



TAHUN 2022

P E D O M A N

TRAINING NEED ASSESSMENT (TNA)

BAGI PENGELOLA SDM KESEHATAN

**DIREKTORAT JENDERAL TENAGA KESEHATAN
KEMENTERIAN KESEHATAN RI**



KEMENTERIAN KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL TENAGA KESEHATAN

Jalan Hang Jebat III Blok F3 Kebayoran Baru Jakarta Selatan 12120
Telepon : (021) 724 5517 - 7279 7308 Faksimile : (021) 7279 7508
Laman (Website) : www.bppsdmk.depkes.go.id



KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL TENAGA KESEHATAN
NOMOR: HK.02.02/I/1170/2022
TENTANG
PEDOMAN *TRAINING NEED ASSESSMENT* BAGI PENGELOLA
SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

DIREKTUR JENDERAL TENAGA KESEHATAN,

- Menimbang : a. bahwa Pasal 70 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan setiap pegawai ASN mempunyai hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi;
- b. bahwa agar dapat mengembangkan kompetensi dan mendukung kinerja pegawai, maka perlu dilakukan *training need assessment*;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan b, perlu menetapkan Keputusan Direktur Jenderal Tenaga Kesehatan tentang Pedoman *Training Need Assessment* Bagi Pengelola Sumber Daya Manusia Kesehatan.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);

2. Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2014 tentang Tenaga Kesehatan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 298, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5607);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 67 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Tenaga Kesehatan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 173, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6391);
5. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara;
6. Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 5 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kesehatan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 156);
7. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 17 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat Teknis Manajemen Pegawai Negeri Sipil;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL TENAGA KESEHATAN TENTANG PEDOMAN *TRAINING NEED ASSESSMENT* BAGI PENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN.

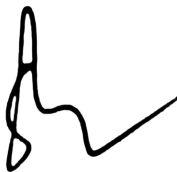
KESATU : Menetapkan Pedoman *Training Need Assessment* Bagi Pengelola Sumber Daya Manusia Kesehatan yang selanjutnya disebut Pedoman, sebagaimana tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.

KEDUA : Pedoman sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU menjadi acuan bagi institusi penyelenggara pelatihan bidang kesehatan dalam pengkajian kebutuhan pelatihan sumber daya manusia kesehatan.

KETIGA : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 8 Juni 2022

DIREKTUR JENDERAL TENAGA KESEHATAN,



ARIANTI ANAYA

LAMPIRAN
KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL
TENAGA KESEHATAN
NOMOR HK.02.02/I/1170/2022
TENTANG
PEDOMAN *TRAINING NEED*
ASSESSMENT BAGI PENGELOLA
SUMBER DAYA MANUSIA
KESEHATAN

BAB I
PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pengembangan kompetensi bagi sumber daya manusia sangat penting agar mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai tuntutan kebutuhan masyarakat. Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) telah diatur dalam Pasal 70 ayat (1) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan “Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi”. Pasal 210 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 mengatur bahwa pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan dalam bentuk pendidikan, dan/atau pelatihan. Selanjutnya dalam Pasal 78 ayat (1) Peraturan Pemerintah 67 tahun 2019 tentang Pengelolaan Tenaga Kesehatan, menetapkan bahwa perencanaan pelatihan meliputi pengkajian kebutuhan pelatihan dan penyusunan kurikulum pelatihan. Dengan diaturnya pengembangan kompetensi dalam berbagai bentuk peraturan perundang-undangan menjadi bukti Pemerintah serius dalam upaya meningkatkan kompetensi ASN.

Meskipun Pemerintah telah banyak membuat regulasi dan kebijakan terkait upaya peningkatan kompetensi ASN, namun

implementasi di lapangan masih terdapat kesenjangan kompetensi baik tenaga kesehatan maupun sumber daya manusia kesehatan, oleh karena itu diperlukan pengkajian kebutuhan pelatihan/*training need assessment* (TNA) yang dilakukan oleh setiap instansi penyelenggara pelatihan bidang kesehatan agar yang menjadi pedoman dalam melakukan pemetaan terhadap SDM yang dirasa perlu ditingkatkan kompetensinya, yang dapat dipromosikan atau bahkan perlu *dirolling* karena tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

Training Need Assessment (TNA) dilihat dari kebutuhan peningkatan kompetensi, sebab TNA ini sangat penting dalam penyusunan program pelatihan untuk SDM Kesehatan baik pelatihan berbasis kompetensi maupun pelatihan untuk kebutuhan tertentu. Selain itu, TNA dapat menjadi bahan masukan terhadap pelatihan yang bersifat umum atau nasional. Berdasarkan hal yang diuraikan diatas maka Pedoman *training need assessment* bagi pengelola sumber daya manusia kesehatan disusun agar mendapat menjadi acuan dalam menentukan dan kebutuhan pelatihan bagi setiap instansi penyelenggara pelatihan bidang kesehatan.

B. TUJUAN

Pedoman *training need assessment* bagi pengelola sumber daya manusia kesehatan ini disusun sebagai acuan bagi institusi penyelenggara pelatihan bidang kesehatan dalam pengkajian kebutuhan pelatihan sumber daya manusia kesehatan.

C. MANFAAT

Manfaat pedoman yaitu:

1. Bagi Pimpinan Institusi/Organisasi
Sebagai dasar bagi setiap instansi/organisasi untuk mengambil keputusan dalam pelaksanaan TNA.
2. Bagi Pengelola SDM
Sebagai acuan pelaksanaan TNA.

