TESIS

ANALISIS PENGARUH IMPLEMENTASI SISTEM INFORMASI TNA, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM DENGAN EFEKTIVITAS PELATIHAN SEBAGAI MEDIATOR VARIABEL DI RSUD dr. MOHAMMAD ZYN KABUPATEN SAMPANG

SLAMET RIYADI
20242882017

PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA
2026

TESIS

ANALISIS PENGARUH IMPLEMENTASI SISTEM INFORMASI TNA, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM DENGAN EFEKTIVITAS PELATIHAN SEBAGAI MEDIATOR VARIABEL DI RSUD dr. MOHAMMAD ZYN KABUPATEN SAMPANG

SLAMET RIYADI
20242882017

PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA
2026

ANALISIS PENGARUH IMPLEMENTASI SISTEM INFORMASI TNA, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM DENGAN EFEKTIVITAS PELATIHAN SEBAGAI MEDIATOR VARIABEL DI RSUD dr. MOHAMMAD ZYN KABUPATEN SAMPANG

TESIS

Diajukan Untuk Memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit
Pada Fakultas Kedokteran Universitas Muhammadiyah Surabaya
Untuk dipertahankan dihadapan
Panitia Penguji Sidang Akhir Tesis
Hari : Selasa
Tanggal : 29 September 2026
Pukul: 09.30 WIB

Oleh:

SLAMET RIYADI

20242882017

PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA
2026

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis dengan judul **"ANALISIS PENGARUH IMPLEMENTASI SISTEM INFORMASI TNA, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM DENGAN EFEKTIVITAS PELATIHAN SEBAGAI MEDIATOR VARIABEL DI RSUD dr. MOHAMMAD ZYN KABUPATEN SAMPANG"** yang diajukan oleh mahasiswa atas nama **SLAMET RIYADI dan 20242882017,** telah diperiksa dan disetujui isi serta susunannya sebagai Tesis pada Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kedokteran Universitas Muhammadiyah Surabaya

(Surabaya, 13 Oktober 2026)

Menyetujui,

Pembimbing I	**Pembimbing II**
(Prof. Dr. Mundakir, S.Kep.Ns., M.Kep.)	**(dr. Sholihul Absor, M.Kes.)**
NIP. 19740323 200501 1002	NIP. 012.09.1.1968.14.15

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit

(Prof. Dr. Pipit Festi Wiliyanarti, S.KM., M.Kes.)
NIP. 1974.1229. 2005.01.2.001

PENGESAHAN

Dipertahankan di depan Tim Penguji Ujian Akhir Tesis Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kedokteran Universitas Muhammadiyah Surabaya
Dan diterima untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Administrasi Rumah Sakit (MARS)
Pada Tanggal (Surabaya, 29 September 2026)

TIM PENGUJI UJIAN AKHIR TESIS

Penguji I : Dr. dr. Heru Suswojo, M.Kes ( )

Penguji II : Prof. Dr. Mundakir, S.Kep. Ns., M.Kep ( )

Penguji III : dr. Sholihul Absor, M.Kes ( )

Penguji IV : drg. Dewi Kusumawati, M.Kes ( )

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Kedokteran
Universitas Muhammadiyah Surabaya

dr. Laily Irfana, Sp.S
NIP. 012.09.1.1981.15.156

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama	: Slamet Riyadi, S.Kep.Ns
NIM	: 20242882017
Program Studi	: Magister Adminitrasi Rumah Sakit
Alamat	: Dsn. Gruggak Ds. Sejati Kec. Camplong Kab. Sampang
No. Telp	: 087850821407

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarisme) dari hasil karya orang lain kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya dan disebutkan dalam daftar pustaka.
2. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di lingkungan Universitas Muhammadiyah Surabaya atau di Perguruan Tinggi lainnnya.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh serta sanksi-sanksi lainnya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sampang, 25 Juli 2026



Slamet Riyadi
NIM 20242882017

PANITIA PENGUJI UJIAN AKHIR TESIS

Telah diuji pada Ujian Tesis
Tanggal 29 September 2026

Ketua : Dr. dr. Heru Suswojo, M.Kes
Anggota :

1. Prof. Dr. Mundakir, S.Kep. Ns., M.Kep
2. dr. Sholihul Absor, M.Kes
3. drg. Dewi Kusumawati, M.Kes

Ditetapkan dengan Surat Keputusan
Dekan Fakultas Kedokteran
Universitas Muhammadiyah Surabaya
Nomor: 1040/KEP/II.3.AU/FK/B/2006
Tanggal: 11 Agustus 2026

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, atas segala limpahan rahmat, taufik, hidayah, dan karunia-Nya sehingga tesis yang berjudul "ANALISIS PENGARUH IMPLEMENTASI SISTEM INFORMASI TNA, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM DENGAN EFEKTIVITAS PELATIHAN SEBAGAI MEDIATOR VARIABEL DI RSUD dr. MOHAMMAD ZYN KABUPATEN SAMPANG" dapat diselesaikan. Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan akademik dalam rangka menyelesaikan Program Magister Administrasi Rumah Sakit pada Fakultas Kedokteran Universitas Muhammadiyah Surabaya.

Penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, arahan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. **Prof. Dr. Mundakir, S.Kep.Ns., M.Kep., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Surabaya dan Pembimbing I**, yang telah memberikan kesempatan, fasilitas dan bimbingan kepada penulis untuk mengikuti serta menyelesaikan pendidikan pada Program Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kedokteran Universitas Muhammadiyah Surabaya.
2. **dr. Laily Irfana, Sp.S., selaku Dekan Fakultas Kedokteran Universitas Muhammadiyah Surabaya**, yang telah memberikan dukungan, arahan, dan fasilitas akademik selama proses pendidikan hingga penyusunan tesis ini.
3. **Prof. Dr. Pipit Festi Wiliyanarti, S.KM., M.Kes., selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Surabaya**, yang telah memberikan arahan, dukungan, dan kemudahan selama penulis menempuh pendidikan.
4. **Dr. dr. Heru Suswojo, M.Kes., selaku Pembimbing Akademik/Dosen Wali**, yang telah memberikan nasihat, arahan, dan motivasi selama proses perkuliahan sampai dengan penyusunan tesis ini.
5. **dr. Sholihul Absor, M.Kes., selaku Pembimbing II**, yang telah meluangkan waktu, memberikan perhatian, bimbingan, arahan, masukan, koreksi, serta motivasi yang sangat berarti selama proses penyusunan tesis ini.
6. **drg. Dewi Kusumawati, M.Kes., selaku Anggota Penguji dan Seluruh Dosen Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kedokteran Universitas Muhammadiyah Surabaya,** yang telah memberikan ilmu pengetahuan, wawasan, serta pengalaman akademik yang bermanfaat bagi penulis selama masa studi
7. **Direktur, Manajemen, serta seluruh civitas hospitalia RSUD dr. Mohammad Zyn Kabupaten Sampang,** yang telah memberikan izin, dukungan, serta kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian, sekaligus membantu dalam penyediaan data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

8. **Seluruh responden penelitian,** yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan partisipasi aktif sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.
9. **Keluarga tercinta,** khususnya Istri (Yusi Agustiningrum, S.Kep.Ns), mertua tercinta (H. Djamin dan Hj. Titik Zaenab), anak-anak tercinta (Aira Atalya Azmi, Bintang Mahza Arkana Islam, Alfatih Rizqi Islam) yang senantiasa memberikan doa, dukungan moral, kesabaran, pengertian, serta motivasi yang tiada henti selama saya menjalani proses pendidikan dan penyusunan tesis ini.
10. **Kepada Ayah** (H. Wagino) **dan Ibu** (Hj. Salimah) yang telah berpulang, terima kasih atas cinta, kasih sayang, didikan dan pengorbanan yang telah diberikan sepanjang hidup penulis. Meskipun tidak dapat lagi menyaksikan secara langsung perjalanan ini, segala ajaran dan nilai yang ditanamkan tetap menjadi kekuatan bagi penulis untuk terus melangkah. Tesis ini menjadi salah satu bentuk cinta dan penghormatan penulis untuk papa tersayang.
11. **Rekan- rekan mahasiswa Program Magister Administrasi Rumah Sakit** serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan dukungan, bantuan, dan kebersamaan selama masa studi.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan karya ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu administrasi rumah sakit serta menjadi masukan yang bermanfaat bagi peningkatan mutu pelayanan dan perbaikan proses pelayanan di rumah sakit.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah menjadi bagian dari perjalanan pendidikan ini. Semoga segala bantuan, kebaikan, dan dukungan yang telah diberikan mendapatkan balasan yang sebaik-baiknya.

