

ANALISIS MANAJEMEN PELATIHAN DI RUMAH SAKIT

Fairuz Zahra Ikhsan¹, Susilawati Gunawan^{2*}, Badra Al Aufa¹, Supriadi¹, Neni Aprilianti³

¹Program Studi Administrasi Rumah Sakit Vokasi, Universitas Indonesia, Depok, Jawa Barat

²Program Studi Kesehatan Masyarakat, Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Raflesia, Depok, Jawa Barat

³Bidang Pendidikan dan Pelatihan, Rumah Sakit Hermina, Bogor, Jawa Barat

*Corresponding author: susilawati280570@gmail.com

Abstract

Training management is crucial to ensure that the training process runs smoothly and meets both organizational and employee goals. At Hermina Hospital Bogor, 22.5% of employees have not met the minimum required training hours. The training process faces challenges, including limited space, incomplete attendance, and scheduling issues. This study aimed to analyze the gaps in training at Hermina Hospital Bogor, using both quantitative and qualitative methods from March to May 2023. Qualitative data were gathered through interviews with three key informants, selected via purposive sampling, and observations of the training process. Quantitative data were obtained from implementation surveys and pre-post tests for the Isolation Awareness training, involving 31 participants. Qualitative analysis used content analysis, while the Wilcoxon test was applied for quantitative data. The training process includes needs assessment, planning, implementation, and evaluation. Training needs are identified through gap analysis, covering issues raised in morning meetings, unit evaluation results, and proposals from stakeholders, competency performance gaps. Implementation challenges include rescheduling and participant absence. Online training faces additional barriers, such as a lack of computers and poor internet connectivity. Improvements in training management can be achieved by developing training facilities, enhancing online tools and e-learning modules, and increasing participant involvement through the Documentation System application.

Keywords: hospital; nurse; human resource management; training.

Abstrak

Manajemen pelatihan perlu diterapkan untuk dapat menjamin proses pelatihan berjalan dengan baik dan mencapai tujuan organisasi dan individu. Ditemukan di RS Hermina Bogor 22.5% dari karyawannya belum memenuhi batas minimal waktu diklat. Diklat RS Hermina Bogor menghadapi beberapa hambatan, yaitu kekurangan ruang dan ketidaklengkapan peserta diklat, jadwal diklat tidak sesuai rencana. Tujuan penelitian yaitu menganalisis kesenjangan kegiatan pelatihan di RS Hermina Bogor, yang merupakan penelitian kuantitatif dan kualitatif pada Maret-Mei 2023. Data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara dengan tiga informan yang dipilih secara *purposive sampling* serta observasi terhadap proses pelatihan yang dilakukan. Data kuantitatif didapatkan melalui survei pelaksanaan dan survei pre-post test pelatihan terhadap peserta diklat Kewaspadaan Isolasi berjumlah 31 pegawai yang terdiri dari perawat dan pegawai bagian umum. Analisis data kualitatif menggunakan analisis konten dan uji Wilcoxon digunakan untuk menganalisis data kuantitatif. Tahapan pelaksanaan pelatihan di RS Hermina Bogor adalah *training needs assessment*, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pelatihan. Penentuan kebutuhan pelatihan melalui proses penemuan kesenjangan di RS yakni melalui penemuan masalah pada pertemuan pagi rutin, hasil evaluasi observasi ke setiap unit, dan usulan kebutuhan diklat dari stakeholder serta penilaian kesenjangan antara kompetensi dan standar kinerja tenaga RS. Kendala dalam pelaksanaan pengunduran jadwal diklat dan peserta yang tidak dapat menghadiri kegiatan. Kendala diklat online yaitu tidak memiliki computer dan jaringan internet kurang memadai. Peningkatan manajemen pelatihan dapat dilakukan melalui pengembangan fasilitas pelatihan seperti ruangan, fasilitas diklat online dan modul e-learning serta meningkatkan keterlibatan peserta dalam mencatat proses melalui aplikasi Sistem Dokumentasi.

Kata Kunci : rumah sakit; sumber daya manusia, pelatihan

PENDAHULUAN

Layanan kesehatan yang diberikan oleh sebuah fasilitas kesehatan akan dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusianya. Sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam mencapai tujuan organisasi. Peningkatan kualitas SDM adalah salah satu strategi perusahaan yang tergolong efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi (1). Untuk mendukung pengoptimalan sumber daya manusia, organisasi dapat menerapkan pendidikan dan pelatihan (Diklat). Diklat adalah program yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka (2).

Tuntutan terhadap diklat dari sisi internal yakni adanya kebutuhan tenaga terampil untuk menangani tugas yang ada, sedangkan tuntutan eksternal seperti berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi. Pendidikan dan pelatihan merupakan proses menciptakan kondisi agar pegawai dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu dari sekian banyak aspek manajemen pegawai yang perlu dilaksanakan secara sistematis agar efektivitas pelatihan yang diberikan dapat terjamin (3).

Manajemen diklat adalah siklus integral meliputi analisa kebutuhan pelatihan, penetapan tujuan pelatihan, merancang program pelatihan, penyelenggaraan pelatihan, proses evaluasi pelatihan, dan pengendalian mutu. Untuk mengetahui apakah diklat telah mencapai tujuan utamanya atau tidak, perlu dilakukan uji yang dapat mengukur pengetahuan yang diperoleh peserta diklat. Uji ini dapat dilakukan dengan melakukan pre-test dan post-test, di mana peserta diminta untuk mengerjakan soal sebelum dan sesudah diklat. Pelaksanaan pre-test dan post-test ini dapat digunakan untuk mengukur seberapa efektif diklat. Dalam beberapa kasus, pelaksanaan diklat tidak sesuai dengan teori yang ada. Misalnya, tidak selalu ada pre-test dan post-test selama diklat. Hasil penelitian Cahya ditemukan proses evaluasi diklat hanya dilakukan melalui sharing session yang dilakukan setelah kegiatan pelatihan dan pengembangan, tidak ada evaluasi formal dan belum memiliki kriteria evaluasi dan tujuan yang jelas yang ingin dicapai setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan (4).

Data penilaian indikator kinerja utama pada tahun 2022, 7 dari 31 sampel (22.5%) dari karyawan RS Hermina Bogor, gagal memenuhi batas minimal waktu diklat. Diklat yang diadakan di RS Hermina Bogor menghadapi

beberapa hambatan, yaitu kekurangan ruang dan ketidaklengkapan peserta diklat, tidak hadir pelatihan karena terhalang oleh jam kerja. Sebaliknya, salah satu tantangan yang sering terjadi saat perencanaan diklat adalah mengubah jadwal diklat sehingga melihat adanya beberapa masalah diatas pada maka perlu adanya penelitian untuk dapat mengetahui dan menganalisis kesenjangan kegiatan Diklat di RS Hermina Bogor.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian mix (kuantitatif dan kualitatif) untuk menggali kegiatan manajemen pendidikan dan pelatihan di di Unit *Human Resources Development* (HRD) RS Hermina Bogor pada bulan Maret-Mei 2023. Pemilihan informan kualitatif menggunakan *purposive sampling* sedangkan sampel kuantitatif menggunakan *total sampling*.

Data primer diperoleh dari hasil wawancara mendalam dengan tiga informan, yakni Manajer HRD (Informan 1), Kepala Urusan Diklat (Informan 2), serta Kepala Urusan Pembinaan dan Kompetensi (Informan 3). Wawancara difokuskan untuk menggali manajemen Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di rumah sakit dan kendala yang dihadapi. Selain itu pengumpulan data dengan cara observasi terhadap peserta pendidikan dan pelatihan "Kewaspadaan Isolasi" secara *online*, yakni perawat dengan jumlah 30 orang dan "Penanganan Gempa" secara *onsite*, yakni perwakilan karyawan setiap unit dengan jumlah 17 orang di RS Hermina Bogor. Data kuantitatif diperoleh dari hasil survei pelaksanaan diklat di RS Hermina Bogor dengan sampel sebanyak 29 pegawai dari berbagai unit data pre-test dan post-test diklat Kewaspadaan Isolasi.