3. Bagi Penyelenggara Pelatihan
Sebagai acuan dalam merancang pelatihan TNA.

D. SASARAN

Sasaran pedoman ini adalah pengelola SDM kesehatan yang berada di:

1. Pemerintah Pusat dalam hal ini Kementerian Kesehatan.
2. Pemerintah Daerah.
3. Swasta (termasuk Organisasi Profesi).

E. RUANG LINGKUP

Ruang lingkup Pedoman TNA ini adalah TNA pada tingkatan organisasi, jabatan dan individual meliputi:

1. Konsep Dasar TNA.
2. Mekanisme dan Pelaksanaan TNA.

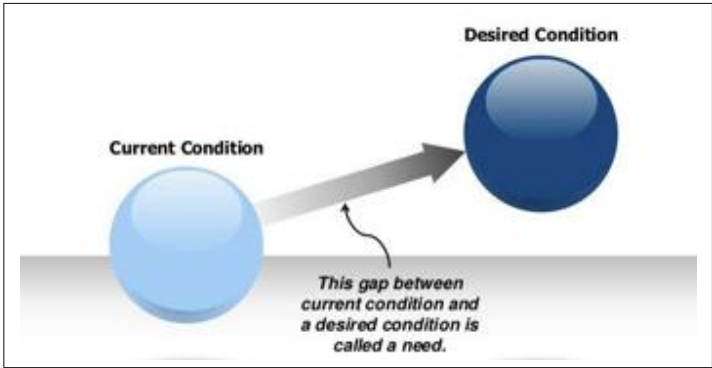
BAB II

KONSEP DASAR TNA

A. PENGERTIAN

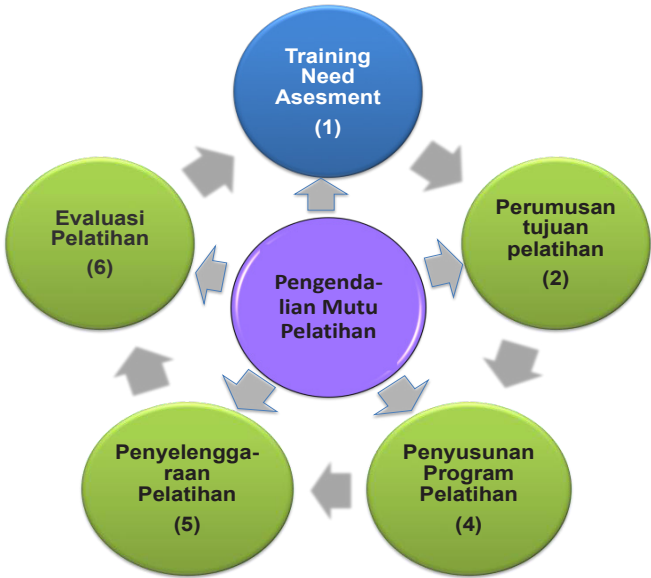
1. Analisis kebutuhan pelatihan (TNA) adalah suatu istilah yang dipergunakan dalam analisis untuk memahami permasalahan kinerja atau permasalahan yang berkaitan dengan penerapan teknologi baru. Dan merupakan studi yang dilakukan untuk merancang dan mengembangkan program pembelajaran dan berbasis informasi yang tepat (Rosset dan Arwady)
2. TNA adalah studi yang digunakan agar pelaksana mengambil keputusan yang tepat dan memberikan rekomendasi mengenai langkah apa yang seharusnya ditempuh dalam menyelesaikan permasalahan kinerja organisasi terkait pelatihan dan pengembangan SDM dengan mengumpulkan informasi berupa data, opini dari berbagai sumber (Allison Rossett).
3. TNA adalah metode sistematis untuk menetapkan kesenjangan (*gap*) antara kinerja pegawai yang dipersyaratkan sekarang dengan kinerja aktualnya melalui pelatihan untuk peningkatan kinerjanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (P Nick Balanchard dan James W. Thacker, 2010).
4. TNA merupakan bagian awal dari perencanaan program diklat yang diperlukan untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas jabatannya (Perka BKN No. 17 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat Teknis Manajemen PNS).
5. TNA adalah suatu proses yang sistematis dalam mengidentifikasi ketimpangan antara sasaran dengan keadaan nyata atau diskrepansi antara kinerja standar

dan kinerja nyata yang penyelesaiannya dapat dilakukan melalui pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu proses kegiatan yang bertujuan untuk menemukan adanya suatu kesenjangan (*gap*) pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan.



Gambar 1 Proses TNA

B. KEDUDUKAN TNA DALAM SISTEM MANAJEMEN PELATIHAN



Gambar 2. Siklus Manajemen Pelatihan

TNA merupakan bagian dari sistem manajemen pelatihan. TNA sebagai langkah awal untuk menentukan kebutuhan pelatihan. Data TNA akan menjadi dasar untuk proses merumuskan tujuan pelatihan, yang dilanjutkan dengan merancang program pelatihan. Digambarkan dalam manajemen pelatihan, bahwa setelah merancang program pelatihan, kemudian menyelenggarakan pelatihan serta melakukan proses evaluasi. Hasil evaluasi juga merupakan masukan bagi proses TNA.

C. TUJUAN TNA

1. Mengukur kesenjangan antara situasi aktual yang diinginkan dan menentukan perbedaan hasil dan mengurutkan prioritas.
2. Dasar penyusunan program pelatihan.
3. Dasar menentukan prioritas pengembangan kompetensi.
4. Menghadapi kebijakan dan tugas-tugas baru.

D. MANFAAT TNA

1. Sebagai dasar penyusunan program peningkatan kompetensi SDM yang tepat.
2. Menghasilkan rencana pelatihan sesuai kebutuhan.
3. Menumbuhkan motivasi peserta karena sesuai dengan kebutuhannya.
4. Efisiensi biaya, karena pelatihan sesuai kebutuhan organisasi.
5. Memahami penyebab timbulnya masalah organisasi yang disebabkan kompetensi SDM.
6. Meningkatkan produktivitas dalam menghadapi tugas-tugas baru.

E. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBUTUHAN PELATIHAN

Faktor yang mempengaruhi kebutuhan pelatihan dapat dikelompokkan menjadi 2 yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor Internal dalam organisasi yang mempengaruhi kebutuhan pelatihan adalah:
 - a. Mutasi jabatan
Seseorang yang dimutasi ke dalam jabatan yang lebih tinggi dituntut memiliki kompetensi yang sesuai dengan jabatan tersebut. Jika terdapat beberapa kompetensi yang belum dimiliki maka diperlukan upaya untuk memenuhi kompetensi tersebut. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui kegiatan pelatihan.
 - b. Perluasan atau pembentukan organisasi baru
Perluasan atau pembentukan organisasi baru akan memerlukan sumber daya manusia yang ditempatkan pada unit tersebut. Hal ini memerlukan salah satu faktor timbulnya kebutuhan pelatihan dalam suatu organisasi.
 - c. Kurangnya pengetahuan, keterampilan dan sikap
Pegawai yang ditempatkan pada bidang tertentu yang belum pernah sama sekali dia kuasai, dimana pengetahuan, keterampilan dan sikapnya dibawah standar yang diharapkan.
2. Faktor eksternal yang mempengaruhi timbulnya kebutuhan pelatihan adalah:
 - a. Perubahan Peraturan perundangan
Misalnya pelatihan PIS-PK dan Manajemen Puskesmas.
 - b. Perubahan Kondisi Nasional atau Global
Misalnya ada pandemi, situasi gawat darurat masyarakat dan kondisi krisis kesehatan
 - c. Kebijakan Daerah
Misalnya pelatihan yang mendukung kebijakan daerah untuk menjadi kesehatan wisata
 - d. Meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan
 - e. Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Baru
Contohnya, ketika pelatihan mulai dilakukan secara daring maka diperlukan pelatihan merancang *blended learning* atau *e-learning*.

