**ANALISIS PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI TERHADAP KOMPETENSI YANG BERIMPLIKASI PADA KINERJA PEGAWAI RSUP DR. HASAN SADIKIN BANDUNG**

**Elvira Ivantika**

Universitas Pasundan (UNPAS) Bandung, Jl. Sumatera No. 41, Babakan Ciamis, Kec. Sumur Bandung, Kota Bandung 40117.

**ABSTRAK**

 Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kompetensi Yang Berimplikasi Pada Kinerja Pegawai RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung sebagai evaluasi terhadap pelatihan yang selama ini dilaksanakan, dan hasilnya dapat dijadikan masukan terhadap perbaikan program di masa yang akan datang. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik simple random sampling dengan responden sebanyak 234 pegawai yang sudah mengikuti pelatihan pada tahun 2020. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai, sedangkan variabel independen yaitu pelatihan dan Motivasi , dan variabel antara adalah kompetensi.

 Analisis yang digunakan adalah Analisis deskriptif dan verifikatif. Analisis deskriptif terutama untuk variabel yang bersifat kualitatif dan Analisis verifikatif berupa pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik. Analisis kuantitatif menggunakan analisis jalur (path analysis) untuk mengetahui faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja pegawai dan variabel bebas. Dalam analisis verifikatif, data ditransformasikan menjadi skala interval dengan menggunakan metode MSI (Methode of Succesive Intervals). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi, berpengaruh signifikan terhadap kompetensi secara simultan sebesar 72,50%, sedangkan pengaruh variabel lain di luar variabel yaitu sebesar 27,50%. kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 65,12%, sedangkan pengaruh dari luar variabel kompetensi yang mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 34,88%.

Kata Kunci: Pelatihan, Motivasi, Kompetensi, Kinerja Pegawai

***ABSTRACT***

*This research aims to find out and analyze the effects of training and motivation on competencies that have implications for employee performance at RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung. The results of the study are expected to provide benefits for RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung as an evaluation of the training that has been carried out so far, and the results can be used as input for program improvements in the future. Data collection in this study used a simple random sampling technique with 234 employees who have attended training in 2020. The dependent variable in this study was employee performance, while the independent variable was training and motivation, and the intermediate variable was competence.*

*The analysis that is used are descriptive and verification analysis. Descriptive analysis is mainly used for qualitative variables and verification analysis is the form of hypothesis testing using statistical tests. Quantitative analysis uses path analysis to determine factors related to employee performance and independent variables. In the verification analysis, the data is transformed into an interval scale using the MSI (Methode of Succesive Intervals) method. The results showed that training and motivation had a significant effect on competence simultaneously by 72.50%, while the influence of other variables outside the variable was 27.50%. competence has a significant effect on employee performance by 65.12%, while the influence of outside competence variables that affects employee performance is 34.88%.*

*Keywords:* ***Training, Motivation, Competence, Employee Performance***

**PENDAHULUAN**

**Rumah sakit adalah sebuah institusi pelayanan kesehatan bagi masyarakat dengan karakteristik tersendiri yang dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan kesehatan, kemajuan teknologi dan kehidupan sosial ekonomi masyarakat yang harus tetap mampu meningkatkan pelayanan yang lebih bermutu dan terjangkau oleh masyarakat agar terwujud derajat kesehatan yang setinggi tingginya, sesuai amanat dalam Undang-undang Nomor 44 tahun 2009 tentang Rumah Sakit.**

**Dalam menghadapi pasar global rumah sakit dapat melakukan pengelolaan manajemen yang professional dalam menghadapi persaingan industri pelayanan kesehatan yang makin ketat serta upaya untuk memenuhi berbagai tuntutan dalam bidang pelayanan kesehatan.** Salah satu upaya yang harus dilakukan adalah dengan melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) di rumah sakit. (Rencana Strategi Bisnis Academic Health Center RSUP DR. HASAN SADIKIN BANDUNG tahun 2015-2019)

Oleh karena itu pemeliharaan sumber daya manusia di institusi menjadi faktor penting, agar aktivitas dapat berjalan secara efisien dan efektif, dan mampu mencapai tujuannya. Keterkaitan atau hubungan antara pegawai dan manajemen ini mampu menghasilkan suatu output, yaitu kualitas kerja pegawai yang baik dan tentunya akan menjadikan institusi lebih maju dan berkembang dengan baik.

Pengembangan sumber daya manusia adalah kegiatan yang harus dilakukan oleh institusi, agar pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Meita (2011) Sumber Daya Manusia (SDM) dalam konteks bisnis, adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan. Sumber Daya Manusia merupakan aset yang paling berharga dalam perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri. Manajemen Sumber Daya Manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Agar institusi dapat memproduksi sesuatu yang dapat dijual, maka institusi membutuhkan sumber daya manusia yang mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugasnya masing-masing.

