

## Analisis Kebutuhan Pelatihan Pegawai Administrasi pada Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung

**Panca Agustina Situmorang**

Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung

e-mail :panca\_agustina@yahoo.co.id

### Abstrak

Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu cara yang paling populer dilakukan oleh organisasi, baik organisasi pemerintah ataupun swasta. Pelatihan dan pengembangan pegawai dianggap sebagai ujung tombak denyut nadi suatu organisasi. Pelatihan akan sangat bernilai guna ketika apa yang menjadi kesenjangan dapat dieliminasi dengan pelatihan. Namun pada kenyataannya pelatihan terbuang sia-sia dikarenakan kurang efektifnya pelatihan yang telah dilakukan, hal tersebut dapat disebabkan oleh banyak faktor, diantaranya adalah instansi tersebut tidak melakukan analisis kebutuhan diklat sebelum melaksanakan pelatihan. Penelitian ini mempergunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Proses pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara, dan studi dokumentasi. Belum terealisasinya analisis kebutuhan pelatihan itu sendiri yang tidak dipergunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan pegawai seperti apa yang benar-benar dibutuhkan. Selain itu waktu yang dibutuhkan untuk melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan memakan waktu yang cukup panjang, serta kurangnya keterlibatan pihak manajemen dalam membuat identifikasi kebutuhan pelatihan, penentuan kebutuhan dalam tingkat organisasi, pekerjaan dan individu tidak terlaksana dengan baik serta tidak berjalannya koordinasi yang baik antara bagian diklat dengan bagian/unit yang lain.

**Kata Kunci:** analisis, kebutuhan pelatihan pegawai, administrasi

### *Training Needs Analysis for Administrative Employees at the National Eye Centre (PMN) of Cicendo Eye Hospital Bandung*

### Abstract

*Training and development is one of the most popular methods carried out by organizations, both government and private organizations. Representative Training and Development as the spearhead of an organization's pulse. Training will be very useful for compiling what can be used initially with training. However, when training is needed because of the training carried out, this can be caused by many factors, which are related to this institution not conducting an analysis of training needs before conducting training.*

*The data were collected through interviews and documentary reviews. The National Eye Centre (PMN) of Cicendo Eye Hospital had not conducted a training needs analysis to determine what trainings were needed for its administrative employees. This was because it took a long time to identify the training needs at the organizational, occupational, and individual levels. In addition, the organization lacked coordination between the training department and other work units.*

**Keywords:** Training Needs Analysis for Administrative Employees

### A. PENDAHULUAN

Menjadi suatu organisasi yang sehat dan berproduktif adalah merupakan harapan dan cita-cita dari semua organisasi baik itu organisasi yang bergerak dibidang jasa (*service oriented*) maupun organisasi yang bergerak dalam menghasilkan barang (*profit oriented*).

Untuk dapat menjadi organisasi yang memiliki produktivitas tinggi tidaklah terlepas dari adanya asset atau kekayaan yang dimiliki oleh suatu organisasi tersebut. Berbagai macam asset atau harta kekayaan yang dimiliki oleh suatu organisasi baik yang bergerak maupun tidak bergerak, dengan penggunaan sumber daya manusia yang efektif dan didukung oleh sumber daya lainnya dapat menjadikan suatu

# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

organisasi dapat tumbuh dengan sehatnya.

Sumber daya manusia atau pegawai adalah merupakan salah satu serta menjadi aset vital yang dapat dijadikan sebagai media dalam mencapai organisasi yang berproduktif. Sumber daya manusia atau pegawai yang berproduktif adalah merupakan pegawai yang memiliki kinerja yang baik, suatu pegawai dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai tersebut sesuai dengan harapan organisasi / perusahaan

Untuk menciptakan sumber daya manusia atau pegawai yang memiliki kinerja yang baik serta yang nantinya dapat menjawab tantangan persaingan organisasi dimasa yang akan datang adalah dengan pengembangan sumber daya manusia organisasi tersebut. Pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat).

Demikian juga halnya dengan Pusat Mata Nasional (PMN). RS. Mata Cicendo Bandung. Sebagai Pusat Mata Nasional yang mempunyai Visi dan Misi dalam bidang pendidikan yaitu menjadi rumah sakit kelas dunia dalam bidang pelayanan, pendidikan dan penelitian kesehatan mata. PMN. RS. Mata Cicendo menyadari bahwa pegawai merupakan aset atau harta yang paling utama yang dimiliki yang mempunyai peranan yang penting. Sehingga perlu untuk dikembangkan pengetahuan, keterampilan dan perilakunya. Namun dalam pelaksanaan peningkatan keterampilan, pengetahuan dan sikap pegawai pada Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan masih belum optimal.