Berdasarkan faktor-faktor di atas, maka ada beberapa model pendekatan yang dapat dipertimbangkan untuk dipergunakan dalam melakukan TNA sebagai berikut:

1. Model Internal, menurut model ini kebutuhan pelatihan dipandang dari dalam organisasi, dimana aktivitas TNA dimulai dari analisis kesenjangan antara tingkah laku dan keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas, dibandingkan dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
2. Model Eksternal, menurut model ini kebutuhan pelatihan dipandang dari luar organisasi, dimana aktivitas TNA dimulai dari analisis manfaat pelatihan bagi masyarakat atau Unit Kerja organisasi.
3. Model Gabungan, model ini mengacu pada model sistem organisasi, dimana sesuatu yang terjadi di dalam suatu organisasi tidak dapat lepas dari apa yang terjadi di luar organisasi atau lingkungan eksternal mempengaruhi lingkungan internal organisasi.

F. INDIKATOR DILAKUKAN TNA

Secara umum, terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan indikator/faktor perlunya atau pentingnya dilakukan AKP, di antaranya adalah:

1. Keluhan pemangku kepentingan
2. Penggunaan waktu kurang efisien;
3. Mutu kerja rendah;
4. Pekerjaan tidak teratur;
5. Tidak ada standar kinerja dan pengukuran kinerja;
6. Terjadi penurunan kinerja;
7. Pekerjaan menumpuk;
8. Terjadi “*bottleneck* “ antara kompetensi standar dengan aktual yang dimiliki;
9. Motivasi kerja menurun;
10. Terjadinya konflik internal dan eksternal;

11. Disiplin kerja menurun;
12. Pekerjaan tertumpu pada satu pegawai;
13. Ketergantungan pada satu bagian/bidang tertentu;
14. Perluasan dan pendirian organisasi baru;
15. Rencana penerimaan pegawai;
16. Rencana pensiun;
17. Identifikasi kompetensi pegawai baru atau pegawai yang dipindahkan;
18. Promosi;
19. Penggunaan peralatan baru;
20. Adanya prosedur atau standar baru;
21. Tambahan tanggung jawab;
22. Pemeliharaan standar.

G. TINGKATAN TNA

Berdasarkan sistem model organisasi, secara umum tingkat kebutuhan pelatihan yang dikenal dengan jenis TNA, dibedakan menjadi 3 (tiga):

1. Kebutuhan pelatihan pada tingkat organisasi (*Organizational Analysis*)

Proses pendekatan untuk mengungkap dan menemukan pelatihan yang diperlukan oleh organisasi agar visi, misi dan tugas fungsinya dapat terselenggara secara efektif dan efisien. Ini merupakan strategi untuk meningkatkan kompetensi SDM agar sesuai dengan kebutuhan, sehingga memudahkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Organisasi mengidentifikasi permasalahan kinerja yang dialami sampai ke tingkat unit kerja. Setelah diketahui unit kerja yang mengalami masalah, selanjutnya dilakukan analisis penyebab masalah khususnya yang berkaitan dengan kompetensi SDM. Kebutuhan pelatihan pada tingkat organisasi juga dapat dilakukan jika ada kebijakan baru pada organisasi.

2. Kebutuhan pelatihan pada tingkat jabatan (*Task Analysis*)
Analisis jabatan dilakukan apabila sudah ada rencana yang pasti dan jelas bahwa lulusan pelatihan akan ditempatkan pada jabatan/pekerjaan yang sudah ditetapkan. Pengkajian kebutuhan pelatihan pada level jabatan bertujuan untuk mengetahui jenis keterampilan, pengetahuan dan sikap yang dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi, tugas, dan tanggung jawab dari suatu jabatan tertentu.

Misalnya, pekerjaan perawat jenjang mahir, membutuhkan jenis keterampilan, pengetahuan atau sikap apa saja sehingga perawat dimaksud mampu melaksanakan tugas sesuai dengan jabatannya.

3. Kebutuhan pelatihan pada tingkat individual (*Person Analysis*)

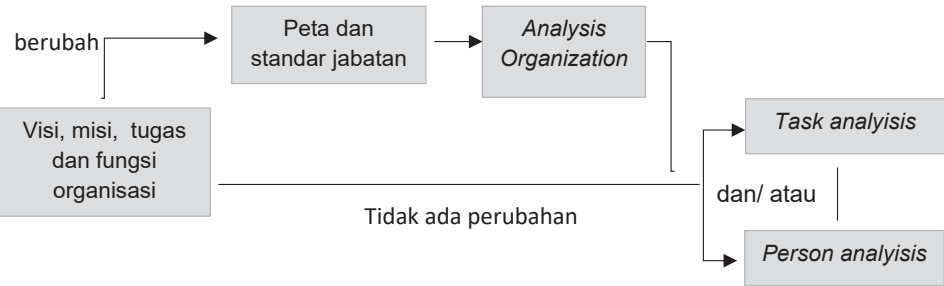
Analisis individu menitikberatkan pada orang-orang yang bekerja di dalam organisasi. TNA individu dilakukan, untuk mengukur kesesuaian kinerja individu dengan standar kinerja atau Standar Kinerja Pegawai (SKP) yang sudah ditentukan. Untuk mendapatkan data dapat dilakukan melalui metode wawancara pribadi (responden), wawancara dengan pimpinan, rekan kerja, bawahan. Selain itu dapat dilakukan penilaian dari data sekunder, seperti hasil penilaian kerja individu.

Pengkajian kebutuhan pelatihan pada level individu bertujuan untuk mengetahui siapa di antara pegawai yang akan mengikuti pelatihan tertentu.

