# BAB III
# KERANGKA KONSEPTUAL

# BAB 3

# KERANGKA KONSEPTUAL

## 3.1 Kerangka Konseptual




Sumber: Olahan Peneliti

Gambar 3.1 Kerangka konseptual penelitian di RSUD dr. Mohammad Zyn Kabupaten Sampang tahun 2026

Kerangka konseptual merupakan model konseptual yang menjelaskan bagaimana hubungan antara variabel-variabel yang diteliti berdasarkan teori-teori

yang telah dikaji(Sugiyono 2019). Model ini merupakan hasil olahan peneliti dan menjadi kebaruan dalam penelitian ini. Berdasarkan gambar 3.1 dapat dijelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan kompetensi SDM dengan efektivitas pelatihan sebagai variabel dimediasinya, antara lain:

1. Efektivitas pelatihan yang rendah
2. Hambatan budaya organisasi
3. Motivasi kerja yang terbatas
4. Ketidakoptimalan implementasi sistem informasi TNA

Penelitian ini akan menganalisis variabel yang dapat mempengaruhi pengembangan kompetensi SDM. Variabel tersebut adalah:

1. Implementasi sistem informasi TNA

Dalam penelitian ini dipahami sebagai sejauh mana sistem berbasis teknologi mampu berfungsi selaras dengan arah organisasi dan mendukung pemetaan kebutuhan pelatihan secara akurat. Sistem ini bukan sekadar alat pencatatan administratif, melainkan instrumen strategis yang mengintegrasikan data kompetensi, kebutuhan unit, dan prioritas organisasi. Keberhasilan implementasi ditentukan oleh kemampuan sistem mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan, menyediakan data akurat, dan menilai kesenjangan kompetensi individu, sehingga setiap program pelatihan memiliki dasar kebutuhan yang jelas dan terukur.

Indikator pengukuran mencakup lima aspek berdasarkan pendekatan *Organizational, Task, and Person* (OTP) Analysis dari (Gagné 1985). Dua indikator pertama mencerminkan analisis organisasi, yaitu kesesuaian sistem

dengan strategi organisasi dan integrasi dengan prioritas strategis. Indikator ketiga mencerminkan analisis tugas, yaitu kemampuan mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan. Dua indikator terakhir mencerminkan analisis individu, yaitu ketersediaan data kompetensi dan kemampuan menilai kesenjangan kompetensi individu. Kelima indikator ini membentuk siklus TNA yang terintegrasi.

Dalam model penelitian, sistem informasi TNA berperan sebagai variabel independen yang diduga memengaruhi pengembangan kompetensi SDM, baik secara langsung maupun melalui efektivitas pelatihan. Sistem ini menyediakan data kebutuhan pelatihan yang akurat agar program pelatihan dapat dirancang tepat sasaran. Namun, keberadaan sistem saja tidak cukup; data harus ditindaklanjuti melalui perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pelatihan yang efektif agar benar-benar berdampak pada peningkatan kapasitas individu.

2. Budaya organisasi

Budaya organisasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan asumsi dasar yang dianut bersama seluruh pegawai RSUD dr. Mohammad Zyn Kabupaten Sampang, yang memengaruhi cara berpikir, berperilaku, dan berinteraksi dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai kepribadian rumah sakit yang membentuk lingkungan kerja, termasuk bagaimana pegawai merespons perubahan dan mendukung pengembangan diri. Budaya yang kondusif menjadi prasyarat penting karena menciptakan iklim yang mendorong pegawai untuk terus belajar dan menerapkan hasil pelatihan, sedangkan budaya yang kaku justru menghambat efektivitas program pengembangan kompetensi.

Variabel ini diukur melalui empat dimensi dari organisasi (Denison & Mishra 1995): keterlibatan karyawan (*involvement*), konsistensi nilai dan perilaku (*consistency*), kemampuan beradaptasi terhadap perubahan (*adaptability*), serta kejelasan misi dan tujuan organisasi (*mission*). Keterlibatan mengukur partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan. Konsistensi mengukur keselarasan nilai dengan perilaku nyata. Adaptasi mengukur respons terhadap perubahan eksternal. Misi mengukur pemahaman pegawai terhadap visi dan tujuan strategis rumah sakit. Keempat dimensi ini secara bersama membentuk budaya organisasi yang kuat.