Surabaya, 20 September 2026

Penulis,

Slamet Riyadi

DAFTAR ISI

Halaman

Halaman Sampul Dalam.....ii
Halaman Prasyarat Gelar iii
Halaman Persetujuan iv
Halaman Pengesahan v
Halaman Pernyataan Orisinalitas vi
Halaman Penetapan Panitia Penguji vii
Halaman Ucapan Terima Kasih viii
Halaman Daftar Isi xviii
Halaman Daftar Tabel xxi
Halaman Daftar Gambar xxiv
Halaman Daftar Lampiran xxv
Daftar Arti Lambang, Singkatan, Dan Istilah x
Halaman Ringkasan xiv
Halaman *Summary* xv
Halaman Abstrak xvi
Halaman *Abstract* xvii
BAB 1 PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Kajian Masalah 6
1.3 Rumusan Masalah 15
1.4 Tujuan 16
1.4.1 Tujuan Umum 16
1.4.2 Tujuan Khusus 16
1.5 Manfaat 17
1.5.1 Manfaat Teoritis 17
1.5.2 Manfaat Praktis 17
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA 19
2.1 Implementasi Sistem Informasi TNA 19
2.1.1 Analisis Organisasi 20
2.1.2 Analisis Tugas 20
2.1.3 Analisis Individu 20
2.1.4 Integrasi Tiga Analisis dalam OTP 21
2.1.5 Pengaruh TNA dalam Meningkatkan Kompetensi SDM 21
2.2 Budaya Organisasi 22
2.2.1 Model Budaya Organisasi Denison 22
2.2.2 Dimensi Budaya Organisasi dalam Model Denison 23
2.2.3 Model Teori Budaya Organisasi Edgar H. Schein 24
2.2.4 Budaya Organisasi di RSUD dr. Mohammad Zyn Kabupaten Sampang 27
2.2.5 Implikasi Praktis di Rumah Sakit 30
2.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi dalam Pengembangan Kompetensi SDM 30
2.3 Motivasi Kerja 31
2.3.1 Faktor Motivator (Intrinsik) 31

2.3.2 Faktor Higienis (Ekstrinsik).....33
2.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Pengembangan Kompetensi SDM.....34
2.4 Efektivitas Pelatihan *(Training Effectiveness)*..... 34
2.4.1 Level 1: *Reaction* (Reaksi Peserta).....35
2.4.2 Level 2: Learning (Pembelajaran) 35
2.4.3 Pengaruh efektivitas Pelatihan dalam meningkatan Kompetensi SDM.....36
2.5 Pengembangan Kompetensi SDM..... 37
2.5.1 Kompetensi Teknis/Profesional.....37
2.5.2 Kompetensi Manajerial.....38
2.5.3 Kemampuan *Problem Solving* (Pemecahan Masalah).....38
2.5.4 Kolaborasi Tim 38
2.5.5 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kompetensi SDM.....39
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL..... 40
3.1 Kerangka Konseptual..... 40
3.2 Hipotesis Penelitian 47
BAB 4 METODE PENELITIAN 49
4.1 Jenis dan Rancangan Penelitian..... 49
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian 49
4.3 Populasi, Sampel, Besar Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel 50
4.3.1 Populasi 50
4.3.2 Sampel 50
4.3.3 Besar Sampel 51
4.3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....51
4.4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel..... 52
4.4.1 Variabel Penelitian 52
4.4.2 Definisi Operasional Variabel.....52
4.5 Prosedur Pengambilan Data dan Instrumen Penelitian..... 54
4.5.1 Prosedur Pengambilan Data.....54
4.5.2 Instrumen Penelitian 56
4.6 Kerangka Operasional..... 58
4.7 Cara Pengolahan dan Analisis Data..... 60
4.7.1 Pengolahan Data Awal.....61
4.7.2 Analisis Statistik Deskriptif.....61
4.7.3 Analisis Model Pengukuran (Outer Model).....61
4.7.4 Analisis Model Struktural (Inner Model) 62
4.7.5 Uji hipotesis secara langsung dan tidak langsung 63
4.7.6 Interpretasi dan Penarikan Kesimpulan 63
BAB 5 HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN..... 65
5.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian..... 65
5.2 Gambaran Karakteristik Responden 66
5.2.1 Jenis Kelamin Responden.....66
5.2.2 Kelompok Umur Responden 67
5.2.3 Pengalaman Kerja Responden 68
5.2.4 Jenis Profesi Responden 69