Pengolahan data kualitatif hasil wawancara mendalam dilakukan dengan tahapan membuat transkrip wawancara serta axial coding, menjabarkan hasil transkrip wawancara dalam bentuk deskriptif dan melakukan komparasi antara transkrip wawancara dengan teori atau penelitian sejenis. Pengolahan data kuantitatif nilai pre-test dan post-test dilakukan dengan tahapan melakukan uji normalitas data dan uji Saphiro-Wilk. Analisis data hasil wawancara mendalam dengan metode analisis konten, sedangkan analisis data hasil pre-test dan post-test dilakukan dengan metode Uji Wilcoxon Signed Ranked Test.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Informan

Ketiga informan memiliki kompetensi terhadap bidangnya masing-masing, telah

bekerja lebih dari dua puluh tahun di RS Hermina Bogor sehingga dapat dikatakan para informan tentu mengikuti perkembangan dan inovasi di RS Hermina Bogor, khususnya di Unit HRD. Serta informan memahami informasi mengenai pelaksanaan diklat di RS Hermina. Beberapa informasi yang diperlukan antara lain adalah alur pelaksanaan diklat, pelaksanaan pre-test dan post-test, dan penilaian *key performance indicator*.

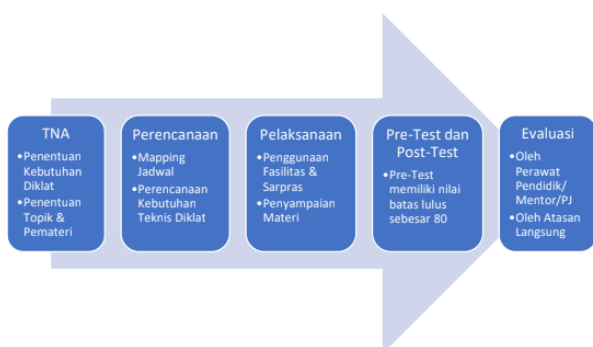
Tabel 1. Karakteristik Informan

No.	Jabatan Informan	Kode	Lama Bekerja
1	Manajer HRD	Informan 1	22 tahun 3 bulan
2	Kepala Urusan Diklat	Informan 2	23 tahun 2 bulan
3	Kepala Urusan Pembinaan dan Kompetensi	Informan 3	20 tahun 6 bulan

Sumber: Data diolah Penulis

Alur Pelaksanaan Diklat

Pelaksanaan diklat di RS Hermina Bogor telah diatur sesuai dengan SOP, Berdasarkan hasil wawancara tersebut, alur pelaksanaan diklat di RS Hermina Bogor dapat digambarkan melalui flowchart sebagai berikut:



Gambar 1. Alur Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan di RS Hermina

Sumber: Data diolah Penulis

Alur kegiatan pendidikan dan pelatihan di RS Hermina Bogor diawali dengan *training needs assessment* (TNA). TNA menjadi elemen yang sangat penting bagi keberhasilan program pelatihan, Jika program diklat tidak memenuhi kebutuhan yang diharapkan, maka pelatihan dan pendidikan yang dilakukan oleh organisasi tidak akan mencapai dampak yang diharapkan (5–7). TNA memastikan bahwa hasil pelatihan dilaksanakan secara utuh, baik dari segi materi dan alokasi waktu setiap materi, serta strategi pelatihan yang akan dilaksanakan pada saat penyampaian secara keseluruhan dan sesuai dengan tujuan dan keinginan peserta pelatihan (6,7). Dari TNA

organisasi dapat mempelajari jenis dan model pelatihan mana yang relevan dengan organisasinya untuk kebutuhan saat ini dan jangka panjang (8) (9)

Untuk mempersiapkan TNA yang efektif, identifikasi kesenjangan antara apa yang telah dicapai dan apa yang diharapkan (7). Penemuan kesenjangan di RS Hermina Bogor menggunakan tiga cara, yakni melalui penemuan masalah pada *morning meeting* (dapat berasal dari keluhan dari unit/pasien), hasil evaluasi observasi ke setiap unit, dan usulan kebutuhan diklat dari front line manager, perawat pendidik, kepala instalasi, kepala urusan, kepala perawat, dan kebijakan direktur, kesenjangan antara kompetensi dan standar kinerja tenaga RS.

... Alur pelaksanaan diklat, jadi sebenarnya eee kita harus tahu dulu ya tahapan diklat itu pertama ada yang namanya TNA (Training Need Assessment). Itu lebih ke kebutuhan diklat apa. Nah tna ini sumbernya bisa macem-macem ya, bisa darii kita kan setiap hari ikut morning meeting, permasalahan di morning meeting apaa. Nah itu kita juga bisa jadikan sebagai dasar ee materi diklat. Kemudian yang kedua kita bisa juga ee dari hasil ronde keliling, terlihat nih kekurangan SDM di lapangan tuh seperti apa. Nah itu juga bisa kita jadikan mata pelajaran diklat. Kemudian yang ketigaa bisa juga dari ee kita mengumpulkan front line manager, perawat pendidik, kepala instalasi, kepala urusan, kepala perawat, kita kumpulin. Kita eee minta masukan kepada mereka semua, kebutuhan diklat yang seperti apa sih untuk menunjang kompetensi di lapangan. Nah kalo itu sumber-sumber itu sudah semua, nanti akan kita resume kan menjadi eee TNA itu (Training Need Assessment)... (Informan 1)

Proses TNA di RS Hermina Bogor sesuai dengan 3 pendekatan TNA yaitu analisis kebutuhan pelatihan berdasarkan kebutuhan strategis perusahaan dalam menyikapi dinamika bisnis masa depan (*organizational based need analysis*), analisis kebutuhan pelatihan berdasarkan profil kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap posisi jabatan (*job competencies based need analysis*) dan analisis kebutuhan pelatihan berdasarkan kesenjangan antara tingkat kompetensi yang

dibutuhkan dengan tingkat aktual karyawan (individu) (*person competencies based analysis*) (5).

Perencanaan diklat RS Hermina Bogor diusulkan terlebih dahulu oleh unit, selanjutnya dilakukan mapping oleh Kepala Urusan Diklat. Mapping bertujuan untuk melakukan sinkronisasi antara satu diklat dengan diklat lainnya, dalam hal jam dan lokasi pelaksanaan diklat. Mapping dibuat dalam file *microsoft excel* dengan beberapa kolom yang memuat informasi mengenai nama diklat, kriteria peserta diklat, periode diklat, jam diklat, jumlah peserta (target dan realisasi), gender peserta diklat, capaian jam diklat (berdasarkan gender), biaya (untuk pembayaran diklat dan akomodasi seperti transportasi), penyelenggara diklat, jumlah diklat yang terencana sesuai program, jumlah diklat yang terlaksana sesuai program, tanggal pelaksanaan diklat, dan link dokumen TUMANS (TOR (*Term of References*), Undangan, Materi, Absensi dan Notulensi) untuk diklat internal.

Jika dibandingkan dengan penelitian Puspita mengenai pelaksanaan TNA di Unit Pamong Praja Jakarta, terdapat sedikit perbedaan metode dalam perencanaan diklat, yakni pada bagian *training needs assessment* (TNA) dan perencanaan. Walaupun sama-sama menggunakan metode *training needs analysis*, penelitian Puspita menggunakan metode *importance performance analysis* (IPA) untuk mengetahui topik apa yang sekiranya memiliki urgensi untuk diangkat menjadi topik diklat (10). Metode tersebut akan membandingkan antara kemampuan kerja jabatan (KKJ) dengan kemampuan kerja pribadi (KKP). Apabila hasil pengurangan KKJ dengan KKP melebihi angka satu, maka diperlukan diklat untuk melenyapkan kesenjangan tersebut. KKJ dan KKP ini dijabarkan menggunakan *job training analysis* sehingga setiap profesi dapat diuraikan secara detail dan hasil perhitungan penentuan kebutuhan diklat pun dapat diperoleh secara maksimal (10). Penentuan kebutuhan diklat menggunakan metode TNA ditemukan pula pada penelitian Amin secara *bottom-up* dan *brainstorming* (11), metode ini digunakan di RS Hermina Bogor, yaitu perencanaan diklat yang dilakukan oleh unit terkecil terlebih dahulu atau user, baru kemudian diserahkan pada bagian pengelola diklat. Penggunaan metode ini dinilai lebih detail sebab user telah mengetahui secara pasti kebutuhan pada unitnya.

Pelaksanaan Diklat

Pada pelaksanaan diklat terdapat dua kendala, yakni narasumber/pemateri yang memiliki kesibukan sehingga terjadi

pengunduran jadwal diklat dan peserta yang tidak dapat menghadiri diklat (berhalangan).