Berdasarkan pengamatan awal dilapangan yaitu di Pusat Mata Nasional (PMN) Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung diketahui bahwa pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari fenomena-fenomena sebagai berikut:

1. Adanya pelaksanaan pelatihan dari setiap unit yang tidak sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Hal ini disebabkan adanya kecenderungan tujuan pelaksanaan pelatihan hanya menghabiskan anggaran yang telah disediakan. Hal ini terlihat dari ketika suatu unit mengajukan pelatihan, bagian diklat tidak menelusuri apakah

pelatihan ini benar-benar diperlukan atau tidak, serta apakah pegawai yang nantinya diikuti dalam pelatihan ini benar-benar sudah sesuai dengan kebutuhannya, serta apakah nantinya pelatihan ini dapat meningkatkan hasil kerja pegawai tersebut

2. Program yang dilakukan tidak berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan sehingga kurang tepat sasaran, misalnya saja pelatihan tidak sesuai dengan uraian kerja seorang pegawai, artinya pelatihan yang harusnya diikuti sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan pegawai tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya agar efektif dan efisien.
3. Penentuan kebutuhan pelatihan masih didasarkan pada subjektifitas dari atasan. Hal ini terlihat dari penilaian dilakukan atas dasar unsur kedekatan antara atasan dengan bawahan. Ini terlihat dari pegawai yang diikuti suatu pelatihan adalah orang yang sama sehingga pegawai lain yang harusnya butuh untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap malah tidak diikuti.
4. Penentuan kebutuhan pelatihan didasarkan pada penunjukkan nama dari atasan yang kemudian namapegawai tersebut diserahkan ke bagian diklat sehingga dalam menentukan kebutuhan tidak diketahui apakah kemampuan pegawai yang sebenarnya sesuai atau tidak dengan kebutuhan kerja yang harus dipenuhi.
5. Tidak meratanya kesempatan yang diberikan kepada seluruh pegawai untuk meningkatkan kompetensinya

Menurut Mangkunegara (2003: 46) bahwa "*Training Need Anaysis (TNA)* adalah suatu studi sistematis tentang suatu masalah pendidikan dengan pengumpulan data dan informasi dari berbagai sumber, untuk mendapatkan pemecahan masalah atau saran tindakan selanjutnya".

Secara etimologi, AKD berasal dari tiga kata yaitu analisis, kebutuhan dan diklat. *Analisis* adalah suatu kegiatan yang sistematis untuk mengetahui suatu fenomena secara jelas dan detail, sedangkan *kebutuhan* merujuk pada sesuatu yang diinginkan untuk didapat atau diharapkan akan terjadi. Diklat merujuk pada kegiatan pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan seseorang.

## KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

Secara operasional, penetapan kebutuhan diklat dimaksud perlu diketahui pada ruang lingkup mana dan tingkatan apa diklat itu dibutuhkan. Menurut Boydell (1983: 6) terdapat 3 tingkatan peningkatan kompetensi, yaitu:

- a. Kebutuhan pada Level Organisasi; Pada level ini, pelatihan dimaksudkan untuk mengetahui dan mengatasi kelemahan-kelemahan yang secara umum dihadapi dan dialami oleh organisasi. Dengan kata lain, diklat yang dibutuhkan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi atau akan dihadapi oleh organisasi.
- b. Kebutuhan pada Level Pekerjaan; Pada tahap ini, kebutuhan diklat dimaksudkan untuk menyiapkan para pegawai melalui peningkatan keterampilan, pengetahuan dan sikap perilaku agar dapat melaksanakan berbagai tugas pekerjaan tertentu yang harus dilakukan.
- c. Kebutuhan pada Level Individu; Pada tahapan ini, diklat dimaksudkan untuk menetapkan siapa yang membutuhkan diklat dan jenis diklat apa yang perlu diberikan. Hal ini dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa analisis kebutuhan diklat merupakan langkah awal dalam proses penyelenggaraan diklat sehingga memiliki peranan yang sangat strategis untuk menentukan apakah program diklat tersebut benar-benar dibutuhkan organisasi atau tidak. Analisis Kebutuhan Diklat akan mendeskripsikan kebutuhan kompetensi yang harus dipenuhi oleh diklat baik pada level individu, unit maupun organisasi.

Kajian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan sumber data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data melalui wawancara tidak terstruktur dengan para narasumber dan dokumentasi laporan bagian diklat. Triangulasi melalui studi dokumentasi berupa laporan berkala bagian diklat, dan dilakukan verifikasi hasil pelaporan dengan bagian atau unit terkait, dan studi literatur dengan melihat hasil kajian atau penelitian lain yang relevan.

Area penelitian ini difokuskan pada implementasi analisis kebutuhan pelatihan pegawai administrasi dalam penentuan jenis

pelatihan yang akan dilaksanakan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, individu, dan pekerjaan(tugas).