5.3 Gambaran Variabel yang Diteliti 70
5.3.1 Variabel Implementasi Sistem Informasi TNA (X1).....71
5.3.2 Variabel Budaya Organisasi (X2).....72
5.3.3 Variabel Motivasi Kerja (X3).....73
5.3.4 Variabel Efektivitas Pelatihan (Z) 74
5.3.5 Variabel Pengembangan Kompetensi SDM (Y).....75
5.4 Analisis Data..... 76
5.4.1 Menilai *Outer Model* 77
5.4.2 Pengujian Model Struktural *Inner Model* 83
5.5 Pengujian Hipotesis Secara Langsung..... 85
5.5.1. Pengujian Hipotesis 1 85
5.5.2 Pengujian Hipotesis 2 86
5.5.3 Pengujian Hipotesis 3 86
5.5.4 Pengujian Hipotesis 4 87
5.5.5 Pengujian Hipotesis 5a.....87
5.5.6 Pengujian Hipotesis 5b 88
5.5.7 Pengujian Hipotesis 5c.....88
5.6 Pengujian Hipotesis Secara Tidak Langsung..... 89
5.6.1 Pengaruh Implementasi Sistem Informasi TNA terhadap Pengembangan Kompetensi SDM melalui Efektivitas Pelatihan 89
5.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pengembangan Kompetensi SDM melalui Efektivitas Pelatihan.....90
5.6.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Pengembangan Kompetensi SDM melalui Efektivitas Pelatihan.....91
5.7 Pengaruh Implementasi Sistem Informasi TNA, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Efektivitas Pelatihan 92
BAB 6 PEMBAHASAN..... 97
6.1 Pembahasan Hasil Penelitian 97
6.1.1 Pengaruh Implementasi Sistem Informasi TNA terhadap Pengembangan Kompetensi SDM.....97
6.1.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pengembangan Kompetensi SDM 106
6.1.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Pengembangan Kompetensi SDM 114
6.1.4 Pengaruh Efektivitas Pelatihan terhadap Pengembangan Kompetensi SDM 119
6.1.5 Pengaruh Implementasi Sistem Informasi TNA, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Efektivitas Pelatihan 127
6.1.6 Peran Efektivitas Pelatihan sebagai Variabel Mediasi 137
6.2 Pembahasan Analisis Lanjutan Pengembangan Model dengan Modifikasi Efektivitas Pelatihan..... 145
6.3 Implikasi Teoritis dan Praktis 150
6.4 Keterbatasan Penelitian..... 152
BAB 7 PENUTUP..... 154
7.1 Kesimpulan 154
7.2 Saran 156

7.2.1 Saran Teoritis 156
7.2.2 Saran Praktis 157
DAFTAR PUSTAKA 160
DAFTAR LAMPIRAN 165

DAFTAR TABEL

Nomor **Judul** **Halaman**

Tabel 4.1 Proporsi Populasi Penelitian…… 50
Tabel 4.2 Proporsi Sampel Tiap Profesi…… 52
Tabel 4.3 Definisi Operasional Variabel…… 53
Tabel 4.4 Definisi Operasional Intrumen Penelitian……... 57
Tabel 5.1 Indeks Komposit Variabel Penelitian ...…….. 70
Tabel 5.2 Indikator Implementasi Sistem Informasi TNA ...…….. 71
Tabel 5.3 Indikator Budaya Organisasi …….. 72
Tabel 5.4 Indikator Motivasi Kerja…..……... 74
Tabel 5.5 Indikator Efektivitas Pelatihan…… 75
Tabel 5.6 Indikator Pengembangan Kompetensi SDM……... 76
Tabel 5.7 Hasil *Outer Loading*…… 78
Tabel 5.8 Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)…….. 79
Tabel 5.9 Hasil *Cross Loading*…… 80
Tabel 5.10 Hasil HTMT…… 81
Tabel 5.11 Hasil *Fornell-Larcker*……. 81
Tabel 5.12 Hasil *Construct Reliability*…….. 82
Tabel 5.13 Hasil *Hasil Uji R-Square*……. 83
Tabel 5.14 Hasil Model Fit…… 83
Tabel 5.15 Hasil *Uji F-Square*…….. 84
Tabel 5.16 Hasil *Direct Effect*……... 85
Tabel 5.17 Hasil Pengujian Mediasi Efektivitas Pelatihan……... 89
Tabel 5.18 Hasil Uji *F-Square* Pengaruh terhadap Efektivitas Pelatihan…. 92
Tabel 5.19 Hasil *R-Square* Efektivitas Pelatihan…….. 92

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Gambar	Halaman
Gambar 1.1	Kompetensi pegawai RSUD dr. Mohammad Zyn Kabupaten Sampang Tahun 2025…….…	2
Gambar 1.2	Persentase Cakupan Pelatihan Pegawai RSUD dr.Mohammad Zyn Kabupaten Sampang…….	3
Gambar 1.3	Kajian Masalah Penelitian……	7
Gambar 3.1	Kerangka Konseptual penelitian……...	40
Gambar 4.1	Bagan Alur Penelitian……...	55
Gambar 4.2	Kerangka Operasional Penelitian……..	60
Gambar 5.1	Jenis Kelamin Responden…….	67
Gambar 5.2	Kelompok Umur Responden…….	67
Gambar 5.3	Pengalaman Kerja Responden……..	68
Gambar 5.4	Jenis Profesi Responden……...	69
Gambar 5.5	Hasil PLS Algoritma…….	77
Gambar 5.6	Model Hasil Penelitian……..	94