...Hambatan ya? Hambatan sih sebenarnya dalam pelaksanaannya aja ya, kita sudah diklat kan sudah menyusun perencanaan di satu bulan itu kaan. Nah, itu terkadang eeee peserta yang akan mengikuti tuh gabisa gitu kan. Gabisa hadir, gitu (berhalangan). Itu aja sih dari hambatannya sih, peserta doang. Oh sama ini, pengajar. Pengajar kan kadang-kadang susah ya. Kan sebagai narasumber kan ya, itu agak susah. Kesibukannya kan banyak, ya. Harusnya (bisa) hari ini jadi besok, terus besoknya ga bisa lagi...(Informan 2)

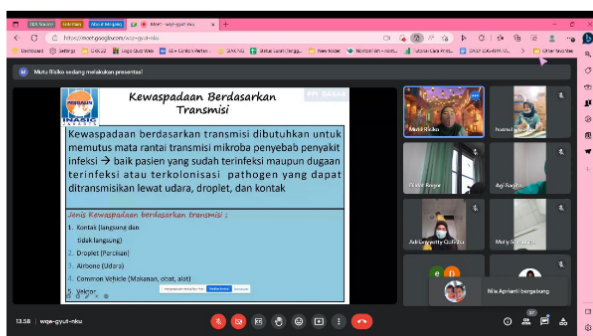
Kendala kesibukan peserta dan narasumber dapat diatasi dengan pengembangan perangkat *blended learning* berupa *e-learning*. Perangkat ini akan memudahkan pelaksanaan diklat, sebab perangkat tersebut dibuat khusus untuk pelaksanaan diklat sehingga memiliki beberapa fitur yang praktis, seperti penyebaran informasi diklat, pengaturan jadwal diklat, fitur pengadaan forum untuk berdiskusi (misalnya menggunakan fitur *group chat*), pelaksanaan evaluasi secara online (misalnya pemberian umpan balik atau pelaksanaan *pre-test* dan *post-test*), penilaian (misalnya untuk ujian, penilaian KPI, ataupun penilaian lainnya), dan untuk penyebaran pengumuman terkait diklat, penilaian, ujian, dll. Perangkat *e-learning* ini tentu akan lebih efektif kedepannya mengingat saat ini sudah beranjak ke era digitalisasi guna memudahkan akses tanpa batasan jarak maupun ruang. Berdasarkan hasil penelitian Ahmad *e-learning* sebagai perangkat *blended learning* dinilai efektif dalam meningkatkan hasil diklat penyusunan bahan ajar (12).

Pelaksanaan diklat di RS Hermina Bogor dilaksanakan dengan dua metode, yakni online (*daring*) dan onsite (*luring*). Berdasarkan keterangan Informan 2, pelaksanaan diklat secara online dianggap cukup efektif bagi para pegawai yang melakukan pelayanan sebab dapat dilaksanakan di lokasi kerja masing-masing dan tidak terdistraksi oleh peserta lainnya, sedangkan menurut Informan 1 pelaksanaan diklat secara onsite dan online memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Pelaksanaan diklat secara onsite mempengaruhi kefokusannya peserta, sebab pertemuan antar satu peserta diklat dengan peserta lainnya pasti akan menimbulkan

distraksi (contoh: mengobrol saat penjelasan materi). Pelaksanaan diklat secara online juga memiliki kekurangan, yakni fokus peserta akan terpecah menjadi dua, yakni melakukan pekerjaannya dan mendengarkan diklat. Ketidakfokusannya ini akan berpengaruh pada penyerapan materi oleh peserta diklat. Untuk membandingkan antara pelaksanaan diklat secara online dan onsite, penulis melakukan observasi terhadap dua kegiatan diklat, yakni diklat Kewaspadaan Isolasi yang dilaksanakan secara online dan diklat Penanganan Gempa yang dilaksanakan secara onsite.



Gambar 3. Diklat Onsite Penanganan Gempa
Sumber: Data diolah Penulis



Gambar 2. Diklat Online Kewaspadaan Isolasi

Sumber: Data diolah Penulis

Topik diklat yang diobservasi di RS Hermina Bogor yang dilaksanakan secara online (via *google meet*) adalah Kewaspadaan Isolasi dengan pemateri Ibu Ria dari bagian Mutu Risiko. Pelaksanaan diklat secara online membutuhkan waktu satu jam tiga menit, yakni dari pukul 13.27 – 14.30 dengan waktu tunggu peserta (sebelum diklat dimulai) sekitar sembilan menit. Host cukup responsif dan waktu tunggu memulai acara dikarenakan para peserta yang belum bergabung. Jumlah peserta yang hadir pada diklat online sebanyak 27 peserta diklat dari target 30 peserta (90%), dengan rincian 5 peserta (19%) menyalakan kamera dan 3 peserta aktif bertanya (11%). Ilmu yang diberikan pada diklat Kewaspadaan Isolasi ini bersifat warning, bukan simulasi. Alasan pelaksanaan diklat ini adalah karena terdapat kasus perawat tertusuk jarum. Penjelasan yang diberikan cukup baik, namun tidak terlalu detail. Pemateri tidak membosankan dan terdapat interaksi antara pemateri dengan peserta diklat (diluar sesi tanya jawab). Absensi dikirimkan pada jam 14.17, bersamaan dengan sesi tanya jawab. Tidak terdapat pelaksanaan pre-test dan post-test pada diklat ini. Sesi dokumentasi dilakukan di akhir sesi.

Diklat yang dilaksanakan secara onsite membahas mengenai Penanganan Gempa dengan pemateri Bapak Rizky Fauzi dari tim K3 RS. Diklat dilaksanakan di ruang *morning meeting* (ruangan dengan tata meja seperti kelas) seperti pada gambar 3. Diklat ini membutuhkan waktu satu jam enam belas menit, yakni pukul 13.32 – 14.28. Peserta yang hadir sebanyak 17 pegawai (datang secara berangsur) sebagai perwakilan dari setiap unit. Peralatan yang digunakan diantaranya adalah proyektor, laptop, kursi (diangkut dari ruangan lain), dan meja. Absensi dan dokumentasi dilaksanakan bersamaan dengan pemberian materi. Adapun kendala yang terjadi selama proses persiapan adalah ruangan yang rencananya ingin digunakan untuk diklat (ruang serbaguna) ternyata telah digunakan untuk kegiatan lain di waktu yang bersamaan sehingga diklat dilaksanakan di ruangan *morning meeting*, kendala pada laptop saat *slide show* (slide power point berpindah sendiri), dan diperlukan kursi tambahan dari ruangan lain agar cukup bagi seluruh peserta. Berdasarkan observasi peserta diklat onsite lebih terlihat mengalami distraksi dengan kondisi disekitarnya. Entah distraksi dari rekan kerjanya, pekerjaannya, gawainya, kendala pada laptop, bahkan ada pegawai yang mengikuti pertemuan online lainnya ketika mengikuti diklat onsite. Terdapat juga distraksi dari peserta lain, seperti peserta yang datang menyusul dan peserta yang mengobrol. Namun, terdapat juga peserta yang responsif dan antusias terhadap materi diklat. Hal tersebut dikarenakan pemateri diklat yang menarik dan memberikan penjelasan yang logis serta diselengi dengan candaan ringan sehingga tidak membosankan. Pemateri juga mempersilakan peserta untuk bertanya setiap selesai menjelaskan dua sampai tiga slide presentasi. Metode tanya jawab dengan cara seperti ini akan lebih menarik dan alhasil lebih banyak peserta diklat yang bertanya mengenai

materi diklat sehingga lebih banyak interaksi yang tercipta.

Persoalan mengenai pelaksanaan diklat online dan onsite ini sebetulnya disesuaikan dengan kondisi lapangan masing-masing. Apabila diklat dilaksanakan di tengah waktu pelayanan dengan peserta diklat adalah pemberi layanan, maka pelaksanaan diklat secara online memang terasa lebih efektif sebab tidak perlu hadir secara fisik dan dapat melakukan pekerjaan dan menyerap materi diklat secara bersamaan. Akan tetapi, cara tersebut membutuhkan fokus yang sangat tinggi dari peserta diklat sebab fokus peserta akan terbagi menjadi dua. Lain halnya apabila peserta diklat memilih untuk mengikuti diklat onsite, tidak akan ada kesibukan lain selain menyimak materi diklat.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan di SMP Negeri 7 Pematangsiantar, pelaksanaan pembelajaran secara onsite justru dirasa lebih efektif, sebab banyak peserta pembelajaran yang mengeluh apabila pembelajaran dilakukan secara online, sebab akan menghambat interaksi antar peserta ataupun antara peserta dengan pemateri (13). Penelitian yang dilakukan di STIKes Suaka Insan Banjarmasin juga menyatakan bahwa tingkat konsentrasi peserta pembelajaran pada pelaksanaan pembelajaran secara onsite lebih tinggi dibandingkan pembelajaran secara online (14). Pelaksanaan diklat secara onsite/offline memang lebih efektif dan efisien dari segi interaksi dan tingkat konsentrasi peserta diklat, akan tetapi perlu upaya pemberian motivasi yang kuat dalam mencapai tujuan diklat. Tujuan diklat seharusnya telah ditetapkan dan ditanamkan pada peserta diklat sejak awal agar para peserta memiliki target sehingga dapat menumbuhkan motivasi untuk mengikuti diklat.