SDM yang berkualitas merupakan sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) untuk meningkatkan keunggulan bersaing organisasi. Karena pentingnya peran SDM dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi maka pengelolaan sumber daya manusia harus memperhatikan beberapa aspek seperti aspek staffing, pelatihan dan pengembangan, motivasi dan pemeliharaannya yang secara lebih mendetail dikemukakan oleh De Cenzo and Robbins (1996:8) dalam R. Okky Satria : 2013, menyatakan bahwa:

*"human resources management is the part of the organization that is concerned with the "people" or human resources aspect of management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising".*

Berkenan dengan pencapaian tujuan organisasi, peranan individu dirasakan sangat penting, mengingat bahwa individu merupakan sumber daya utama, berkaitan dengan individu banyak hal yang terkait dengan pemberdayaan individu ini, salah satunya adalah mengenai kompetensi individu. Salah satu upaya yang dilakukan guna meningkatkan kompetensi dan kualitas **SDM di rumah sakit** yaitu dengan memberikan pendidikan dan **pelatihan bagi pegawai.**

Berdasarkan amanat UU Aparatur Sipil Negara (ASN), nomor 5 tahun 2014 bahwa, pengembangan SDM Aparatur harus diarahkan kepada penataan kompetensi yang sesuai dengan bidang tugasnya dan pengembangan karir PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan instansi pemerintah. Persoalan utama yang dihadapi saat ini adalah masih belum optimalnya kemampuan Sumber Daya Manusia Aparatur di Rumah Sakit Hasan Sadikin (RSUP DR. HASAN SADIKIN BANDUNG) Bandung. (Laporan Evaluasi Kegiatan SDM Tahun 2018).

 Menurut PP 11 tahun 2017 tentang manajemen Pegawai Negeri Sipil, bahwa setiap ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi yang dimaksud dapat berupa pendidikan, pelatihan, seminar dan kursus. Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam satu tahun. Hal ini mendorong semua instansi pemerintah harus membuat perencanaan dalam pengembangan kompetensi pegawainya, sehingga perlu diketahui jenis pengembangan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai salah satunya jenis pelatihan yang perlu dilakukan.

Salah satu upaya untuk meningkatkan kompetensi kerja yang dimiliki oleh seluruh pegawai di RSUP dr. Hasan Sadikin yaitu dengan melakukan pengembangan kompetensi baik yang formal yaitu pendidikan dan informal yaitu pelatihan. Pelatihan di RSUP dr. Hasan Sadikin meliputi Pelatihan di dalam RS (*In House Training*) yaitu yang dilaksanakan bagi pegawai yang ada di lingkungan unit kerja RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung dan Pelatihan di luar RS (*On The Job Training*) merupakan kegiatan pelatihan, seminar, workshop atau kursus yang dilakukan oleh pegawai RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung ke Luar RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung sesuai dengan kebutuhan RS. Narasumber kegiatan pelatihan *inhouse training* dapat berasal dari pegawai RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung atau dari pihak luar. Berikut data jumlah peserta pelatihan di dalam RS (*In House Training*) yaitu pegawai yang ada di lingkungan unit kerja RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung dari tahun 2014 – 2019.

Tabel 1.2

Jumlah Peserta pelatihan di Dalam Rumah Sakit bagi pegawai

RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung Tahun 2015 – 2019

|  |  |
| --- | --- |
| Jenis Pelatihan | Jumlah Peserta |
| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Didalam RSUP DR. HASAN SADIKIN BANDUNG |  |  |  |  |  |
| a. Manajemen | 4,760 | 2,748 | 3,196 | 2705 | 1125 |
| b. Klinis | 4,122 | 2,279 | 3,686 | 1005 | 1080 |

Sumber : Bagian Diklit RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung

 Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa RSUP dr. Hasan Sadikin telah melakukan pengembangan kompetensi salah satunya melalui pelatihan setiap tahunnya dengan jumlah peserta yang cukup banyak. Program pelatihan bertujuan meningkatkan kompetensi kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai sesuai dengan jabatan yang diemban.

**Rumusan Masalah**

 Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka penulis merumuskan masalah yang akan diteliti sebagai berikut :

1. Bagaimana pelatihan yang dilakukan terhadap pegawai RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung?
2. Bagaimana motivasi pegawai RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung untuk mengikuti pelatihan?
3. Bagaimana kompetensi pegawai RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung setelah mendapat pelatihan?
4. Bagaimana kinerja pegawai RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung setelah mendapat pelatihan?
5. Seberapa besar pengaruh pelatihan terhadap kompetensi pegawai RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung?
6. Seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kompetensi pegawai RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung?
7. Seberapa besar pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kompetensi pegawai RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung?
8. Seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung.

**Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah yang ada, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Pelatihan yang dilakukan terhadap pegawai RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung
2. Motivasi pegawai RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung untuk mengikuti pelatihan
3. Kompetensi pegawai RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung setelah mendapat pelatihan
4. Kinerja pegawai RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung setelah mendapat pelatihan
5. Besarnya pengaruh pelatihan terhadap kompetensi pegawai RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung
6. Besarnya pengaruh motivasi terhadap kompetensi pegawai RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung
7. Besarnya pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kompetensi pegawai RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung
8. Besarnya pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung.