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Lampiran	Halaman
Lampiran 1	Surat Permohonan Izin Penelitian……..	165
Lampiran 2	Surat Balasan Izin Penelitian dari Instansi terkait……	166
Lampiran 3	Sertifikat *Ethic Clearance* ……..	167
Lampiran 4	Surat Bukti Telah Melakukan Penelitian yang Dikeluarkan Instansi Terkait……..	168
Lampiran 5	Kuesioner Penelitian ……..	169
Lampiran 6	Lembar *Informed Consent* …….	174
Lampiran 7	Distribusi Karakteristik Responden ……	175
Lampiran 8	Hasil Uji *Bootstrapping* …….	176
Lampiran 9	Hasil Direct Effects ……....	177
Lampiran 10	Data Pengembangan Kompetensi ……..	178
Lampiran 11	Rekap Data Sertifikat kompetensi pelatihan …….	179
Lampiran 12	Kategorisasi Indikator Variabel Penelitian ……	180
Lampiran 13	Data Hasil Tabulasi Kuesioner……..	182
Lampiran 14	Dokumentasi Pengambilan Data……..	188

DAFTAR ARTI LAMBANG, SINGKATAN, DAN ISTILAH

Daftar Lambang:

&	= dan
±	= kurang lebih
%	= persen
r	= *correlation coefficient*

Daftar Singkatan:

AVE	= *Average Variance Extracted*
CR	= *Composite Reliability*
JPL	= Jam Pelajaran
OTP	= *Organizational, Task, Person*
SDM	= Sumber Daya Manusia
SEM–PLS	= *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares*
TNA	= *Training Need Analysis*
WHO	= *World Health Organization*

RINGKASAN

Penelitian tesis ini berjudul Analisis Pengaruh Implementasi Sistem Informasi TNA, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Pengembangan Kompetensi SDM dengan Efektivitas Pelatihan sebagai Mediator Variabel di RSUD dr. Mohammad Zyn Kabupaten Sampang. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan rumah sakit terhadap sumber daya manusia yang kompeten untuk menjamin mutu pelayanan, keselamatan pasien, dan keberlanjutan kinerja organisasi. Namun, pengembangan kompetensi pegawai di RSUD dr. Mohammad Zyn Kabupaten Sampang belum optimal. Data internal menunjukkan masih adanya ketimpangan kompetensi antarprofesi; kelompok manajerial dan dokter telah mencapai capaian tertinggi (100%), sedangkan tenaga kesehatan lainnya (67%) dan tenaga non-kesehatan (38%) masih lebih rendah. Cakupan pelatihan pegawai juga belum stabil, dengan persentase pegawai yang mengikuti pelatihan sebesar 21% pada tahun 2023, meningkat menjadi 34% pada tahun 2024, kemudian menurun menjadi 30% pada tahun 2025. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi SDM belum merata, belum berkelanjutan, dan belum sepenuhnya berbasis kebutuhan kompetensi yang terencana.

Masalah utama penelitian ini adalah ketidakoptimalan pengembangan kompetensi SDM yang diduga berkaitan dengan implementasi Sistem Informasi Training Needs Analysis (TNA), budaya organisasi, motivasi kerja, dan efektivitas pelatihan. Proses TNA belum sepenuhnya terintegrasi karena sebagian pemetaan kebutuhan pelatihan masih bersifat manual, insidental, dan belum optimal sebagai dasar pengambilan keputusan pelatihan. Budaya organisasi juga belum sepenuhnya berkembang menjadi budaya pembelajaran yang mendorong pegawai aktif mengembangkan diri. Sementara itu, motivasi kerja dipandang penting karena berkaitan dengan kesiapan pegawai untuk mengikuti pelatihan, menerima pengetahuan baru, dan menerapkan kompetensi dalam pekerjaan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori di RSUD dr. Mohammad Zyn Kabupaten Sampang, Jawa Timur, pada Maret sampai Mei 2025. Populasi penelitian adalah 507 pegawai yang pernah mengikuti pelatihan dan tercatat resmi pada Bidang Diklat, Penelitian, dan Komunikasi periode 2023-2025. Sampel berjumlah 155 responden dan dipilih menggunakan *proportional stratified random sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS), meliputi pengujian *outer model*, *inner model*, pengaruh langsung, dan pengaruh mediasi.

Hasil pengujian model menunjukkan daya jelas yang kuat. Nilai *R-Square* pengembangan kompetensi SDM sebesar 0,687, berarti implementasi Sistem Informasi TNA, budaya organisasi, motivasi kerja, dan efektivitas pelatihan mampu menjelaskan pengembangan kompetensi SDM sebesar 68,7%. Nilai *R-Square* efektivitas pelatihan sebesar 0,750, berarti implementasi Sistem Informasi TNA, budaya organisasi, dan motivasi kerja mampu menjelaskan efektivitas pelatihan sebesar 75,0%. Model juga dinilai layak dengan nilai SRMR sebesar 0,062.