Pelaksanaan diklat secara onsite memang lebih efektif dan efisien dari segi penyampaian materi, interaksi, dan dari segi tingkat konsentrasi. Namun, perlu dipertimbangkan lagi terkait pergantian atau sistem *back up* pegawai pada saat sedang mengikuti diklat. Surat izin "dispensasi" diklat juga sepertinya dapat dijadikan salah satu opsi bagi para pegawai yang ingin mengikuti diklat, supaya ketika pegawai sedang mengikuti diklat, dia tidak dipanggil ke ruangan kerja atau diberikan distraksi lainnya yang membuat peserta diklat kurang fokus dan kurang menyerap materi. Peningkatan keefektifan pelaksanaan diklat maka disarankan di akhir sesi diklat, dibuka lagi sesi tanya jawab untuk menjawab pertanyaan yang lebih detail dan sebelum diklat ditutup, pemateri memberikan perkiraan jadwal diklat

selanjutnya agar para pegawai dapat mengikuti diklat tersebut.

Dewasa ini, terdapat pembaharuan pada metode pelaksanaan diklat, yakni telah rilis surat edaran resmi dari Hermina Learning Centre (HLC) bahwa pelaksanaan diklat secara onsite sudah dapat diterapkan kembali. HLC merupakan anak perusahaan dari PT Medikaloka Hermina Tbk yang berfungsi mengatur terkait dengan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, baik yang memiliki sifat penyegaran maupun yang bersertifikat. HLC ini mengeluarkan surat edaran yang karena pemerintah sudah menarik istilah pandemi yaa sekarang menjadi endemi; karena sudah menarik itu sehingga kita merasa HLC atau PT MH (Medikaloka Hermina) mengeluarkan surat edaran eee untuk kegiatan diklat dapat dilaksanakan secara onsite karena ya tadi targetnya supaya kena sasaran... (Informan 1)

Pada pelaksanaan diklat, tentu terdapat absensi sebagai bentuk dokumentasi daftar kehadiran peserta diklat. Absensi disampaikan dalam bentuk Google Forms atau bentuk fisik (tuliskan), tergantung pada metode pelaksanaan diklat. Untuk pelaksanaan diklat secara online, biasanya dilakukan perekaman materi atau recording sejak sesi pembukaan oleh pemateri. Menurut observasi dan hasil wawancara penulis dengan Informan 2, tidak dilakukan notulensi pada pelaksanaan diklat di RS Hermina Bogor pada pelaksanaan diklat.

...Notulennya ga ada. (hasil bisa dilihat) di pencapaian aja, dari hasil pre-test post-test, sama pencapaian jam diklat. Jadi hasil akhirnya di KPI, heeuh... (Informan 2)

Namun, hal tersebut ternyata dikoreksi oleh Informan 1. Informan 1 menyatakan bahwa setiap kegiatan diklat pasti memiliki notulensi. Hanya saja, notulensi tersebut tidak langsung dibuat sesaat setelah diklat usai. Notulensi tersebut akan dibuat dalam bentuk laporan yang terdiri dari beberapa pertanggungjawaban diklat lainnya. Laporan tersebut disebut TUMANS (ToR, Undangan, Materi, Absensi, Notulensi, dan Sertifikat). Penggabungan pelaporan tersebut dikarenakan pihak urusan diklat cukup kewalahan jika harus melaporkan notulensi sesaat setelah diklat usai.

...Seharusnya, notulensi itu dibuat oleh ur (urusan) diklat setelah pelaksanaan

diklat. Cuman terkadang, tidak mampu laksana oleh ur diklat (karena satu hari aja banyak banget), iya bener, satu harinya aja ada beberapa. Itu tidak mampu laksana sehingga jadinya di akhir baru dia digabung baru di TUMANS... (Informan 1)

Terkait masalah TUMANS yang baru dapat dibuat diakhir, akan lebih tercatat dengan baik jika diklat yang dilaksanakan memiliki notulen diklat sehingga tidak kewalahan membuat notulensi diklat nantinya. Apabila pada saat pelaksanaan diklat notulensi sudah diketik, maka setelah diklat selesai, Kepala Urusan Diklat cukup membuat Sertifikat dan menggabungkan seluruh berkas yang diperlukan untuk TUMANS. Pembuatan sertifikat pun saat ini sudah dapat menggunakan cara otomatis menggunakan *google forms* dan *google slides*.

Evaluasi Diklat

Tahapan selanjutnya adalah pelaksanaan pre-test dan post-test. Berdasarkan pengamatan, pre-test dan post-test tidak selalu diberikan di setiap pelaksanaan diklat, seperti pada kedua diklat yang diobservasi. Berdasarkan keterangan Informan 2, absensi serta hasil pre-test dan post-test hanya dapat diakses oleh Kepala Urusan Diklat RS Hermina Bogor. Namun, Informan 1 menambahkan bahwa apabila soal pre-test dan post-test dibuat dalam bentuk esai oleh pengajar, maka hasil pre-test dan post-test akan dikoreksi oleh pengajar. Pelaksanaan pre-test dan post-test ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh signifikan pemberian diklat pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai. Selain melihat hasil pre-test dan post-test, untuk mengetahui keefektifan pelaksanaan diklat dapat dilihat pula pada hasil telusur atau evaluasi. Setelah diklat dilaksanakan, setiap unit/user akan melakukan telusur terhadap topik diklat yang diangkat. Sebagai contoh, yakni topik diklat mengenai penyuntikan. Jika diklat tersebut merupakan diklat internal, maka akan dilakukan briefing terkait penyuntikan. Namun, jika diklat tersebut merupakan diklat eksternal, maka peserta diklat dengan topik penyuntikan tersebut wajib mempresentasikan hasil yang diperoleh dari diklat eksternal yang telah diikutinya. Presentasi ini sebagai ajang penyampaian ilmu yang didapatkan oleh peserta diklat eksternal kepada para pegawai lainnya.

Pernyataan tersebut juga dikonfirmasi oleh Informan 1 dengan informasi tambahan, yakni terdapat dua tahapan dalam evaluasi. Evaluasi pertama, yakni dilaksanakan oleh

perawat pendidik untuk bagian Keperawatan dan oleh PJ atau Mentor (setiap bagian memiliki PJ dan Mentor) untuk bagian Umum. Evaluasi ini lebih berfokus pada materi perawat pendidik/PJ/Mentor akan bertanya pada peserta diklat terkait dengan apa saja materi yang telah diperoleh dari kegiatan diklat dan kemudian peserta diklat akan diminta untuk membuat resume/rangkuman terhadap materi yang telah dia terima. Evaluasi kedua, yakni oleh atasan langsung. Sebab pegawai telah mengikuti diklat, maka akan dilakukan supervisi oleh atasan langsung, apakah pegawai tersebut telah melakukan pekerjaannya di lapangan sesuai dengan harapan output dari kegiatan diklat atau belum. Hal itu akan berpengaruh pula pada penilaian kinerja atau biasa disebut sebagai "Penilaian KPI".

... Nah ini (diklat) nanti korelasinya ke penilaian kinerja. Di dalam penilaian kinerja atau kita di hermina itu menyebutnya KPI. Di Penilaian KPI selain kita menilai karakter, kita juga menilai kinerja... (Informan 1.)

Berdasarkan observasi ditemukan bahwa kegiatan diklat sangat sering dilaksanakan di RS Hermina Bogor, bahkan setiap hari. Pelaksanaan diklat setiap hari bertujuan untuk memenuhi target jam diklat setiap karyawan. Adapun target jam diklat keperawatan adalah dua puluh jam perbulan, untuk umum berada pada dua belas setengah jam perbulan, dan untuk bagian struktural sebesar lima belas jam perbulan. Target jam diklat ini berpengaruh pada penilaian *key performance indicator*.