Budaya organisasi berperan sebagai variabel independen yang diduga memengaruhi pengembangan kompetensi SDM, baik secara langsung maupun melalui efektivitas pelatihan. Budaya yang mendukung pembelajaran menciptakan lingkungan aman bagi pegawai untuk mengembangkan diri. Namun, pengaruhnya tidak otomatis; nilai-nilai budaya perlu diterjemahkan ke dalam praktik nyata seperti kebijakan pelatihan berkelanjutan, dukungan pimpinan, dan penghargaan terhadap pegawai yang meningkatkan kompetensi. Tanpa praktik operasional tersebut, budaya organisasi tetap menjadi nilai normatif tanpa dampak signifikan.

3. Motivasi kerja

Motivasi kerja dalam penelitian ini didefinisikan sebagai dorongan internal dan eksternal yang menentukan arah, intensitas, dan ketekunan pegawai dalam bekerja serta mengikuti pengembangan kompetensi. Motivasi memengaruhi sejauh mana pegawai bersedia meluangkan waktu dan perhatian untuk pelatihan, menerima pengetahuan baru, dan menerapkan kompetensi dalam pekerjaan. Pegawai dengan motivasi tinggi lebih proaktif belajar dan terbuka terhadap umpan

balik, sedangkan pegawai dengan motivasi rendah cenderung apatis terhadap pelatihan dan sulit diajak berubah.

Variabel ini diukur melalui lima indikator berdasarkan teori dua faktor Herzberg (1966) yang membedakan faktor motivator (intrinsik) dan faktor higienis (ekstrinsik). Faktor motivator mencakup pengakuan atas prestasi, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang yang secara langsung meningkatkan kepuasan kerja. Faktor higienis mencakup gaji dan kompensasi serta keamanan kerja yang berfungsi mencegah ketidakpuasan. Meskipun faktor higienis tidak langsung meningkatkan motivasi, ketidakadilan di dalamnya dapat menurunkan motivasi secara signifikan.

Motivasi kerja berperan sebagai variabel independen yang diduga memengaruhi pengembangan kompetensi SDM, baik secara langsung maupun melalui efektivitas pelatihan. Motivasi berfungsi sebagai energi psikologis yang mendorong keterlibatan aktif pegawai dalam pembelajaran. Namun, motivasi saja tidak cukup; dorongan internal perlu disalurkan melalui program pelatihan efektif, sistem penghargaan adil, dan dukungan pimpinan. Tanpa saluran organisasi yang memadai, motivasi dapat berhenti sebagai niat tanpa menghasilkan perubahan kompetensi yang nyata.

4. Efektivitas pelatihan

Efektivitas pelatihan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan program pelatihan dalam mencapai tujuan pembelajaran, mencakup sejauh mana peserta memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap baru yang dapat diterapkan dalam pekerjaan. Efektivitas tidak diukur dari terselenggaranya program atau jumlah peserta, melainkan dari perubahan positif pada diri peserta.

Pelatihan efektif ditandai oleh materi relevan, metode sesuai, pemahaman tinggi, dan kemampuan transfer pengetahuan ke praktik kerja. Dalam model ini, efektivitas pelatihan berperan sebagai variabel mediasi.

Variabel ini diukur melalui empat indikator berdasarkan model (Kirkpatrick 2006). Level 1 (Reaksi) dan Level 2 (Pembelajaran). Indikator pertama adalah relevansi materi pelatihan dengan tuntutan pekerjaan. Indikator kedua adalah kepuasan terhadap metode pelatihan. Indikator ketiga adalah transfer pengetahuan ke tempat kerja. Indikator keempat adalah tingkat pemahaman pascapelatihan. Keempat indikator ini memberikan gambaran menyeluruh tentang efektivitas pelatihan, mulai dari penerimaan awal peserta hingga hasil pembelajaran yang dicapai.