Hasil pengaruh langsung menunjukkan bahwa implementasi Sistem Informasi TNA tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan kompetensi

SDM (*original sample* 0,074; *t-statistic* 0,671; *p-value* 0,502). Budaya organisasi juga tidak berpengaruh signifikan (*original sample* -0,008; *t-statistic* 0,108; *p-value* 0,914). Motivasi kerja memiliki arah pengaruh positif, tetapi tidak signifikan secara langsung (*original sample* 0,171; *t-statistic* 1,919; *p-value* 0,055). Sebaliknya, efektivitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan serta menjadi faktor paling kuat (*original sample* 0,626; *t-statistic* 5,484; *p-value* 0,001). Hasil tersebut menunjukkan bahwa keberadaan Sistem Informasi TNA, budaya organisasi, dan motivasi kerja belum cukup kuat meningkatkan kompetensi SDM secara langsung. Sistem Informasi TNA hanya akan bermakna apabila hasil pemetaan kebutuhan pelatihan digunakan untuk merancang program pelatihan yang tepat sasaran. Budaya organisasi yang bersifat umum juga belum otomatis meningkatkan kompetensi apabila belum berubah menjadi budaya pembelajaran yang konkret. Motivasi kerja, meskipun memiliki arah positif, belum cukup kuat menghasilkan pengembangan kompetensi tanpa difasilitasi oleh proses pelatihan yang efektif.

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan tidak bekerja seragam pada semua hubungan. Efektivitas pelatihan memediasi penuh pengaruh Sistem Informasi TNA terhadap pengembangan kompetensi SDM (*original sample* 0,277; *t-statistic* 3,764; *p-value* 0,001). Artinya, Sistem Informasi TNA baru berdampak pada kompetensi ketika hasil analisis kebutuhan pelatihan diterjemahkan menjadi pelatihan yang relevan, sistematis, aplikatif, dan dapat dipahami peserta. Efektivitas pelatihan tidak memediasi hubungan budaya organisasi terhadap pengembangan kompetensi SDM (*original sample* 0,009; *t-statistic* 0,214; *p-value* 0,830). Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di RSUD dr. Mohammad Zyn Kabupaten Sampang belum cukup kuat mendorong efektivitas pelatihan maupun pengembangan kompetensi secara statistik. Pada hubungan motivasi kerja terhadap pengembangan kompetensi SDM, efektivitas pelatihan berperan sebagai mediasi penuh (*original sample* 0,291; *t-statistic* 3,663; *p-value* 0,001). Dengan demikian, motivasi kerja tidak cukup hanya menjadi dorongan psikologis pegawai, tetapi harus disalurkan melalui pelatihan yang efektif agar menghasilkan peningkatan kompetensi kerja yang nyata.

Temuan baru penelitian ini adalah pola mediasi yang berbeda dari efektivitas pelatihan dalam model pengembangan kompetensi SDM rumah sakit. Efektivitas pelatihan menjadi mekanisme utama yang mengubah Sistem Informasi TNA dan motivasi kerja menjadi peningkatan kompetensi SDM, tetapi tidak mampu menjembatani budaya organisasi yang masih bersifat umum. Temuan ini menegaskan bahwa Sistem Informasi TNA berfungsi sebagai instrumen diagnosis kebutuhan, motivasi kerja berfungsi sebagai dorongan awal, sedangkan efektivitas pelatihan berfungsi sebagai mekanisme transformasi yang mengubah kebutuhan dan dorongan tersebut menjadi kompetensi aktual. Temuan baru lainnya adalah bahwa budaya organisasi yang dipersepsikan baik tidak otomatis meningkatkan kompetensi apabila belum menjadi budaya pembelajaran yang operasional.

Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa implementasi Sistem Informasi TNA, budaya organisasi, dan motivasi kerja tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap pengembangan kompetensi SDM. Efektivitas pelatihan merupakan satu-satunya variabel yang berpengaruh langsung positif dan signifikan serta menjadi faktor paling dominan. Efektivitas pelatihan memediasi penuh hubungan Sistem Informasi TNA dengan pengembangan kompetensi SDM, tidak memediasi

hubungan budaya organisasi dengan pengembangan kompetensi SDM, dan memediasi penuh hubungan motivasi kerja dengan pengembangan kompetensi SDM. Secara praktis, RSUD dr. Mohammad Zyn Kabupaten Sampang perlu memperkuat integrasi Sistem Informasi TNA dengan siklus pelatihan, menjadikan efektivitas pelatihan sebagai indikator utama keberhasilan pengembangan SDM, memperkuat motivasi kerja, dan mengembangkan budaya pembelajaran yang konkret.