... Iya, dilaksanakan setiap hari sih. Karena memang sudah programnya ya (sudah tercantum di SOP). Itu juga kan kita juga ada eee pemantauan diklat ya, ada WASDAL SKM gitu. Nah di SKM itu kan diminta jam-jam diklat semua karyawan gitu. Makanya kan harus setiap hari dilaksanakan diklat ituu gitu karena untuk memenuhi target itu juga, jam diklat...(Informan 2)

Namun, Informan 1 menyatakan bahwa sebetulnya tidak ada regulasi tertulis mengenai pelaksanaan diklat yang wajib dilaksanakan setiap hari. Pelaksanaan diklat rutin setiap hari bertujuan untuk mengejar target pencapaian jam diklat perbulannya supaya tidak terlalu terbebani. Pencapaian jam diklat dipantau melalui program Pengawasan dan Pengendalian (WASDAL) dengan

menggunakan suatu dashboard berisikan regulasi mengenai target jam diklat.

...kalau di SPO itu kita ngga ada harus pelaksanaannya setiap hari. Yang ada eee kita punya namanya pengawasan dan pengendalian, jadi kita masing-masing unit itu punya dashboard. Di dalam dashboard itu atau di KM (Standar Kompetensi dan Mutu), itu kita ada aturan tentang jam diklat...(Informan 1)

Terdapat beberapa topik diklat yang harus diulang-ulang pelaksanaannya. Bukan karena hasil pre-test dan post-test yang kurang menunjukkan peningkatan signifikan atau terdapat complain dan masalah pada unit/user, melainkan karena topik diklat tersebut merupakan diklat yang mengharapkan output atau hasil akhir berupa keterampilan. Contohnya adalah diklat mengenai bantuan hidup dasar (*basic life support*), disaster (penanganan gempa, penanganan kebakaran, dan lain sebagainya), dan diklat keperawatan (cara pemberian obat, cara penyuntikan, dll). Diklat yang mengharapkan hasil akhir keterampilan perlu dilaksanakan berulang sebab dapat membantu pencegahan terjadinya kecelakaan kerja, melatih kesiapan pegawai dalam menghadapi kondisi dengan tingkat urgensi tinggi, dan melatih pegawai untuk memberikan pertolongan pertama pada pasien dan/atau rekan kerja. Tentunya kegiatan diklat (baik internal maupun eksternal) memerlukan pendanaan dalam pelaksanaannya. Pendanaan diklat di RS Hermina Bogor bersumber dari alokasi dana diklat pada RAB (Rincian Anggaran Bulanan)

dengan pertimbangan proyeksi dana tahun sebelumnya. Pendanaan ini biasanya digunakan untuk membayar biaya diklat dan akomodasinya. Ketika diklat dilaksanakan, tidak ada penyediaan konsumsi seperti nasi boks atau snack untuk peserta dan pemateri (kecuali dokter spesialis part-time).

RS Hermina Bogor pun memiliki Surat Keputusan Direksi saat proses rekrutmen karyawan yang memuat aturan mengenai diklat. Pada surat keputusan tersebut, karyawan yang memutuskan untuk resign setelah baru mengikuti diklat akan mendapatkan penalti atau konsekuensi, yakni berupa tanggung jawab penggantian biaya diklat sebesar 3 1/2 kali dari biaya diklat yang diikutinya. Penalti tersebut dibebankan pada setiap individu yang memutuskan untuk resign. Karyawan tersebut tidak dapat mengelak penalti, sebab surat keputusan direksi telah disampaikan sejak proses rekrutmen dan karyawan telah menyetujuinya.

...Ada, ada. Pinalty namanya. Ada di kepdireksi (Keputusan Direksi). Itu tanggungjawab atas individu sendiri ganti biaya diklatnya (pinaltinya). Kan kalau pinaltinya 3 1/2 dari itunya (biaya diklatnya). Misalnya dia pelatihannya dua juta, nah dia bayarnya lebih (7 juta)... (Informan 2)

Hasil Survei Pelaksanaan Diklat

Sebagai langkah lanjutan dari berbagai kendala pada diklat yang disampaikan oleh Informan 1 dan 2, maka dilakukan menyebarkan kuisioner survei yang berisi beberapa pertanyaan mengenai pelaksanaan diklat dan hubungan diklat. Survei tersebut diisi oleh dua puluh sembilan responden dengan rincian lima responden belum berhasil mencapai target jam diklat dan dua puluh empat responden berhasil mencapai target jam diklat. Pengelompokan jawaban survei tersebut dalam lima poin.

Sumber Informasi Diklat

Sumber informasi diklat, yakni terkait bagaimana cara pegawai memperoleh informasi mengenai pelaksanaan diklat dan siapa yang biasanya mengirimkan informasi tersebut. Berikut adalah hasil dari survei tersebut:

Tabel 2. Sumber Informasi Diklat

No	Sumber Informasi	(n)	(%)
1	Grup Unit	13	44,83
2	Atasan	7	24,14
3	Grup Besar RS Hermina Bogor	6	20,69
4	Kepala Urusan Diklat	3	10,34
Total		29	100

Sumber: Data diolah Penulis

Mayoritas pegawai mendapatkan informasi pelaksanaan diklat melalui grup unit.

Pemberi Informasi Diklat

Tabel 3. Pemberi Informasi Diklat

No.	Pemberi Informasi	(n)	(%)
1	Kepala Urusan Diklat	16	55,17
2	Atasan	12	41,38
3	Secara Langsung	1	3,45
Total		29	100

Sumber: Data diolah Penulis

Mayoritas pegawai menyatakan bahwa sosok yang biasa menyebarkan informasi diklat adalah Kepala Urusan Diklat. Kesimpulan tersebut dapat memberikan informasi baru, yakni bahwa informasi diklat lebih efektif jika disampaikan via grup unit atau grup yang tidak terlalu besar/tidak berisikan banyak anggota atau informasi lain yang mungkin menumpuk

informasi mengenai diklat. Dalam tabel 3 juga dapat terlihat bahwa Kepala Urusan Diklat sangat informatif dalam menyebarkan informasi pelaksanaan diklat. Kelebihan dari penggunaan grup Whatsapp sebagai media penyebaran informasi yaitu informasi dapat diterima tanpa batasan ruang ataupun waktu sehingga seluruh anggota grup dapat menerima informasi dengan cepat (Novianti, 2020).

Waktu penyebaran Informasi Diklat

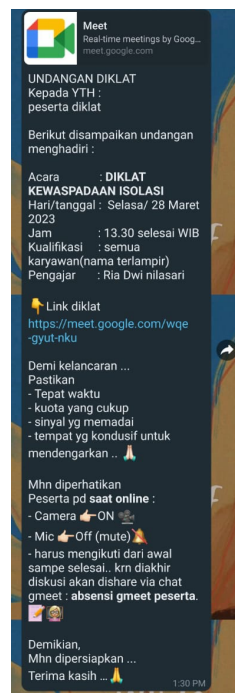
Informasi pelaksanaan diklat biasanya disebarkan satu hari sebelum hari pelaksanaan diklat. Penyebaran informasi pelaksanaan diklat sehari sebelum pelaksanaan memang meminimalisasi penumpukan informasi, akan tetapi penulis menilai waktu penyebaran informasi diklat cukup mendadak dan khawatir para pegawai belum memiliki persiapan untuk mengikuti diklat tersebut (misalnya belum sempat mencari pegawai lain untuk mem-back up pekerjaan pada saat pegawai mengikuti diklat). Penulis menilai waktu paling ideal untuk menyebarkan informasi pelaksanaan diklat maksimal adalah tiga hari sebelum pelaksanaan serta pengiriman reminder satu hari sebelum pelaksanaan. Hal tersebut memiliki probabilitas untuk meningkatkan jumlah pegawai yang mengikuti diklat dan bermanfaat juga untuk mengingatkan pegawai yang hendak mengikuti diklat tersebut.