**Manfaat Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis diharapkan dapat diperoleh manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis.

**Manfaat Teoritis**

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dokumen akademik oleh perguruan tinggi, yang berguna sebagai acuan bagi civitas akademika khususnya dalam melakukan penelitian lebih lanjut yang terkait pelatihan, kompetensi dan kinerja pegawai.
2. Penelitian diharapkan dapat menjadi bukti empiris untuk penelitian di masa yang akan datang maupun pembanding bagi peneliti yang melakukan penelitian yang sama.

**Manfaat Praktis**

* 1. Bagi penulis, seluruh rangkaian kegiatan dan hasil penelitian ini diharapkan dapat lebih memantapkan penguasaan fungsi keilmuan yang dipelajari selama mengikuti program perkuliahan Magister Manajemen Rumah Sakit Universitas Pasundan Bandung.
	2. Bagi RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung, penelitian ini merupakan evaluasi terhadap pelatihan yang selama ini dilaksanakan, dan hasilnya dapat dijadikan masukan terhadap perbaikan program di masa yang akan datang

**KAJIAN LITERATUR**

**Manajemen Sumber Daya Manusia**

 Menurut Sedarmayanti (2007), menjelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Malayu S.P Hasibuan (2012:10), mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

**Pelatihan**

 Pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan pegawai baru untuk melakukan pekerjaannya (Gary Dessler, 2004 dalam Lijan Poltak Sinambela, 2018). Dengan adanya pelatihan akan dapat menimbulkan perubahan dalam kebiasaan bekerja, perubahan sikap, tingkah laku, keterampilan serta pengetahuan karyawan. Dan pelatihan tersebut harus dilakukan secara terus menerus agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dewasa ini. Indikator-indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2011:46), diantaranya:

1. Pelatih

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar si peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

6. Sasaran

 Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*).

**Motivasi**

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa Inggris sering disamakan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, atau hal yang menimbulkan dorongan.

Salah satu teori yang dapat digunakan untuk menganalisis motivasi adalah Teori kebutuhan berprestasi menurut Mc Clelland dalam Suwanto (2010: 98). Mc Clelland menyebut terdapat tiga motivasi yang paling menentukan tingkah laku manusia, terutama berhubungan dengan situasi pegawai serta gaya hidup, yaitu:

1. *Achievement Motivation*, motif yang mendorong serta menggerakkan seseorang untuk berprestasi dengan selalu menunjukkan peningkatan ke arah standard *excellence.*
2. *Affiliation Motivation*, motif yang menyebabkan seseorang mempunyai keinginan untuk berada bersama-sama dengan orang lain, mempunyai hubungan afeksi yang hangat dengan orang lain, atau selalu bergabung dengan kelompok bersama-sama orang lain
3. *Power Motivation,* motif yang mendorong seseorang untuk bertingkah laku sedemikian rupa sehingga mampu memberi pengaruh kepada orang lain.

**Kompetensi**

Konsep kompetensi merupakan karakteristik personal (*skill, knowledge, trait, motiv*) yang menuntun prilaku kearah pencapaian kinerja yang diharapkan (Masdar, dkk. 2009:114). Kompetensi adalah karakteristik dari seseorang yang dapat diperhatikan yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dapat menghasilkan kinerja dan prestasi (Dessler, 2009:70).

**Kinerja Pegawai**

Mangkunegara (2007:9) mendefinisikan kinerja sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam). Berdasarkan pengukuran kinerja pegawai menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang memiliki indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas adalah ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai.
2. Kualitas adalah ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai.
3. Waktu adalah ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai.
4. Orientasi pelayanan adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
5. Integritas adalah kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
6. Komitmen adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
7. Kerja sama adalah kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
8. Disiplin adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Penelitian Terdahulu

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Peneliti/Judul Penelitian | Tujuan Penelitian | Hasil Penelitian |
| 1. | Gusti Ayu Riska Riyanti dan I Gde Adnyana Sudibya (2011) Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja pegawai Pada Rsu Dharma Usadha | Menganalisis variabel yang mempengaruhi kinerja | Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa motivasi dan kompetensi secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Dharma Usadha. Diantara kedua variabel bebas, motivasi berpengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Dharma Usadha. |
| 2. | Ardiansyah, M. Al Musadieq dan Ika Ruhana (2014) Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja pegawai DepartemenResearch and DevelopmentPT. Gatra Mapan Malang | Meneliti tentang keterikatan antara Pelatihan terhadap kompetensi dan Kinerja pegawai | Hasil penelitian menunjukan bahwa variabel metode Pelatihan On The Job Training (X₁) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Karyawan (Y₁) dan Kinerja pegawai (Y₂) PT. Gatra Mapan Malang |