SUMMARY

This study investigated the effects of Training Needs Analysis (TNA) Information System implementation, organizational culture, and work motivation on human resource (HR) competency development, with training effectiveness as a mediating variable at dr. Mohammad Zyn Regional General Hospital, Sampang Regency. The study was motivated by the hospital's need for competent human resources to ensure healthcare service quality, patient safety, and sustainable organizational performance. However, employee competency development at the hospital had not achieved optimal results. Internal hospital data revealed disparities in competency attainment across professional groups. Managerial staff and physicians achieved the highest competency attainment rates of 100%, while other healthcare professionals and non-healthcare personnel recorded substantially lower rates of 67% and 38%, respectively. Employee training participation also fluctuated, increasing from 21% in 2023 to 34% in 2024 before declining to 30% in 2025. These conditions indicated that HR competency development had remained uneven, had lacked continuity, and had not been fully supported by systematic competency-based training planning.

The main research problem concerned suboptimal HR competency development, which was hypothesized to be associated with TNA Information System implementation, organizational culture, work motivation, and training effectiveness. The TNA process had not been fully integrated because some training needs assessments had continued to rely on manual and incidental procedures. Their results had not been optimally utilized as a basis for training-related decisions. Organizational culture had not sufficiently developed into a learning-oriented culture that encouraged employees to actively improve their competencies. Meanwhile, work motivation was considered an important factor because it was associated with employees' readiness to participate in training, acquire new knowledge, and apply their competencies in the workplace.

*This study employed an explanatory quantitative research approach and was conducted at dr. Mohammad Zyn Regional General Hospital, Sampang Regency, East Java, from March to May 2025. The study population consisted of 507 employees who had participated in training programs and had been officially registered by the hospital's Education, Training, Research, and Communication Division between 2023 and 2025. A total of 155 respondents were selected using proportional stratified random sampling. Data were collected through questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The analysis included measurement model evaluation (*outer model*), structural model evaluation (*inner model*), direct effect testing, and mediation analysis.*

The structural model demonstrated substantial explanatory power. The R-squared value for HR competency development was 0.687, indicating that TNA Information System implementation, organizational culture, work motivation, and training effectiveness collectively explained 68.7% of the variance in HR competency development. Meanwhile, the R-squared value for training effectiveness was 0.750, indicating that TNA Information System implementation, organizational culture, and work motivation collectively explained 75.0% of its variance. The model also

demonstrated an acceptable level of fit, with a Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) value of 0.062.

The direct effect analysis revealed that TNA Information System implementation had no statistically significant effect on HR competency development (original sample = 0.074; t-statistic = 0.671; p-value = 0.502). Organizational culture also had no statistically significant direct effect (original sample = -0.008; t-statistic = 0.108; p-value = 0.914). Work motivation demonstrated a positive but statistically insignificant direct effect (original sample = 0.171; t-statistic = 1.919; p-value = 0.055). In contrast, training effectiveness had a positive and statistically significant effect on HR competency development and demonstrated the largest direct path coefficient (original sample = 0.626; t-statistic = 5.484; p-value = 0.001).

These findings indicated that TNA Information System implementation, organizational culture, and work motivation had not demonstrated statistically significant direct effects on HR competency development. The TNA Information System contributed to competency development when its assessment results were translated into appropriately designed and targeted training programs. A generally positive organizational culture did not necessarily contribute to competency development when it had not been translated into concrete organizational learning practices. Although work motivation demonstrated a positive relationship with competency development, its direct effect was not statistically significant without the mediating role of effective training.

The mediation analysis reveals distinct mediating roles of training effectiveness across the hypothesized relationships. Training effectiveness fully mediates the relationship between TNA Information System implementation and HR competency development (original sample = 0.277; t-statistic = 3.764; p-value = 0.001). This finding indicates that the TNA Information System contributes to competency development through training programs that are relevant, systematic, practical, and understandable to participants. In contrast, training effectiveness does not significantly mediate the relationship between organizational culture and HR competency development (original sample = 0.009; t-statistic = 0.214; p-value = 0.830). This result suggests that organizational culture, as measured at dr. Mohammad Zyn Regional General Hospital, does not demonstrate a statistically significant indirect relationship with HR competency development through training effectiveness. Meanwhile, training effectiveness fully mediates the relationship between work motivation and HR competency development (original sample = 0.291; t-statistic = 3.663; p-value = 0.001). This finding indicates that work motivation contributes to competency development through effective training processes that facilitate the acquisition and application of job-related competencies.

The principal novel finding of this study is the identification of distinct mediation patterns involving training effectiveness in the hospital's HR competency development model. Training effectiveness emerges as the primary mechanism through which TNA Information System implementation and work motivation contribute to HR competency development. However, it does not significantly mediate the relationship between organizational culture and HR competency development. These findings suggest that the TNA Information System serves as a diagnostic instrument for identifying training needs, while work motivation provides

the initial psychological drive for employee development. Training effectiveness functions as the mechanism through which identified training needs and employee motivation translate into improved competencies. Another important finding is that a positively perceived organizational culture does not necessarily contribute to competency development unless it is translated into concrete organizational learning practices.