Efektivitas pelatihan berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh implementasi sistem informasi TNA, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap pengembangan kompetensi SDM. Efektivitas pelatihan berfungsi sebagai mekanisme transformasi yang mengubah input (data TNA, konteks budaya, dorongan motivasi) menjadi output (peningkatan kompetensi). Tanpa pelatihan efektif, data TNA hanya dokumen administratif, budaya hanya nilai normatif, dan motivasi hanya niat tanpa tindakan. Sebaliknya, pelatihan efektif menghasilkan peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang signifikan.

5. Pengembangan kompetensi SDM

Pengembangan kompetensi SDM dalam penelitian ini didefinisikan sebagai proses peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu secara berkelanjutan agar mampu menjalankan peran pekerjaan secara efektif dan

profesional sesuai standar organisasi dan profesi. Pengembangan kompetensi merupakan tujuan akhir seluruh proses pelatihan dan pengembangan SDM di rumah sakit, karena kompetensi pegawai langsung memengaruhi mutu pelayanan, keselamatan pasien, dan kinerja organisasi. Pegawai kompeten mampu mengaplikasikan pengetahuan, mengambil keputusan tepat, dan berkolaborasi lintas profesi.

Variabel ini diukur melalui empat indikator berdasarkan kerangka kompetensi global tim (World Health Organization 2022). Indikator pertama adalah kompetensi teknis/profesional, yaitu kemampuan melaksanakan tugas spesifik sesuai bidang profesi. Indikator kedua adalah kompetensi manajerial, yaitu kemampuan merencanakan, mengorganisasi, dan mengendalikan sumber daya. Indikator ketiga adalah kemampuan *problem solving,* yaitu kemampuan mengidentifikasi masalah dan merumuskan solusi. Indikator keempat adalah kemampuan kolaborasi tim, yaitu kemampuan bekerja sama lintas disiplin ilmu. Keempat indikator ini mencerminkan kapasitas pegawai secara utuh.

Pengembangan kompetensi SDM berperan sebagai variabel terikat (dependen) yang menjadi fokus utama yang ingin dijelaskan pengaruhnya oleh variabel-variabel lain. Kompetensi merupakan output akhir dari keseluruhan proses yang melibatkan sistem informasi TNA (penyedia data kebutuhan), budaya organisasi (pencipta iklim pembelajaran), motivasi kerja (pendorong kesiapan individu), dan efektivitas pelatihan (mekanisme transformasi). Peningkatan pada keempat dimensi kompetensi secara bersama-sama akan meningkatkan mutu pelayanan dan kinerja rumah sakit secara keseluruhan.

### 3.2 Hipotesis Penelitian

Menurut Notoatmodjo, (2018), hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya perlu diuji secara empiris melalui pengumpulan data. Hipotesis disusun berdasarkan teori, kerangka konseptual, dan hasil penelitian terdahulu, sehingga memiliki dasar ilmiah yang kuat. Dalam penelitian kuantitatif, hipotesis berfungsi sebagai pedoman untuk menentukan arah analisis data dan pengujian hubungan antarvariabel, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga penting untuk memastikan penelitian dilakukan secara sistematis dan terarah. Berdasarkan kerangka konseptual dan tujuan penelitian, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: Implementasi sistem informasi *Training Needs Analysis* (TNA) berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan kompetensi SDM di RSUD dr. Mohammad Zyn Kabupaten Sampang.

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan kompetensi SDM di RSUD dr. Mohammad Zyn Kabupaten Sampang.

H3: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan kompetensi SDM di RSUD dr. Mohammad Zyn Kabupaten Sampang.

H4: Efektivitas Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan kompetensi SDM di RSUD dr. Mohammad Zyn Kabupaten Sampang.

H5a: Implementasi Sistem Informasi TNA (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelatihan (Z) di RSUD dr. Mohammad Zyn Kabupaten Sampang.

H5b: Budaya organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelatihan (Z) di RSUD dr. Mohammad Zyn Kabupaten Sampang.

H5c: Motivasi Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelatihan (Z) di RSUD dr. Mohammad Zyn Kabupaten Sampang.

H6: Efektivitas pelatihan memediasi secara positif dan signifikan pengaruh implementasi sistem informasi TNA, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap pengembangan kompetensi SDM di RSUD dr. Mohammad Zyn Kabupaten Sampang.