Tabel 4. Waktu Penyebaran informasi Diklat

No.	Waktu Penyebaran Informasi Diklat	n	%
1	Sehari sebelum pelaksanaan	19	65,52
2	Satu minggu sebelum pelaksanaan	4	13,79
3	Hari yang sama dengan hari pelaksanaan	3	10,34
4	2-4 hari sebelum pelaksanaan	2	6,90
5	Diklat internal sehari sebelum pelaksanaan, Diklat eksternal biasanya seminggu atau 1 bulan sebelum	1	3,45
Total		29	100

Sumber: Data diolah Penulis

Para pegawai menganggap informasi pelaksanaan diklat yang disebarkan sudah sangat jelas dan detail. Adapun informasi diklat yang jelas telah memuat informasi mengenai hari, tanggal, waktu, tempat, topik, pemateri, kualifikasi peserta, metode diklat, aturan diklat, dan link google meet (apabila berupa diklat online).



Gambar 4. Undangan Diklat
Sumber: Data diolah Penulis

Gambar 4 merupakan salah satu contoh undangan atau informasi pelaksanaan diklat online via grup. Seluruh aspek yang dibutuhkan oleh para peserta telah dimuat dalam pesan broadcast tersebut. Informasi- informasi seperti hari dan tanggal pelaksanaan, waktu, kualifikasi peserta diklat, pengajar, topik diklat, dan aturan diklat juga telah disampaikan dengan jelas dan detail. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan di Universitas Negeri Surabaya sama-sama membahas mengenai penyebaran informasi melalui media sosial whatsapp ((16). Pada penelitian tersebut, diberikan skala 1-5 untuk menilai apakah informasi yang disebarkan melalui whatsapp menjadi lebih jelas. Hasilnya menunjukkan bahwa informasi diklat yang disampaikan melalui whatsapp dianggap lebih jelas memperoleh persentase tertinggi, yakni sekitar 71,8%. Hal ini membuktikan bahwa selain penyebaran informasi melalui Whatsapp dinilai efektif, informasi yang diberikan juga sudah sangat jelas dan detail.

Tabel 5. Peningkat Diklat

No.	Peningkat Diklat	Jumlah (n)	Persentase (%)
1	Atasan	18	62,07%
2	Sesama rekan kerja	8	27,59%
3	Atasan dan sesama rekan kerja	1	3,45%
4	Semua rekan saling mengingatkan	1	3,45%
5	Tidak ada	1	3,45%
Total		29	100%

Sumber: Data diolah Penulis

Sebagai upaya agar pegawai senantiasa teringat akan target pencapaian jam diklat, biasanya terdapat sosok yang akan selalu mengingatkan pegawai untuk mengikuti diklat. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Urusan Pembinaan & Kompetensi, sosok yang bertanggung jawab untuk mengingatkan pegawai agar tetap termotivasi untuk mengikuti diklat adalah atasan dari pegawai tersebut, sedangkan Kepala Urusan Diklat bertugas untuk menyebarkan informasi mengenai diklat.

...Dalam 6 bulan itu bisa kita kejar kalau misalnya memang temen-temennya aware, ya kan. Atasannya juga sama, ngingetin kalo misalnya memang ngga ngingetin ya pasti ujung-ujungnya ngga tercapai... (Informan 3)

Berdasarkan tabel 6, hasil survei menunjukkan bahwa sosok yang sering mengingatkan para pegawai pada sampel untuk mengikuti diklat adalah atasan, disusul dengan rekan kerja. Walaupun mayoritas pegawai telah menyatakan bahwa atasan mereka kerap mengingatkan untuk mengikuti diklat, masih terdapat satu pegawai yang menyatakan bahwa tidak ada satupun yang mengingatkan untuk mengikuti diklat.

Kendala Pelaksanaan Diklat

Adapun hasil dari survei terkait kendala, yaitu:

Tabel 6. Kendala Pelaksanaan Diklat

No.	Kendala Diklat	Jumlah (n)	Persentase (%)
1	Bentrok jam kerja	15	51,72
2	Tidak pernah	6	20,69
3	Jaringan tidak memadai	3	10,34
4	Tidak menjelaskan	3	10,34
5	Miskomunikasi perubahan jam diklat	1	3,45
6	Tidak ada laptop ketika diklat eksternal (harus pinjam)	1	3,45
Total		29	100

Sumber: Data diolah Penulis

Berdasarkan hasil observasi penulis, pelaksanaan diklat dengan metode onsite akan memudahkan penyampaian materi dan lebih banyak interaksi yang terjadi. Kendala yang paling banyak dialami adalah bentroknya jam kerja dengan jam diklat serta distraksi dari berbagai aspek. Untuk kendala bentroknya jam kerja dengan jam diklat, tentu hal tersebut akan terjadi seterusnya sebab jam diklat pasti akan

dilaksanakan pada jam kerja, kecuali jika para pegawai bersedia pulang lebih akhir setelah jam kerja selesai untuk mengikuti diklat.

Kondisi pegawai setelah jam kerja selesai pun sudah tidak kondusif sebab secara fisik dan batin pun para pegawai sudah lelah dan berpikiran untuk cepat pulang ke rumah. Maka dari itu, salah satu solusi yang dapat dilakukan adalah dengan melimpahkan sementara pekerjaan pegawai yang akan mengikuti diklat kepada rekan kerja unitnya yang sedang tidak mengikuti diklat. Walaupun solusi tersebut akan memengaruhi beban kerja rekan unitnya, setidaknya para peserta diklat dapat menyerap materi diklat dengan fokus dan tidak terdistraksi oleh pekerjaannya. Karena kesibukan suatu unit di rumah sakit tidak dapat diprediksi, solusi lain yang dapat diterapkan adalah dengan melakukan perbantuan pegawai ke unit lain yang sedang membutuhkan. Misalnya, beberapa pegawai unit A harus mengikuti diklat dan ketika sedang diklat, di unit A terdapat kesibukan. Maka, perlu diberikan perbantuan dari unit yang tidak terlalu sibuk ke unit A untuk sementara waktu. Solusi terakhir yang dapat penulis berikan adalah dengan memangkas waktu atau materi diklat agar para peserta diklat dapat segera kembali bekerja ke unitnya masing-masing. Pemangkas waktu tersebut dapat dilakukan dengan cara menyampaikan materi dalam bentuk poin-poin utama, membatasi waktu tanya jawab, dan melakukan persiapan.

Gambaran Hasil Pre-Test dan Post-Test

Pelatihan Kewaspadaan Isolasi

Hasil pre-test dan post-test didapatkan dari data sekunder terhadap diklat Kewaspadaan Isolasi dengan 30 peserta.

Karakteristik Peserta Diklat

Penulis mengategorikan peserta diklat berdasarkan jenis kelamin dan profesi peserta diklat.

Tabel 8. Distribusi Karakteristik Responden

Variabel	Kategori	n	%
Jenis kelamin	Perempuan	26	87
	Laki-laki	4	13
Profesi	Perawat	10	33
	Bidan	5	17
	Caregiver	4	13
	Staf Tata Boga dan Gizi	4	13
	Radiografer	3	10
	Fisioterapis	2	7
	Staf EDP	1	3
	Staf Front Office	1	3

Sumber: Data diolah Penulis

Berdasarkan tabel 8 mayoritas peserta diklat Kewaspadaan Isolasi berjenis kelamin

perempuan (87%), mayoritas perawat (33%) dan bidan (17%).

Analisis Pegawai Lulus Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan pegawai. Salah satu cara untuk mengukur peningkatan aspek tersebut, yaitu melalui pelaksanaan *pre-test* dan *post-test*. Pegawai dapat dikatakan mengalami peningkatan pengetahuan ketika berhasil lulus *post-test*. Namun, tentu dibutuhkan ukuran tertentu untuk menentukan standar kelulusan diklat. Berdasarkan keterangan informan, pegawai yang dapat dikatakan lulus diklat adalah pegawai yang berhasil melampaui skor delapan puluh. Jika pegawai tidak melampaui skor tersebut, sertifikat diklat belum dapat diberikan pada pegawai dan pegawai harus mengikuti diklat ulang.

Untuk mengukur angka kelulusan diklat, penulis mengolah data *pre-test* dan *post-test* diklat Kewaspadaan Isolasi dan mendapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pre-Test dan Post-Test

No.	Hasil Post-Test	Jumlah (n)	Persentase (%)
1	Nilai Post-Test >80	10	33,3%
2	Nilai Post-Test <80	20	66,7%
Total		30	100%

Berdasarkan tabel 9, dapat disimpulkan bahwa dari keseluruhan pegawai pada sampel, mayoritas pegawai belum dapat dianggap lulus diklat, yakni sebesar 66,7%. Hal ini tentu tidak sesuai dengan hipotesis (pendidikan dan pelatihan memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan pengetahuan pegawai RS Hermina Bogor) sehingga perlu dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan diklat (khususnya pada tahapan pelaksanaan *pre-test* dan *post-test*).

