalam aktivitas orang-orang yang ada pada tempat tertentu dalam buku (Sugiyono, 2011) Populasi pada penelitian adalah pegawai Rumkital dr. Midiyato, S bagian personalia berjumlah 4 orang.

3.4.2 Sampel

Sampel merupakan bagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti yang mana memiliki sifat dan karakteristik yang sama yang dapat mewakili populasi. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik *Purpossive Sampling* yang merupakan bagian dari *Nonprobability Sampling*. *Purpossive Sampling* yang

digunakan dalam penelitian ini yaitu menentukan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek atau situasi sosial yang diteliti. Sampel pada penelitian ini sebanyak 4 orang diantaranya Kaur Persip, Tata usaha, UKP Militer.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Untuk menyatakan pengertian agar tidak menjadi kesalah pahaman dan perbedaan pandangan dalam mendefinisikan variabel-variabel yang akan dianalisis, maka perlu diperlukan definisi operasional variabelnya.

Secara operasional, variabel-variabel yang diteliti dapat didefinisikan sebagai berikut :

Tabel 3.1
Defenisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Tingkatan	Faktor yang di analisis
Kebutuhan Pelatihan	Analisis pelatihan merupakan suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi faktor-faktor yang	Tingkatan Analisis pekerjaan dan tugas yaitu: Analisis pekerjaan dan tugas merupakan dasar untuk	1. Pengetahuan 2. Keterampilan 3. Sikap

	<p>perlu ditingkatkan supaya kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan jadi meningkat. Dalam jurnal (Krisdiyanti & Sandra, 2014)</p>	<p>mengembangkan program job training. Sebagai mana program pelatihan analisis job, dimaksudkan untuk membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, skill, dan sikap terhadap suatu pekerjaan.</p>	
--	---	---	--

Sumber : Hasil Penelitian 2019

3.6 Teknik Pengolahan Data

3.6.1 Model Miles & Huberman

1. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, sehingga perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan sebelumnya, semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data yang diperoleh akan semakin banyak, kompleks, dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, serta dicari tema dan

polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya apabila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan, seperti komputer, notebook, dan lain sebagainya.

Reduksi data merupakan proses berpikir sensitive yang memerlukan kecerdasan, keleluasaan, dan kedalaman wawasan yang tinggi. Bagi peneliti yang masih baru, dalam melakukan reduksi data dapat mendiskusikan dengan teman atau orang lain yang dipandang cukup menguasai permasalahan yang diteliti. Melalui diskusi itu, wawasan peneliti akan berkembang, sehingga dapat mereduksi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan (Sugiyono, 2011).

2. Penyajian data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Menurut Miles dan Huberman yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Langkah ketiga analisis data dalam penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan mengalami perubahan apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang

sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau bahkan gelap, sehingga telah diteliti menjadi jelas.

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis. Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan berdasarkan data tersebut, selanjutnya dicari data lagi secara berulang-ulang sehingga selanjutnya dapat disimpulkan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak berdasarkan data yang terkumpul. Bila berdasarkan data yang dikumpulkan secara berulang-ulang dengan teknik triangulasi. Ternyata hipotesis diterima, maka hipotesis tersebut berkembang menjadi teori dalam buku (Sugiyono, 2015)

Menurut Bogdan (Sugiyono, 2011) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

3.7.1 Uji Kredibilitas

3.7.1.1 Triangulasi

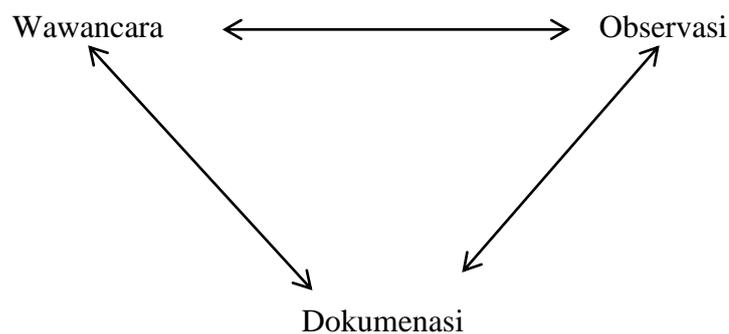
Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dengan berbagai waktu (Sugiyono, 2017)

Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik dan triangulasi waktu. Dalam penelitian ini penulis menggunakan triangulasi teknik dan triangulasi sumber.

3.7.1.2 Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber sama dengan teknik yang berbeda (Sugiyono, 2017). Data yang diperoleh dari wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain untuk memastikan data mana yang dianggap benar. Triangulasi teknik dapat digambarkan sebagaimana gambar 3.1 berikut ini.

Gambar 3.1
Triangulasi teknik



Sumber : Konsep yang disesuaikan untuk penelitian 2019

Daftar Pustaka

- Balawa, I. G. W., Bagia, I. W., & Suwendra, I. W. (2016). ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN KARYAWAN, 4(2).
- Budiyanti, H. (2015). Penilaian Kebutuhan Pelatihan Pada Tingkat Individu Rekam Medis, 3, 70–79.
- E. Sutrisno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: KENCANA PRENADAMEDIA GROUP.
- Hasibuan, M. S. . (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kaswan. (2013). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: ALFABETA.
- Krisdiyanti, A., & Sandra, C. (2014). Analisis Kebutuhan Pelatihan bagi Tenaga Administrasi di Instalasi Rawat Jalan RSD dr . Soebandi Jember Installation at RSD dr . Soebandi Jember), 2(2), 369–376.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Perencanaan Dan pengembangan Sumber daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mangkunegara, anwar prabu. (2014). *perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*. (A. Gunarsa, Ed.). bandung: PT. Refika Aditama.
- Parulian. (2008). *Kompetensi plus*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sofyandi, H. (2008). *Manajemn Sumber Daya Manusia (Pertama)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono, D. (2011). *mETODE kUANTITATIF,kUALITATIF DAN R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Sugiyono, D. (2015). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETA.
- Sugiyono, D. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif,Kualitatif, dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Sukardi. (2008). *METODOLOGI PENELITIAN PENDIDIKAN kompetensi dan praktiknya*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Pert)*. KENCANA PRENADAMEDIA GROUP.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Yani, D. D. H. . (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

CURICULUM VITAE



Nama : Desy Afrimaiyenni
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat Tanggal Lahir : Tanjungpinang, 26 Mei 1995
Status : Belum Menikah
Agama : Islam
Email : desyafrimaiyeni@gmail.com
Alamat : Jl. W.R.Supratman Km.15 Perum Bumi Air Raja
Blok f No.207
Pekerjaan : Karyawan Swasta
Pendidikan : SD Negeri 002 Tanjungpinang Barat
SMP Negeri 8 Tanjungpinang
SMK Negeri 1 Tanjungpinang
STIE Pembangunan Tanjungpinang