**METODOLOGI PENELITIAN**

* + - 1. Obyek penelitian ini mengenai pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kompetensi yang berimplikasi pada kinerja pegawai, dimana pelatihan sebagai variabel X1, motivasi sebagai variabel X2, dan pengaruhnya terhadap kompetensi sebagai variabel Y, serta berimplikasi pada kinerja sebagai variabel Z. Penelitian ini dilaksanakan di RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung pada tenaga kesehatan yang beralamat di Jl. Pasteur No. 38. Bandung.
			2. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung, dengan sampel minimal sejumlah 138 orang pegawai RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung yang telah mendapatkan pelatihan pada bulan Juli tahun 2020 sampai dengan Desember tahun 2020.
			3. Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dengan menyampaikan kuesioner melalui Google Form. Data yang telah dikumpulkan, untuk keperluan analisis kuantitatif setiap jawaban dari kuesioner penelitian diberi skor dengan menggunakan skala Likert.
			4. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan verifikatif. Metode analisis data yang digunakan adalah *Methode of Successive Interval* (MSI), uji koefisien korelasi, analisis regresi linear sederhana, uji hipotesis korelasi dan uji hipotesis regresi.
			5. Operasionalisasi variabel penelitian variabel X1, X2, Y dan Z akan penulis sajikan dalam bentuk tabel berikut.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel dan Konsep variabel** | **Dimensi** | **Indikator** | **Ukuran****Indikator** | **Alat Ukur** | **Skala** |
| **Pelatihan****(X1)**Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilam teknis dalam tujuan terbatas.Mangkunegara (2011:3) | Materi Pelatihan | bahan atau topik yang akan disampaikan pada pelaksanaan pelatihan. | Tingkat materi pelatihan mudah diterima dan dimengerti oleh pegawai | Kuesioner | Skala Likert (Ordinal)\* |
| Tujuan Pelatihan | hasil yang positif setelah diadakaannya pelatihan. | Tingkat hasil yang positif setelah mendapatkan pelatihan  | Kuesioner | Skala Likert (Ordinal)\* |
| Metode pelatihan | tata cara pelaksanaan saat melakukan pelatihan | Tingkat tata cara pelaksanaan pelatihan yang dapat meningkatkan keterampilan dan kompetensi | Kuesioner | Skala Likert (Ordinal)\* |
| Pelatih | orang yang memberikan materi pelatihan kepada peserta  | Tingkat penguasaan materi pelatih saat memberikan pelatihan. | Kuesioner | Skala Likert (Ordinal)\* |
| Peserta pelatihan  | Pemilihan peserta pelatihan sesuai dengan sasaran. | Tingkat hubungan antara pelatihan dan pekerjaan  | Kuesioner | Skala Likert (Ordinal)\* |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel dan Konsep variabel** | **Dimensi** | **Indikator** | **Ukuran****Indikator** | **Alat Ukur** | **Skala** |
| **Motivation****(X2)**kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu(Stephen P. Robbins alih bahasa oleh Bob Sabran (2011)  | ***Achievement Motivation***,  | * Pemberian pujian
* Penerimaan tanggung jawab
* Promosi
 | * Tingkat pengakuan terhadap hasil dan prestasi pegawai.
* Tingkat tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaanya.
* Tingkat kepuasan pegawai terkait promosi dan kebijakan lainnya
 | Kuesioner | Skala Likert (Ordinal)\*Skala Likert (Ordinal)\*Skala Likert (Ordinal)\* |
| ***Power Motivation***,  | Potensi diri | * Tingkat motivasi pegawai untuk berperan penting dalam pekerjaan.
 | Kuesioner | Skala Likert (Ordinal)\* |
| ***Affiliation Motivation,***  | Hubungan Kerja | * Tingkat hubungan kerja antar sesama rekan kerja yang baik.
 | Kuesioner | Skala Likert (Ordinal)\* |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel dan Konsep variabel** | **Dimensi** | **Indikator** | **Ukuran****Indikator** | **Alat Ukur** | **Skala** |
| **Kompetensi****(Y)**kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan (UU nomor 13 tahun 2003). | Pengetahuan | * Pemahaman materi pelatihan terhadap pekerjaan
* Informasi yang dimiliki karyawan setelah mendapat pelatihan yang diikuti.