3. Hasil Uji Pengaruh Diklat Terhadap

Peningkatan Pengetahuan Pegawai

Untuk mengetahui apakah data dapat diuji menggunakan uji statistik parametrik atau tidak, kita harus melakukan uji normalitas data terlebih dahulu.

Hasil Uji Normalitas Data Metode Kolmogorov-Smirnov dan Metode Saphiro-Wilk

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas Metode Kolmogorov-Smirnov dan Metode Saphiro-Wilk

	Nilai Sig. dari Kolmogorov-Smirnov	Nilai Sig. dari Shapiro-Wilk
Hasil Pre-Test	<0,001	0,026
Post-Test	<0,001	0,014

Berdasarkan tabel 10, diketahui bahwa kedua nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov adalah <0,001. Adapun pada hasil uji Shapiro-Wilk, diketahui nilai signifikansi *pre-test* adalah 0,026, sedangkan nilai signifikansi *post-test* adalah 0,014. Seluruh angka tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi tidak normal. Ketiga uji normalitas data menyatakan bahwa data tidak terdistribusi normal. Maka dari itu, data harus diolah menggunakan uji statistik nonparametrik dengan metode uji *Wilcoxon Signed Ranked Test*.

Hasil Uji Wilcoxon Signed Ranked Test

Tabel 3. Hasil Uji Wilcoxon Signed Ranked Test

	Jumlah Pegawai	Mean	Jumlah Skor	
Hasil Pre-Test – Hasil Post-Test	Penurunan Skor	4	6,0	24,0
	Peningkatan Skor	9	7,0	67,0
	Konstan	17	-	-
Total	30	-	-	

Berdasarkan hasil uji *Wilcoxon Signed Ranked Test*, terdapat dua tabel yang dapat ditafsirkan sebagai penentu apakah hipotesis penulis diterima atau tidak. Hipotesis yang dimaksud, yakni pendidikan dan pelatihan memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan pengetahuan pegawai RS Hermina Bogor. Hasil uji menunjukkan nilai p value 0,106 artinya tidak ada perbedaan antara nilai pre test dan post test.

Pelaksanaan diklat di RS Hermina Bogor memiliki tujuan utama memperkaya pengetahuan pegawai. Untuk memotivasi para pegawai RS Hermina Bogor, setiap pegawai memiliki target pencapaian jam diklat. Target

pencapaian diklat masuk kedalam salah satu aspek penilaian kinerja karyawan, yakni penilaian *key performance indicator* (KPI). Hal ini mengartikan bahwa pelaksanaan diklat memiliki pengaruh terhadap penilaian KPI atau dalam pengertian lain, yakni penilaian KPI merupakan salah satu indikator keberhasilan target jam diklat. Maka dari itu, penulis melakukan wawancara dengan dua informan, yakni Manajer HRD sebagai Informan 1 dan Kepala Urusan Pembinaan dan Kompetensi sebagai Informan 3. Penilaian KPI di RS Hermina Bogor terbagi menjadi dua semester, yakni semester satu (Desember-Mei. Contoh: Desember 2022-Mei 2023) dan semester dua (Januari-November. Contoh: Januari 2023-November 2023). Terdapat sekitar lima bulan yang bersinggungan, yaitu pada Januari-Mei.

Tabel 9. Ketercapaian Target Jam Diklat Berdasarkan Bagian

No.	Unit	Jumlah	Tercapai	%	Tidak Tercapai	%
1	Umum	11	8	33	2	29
2	Medis	20	16	67	5	71
Total		31	24		7	

Sumber: Data diolah Penulis

Berdasarkan hasil observasi dan perhitungan penulis terhadap data KPI cukup banyak pegawai bagian umum yang telah mencapai bahkan melampaui target pencapaian jam diklat dikarenakan para pegawai umum mayoritas mengikuti diklat secara online sehingga dapat diikuti bersamaan dengan jam pelayanan/jam kerja. Setiap pegawai memiliki target pencapaian jam diklat masing-masing. Bagian umum memiliki target 12,5 jam perbulan, bagian keperawatan memiliki target 20 jam perbulan, dan bagian struktural memiliki target sebesar 15 jam perbulan. Target pencapaian jam diklat ini termasuk salah satu dari lima aspek penilaian KPI lainnya yang berkaitan dengan unit masing-masing. Misalnya lima aspek penilaian KPI pada pegawai bagian Laundry, yakni terdapat aspek temuan laporan komplain customer terhadap kondisi linen, temuan laporan keterlambatan distribusi linen, temuan kekurangan linen, inventarisasi linen, dan jumlah jam diklat yang diikuti. Penilaian KPI yang diperoleh dengan lima aspek tersebut menyebabkan aspek pencapaian target jam diklat setara dengan 20% dari penilaian KPI.

Bukan tanpa alasan para pegawai RS Hermina memiliki antusiasme yang cukup tinggi

terhadap pelaksanaan diklat. Informan 3 menyampaikan bahwa penilaian KPI berpengaruh pada kompensasi (bonus) sehingga para pegawai pun termotivasi untuk mengikuti mengejar target pencapaian jam diklatnya.

... Ngaruhnya kalau dulu kita penilaian itu ke tunjangan jabatan. Tapi kalau sekarang kan belum deh, belum sampai situ. Ini sih biasanya ngaruhnya yaa ke penilaian karyawan, karyawan sama nanti ujung-ujungnya kan kita ada yang namanya referensi bonus ya, ke bonus nanti jatohnya, gitu...
(Informan 3)

Namun, masih terdapat pegawai yang belum dapat mencapai target jam diklatnya. Apabila hal tersebut terjadi, maka penilaian KPI akan divalidasi ulang oleh atasan. Atasan akan mengingatkan kembali pada pegawai-pegawai tersebut bahwa target jam diklat harus tercapai. Atasan juga akan memberikan arahan kepada para pegawai untuk mencapai target jam diklatnya. Misalnya, untuk pegawai bagian medis dengan target jam diklat sebanyak 240 jam/tahun, maka pegawai tersebut minimal harus mencapai 20 jam diklat perbulannya. Namun, Informan 3 juga menambahkan bahwa seluruh diklat yang telah diikuti pegawai bukan sekadar hanya untuk memenuhi target pencapaian jam diklat. Pegawai juga harus memahami dan dapat memperoleh keterampilan baru setelah mengikuti diklat.

... Ngga hanya ikut aja, tapi kan kita harus tau. Jadi jangan sampai ikut diklat cuma untuk memenuhi (target jam diklat) doang. Apalagi kan temen-temen yang di pelayanan, yang di pelayanan kan memang harus tau...
(Informan 3)

Selain untuk memenuhi pencapaian target jam diklat, pelaksanaan diklat tentu juga memiliki tujuan lainnya. Berdasarkan keterangan Informan 1, setiap pegawai memiliki uraian tugas masing-masing dan akan tidak adil apabila pegawai diterjunkan pada suatu bidang/unit tanpa memiliki perbekalan pelatihan yang cukup. Sebab itu, pegawai harus mengikuti pelatihan terlebih dahulu sebelum "terjun" ke suatu bagian/unit. Lalu apa output yang diharapkan dari pemberian diklat tersebut selain pegawai yang terbekali dengan cukup?

... Masing-masing karyawan pasti memiliki uraian tugas eee hasil kerja, nah kita menganggap tidak fair kalau karyawan kita terjunkan ke suatu unit

kerja tetapi kita tidak dibekali dengan pelatihan, itu tidak fair... (Informan 1)

Setiap pegawai yang telah mendapatkan pelatihan sesuai dengan uraian tugasnya diharapkan dapat memberikan kontribusi lebih pada rumah sakit dan/atau perusahaan. Kontribusi tersebut dapat hasil kinerja pegawai itu, yakni dengan adanya pemberian feedback yang baik dari pasien (contohnya, perawat yang diberikan diklat mengenai pemasangan infus sudah berhasil memasang infus pada pasien sesuai prosedur tanpa menerima komplain) ataupun dari pihak lain yang menerima 'jasa' pegawai tersebut (contohnya, pegawai humas yang mendapatkan diklat mengenai kiat-kiat berkomunikasi dengan pihak eksternal dapat berkomunikasi dengan baik dengan pihak eksternal tanpa menerima komplain). Hal inilah yang menjadikan pelaksanaan diklat dan penilaian KPI bersinergi satu sama lain.