Ketiga tingkatan tersebut dapat dilihat dalam matrik dibawah ini:
Tingkat Kebutuhan Pelatihan

Tingkat Kebutuhan Pelatihan	Pertanyaan yang harus dijawab	Kesimpulan Rekomendasi	Prosesnya
Organisasi	Dimanakah pelatihan sangat diperlukan? Yaitu di bagian mana atau untuk kelompok jabatan mana?	1. Kebutuhan yang sangat mendesak di bagian 2. Pejabat pengganti harus dilatih terlebih dahulu	Pengungkapan kebutuhan pelatihan
Jabatan	Kecakapan/ pengetahuan/ sikap yang diperlukan untuk suatu jabatan tertentu	Kecakapan/ pengetahuan/ sikap yang diperlukan adalah..... (biasanya ini ditulis di dalam spesifikasi jabatan)	Analisis jabatan
Perorangan	Orang-orang mana yang memerlukan pelatihan untuk memperoleh kecakapan/ pengetahuan/ sikap tertentu sesuai dengan standar/ SKP-nya.	A butuh pelatihan..... B butuh pelatihan.....	Spesifikasikan orangnya

Untuk memilih jenis TNA yang akan digunakan dapat dilihat pada gambar berikut:



Penjelasan:

1. Untuk organisasi yang mengalami perubahan visi, misi, tugas dan fungsi, terlebih dahulu harus membuat peta dan standar jabatan, kemudian lakukan analisis organisasi, analisis pada tingkat jabatan dan atau analisis pada tingkat individu.
2. Untuk organisasi yang tidak berubah visi, misi, tugas dan fungsinya, dapat langsung melakukan analisis pada tingkat jabatan dan atau analisis pada tingkat individu.

H. MODEL TNA

1. Metode TNA

Dalam metode TNA memperkenalkan lima model TNA dalam menganalisis dan merumuskan hasil serta menjelaskan Teknik pengumpulan data.

Berikut lima model yang dipilih dalam pelaksanaan TNA dan akan diperkenalkan dalam pedoman ini, yaitu:

a. Hennessy-Hicks

Menurut Hennessy-Hicks dalam *Hennessy-Hicks Training Needs Analysis Questionnaire and Manual* menyatakan bahwa melakukan TNA berarti mengidentifikasi kebutuhan pelatihan di *berbagai tingkat* seperti individu, kelompok atau organisasi dan memprioritaskan pada kebutuhan akan pengembangan pada individu yang masih kurang pada kompetensi tertentu.

Dalam pendekatan analisis Hennessy-Hicks dilakukan pengolahan dan analisis data yang mencakup pilihan pada level tingkat kepentingan dan tingkat kemampuan pelaksanaan uraian tugas/kompetensi.

Langkah penyusunan instrumen menggunakan model Hennessy-Hicks adalah sebagai berikut:

- a) Deskripsikan uraian tugas/kegiatan yang ada dalam jabatan responden, misalnya: jabatan WI memiliki uraian sebagai berikut:

- (1) Menyusun bahan diklat dalam bentuk: bahan ajar, bahan tayang, bahan peraga, GBPP/RBPMD/RBPMP dan SAP/RP;
 - (2) Menyusun soal/materi ujian diklat untuk: pre-test dan post-test, komprehensif test dan kasus;
 - (3) dan lain-lain.
- b) Buatlah pilihan jawaban tingkat penting dari masing-masing kompetensi tersebut diatas dengan skala 1 s.d 7
 - c) Buatlah pilihan jawaban tingkat mampu responden melakukan masing-masing kompetensi tersebut diatas dengan skala 1 s.d 7
 - d) Membuat rekap dari kompetensi yang diukur dengan jawaban yang ada untuk memudahkan penyusunan kuisioner; seperti gambar dibawah ini:

PENYUSUNAN INSTRUMEN/KUISIONER			
UNTUK MENGUKUR GAP KOMPETENSI			
		A	B
No.	Uraian Kegiatan	Pentingnya kompetensi	Kemampuan melakukan kompetensi
	(didiskripsikan sbg kompetensi)		
1	Kompetensi 01	skala linkert 1-7	skala linkert 1-7
2	Kompetensi 02	skala linkert 1-7	skala linkert 1-7
3	Kompetensi 03	skala linkert 1-7	skala linkert 1-7
...	...	...	...
...	dst ... dst	skala linkert 1-7	skala linkert 1-7

Menyusun instrumen dalam bentuk kuisioner dengan memakai media teknologi informasi/aplikasi pengumpul data ataupun mencetak secara *hardcopy*.

1) Pengolahan data

Data yang diperoleh, dapat diolah dengan menggunakan aplikasi pengolah data misalnya SPSS. Analisis data dapat menggunakan teknik multivariat, atau metode lainnya yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan TNA. Dari hasil penilaian kedua indikator

tersebut, maka kesimpulan yang dapat diambil dari keseluruhan nilai sebagai berikut:

Uraian tugas/ kompetensi	Tingkat Penting	Tingkat Mampu	Rekomendasi pelatihan
Kompetensi 01	Tinggi	Rendah	Prioritas untuk pelatihan
Kompetensi 02	Rendah	Rendah	Pelatihan, namun tidak prioritas
Kompetensi 03	Tinggi	Tinggi	Tidak memerlukan pelatihan
Kompetensi 04	Rendah	Tinggi	

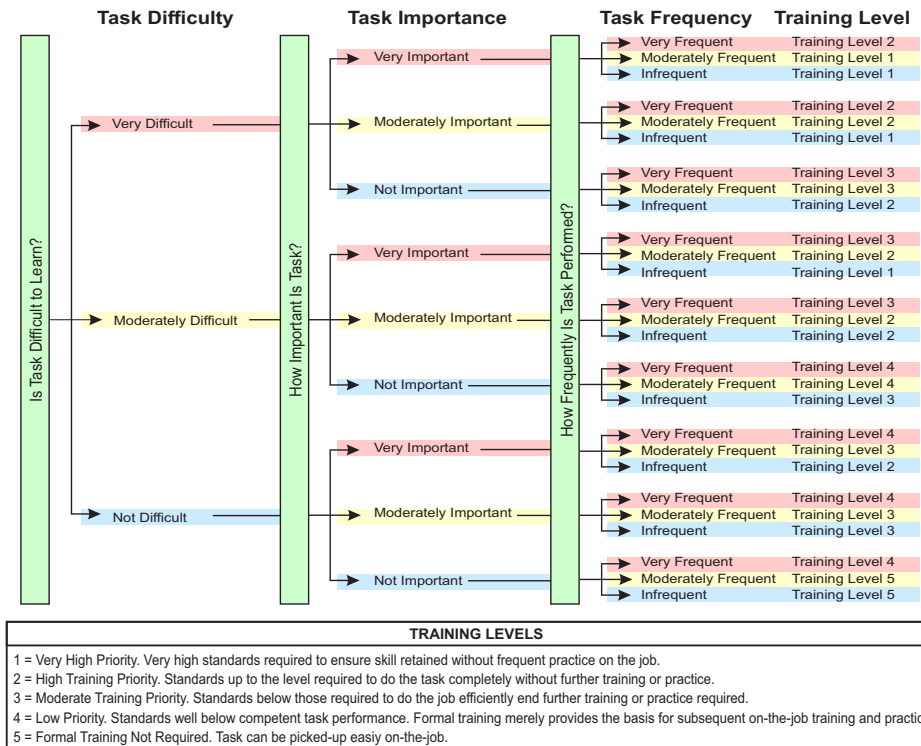
Hasil dari analisis juga bisa dilakukan terhadap responden dan berupa 4 kelompok yaitu:

- a) Cluster Responden Paling Membutuhkan Pelatihan;
 - b) Cluster Responden Membutuhkan Pelatihan;
 - c) Cluster Responden Agak Membutuhkan Pelatihan;
 - d) Cluster Responden Tidak Membutuhkan Pelatihan.
- b. Model Analisis DIF (Difficulty, Importance, Frequency)
- Analisis DIF merupakan pendekatan sederhana untuk memecahkan persoalan yang kompleks. Dalam pendekatan analisis DIF dilakukan penyusunan instrumen, pengolahan dan analisis data yang mencakup pilihan pada level tingkat kesulitan (*difficulty*), level tingkat kepentingan (*importance*), dan level tingkat frekuensi aktivitasnya (*frequency*).
- Penjelasan pada setiap tingkatan:
- 1) *Difficulty*/tingkat kesulitan (sulit, cukup sulit, dan tidak sulit), dimana tingkat kesulitan dinilai terhadap kompleksitas sebuah tugas/pekerjaan untuk individu yang terlatih.
 - 2) *Importance*/tingkat kepentingan (tidak penting, cukup penting dan penting), dimana tingkat kepentingan dinilai berdasarkan konsekuensi dari sebuah pekerjaan.

- a) Tidak Penting: apabila dampak kegagalan kesalahan tugas/pekerjaan tidak mengancam nyawa atau mengganggu terhadap keseluruhan tugas/pekerjaan dan mudah diperbaiki.
 - b) Cukup Penting: Cukup penting, apabila dampak kegagalan kesalahan tugas/pekerjaan tidak mengancam nyawa namun mengganggu terhadap tugas/pekerjaan dan sulit diperbaiki.
 - c) Penting: apabila dampak kesalahan dapat mengancam nyawa atau mengganggu terhadap keseluruhan tugas/pekerjaan dan sulit diperbaiki.
- 3) *Frequency* (kurang, cukup dan sering), dimana frekuensi kegiatan dinilai terhadap frekuensi/keseringan pelaksanaan tugas.
- a) Kurang, jika dikerjakan < 1 x dalam seminggu
 - b) Cukup, jika dikerjakan kurang dari 1 x dalam sehari dan atau 1 x dalam seminggu
 - c) Sering, jika dikerjakan lebih dari 1 x dalam sehari.

Skala yang digunakan pada masing-masing tingkatan bisa disesuaikan dengan kebutuhan pengguna. Model DIF ini telah digunakan secara efektif dalam ruang lingkup individu, kelompok dan populasi survei secara luas baik dalam bentuk aslinya maupun dalam bentuk yang dirancang khusus untuk membuktikan kebermanfaatan dan kegunaannya.

Task Selection Model



Dari hasil pengolahan data dapat dikelompokkan kompetensi mana masuk dalam prioritas level 1 hingga 5.

c. Diskrepansi

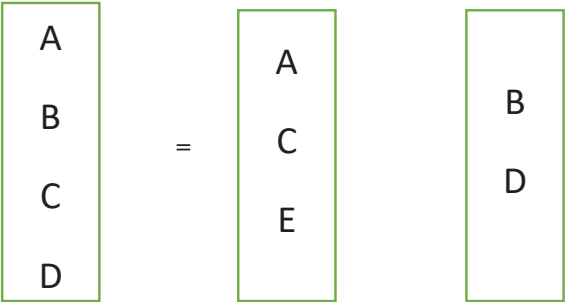
Salah satu teknik yang dipergunakan dalam analisis kebutuhan pelatihan dengan pendekatan mikro adalah diskrepansi kompetensi kerja (*competency model need assesment*). Istilah diskrepansi dapat diartikan sebagai ketidakserasian, selisih atau perbedaan antara keadaan yang ada dan keadaan yang seharusnya ada. Sedangkan yang dimaksud dengan kompetensi merupakan profil kemampuan yang didasarkan kepada suatu analisis jabatan yang harus dikuasai seseorang agar mampu melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Kompetensi ini pada dasarnya tidak merupakan yang permanen tetapi fleksibel dan disesuaikan dengan perkembangan ilmu

pengetahuan dan teknologi. Berdasarkan pengertian di atas, maka teknik diskrepansi kompetensi dalam analisis kebutuhan pelatihan dimaksudkan sebagai upaya penelusuran yang didasarkan kepada adanya perbedaan yang terdapat dalam kompetensi kerja seseorang atau dengan perkataan lain didasarkan kepada adanya diskrepansi kompetensi kerja.

Diskrepansi kompetensi kinerja adalah selisih antara kinerja orang yang menduduki suatu jabatan dengan kinerja yang dituntut oleh organisasi. Bisa juga dikatakan sebagai kesenjangan/perbedaan kemampuan kerja yang dimiliki oleh pekerja dengan yang diharapkan atau dituntut oleh organisasi. Suatu jabatan yang diduduki menuntut adanya kemampuan kerja yang standar. Apabila pekerjaan/ jabatan tidak memiliki kemampuan kerja seperti yang ditentukan berdasarkan standar tertentu yang telah ditetapkan oleh organisasi, maka akan terdapat masalah pada orang tersebut dalam menjalankan tugas-tugasnya. Masalah tersebut adalah kurangnya kemampuan kerja yang dimiliki oleh pekerja yang menduduki jabatan itu. Masalah tersebut yang disebut dengan diskrepansi kompetensi kinerja/ kemampuan kerja.