* penguasaan bidang kerja setelah mendapat pelatihan
 | * Tingkat penambahan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan.
* Tingkat kebermanfaatan informasi yang didapat dari pelatihan untuk mendukung pekerjaan
* Tingkat penguasaan pekerjaan setelah mendapat pelatihan.
 | Kuesioner | Skala Likert (Ordinal)\*Skala Likert (Ordinal)\*Skala Likert (Ordinal)\* |
| keterampilan | * Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan
* Kreativitas dalam bekerja
* Ilmu hasil pelatihan dapat diaplikasikan dalam pekerjaan
 | * Tingkat kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan
* Tingkat kemampuan berinovasi dalam melaksanakan pekerjaan
* Tingkat keberhasilan ilmu yang dapat diaplikasikan dalam pekerjaan.
 | Kuesioner | Skala Likert (Ordinal)\*Skala Likert (Ordinal)\*Skala Likert (Ordinal)\* |
| perilaku | * + Perilaku dalam lingkungan kerja
	+ Konsistensi bekerja
 | * Tingkat pengaruh pelatihan terhadap perilaku pegawai di lingkungan kerja
* Tingkat konsistensi pegawai dalam bekerja.
 | Kuesioner | Skala Likert (Ordinal)\*Skala Likert (Ordinal)\* |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel dan Konsep variabel** | **Dimensi** | **Indikator** | **Ukuran****Indikator** | **Alat Ukur** | **Skala** |
|  **Kinerja Pegawai****( Z)**Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. (PP No 46 tahun 2011)  | Kualitas hasil pekerjaan | * Penyelesaian pekerjaan
* Teliti
* Hasil pekerjaan
* Kemampuan memberikan pelayanan
 | * Tingkat kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai SOP.
* Tingkat ketelitian dalam bekerja
* Tingkat hasil pekerjaan yang dapat diterima oleh atasan
* Tingkat kemampuan dalam memberikan pelayanan sesuai dengan SOP
 | Kuesioner | Skala Likert (Ordinal)\*Skala Likert (Ordinal)\*Skala Likert (Ordinal)\*Skala Likert (Ordinal)\* |
| Waktu | * Ketepatan
* Standar waktu pekerjaan
 | * Tingkat ketetapan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
* Tingkat kesesuain penyelesaian pekerjaan dengan standar waktu yang ditetapkan.
 | Kuesioner | Skala Likert (Ordinal)\*Skala Likert (Ordinal)\* |
| Kuantitas hasil pekerjaan | * Jumlah pekerjaan
* Kesesuaian
 | * Tingkat jenis dan jumlah pekerjaan yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.
* Tingkat kesesuaian dengan target pekerjaan
 | Kuesioner | Skala Likert (Ordinal)\*Skala Likert (Ordinal)\* |
| Komitmen | * Taat terhadap peraturan
* Mengutamakan kepentingan dinas
 | * Tingkat ketaatan terhadap peraturan yang berlaku
* Tingkat kemampuan mengutamakan kepentingan dinas
 | Kuesioner | Skala Likert (Ordinal)\*Skala Likert (Ordinal)\* |
| Orientasi pelayanan | * Sikap dalam pelayanan
* Kemampuan memberikan pelayanan
 | * Tingkat kemampuan dan perilaku yang baik dalam memberikan pelayanan
* Frekuensi dalam pemberian pelayanan terbaik kepada masyarakat.
 | Kuesioner | Skala Likert (Ordinal)\*Skala Likert (Ordinal)\* |
| Kerja sama | * Kerjasama dalam bekerja
* Sikap terbuka terhadap pendapat
* Menerima pendapat orang lain
* Mempunyai pergaulan yang luas
 | * Tingkat kemampuan bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan.
* Tingkat keterbukaan terhadap pendapat dan masukan dari rekan kerja
* Tingkat peenerimaan masukan dari orang lain
* Tingkat keluwesan dalam bergaul.
 | Kuesioner | Skala Likert (Ordinal)\*Skala Likert (Ordinal)\*Skala Likert (Ordinal)\*Skala Likert (Ordinal)\* |
| Integritas | * Bekerja sesuai dengan nilai, norma dan etika
* Menjaga nama baik instansi
* Disiplin dan tanggung jawab
 | * Tingkat kesesuaian terhadap nilai, norma, dan etika dalam bekerja.
* Tingkat kesediaan menjaga nama baik instansi
* Tingkat kedisiplinan dan tanggung jawab dalam bekerja
 | Kuesioner | Skala Likert (Ordinal)\*Skala Likert (Ordinal)\*Skala Likert (Ordinal)\* |
| Disiplin | * Kehadiran di tempat kerja
* Tingkat kedisiplinan dalam bekerja
 | * Tingkat kehadiran yang tinggi ditemoat kerja.
* Tingkat kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku.
 | Kuesioner | Skala Likert (Ordinal)\*Skala Likert (Ordinal)\* |

**HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS**

**Analisis Deskriptif**

1. Berdasarkan hasil rekapitulasi jawaban memberikan nilai rata-rata variabel pelatihan sebesar 4,23 berada di nilai interval 4,21-5,00 yang berarti variabel pelatihan di RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung diinterpretasikan dalam kriteria sangat baik. Nilai rata-rata tertinggi berada pada indikator mengenai pelatihan yang diberikan bermanfaat dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai untuk lebih baik dalam bekerja. Sedangkan nilai rata-rata terendah berada pada indikator fasilitas pelatihan yang tersedia sesuai dengan kebutuhan pelatihan dan memberikan kemudahan bagi pegawai dalam memahami proses pelatihan.
2. Berdasarkan hasil Rekapitulasi jawaban memberikan nilai rata-rata variabel motivasi sebesar 4,13 berada di nilai interval 3,41-4,20, yang berarti diinterpretasikan dalam kriteria baik. Nilai rata-rata tertinggi berada pada indikator adanya hubungan baik antar rekan kerja menjadi yang dapat memotivasi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dan menganggap bahwa rekan kerja adalah keluarga, sedangkan nilai rata-rata terendah berada pada indikator kebijakan-kebijakan RS selama ini mengenai promosi jabatan selalu memuaskan pegawai dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan pegawai termotivasi untuk bekerja agar dapat memiliki pengaruh kepada rekan kerja yang lain.
3. Berdasarkan hasil Rekapitulasi jawaban memberikan nilai rata-rata variabel motivasi sebesar 4,20 berada di nilai interval 3,41-4,20, yang berarti diinterpretasikan dalam kriteria baik. Nilai rata-rata tertinggi berada pada indikator pegawai selalu jujur dan bersikap positif dalam bekerja dan memegang kode etik dalam bekerja serta pengetahuan pegawai bertambah setelah mengikuti pelatihan sehingga dapat lebih memahami pekerjaan yang diberikan, sedangkan nilai rata-rata terendah berada pada indikator setelah mengikuti pelatihan pegawai mampu menguasai semua pekerjaan yang diberikan dan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tepat waktu, serta bekerja secara kreatif dan inovatif.
4. Berdasarkan hasil Rekapitulasi jawaban memberikan nilai rat-rata variabel kinerja pegawai sebesar 4,22 berada di nilai interval 4,21-5,00, yang berarti diinterpretasikan dalam kriteria baik. Nilai rata-rata tertinggi berada pada indikator bersedia menjaga nama baik RS tempat pegawai bekerja dan bekerja sesuai dengan nilai, norma dan etika, sedangkan nilai rata-rata terendah berada pada indikator berdasarkan penilaian atasan dan pendapat rekan kerja, pegawai bekerja dengan teliti dan hasil pekerjaan yang dapat diterima oleh atasan.

**Analisis Verifikatif**

**Motivasi**

**(X2)**

**Pelatihan**

**(X1)**

**Kinerja Pegawai****(Z)**

**Kompetensi**

**(Y)**

R2YX1X2 = 72,50

R2ZY = 65,12

Yε = 0,524

Zε = 0,591

rx1x2 = 0,686

YX1 = 0,268

YX2 = 0,645

ZY= 0,807

Berdasarkan gambar tersebut di atas, dapat kita uraikan bahwa:

1. Hubungan antara variabel pelatihan (X1) dengan motivasi (X2) diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,686 dan mempunyai keeratan hubungan tinggi (*moderately high correlation*).
2. Terdapat hubungan pelatihan terhadap kompetensi dengan nilai sebesar 0,268.
3. Terdapat hubungan motivasi terhadap kompetensi dengan nilai sebesar 0,645.
4. Pengaruh total atau pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel pelatihan (X1) dan motivasi (X2) terhadap kompetensi (Y) adalah sebesar 72,50%, sedangkan pengaruh variabel lain di luar variabel yaitu sebesar 27,50%. Varibel lain yang tidak diteliti penulis yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah kondisi pandemi Covid 19. insentif kinerja, dan remunerasi.
5. Besarnya derajat asosiatif atau koefisien jalur dari variabel kompetensi terhadap variabel kinerja pegawai, besarnya koefisien jalur sebesar 0,807.
6. Variabel kompetensi (Y) memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai (Z) sebesar 65,12%. Sedangkan sisanya sebesar 34,88% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel yaitu pelatihan (X1) dan motivasi (X2) berpengaruh terhadap kompetensi (Y) baik secara parsial maupun simultan dan kompetensi (Y) berpengaruh terhadap kinerja pegawai(Z).

**Pengujian Hipotesis**

1. Pengujian Parsial Pelatihan Terhadap Kompetensi

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Struktural** | **Koefisien Jalur** | **thitung** | **ttabel** | **- value** | **Kesimpulan** |
| YX1 | 0,268 | 5,666 | 1,970332 | 0,000 | H0 ditolak, terdapat pengaruh yang bermakna dan signifikan X1 terhadap Y |

Besarnya koefisien jalur X1 = 0,268, diperoleh nilai thitung sebesar 5,666 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5% derajat kebebasan (*degree of freedom*) = n-k atau 234–4 = 230 dan pengujian dilakukan dengan uji dua sisi (2-tailed) diperoleh ttabel sebesar 1,970332, dikarenakan thitung lebih besar dari ttabel maka H0 ditolak atau dengan kata lain terdapat pengaruh pelatihan terhadap kompetensi. Pelatihan mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kompetensi. Artinya pelatihan memberikan pengaruh terhadap kompetensi sebesar 0,268. Dengan demikian pemberian pelatihan kepada pegawai akan mempengaruhi kompetensi pegawai tersebut.