...Pegawai diberikan diklat dengan tujuan memperoleh SDM yang profesional untuk siap diterjunkan ke lapangan. Setelah pegawai diterjunkan di lapangan, harapannya akan memberikan feedback input yang positif kepada rumah sakit... (Informan 1)

Hasil penelitian menunjukkan hasil pre test dan post test peserta diklat kewaspadaan isolasi yang dilaksanakan secara online menunjukkan 67% belum mencapai hasil yang diharapkan yaitu mencapai nilai 80%. Hasil uji Wilcoxon menunjukkan tidak ada perbedaan antara nilai pre test dan post test, padahal pelatihan diharapkan meningkatkan pengetahuan peserta. Materi yang diberikan pada diklat Kewaspadaan Isolasi ini bersifat warning, bukan simulasi. Kondisi ini bisa disebabkan oleh beberapa hal, seperti beban kerja yang tinggi dapat menghambat kemampuan staf medis untuk mengikuti pelatihan dan menyerap informasi baru secara efektif (17), kesulitan mengadaptasi pelatihan sesuai kebutuhan individu. kurangnya evaluasi dan umpan balik, tanpa proses evaluasi dan umpan balik yang terstruktur, sulit bagi rumah sakit untuk mengetahui sejauh mana efektivitas pelatihan dalam meningkatkan pengetahuan staf medis, serta kurangnya informasi ini dapat menghambat upaya perbaikan dan pengembangan program pelatihan di masa depan (18).

Permasalahan tidak efektifitasnya pelatihan dapat disebabkan oleh ketidaksesuaian pelatihan dengan kebutuhan organisasi dan staf, keterbatasan sumber daya

tenaga kerja yang meadai dan materi pelatihan dan teknologi yang tidak mengikuti perkembangan (19), desain pelatihan yang belum maksimal seperti belum jelasnya tujuan pembelajaran, metode yang kurang menarik, dan minimnya pembelajaran aktif, belum maksimalnya budaya pembelajaran yang berkelanjutan (20), serta proses evaluasi yang belum sistematis dan mekanisme umpan balik yang belum maksimal.

Kesimpulan

Alur pelaksanaan diklat terdiri dari beberapa tahapan, yaitu training need assessment, perencanaan, pengkoordinasian, pembuatan *mapping*, pelaksanaan, dan evaluasi. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di RS Hermina Bogor menggunakan dua metode, yakni secara *online* dan *onsite*. Kebutuhan diklat diperoleh penemuan masalah di lapangan yang membutuhkan solusi dengan diklat, hasil evaluasi observasi, usulan kebutuhan diklat, serta kesenjangan antara kompetensi dan standar kinerja tenaga RS.

Kendala yang terjadi dalam proses pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di RS Hermina Bogor adalah terdapat perubahan jadwal pelaksanaan diklat sebab pemateri berhalangan untuk hadir dan sulit untuk mencari pengganti, serta kesibukan para pegawai yang menyebabkan terjadinya bentrok antara jam kerja dengan jam pelaksanaan diklat.

Upaya meminimalisasi hambatan dalam proses pelaksanaan diklat, maka rencana tindak lanjut yang dapat diterapkan diantaranya adalah dengan meningkatkan kompetensi para pegawai melalui mengikuti pendidikan dan pelatihan eksternal sehingga jumlah pegawai yang kompeten untuk menjadi pemateri pun bertambah. Selain itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan pelaksanaan diklat secara *onsite* dan membuat jadwal penggunaan ruangan serbaguna/ruangan lain yang biasa digunakan untuk pelaksanaan diklat secara terbuka dan menambah jumlah ruangan yang kompatibel untuk memfasilitasi pelaksanaan diklat secara *onsite*. Pengembangan modul *e-learning* dan mengedukasi para pegawai untuk senantiasa membuat catatan pencapaian target dan topik jam diklat sebagai pengingat dan bahan evaluasi diri. Mengembangkan buku pencatatan pencapaian diklat secara digital melalui Sistem Dokumentasi RS Hermina Bogor (SIDOK).

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terimakasih kepada RS Hermina Bogor atas kontribusinya dalam penulisan ini.

DAFTAR RUJUKAN

1. Gunawan S, Rahmawati R. Gambaran Proses Pelaksanaan Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan di Instalasi Diklat RSUD Cibinong Tahun 2020. *J Ilmu Kesehat Masy.* 2020;9(02):109–20.
2. Syahputra I, Jufrizen J. Pengaruh Diklat, Promosi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio J Ilm Magister Manaj.* 2019;2(1):104–16.
3. Yasin N, Gunawan, Fattah MN, Parenden A. Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan Dan Pelatihan(Diklat) Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kabupaten Soppeng. *Bata Ilyas Educ Manag Rev PENGARUH.* 2021;1(1):17–28.
4. Cahya AD, Rahmadani DA, Wijiningrum A, Swasti FF. Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *YUME J Manag.* 2021;4(2):230–42.
5. Asniwati. Pengaruh training need analysis, efikasi diri dan training content terhadap efektivitas program pelatihan dan pengembangan. *J Mirai Manag [Internet].* 2020;6(1):122–36. Available from: <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai>
6. Shahin Akther, Javed Tariq DNI. Effectiveness of Training Need Assessment (TNA) Practices in Private Sector Banks of Bangladesh. *Int J Mod Trends Bus Res.* 2018;1(4):82–98.
7. Ludwikowska K. The effectiveness of training needs analysis and its relation to employee efficiency. *2018;77(January):179–93.*
8. Shirmila. T & Udhayarekha. Effectiveness of Training On Self Efficacy Through Enhancement of KSA Among Employees. *TEST Engeeneering Manag J* .2020;83(338):338–46.
9. Rustam MC. ANALISIS MANAJEMEN PROGRAM PELATIHAN KARYAWAN BANK BRI SYARIAH KANTOR PUSAT JAKARTA [Internet]. Vol. 11, Sustainability (Switzerland). 2020. Available from: http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
10. Puspitasari S, Kartika L. Evaluation of Job Analysys and Need for Trainingon Jakartapamong Praja Units. *J Apresiasi Ekon.* 2019;7(3):219–31.
11. Amin S, Nurhadi A. Urgensianalisis Kebutuhan Diklat dalam Meningkatkan Kompetensi Guru PAI dan Budi Pekerti. *Islam Manag J Manaj Pendidik Islam.* 2020;3(2):83–100.
12. Ahmad H. Pengembangan E-Learning Sebagai Perangkat Blended Learning Untuk Pelaksanaan Diklat Penyusunan Bahan Ajar Di Balai Pendidikan Dan Pelatihan Keagamaan Denpasar. *J Teknol Pembelajaran Indones.* 2019;9(1):1–12.
13. Adinda Jato. Efektivitas Pembelajaran Daring Dan Luring Pada Mata Pelajaran Bahasa Indonesia Di Smp Negeri 7 Pematangsiantar. *J Artik.* 2021;3(2):58–85.
14. Sadu B, Imus W, Prayogo D, Wicaksono U, Ahok M. Perbedaan Tingkat Konsentrasi Belajar Mahasiswa Terhadap Metode Pembelajaran Online dan Offline pada Mahasiswa Fisioterapi STIKES Suaka Insan Banjarmasin. *Sang Pencerah J Ilm Univ Muhammadiyah But.* 2022;8(2):385–94.
15. Novianti E, Ruchiyat Nugraha A, Komalasari L, Komariah K, Rejeki S, Padjadjaran U. Pemanfaatan Media Sosial Dalam Penyebaran Informasi Program Pemerintah (Studi Kasus Sekretariat Daerah Kabupaten Pangandaran). *J Al Munir [Internet].* 2020;11(1):48–59. Available from: <https://ejournal.uinib.ac.id/jurnal/index.php/almunir>
16. Rahman A, Sari AP. Pemanfaatan Aplikasi Whatsapp Terhadap Penyebaran Informasi Pembelajaran. *Edukatif J Ilmu Pendidik.* 2022;4(3):4910–21.
17. 17. Maulana A. Rumah Sakit Sebagai Learning Organization: Dinamika & Aplikasi. *Stiletto Book;* 2023 Mar 8.
18. Rahmatul H. Pengaruh Program Pelatihan Terhadap Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Daerah DR Adnaan WD Payakumbuh 2023 (Doctoral Dissertation, Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat).
19. Steen, Sandra L., Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry A., Wright, Patrick M.. *Human Resource Management.* Canada: Mcgraw-Hill Education, 2019.
20. Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021a). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.