Berikut ini gambar untuk memperjelas mengenai diskrepansi kompetensi kinerja/ kemampuan kerja.

Kinerja standar kinerja yang dimiliki diskrepansi
kinerja



Keterangan :

A, B, C, D adalah kompetensi standar yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan tertentu.

A, C, E adalah kompetensi yang dimiliki oleh pemangku jabatan tertentu.

B, D adalah diskrepansi kompetensi bagi pemangku jabatan tersebut.

B dan D merupakan indikator kebutuhan pelatihan. Disebut dengan indikator karena perlu ditelusuri kembali apakah diskrepansi tersebut benar-benar disebabkan kekurangan kompetensi yang bersangkutan, bukan disebabkan oleh kekurangan sumber daya lainnya seperti misalnya sarana dan prasarana tertentu, kekurangan dana, waktu dan sumber daya lainnya.

Teknik diskrepansi kompetensi akan lebih maksimal dipakai dalam penelusuran kebutuhan pelatihan yang lebih menitik beratkan pada adanya standar kompetensi kerja. Teknik ini lebih efektif apabila dipergunakan dalam analisis kebutuhan pelatihan dimana masing-masing pekerjaan sudah memiliki standar kompetensi secara jelas serta pembagian definisi pekerjaan yang jelas.

d. Analisis Data Sekunder

Analisis data sekunder bisa dilakukan dengan studi pustaka maupun analisis jabatan. Teknik studi pustaka merupakan upaya menemukan kebutuhan pelatihan dengan mempelajari catatan-catatan yang ada di dalam suatu unit kerja atau lembaga. Catatan dapat berupa laporan, rencana strategis, rencana kerja, pencapaian indikator, kebijakan pimpinan di masa yang akan datang, rencana strategis, rencana aksi dan dokumen lainnya.

2. Teknik Pengumpulan Data

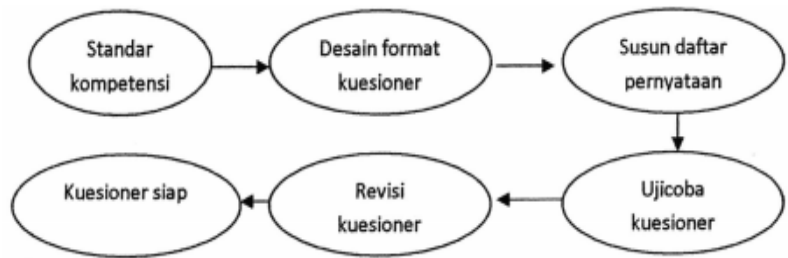
Seluruh model/pendekatan yang dikemukakan di atas, perlu didukung dengan teknik pengumpulan data yang tepat. Dalam penentuan teknik pengumpulan data harus mempertimbangkan jenis data yang diperlukan (kuantitatif/ kualitatif) dan hasil yang diinginkan, karena akan sangat berpengaruh dalam penyajian datanya. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Teknik Pengumpulan	Jenis Data	Penyajian
Survei	Kuantitatif	Persentase dengan statistik
Wawancara Mendalam	Kualitatif	Kata Kunci (<i>key word</i>)
Observasi	Kualitatif	Deskripsi tentang kinerja Individu
Diskusi Kelompok Terarah (DKT) atau <i>Focus Group Discussion</i>	Kualitatif	Kata Kunci dan Transkripsi DKT
Teknik Dokumen	Kualitatif	Tabel dengan keterangan

Berikut penjelasan kelima teknik pengumpulan data:

a. Survei

Teknik ini merupakan yang paling umum digunakan dalam TNA dengan cara menanyakan baik langsung atau tidak langsung kepada responden dengan pernyataan tertutup. Instrumen yang digunakan biasanya adalah kuesioner. Kuesioner dapat disusun melalui proses berikut:



Kuesioner dapat dipakai untuk mengenali pengetahuan, pengalaman, motivasi responden. Bentuk pertanyaan dapat berupa pertanyaan terbuka dan tertutup. Pertanyaan terbuka adalah bentuk pertanyaan yang diberikan keleluasaan bagi responden untuk menjawabnya. Pada bentuk pertanyaan tertutup, telah disediakan beberapa alternatif jawaban dan responden tinggal memilihnya. Pertanyaan dapat pula berbentuk campuran diantara keduanya.

Data hasil survei tertutup umumnya dalam bentuk skala Likert (mis: sangat setuju, setuju, tidak setuju atau sangat tidak setuju), disimbolkan dengan angka 1-4. Teknik pengumpulan data hasil survei yang lain adalah dengan menghitung jumlah untuk tiap jawaban responden (*tally*). Penyajian dalam bentuk diagram atau grafik ataupun tabulasi.

b. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah proses memperoleh keterangan dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan dengan menggunakan pedoman wawancara sebagai instrumen. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang tidak bisa diobservasi, tetapi untuk menggali informasi sehingga dapat memahami pandangan, kepercayaan, pengalaman, pengetahuan informan mengenai suatu masalah secara utuh.

Beberapa hal terkait teknik wawancara mendalam:

1) Jenis wawancara:

a) Terstruktur.

Dalam wawancara terstruktur, daftar pertanyaan sudah tertulis dalam instrumen dan jawabannya sudah disiapkan. Pewawancara hanya tinggal membacakan pertanyaan dan responden menjawab sesuai dengan jawaban yang telah disediakan. Wawancara terstruktur

biasanya untuk mendapatkan penjelasan tentang suatu fenomena.

Ciri-ciri wawancara terstruktur:

- 1) Adanya daftar pertanyaan.
 - 2) Batasan terbuka namun ada batasan tema.
- b) Semi-terstruktur.

Wawancara semi terstruktur adalah wawancara yang berlangsung mengacu pada satu rangkaian pertanyaan terbuka. Metode ini memungkinkan pertanyaan baru muncul karena jawaban yang diberikan oleh responden sehingga selama sesi berlangsung penggalian informasi dapat dilakukan lebih mendalam.