The study concludes that TNA Information System implementation, organizational culture, and work motivation do not have statistically significant direct effects on HR competency development. Training effectiveness is the only variable that demonstrates a positive and statistically significant direct effect and has the largest direct path coefficient in the model. Furthermore, training effectiveness fully mediates the relationships between TNA Information System implementation and HR competency development and between work motivation and HR competency development. However, it does not significantly mediate the relationship between organizational culture and HR competency development.

Based on these findings, the study recommends that dr. Mohammad Zyn Regional General Hospital strengthen the integration of its TNA Information System into the training management cycle, establish training effectiveness as a key indicator of successful HR competency development, enhance employee work motivation, and develop concrete organizational learning practices. These recommendations aim to support more systematic, equitable, and sustainable HR competency development.

ABSTRAK

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) rumah sakit berperan penting dalam peningkatan mutu pelayanan, keselamatan pasien, dan kinerja organisasi. Di RSUD dr. Mohammad Zyn Kabupaten Sampang, pengembangan kompetensi belum optimal, ditandai kesenjangan antarprofesi, cakupan pelatihan yang berfluktuasi, serta jam pelatihan yang belum memenuhi standar 20 jam pelajaran per tahun. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh implementasi Sistem Informasi *Training Needs Analysis* (TNA), budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap pengembangan kompetensi SDM dengan efektivitas pelatihan sebagai variabel mediasi.

Penelitian dilaksanakan pada Maret hingga Mei 2025 di RSUD dr. Mohammad Zyn Kabupaten Sampang, Jawa Timur. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan populasi 507 pegawai yang mengikuti pelatihan selama periode 2023–2025. Sebanyak 155 responden dipilih menggunakan proportional stratified random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), termasuk pengujian mediasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model menjelaskan 68,7% variasi pengembangan kompetensi SDM dan 75,0% variasi efektivitas pelatihan. Implementasi sistem informasi TNA, budaya organisasi, dan motivasi kerja tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap pengembangan kompetensi SDM. Efektivitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien jalur langsung terbesar ($\beta = 0{,}626$; $p = 0{,}001$). Efektivitas pelatihan memediasi penuh hubungan implementasi Sistem Informasi TNA ($\beta = 0{,}277$; $p = 0{,}001$) dan motivasi kerja ($\beta = 0{,}291$; $p = 0{,}001$) dengan pengembangan kompetensi SDM, tetapi tidak memediasi hubungan budaya organisasi. Temuan ini mengidentifikasi perbedaan pola mediasi efektivitas pelatihan. Pengembangan kompetensi SDM memerlukan integrasi hasil TNA dalam perencanaan pelatihan berbasis kebutuhan kompetensi, evaluasi pascapelatihan, penguatan motivasi kerja, dan penerapan budaya pembelajaran yang konkret.

Kata kunci: sistem informasi TNA, budaya organisasi, motivasi kerja, efektivitas pelatihan, pengembangan kompetensi SDM

ABSTRACT

The development of hospital Human Resource (HR) competence plays a crucial role in enhancing service quality, patient safety, and organizational performance. At RSUD (regional public hospital) dr. Mohammad Zyn, Sampang, competence development has not yet reached an optimal level; this is evidenced by inter-professional gaps, fluctuating training coverage, and training hours that fall short of the standard 20 lesson hours per year. This study aimed to analyze the influence of the implementation of the Training Needs Analysis (TNA) information system, organizational culture, and work motivation on HR competence development, with training effectiveness serving as a mediating variable.

The study was conducted from March to May 2025 at RSUD dr. Mohammad Zyn, Sampang, East Java. It employed an explanatory quantitative approach, with a population consisting of 507 employees who participated in training between 2023 and 2025. A total of 155 respondents were selected using proportional stratified random sampling. Data were collected via questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), including mediation testing.

The results indicated that the model explains 68.7% of the variation in HR competence development and 75.0% of the variation in training effectiveness. The implementation of the TNA information system, organizational culture, and work motivation did not have a significant direct effect on HR competence development. Training effectiveness had a positive and significant influence, exhibiting the largest direct path coefficient ($\beta = 0.626$; $p = 0.001$). Training effectiveness fully mediates the relationship of TNA information system implementation ($\beta = 0.277$; $p = 0.001$) and work motivation ($\beta = 0.291$; $p = 0.001$) with HR competency development, but it does not mediate the relationship involving organizational culture. These findings identify differing patterns of mediation regarding training effectiveness. HR competency development requires integrating TNA results into competency-based training planning, post-training evaluation, the strengthening of work motivation, and the implementation of a concrete learning culture.

Keywords: *TNA Information System, Organizational Culture, Work Motivation, Training Effectiveness, HR Competency Development*