### B. PEMBAHASAN

Secara umum, pelatihan yang dilaksanakan di rumah sakit mata cicendo tidak menggunakan analisis kebutuhan pelatihan dalam menentukan pelatihan mana yang dibutuhkan oleh organisasi, pegawai dan apakah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan seorang pegawai. Bahkan bisa saja pelatihan berlangsung hanya karena menghabiskan anggaran, padahal suatu pelatihan dibutuhkan jika terdapat kesenjangan antara kebutuhan rumah sakit dengan hasil kerja pegawai.

Hasil kajian yang dilakukan pada RS. Mata Cicendo mengenai analisis kebutuhan pelatihan menunjukkan bahwa untuk pegawai administrasi masih dibutuhkannya pelatihan untuk meningkatkan kinerja pegawai mengenai administrasi keuangan dan hal-hal yang berkaitan dengan ketatausahaan dan kearsipan. Selain itu juga untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan dan sikap pegawai.

Pelatihan akan lebih baik apabila dilakukan pada pegawai yang berusia produktif, yaitu berusia kurang dari 50 tahun baik untuk laki-laki maupun perempuan, karena dengan begitu pegawai akan mudah menyerap informasi, dan pengetahuan yang diajarkan serta memungkinkan pegawai untuk mengembangkan karirnya. Agar pelatihan dapat berjalan secara efektif dan tepat sasaran sebaiknya atasan melakukan analisis kebutuhan pelatihan terlebih dahulu, pendekatan ini merupakan cara yang konsisten dan fleksibel untuk menganalisis sumber daya manusia rumah sakit. Perusahaan dapat menghemat waktu, dana dan usaha untuk mengatasi masalah yang tepat. Selanjutnya pelatihan akan lebih baik jika dilakukan secara kontinyu, yaitu 3-6 bulan setiap tahun jika terdapat materi baru yang perlu diberikan kepada pegawai untuk menunjang pekerjaannya.

Berdasarkan hasil analisis kebutuhan pelatihan yang dilakukan, maka dibutuhkan pelatihan yang mampu menunjang dan meningkatkan kemampuan pengetahuan dan keterampilan bagi pegawai sehingga bisa menghasilkan pekerjaan yang optimal, efektif

# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

dan efisien. Adapun bentuk formulasi pelatihan yang dapat direkomendasikan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1

Bentuk-bentuk pelatihan sebagai rekomendasi

Subjek Analisis	Materi Pelatihan	Metode Pelatihan	Peserta Pelatihan
Administrasi Keuangan / Bendahara	Manajemen keuangan Manajemen Kearsipan Pelatihan Ketatausahaan	<i>On the job training:</i> -Seminar -Simulasi	Pegawai Administrasi Keuangan/Bendahara
Administrasi Umum/ Tata Usaha	- Korespondensi - Teknik dan praktek administrasi - Manajemen Kearsipan - Pelatihan Ketatausahaan - Keterampilan jasa menetik - Teknologi perkantoran modern	<i>On the job training:</i> - Seminar - Simulasi	Seluruh Pegawai Administrasi yang ada dilingkungan RS. Mata Cicendo
Pelayanan pasien / Humas	Teknik Pelayanan Pasien	<i>Off The Job Training:</i> - <i>Role Play</i> <i>ng</i>	Pegawai bidang pelayanan (Humas)

Metode pelatihan yang dapat dipakai adalah *off the job training*, dapat dilakukan dengan *role playing*, metode digunakan apabila sasaran pelatihan bukan terutama peningkatan keterampilan, melainkan yang menyangkut keperilakuan, terutama yang berwujud kemampuan menumbuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari "kaca mata" orang lain. Tekniknya yaitu dengan mengharuskan peserta pelatihan (pegawai) terlibat dalam suatu "permainan" dimana seseorang memainkan peranan pihak lain tertentu yang misalnya seorang pegawai memahami kebutuhan pasien, dengan *role playing* seorang pegawai yang mengikuti pelatihan "berperan sebagai pasien" dan menyelesaikan masalah tertentu dengan orang lain yang berperan sebagai pegawai lain.