Ciri-ciri wawancara semi terstruktur antara lain:

- i. Pertanyaan terbuka, namun ada batasan tema dan alur pembicaraan Jawaban yang diberikan oleh informan tidak dibatasi, sepanjang tidak keluar dari tema dan alur pembicaraan.
 - ii. Kecepatan wawancara dapat diprediksi.
 - iii. Fleksibel, tetapi terkontrol (dalam hal pertanyaan dan jawaban).
 - iv. Ada pedoman wawancara yang dijadikan patokan dalam alur, urutan, dan penggunaan data.
 - v. Tujuan wawancara adalah untuk memahami suatu fenomena atau permasalahan tertentu.
- c) Bebas (tidak terstruktur).

Wawancara bebas (tidak terstruktur) adalah wawancara yang tidak menggunakan format tertentu, tetapi pewawancara telah memiliki beberapa pertanyaan yang telah disiapkan dengan mengarah pada tema sentral. Pelaksanaannya dilakukan dengan pendekatan

informal. Wawancara tidak terstruktur biasanya digunakan untuk melakukan studi pendahuluan dalam rangka merumuskan masalah yang akan diukur.

- 2) Waktu wawancara, sekitar 1 – 1,5 jam.
- 3) Prinsip-prinsip wawancara:
 - a) Pewawancara harus mengenal dengan baik pokok persoalan.
 - b) Pewawancara harus mencoba menggunakan teknik-teknik untuk membujuk responden untuk: menguraikan “apa yang terjadi selanjutnya?”
 - c) Pewawancara harus mengulas catatan– catatan di lapangan dan langsung membuat perbaikan waktu itu juga, jika diperlukan.
 - d) Ucapan terima kasih disampaikan kepada responden pada akhir wawancara.
- 4) Teknik Wawancara Mendalam
 - a) Pertanyaan terbuka (*open ended*) jelas dan tunggal, tidak disediakan kategori jawaban, sehingga peserta wawancara mendalam dapat memberikan jawaban yang sesuai dengan apa yang dipikirkannya. Contoh:
 - (1) Bagaimana pendapat ibu tentang program imunisasi di Puskesmas Sidomukti?
 - (2) Bagaimana pendapat ibu tentang penyuluhan yang diberikan oleh petugas imunisasi?
 - b) Pertanyaan terbuka, hindari dikotomi, mengapa?
Pertanyaan dikotomi adalah pertanyaan yang dapat dijawab dengan jawaban “ya” atau “tidak”, misal:
 - (1) Apakah ibu membawa anak ibu ke Posyandu bulan lalu?

- (2) Apakah ibu diukur tensinya setiap memeriksakan kehamilan?
- (3) Pertanyaan tersebut dapat dijawab dengan “ya” atau “tidak”. Pertanyaan dikotomi yang timbul karena sederhana dan mudah ditanyakan serta sesuai dengan situasi sosial. Dalam wawancara mendalam pertanyaan dengan jawaban “ya” atau “tidak” biasanya mendorong diskusi kelompok yang diinginkan. Selain ada kecenderungan untuk menghilangkan jawaban yang bervariasi yang akan membatasi kejelasan diskusi.
- (4) Pertanyaan tentang pengalaman/tindakan sebelum pertanyaan pendapat, perasaan, persepsi.
- (5) Urutan pertanyaan : umum – khusus/luas – sempit
- (6) Probing
Dalam wawancara perlu dilakukan Teknik Probing adalah untuk menstimulasi percakapan dan mendorong responden menjawab pertanyaan secara lengkap. Cara melakukan probing adalah dengan mengajukan pertanyaan “siapa, apa, dimana, bilamana, mengapa, bagaimana?”
 - (a) Elaborasi/penjelasan lengkap;
 - (b) Penjelasan lebih lanjut pada jawaban yang berlawanan, berubah;
 - (c) Mengulangi jawaban;
 - (d) Memberikan pujian;
 - (e) Tunjukkan bahwa jawaban informan dimengerti.

c. Observasi (Pengamatan)

Observasi adalah proses untuk melihat situasi yang akan dikaji. Teknik ini sangat relevan digunakan dalam pengkajian kebutuhan pelatihan yang meliputi pengamatan kondisi individu, jabatan dan organisasi. Observasi dapat dilakukan secara bebas dan terstruktur. Dasar untuk observasi adalah untuk menyajikan gambaran realistik perilaku atau kejadian, untuk menjawab pertanyaan, dan untuk evaluasi yaitu melakukan pengukuran terhadap aspek tertentu melakukan umpan balik terhadap pengukuran tersebut.

Alat yang bisa digunakan dalam pengamatan adalah lembar pengamatan, checklist, catatan kejadian dan lain-lain. Beberapa informasi yang diperoleh dari hasil observasi adalah ruang (tempat), pelaku, kegiatan, objek, perbuatan, kejadian atau peristiwa, waktu, perasaan.

Elemen yang diobservasi antara lain:

- 1) Gambaran tempat dan ruang suatu situasi sosial yang berlangsung;
- 2) Benda/peralatan, letak dan penggunaannya;
- 3) Para pelaku termasuk karakteristiknya;
- 4) Aktivitas;
- 5) Tingkah laku para pelaku;
- 6) Peristiwa yang berlangsung;
- 7) Waktu;
- 8) Ekspresi para pelaku;
- 9) Produk atau hasil dari yang ingin dicapai;

Data hasil observasi umumnya berupa deskripsi tentang kejadian atau pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pegawai. Data hasil observasi berupa kata-kata atau kategori yang menggambarkan bagaimana kejadian berlangsung, penyajian dan analisis bersifat kualitatif.

d. Diskusi Kelompok Terarah/ *Focus Group Discussion* (FGD)

Focus Group Discussion (FGD) adalah teknik pengumpulan data yang umumnya dilakukan pada pengumpulan data kualitatif dengan tujuan menemukan makna sebuah tema menurut pemahaman sebuah kelompok. Fokus grup adalah upaya penelusuran kebutuhan pelatihan secara kualitatif bertujuan untuk memusatkan pikiran pada kebutuhan materi pelatihan apa dalam satu kelompok sasaran penelusuran pelatihan. Dalam pelaksanaannya pendekatan teknik *focus group* ini peserta diminta untuk menjawab pertanyaan yang memfokuskan ke arah materi pelatihan yang dibutuhkan.

1) Teknik fokus ini berpasangan dengan teknik normatif, karena:

a) Penilaian sampel pekerjaan

Variasi dari observasi dengan cara meminta responden mengerjakan suatu pekerjaan. Pada teknik ini diperlukan kinerja yang jelas dan terukur agar penilaian benar-benar objektif.

b) Teknik kelompok nominal

Teknik pendekatan nominatif adalah penelusuran kebutuhan pelatihan yang memusatkan pada materi pelatihan yang diunggulkan dalam satu unit/kelompok penelusuran. Jadi antara *focus group* dan *nominative group* adalah proses berurutan.