1. Pengujian Parsial Motivasi Terhadap Kompetensi

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Struktural | Koefisien Jalur | thitung | ttabel | -value | Kesimpulan |
| YX2 | 0,645 | 13,609 | 1,970332 | 0,000 | H0 ditolak, terdapat pengaruh yang bermakna dan signifikan X2 terhadap Y |

Besarnya koefisien jalur X1 = 0,645, diperoleh nilai thitung sebesar 13,609 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5% derajat kebebasan (*degree of freedom*) = n-k atau 234 – 4 dan pengujian dilakukan dengan uji dua sisi (2-tailed) diperoleh ttabel sebesar 1,994, dikarenakan thitung lebih besar dari ttabel maka H0 ditolak atau dengan kata lain terdapat pengaruh motivasi terhadap kompetensi. Motivasi mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kompetensi. Artinya motivasi memberikan pengaruh terhadap kompetensi sebesar 0,645. Dengan demikian motivasi yang diterima pegawai akan mempengaruhi kompetensi pegawai tersebut.

Uji Hipotesis Simultan Variabel X1, X2 Terhadap Y

| **ANOVAa** |
| --- |
| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 68.881 | 2 | 34.440 | 304.878 | .000b |
| Residual | 26.095 | 231 | .113 |  |  |
| Total | 94.976 | 233 |  |  |  |
| a. Dependent Variable: Kompetensi |
| b. Predictors: (Constant), Motivasi, Pelatihan |

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai Fhitung sebesar 304,878 dimana kriteria penolakan H0 jika Fhitung lebih besar daripada Ftabel atau Fhitung > Ftabel, dengan derajat bebas v1=4 dan v2 = 234-4 dan tingkat kepercayaan 95%, maka dari tabel distribusi F didapat nilai Ftabel untuk F0.05.2.230=3,035092. karena 304.878 lebih besar dari 3,035092 atau Fhitung lebih besar daripada Ftabel maka H0 ditolak, artinya dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna dan signifikan secara simultan (bersama-sama) antara pelatihan (X1) dan motivasi (X2) terhadap kompetensi (Y).

Berdasar signifikansi, jika signifikansi <0,05 maka H0 ditolak, dan jika signifikansi > 0,05 maka H0 diterima. Karena signifikansi pada uji F kurang dari 0,05 (0,000 < 0,05) maka H0  ditolak (Priyatno, 2012:138). Artinya kompetensi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kompetensi

1. Pengujian Parsial Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Struktural | Koefisien Jalur | thitung | ttabel | -value | Kesimpulan |
| ZY | 0,807 | 20,791 | 1,970332 | 0.000 | H0 ditolak, terdapat pengaruh yang bermkana dan signifikan Yterhadap Z |

Besarnya koefisien jalur Y = 0,807, diperoleh nilai thitung sebesar 20,791 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5% derajat kebebasan (*degree of freedom*) = n-k atau 234-4-=230 dan pengujian dilakukan dengan uji dua sisi (2-tailed) diperoleh ttabel sebesar 1,970332, dikarenakan thitung lebih besar dari ttabel maka H0 ditolak atau dengan kata lain terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

**SIMPULAN DAN SARAN**

**Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kompetensi yang berimplikasi pada kinerja pegawai RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan yang diukur dengan enam dimensi yaitu: materi pelatihan, metode, fasilitas, peserta, dan tujuan. Apabila dibandingkan antar dimensi, maka dimensi tujuan memberikan gambaran yang paling baik, artinya pelatihan yang diberikan bermanfaat dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan untuk lebih baik dalam bekerja. Sedangkan dimensi fasilitas pelatihanmemberikan gambaran yang paling rendah, artinya fasilitas pelatihan yang tersedia masih kurang memenuhi sesuai dengan kebutuhan pelatihan yang memberikan kemudahan bagi peserta latih.
2. Motivasi yang diukur dengan tiga dimensi yaitu: motivasi pencapaian *(Achievement Motivation)*, motivasi kekuasaan (*Power Motivation*), dan motivasi hubungan (*Afiliation Motivation*). Apabila dibandingkan antar dimensi, maka dimensi motivasi hubungan (*Afiliation Motivation*) memberikan gambaran yang paling baik sedangkan dimensi motivasi kekuasaan (*Power Motivation*) memberikan gambaran yang paling rendah. Pada indikator adanya hubungan baik antar rekan kerja menjadi yang dapat memotivasi pegawai memiliki nilai rata-rata yang tinggi, sedangkan nilai rata-rata terendah berada pada indikator kebijakan-kebijakan RS selama ini mengenai promosi jabatan selalu memuaskan pegawai dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik.
3. Kompetensi yang diukur dengan tiga dimensi yaitu: pengetahuan, keterampilan, dan perilaku. Apabila dibandingkan antar dimensi, maka dimensi perilaku memberikan gambaran yang paling baik sedangkan dimensi keterampilan memberikan gambaran yang paling rendah. Pada indikator mengenai pegawai selalu jujur dan bersikap positif dalam bekerja dan memegang kode etik dalam bekerja memiliki nilai rata-rata yang tinggi, sedangkan nilai rata-rata terendah berada pada indikator mengenai setelah mengikuti pelatihan pegawai mampu menguasai semua pekerjaan yang diberikan.
4. Kinerja Pegawai yang diukur dengan delapan dimensi yaitu: kualitas hasil pekerjaan, kuantitas hasil pekerjaan, waktu, orientasi pelayanan, kerjasama, integritas, komitmen, dan disiplin. Apabila dibandingkan antar dimensi, maka dimensi integritas memberikan gambaran yang paling baik sedangkan dimensi kuantitas hasil memberikan gambaran yang paling rendah. Pada indikator mengenai pegawai bersedia menjaga nama baik RS tempat bekerja memiliki nilai rata-rata yang tinggi, sedangkan nilai rata-rata terendah berada pada indikator mengenai dalam bekerja saya mempunyai pergaulan yang luas di luar kantor
5. Besarnya pengaruh pelatihan terhadap kompetensi baik pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 19,04 %
6. Besarnya pengaruh motivasi terhadap kompetensi baik pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 53,46%
7. Besarnya pengaruh total atau pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel pelatihan dan motivasi terhadap kompetensi adalah sebesar 72,50% sedangkan pengaruh variabel lain di luar variabel yaitu sebesar 27,50%. Varibel lain yang tidak diteliti penulis yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah remunerasi dan kondisi pandemi Covid 19.
8. Besarnya pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung adalah sebesar 65,12% sedangkan pengaruh dari luar variabel kompetensi yang mempengaruhi kinerja pegawaisebesar 34,88%.

**Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan pada pegawai RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung, maka penulis ingin mengajukan beberapa saran yang kiranya dapat menjadi pertimbangan bagi organisasi dalam pembinaan sumber daya manusia di masa yang akan datang. Saran-saran tersebut antara lain:

1. Perlu dukungan dari pimpinan untuk pemenuhan kebutuhan fasilitas pelatihan yang dapat memberikan dukungan bagi peserta latih berupa kebijakan ketersediaan anggaran untuk perencanaan yang akan datang.
2. Pelatihan bermanfaat dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai. Oleh karena itu, dibutuhkan *Training Need Assesment* (TNA) yang baik sehingga diketahui jenis pelatihan apa yang dibutuhkan oleh pegawai dan pemilihan pegawai yang menjadi peserta latih, sehingga sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Pada motivasi hubungan yaitu adanya rasa kekeluargaan diantara pegawai RSHS telah terbina dengan baik, maka perlu program atau kegiatan untuk memupuk rasa kekeluargaan tersebut salah satunya dengan mengadakan program membangun *capacity building* dan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ).
4. Terkait motivasi pencapaian yaitu kebijakan-kebijakan RS mengenai promosi, disarankan perlu adanya kajian terhadap kebijakan-kebijakan terkait promosi jabatan yang diberlakukan di RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung, karena masih dirasakan belum memuaskan oleh sebagian pegawai
5. Pada variabel kompetensi yaitu pemberian keterampilan pada saat pelatihan, belum secara optimal menumbuhkan kreatifitas dan inovasi pegawai dalam bekerja, maka perlu dilakukan kajian terkait metode dan bahan yang diberikan kepada peserta latih.
6. Berkenaan dengan kinerja pegawai, perlu adanya pemberian reward bagi pegawai yang berprestasi dan *punnishment* bagi pegawai yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Dessler, Gary. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid 2. Jakarta: Indeks.

Gusti Ayu Riska Riyanti dan I Gde Adnyana Sudibya, 2011, Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada RSU Dharma Usadha. Gaster Vol. 10 No. 1:57-70.

Hasibuan, Malayu Sp. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tigabelas. Bumi Aksara: Jakarta.

Mangkunegara, Anwar Prabu, 2011. Evaluasi Kinerja SDM, Cetakan Keempat, Penerbit Refika Aditama, Jakarta.

----------------------------------------, 2009. Manajemen Sumber Daya Manuasia Perusahaan, Penerbit Remaja Rosdakarya, Jakarta.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Remaja Rosdakarya: Bandung

Meita Santi Budiani, Pebruari 2011, Perbandingan Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Pemerintah Dan Non Pemerintah, Program Studi Psikologi Universitas Negeri Surabaya: Jurnal Psikologi: Teori & Terapan, Vol. 1, No. 2.

Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta.

PP 11 tahun 2017 tentang manajemen Pegawai Negeri Sipil

Priyatno, Dwi. 2012. Cara Kilat Belajar Analisis Data dengan SPSS 20. Andi Offset: Yogyakarta.

R. Okky Satria, Asep Kuswara, 2013. Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Kerja Serta Implikasinya Pada Produktivitas Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung: Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 7, No. 2, Oktober 2013, 74-83 ISSN 2443-0633

Rivai. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ke Sembilan. PT. Raja Grafindo: Jakarta.

Robert L. Mathis dan John H. Jckson. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Salemba Empat.

Sedarmayanti, 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Edisi Pertama, Refika Aditama: Bandung.

Sedarmayanti, 2017. Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja. PT Refika Aditama: Bandung.

RSUP dr. Hasan Sadikin Bandung, 2017. *Training Need Analysis*

Wirawan. 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Salemba Empat.

**Undang-undang Nomor 44 tahun 2009 tentang Rumah Sakit.**

UU Aparatur Sipil Negara (ASN) nomor 5 tahun 2014