Metode pelatihan yang dapat dipakai adalah metode *on the job training* yaitu langsung

di tempat kerja pegawai, karena selain hemat biaya pelatihan, metode ini juga cenderung tidak mengganggu jam kerja pegawai. Tekniknya dapat dilakukan dengan empat tahapan. Pertama peserta pelatihan memperoleh informasi tentang pekerjaannya yang menjadi tanggung jawabnya dan hasil yang diharapkan. Kedua pelatih mendemonstrasikan cara yang baik melaksanakan pekerjaan tertentu, kemudian dicontoh oleh pegawai yang dilatih. Ketiga peserta pelatihan (pegawai) mempraktekkan langsung cara yang baru saja didemonstrasikan oleh pelatih. Keempat pegawai menunjukkan kemampuan bekerjanya menurut cara yang telah dipelajarinya, dipersilahkan melakukan pekerjaannya tanpa pelatih, meskipun pelatih masih menyediakan diri untuk memberikan penjelasan tambahan atau untuk menjawab pertanyaan apabila diperlukan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dibuat rangkuman mengenai bagaimana pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan pegawai administrasi di Pusat Mata Nasional (PMN) RS. Mata Cicendo Bandung adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan bagi pegawai administrasi pada RS. Mata Cicendo belum berjalan secara optimal. Hal ini terlihat dari prosedur pelaksanaan pelatihan bagi pegawai yang tidak menggunakan analisis kebutuhan pelatihan, unit/bagian yang membutuhkan pelatihan membuat proposal sendiri, mencari narasumber sendiri, dan menentukan pegawai mana yang akan menjadi peserta.
2. Tingkatan kebutuhan organisasi tidak berjalan maksimal. Pihak manajemen yang hendaknya mempunyai peranan yang besar dalam membuat analisis kebutuhan pelatihan melalui tingkatan kebutuhan organisasi tidak melakukan peranan sebagaimana mestinya, pada RS. Mata Cicendo, pihak manajemen hanya sebagai pemberi persetujuan saja, hanya melihat apakah anggaran yang dipakai cukup atau tidak.
3. Pada analisis kebutuhan pelatihan tidak menyesuaikan dengan kebutuhan masing-masing pegawai, tidak melihat bagaimana hasil kerja pegawai, serta pelatihan apakah yang baiknya diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan

## KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

perilakunya. Hal ini terlihat dari nama peserta ditentukan oleh kepala bagian/unit yang membuat tidak adanya pemerataan peningkatan kemampuan terhadap seluruh pegawai.

4. Analisis kebutuhan pelatihan pada tingkatan kebutuhan individu tidak menggunakan analisis beban kerja yang telah diberikan oleh bagian SDM untuk dilakukan perbaikan kinerja pegawai, malah banyak pelatihan yang diikuti tidak sesuai dengan tingkat kebutuhan pegawai yang bersangkutan, hal ini disebabkan karena untuk pemilihan peserta pelatihan menjadi hak sepenuhnya oleh kepala bagian/atasan pegawai.

### C. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### Kesimpulan

Analisis Kebutuhan Pelatihan merupakan sesuatu yang vital di dalam siklus diklat, sehingga perlu untuk dilakukan sebelum menentukan pelatihan efektif tidaknya pelatihan tersebut. Ketika analisis kebutuhan pelatihan diimplementasikan dengan baik maka tujuan dari pelaksanaan pelatihan akan efektif dan efisien.

Dalam pelaksanaannya berhasil diidentifikasi sejumlah hambatan keberhasilan diklat yang baik adalah bahwa pelatihan yang telah dilaksanakan oleh RS. Mata Cicendo sebelumnya menunjukkan bahwa selama ini rumahsakit hanya menyelenggarakan pelatihan didasarkan bukan kepada kebutuhan dan keinginan karyawan, tetapi lebih kepada kebijakan rumah sakit. Permasalahan yang terdapat dalam pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan adalah kebutuhan pelatihan belum didasarkan pada identifikasi kesenjangan aktual dengan pelaksanaan pekerjaan. Sistem penentuan kebutuhan pelatihan pegawai administrasi pada PMN. RS. Mata Cicendo

belum melakukan tahap analisis organisasi, pekerjaan dan individu secara baik. Identifikasi calon peserta pelatihan di dalam rumah sakit dilakukan dengan penunjukkan oleh kepala bagian/unit masing-masing, dengan demikian sistem identifikasi kebutuhan pelatihan terhadap calon peserta pelatihan masih kurang baik. Bagi pegawai administrasi dibutuhkan adanya pelatihan-pelatihan untuk jenis kemampuan tertentu.

#### Rekomendasi

Perlunya pihak rumah sakit dapat melaksanakan program penentuan kebutuhan pelatihan dengan lebih mengacu kepada kebutuhan organisasi, individu dan pekerjaan berdasarkan analisis yang dilakukan sebelumnya. Membuat perencanaan pelatihan bagi seluruh pegawai sehingga pelatihan dapat diberikan kepada seluruh pegawai secara bergiliran, sehingga pelatihan yang merata dapat diterapkan yang membuat seluruh pegawai mempunyai kesempatan yang sama dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta perilaku pegawai yang dapat memberikan hasil kerja yang memuaskan dengan mempertimbangkan asas efektif dan efisien.

#### REFERENSI

- Mangkunegara, A.A. A. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkuprawira, S. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Cetakan Kedua. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Boydell, T.H. 1983. *A Guide to the Identification of Training Needs*. London: BACIE