Teknik ini bertujuan untuk menjaring seluruh ide pengawai tentang kondisi organisasi dan kompetensi yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pada teknik ini diperlukan kemampuan untuk mengelompokkan masalah dan kompetensi yang dibutuhkan secara tepat. Siapkan kertas kosong ukuran 20 cm x 20 cm dan selotip serta *white board*. Bandingkan hasilnya dengan standar

kompetensi. Data hasil FGD pada umumnya sama dengan data hasil wawancara. Pengumpulan data bersifat kualitatif dengan menggunakan kata kunci sebagai acuan untuk analisis. Dalam FGD, peneliti harus dibantu oleh asisten peneliti untuk mencatat berbagai pendapat yang dikemukakan oleh peserta FGD.

2) Karakteristik Fokus Grup Diskusi

a) Peserta terdiri dari 6 – 12 orang, sehingga memungkinkan setiap individu untuk mendapat kesempatan mengeluarkan pendapatnya, tetapi disamping itu juga cukup memperoleh pandangan anggota kelompok yang bervariasi. Apabila kelompok lebih dari 12 orang, timbul kecenderungan peserta FGD ingin mengeluarkan pendapatnya tetapi tidak mendapatkan kesempatan. Kelompok yang hanya dihadiri 6 orang memberi peserta lebih banyak kesempatan untuk berdiskusi tetapi ide-ide yang diperoleh terbatas.

b) FGD merupakan suatu proses pengumpulan data

FGD berbeda dengan diskusi kelompok lainnya misalnya *brain storming*. Fokus group bertujuan untuk mengumpulkan data mengenai persepsi peserta terhadap sesuatu misalnya pelayanan, tidak mencari konsensus, tidak mengambil keputusan mengenai tindakan apa yang harus diambil. Sedangkan ketiga teknik lainnya seperti tersebut di atas biasanya bertujuan untuk memecahkan masalah, mengidentifikasi konsensus dan pemecahan masalah yang disetujui oleh semua pihak.

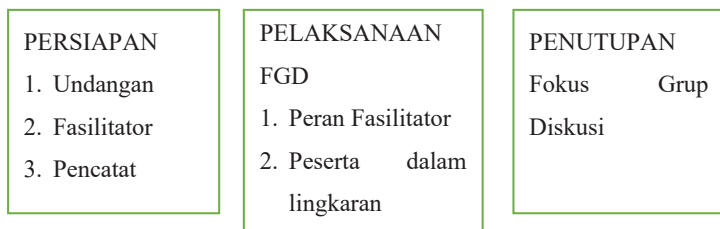
c) FGD mengumpulkan data kualitatif

FGD akan memberikan data yang mendalam mengenai persepsi dan pandangan peserta.

Oleh karena itu dalam FGD digunakan pertanyaan yang terbuka, yang memungkinkan peserta untuk memberikan jawabannya yang terbuka, yang memungkinkan peserta untuk memberikan jawabannya yang disertai dengan penjelasan. Moderator disini hanya berfungsi sebagai pengarah, pendengar, pengamat, dan menganalisa data dengan menggunakan proses induktif.

- d) FGD menggunakan diskusi yang terfokus
 Topik diskusi ditentukan terlebih dahulu dan diatur secara berurutan. Pertanyaan diatur sedemikian rupa sehingga dimengerti oleh peserta diskusi. Biasanya FGD berlangsung selama 60 - 90 menit. FGD yang pertama kali biasanya lebih lama jika dibandingkan dengan FGD selanjutnya, karena pada FGD yang pertama semua informasinya masih baru. Jumlah FGD yang harus dilaksanakan untuk suatu studi tergantung kepada kebutuhan proyek, sumber dana, serta apakah masih ada informasi baru yang harus dicari.

SKEMA FGD



- e. Teknik Dokumen

Dokumen merupakan sumber data yang digunakan untuk melengkapi penelitian, baik berupa sumber tertulis, film, gambar (foto), dan karya-karya monumental, yang semua itu memberikan informasi

bagi proses penelitian. Data dalam pengumpulan data kualitatif kebanyakan diperoleh dari sumber manusia, melalui observasi dan wawancara. Akan tetapi ada pula sumber bukan manusia, diantaranya dokumen, foto dan bahan statistik. Studi dokumen yang dilakukan oleh para peneliti kualitatif, posisinya dapat dipandang sebagai “narasumber” yang dapat menjawab pertanyaan; “Apa tujuan dokumen itu ditulis?; Apa latar belakangnya?; Apa yang dapat dikatakan dokumen itu kepada peneliti?; Dalam keadaan apa dokumen itu ditulis?; Untuk siapa?; dan sebagainya.

Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Bahkan kredibilitas hasil penelitian kualitatif ini akan semakin tinggi jika menggunakan studi dokumen ini dalam pengumpulan data kualitatif. Ada beberapa keuntungan dari penggunaan studi dokumen dalam penelitian kualitatif. Bahan dokumenter itu telah ada, telah tersedia, dan siap pakai;

- 1) Penggunaan bahan ini tidak meminta biaya, hanya memerlukan waktu untuk mempelajarinya;
- 2) Banyak pengetahuan yang dapat ditimba dari bahan itu bila dianalisis dengan cermat, yang berguna bagi penelitian yang dijalankan;
- 3) Dapat memberikan latar belakang yang lebih luas mengenai pokok penelitian;
- 4) Dapat dijadikan bahan triangulasi untuk mengecek kesesuaian data; dan
- 5) Merupakan bahan utama dalam penelitian historis.

3. Pelaksanaan Pengumpulan Data, Analisis Data dan Perumusan Hasil.

a. Pelaksanaan pengumpulan data.

Setelah metode dan peralatan disiapkan, langkah selanjutnya adalah pengumpulan data baik primer

(wawancara, observasi atau survei) maupun sekunder (laporan, kebijakan pimpinan, struktur organisasi serta masalah masalah yang dihadapi oleh organisasi, dll). Pengumpulan data dapat dilakukan dengan memanfaatkan teknologi informasi, misalnya menggunakan aplikasi atau sistem yang memungkinkan responden untuk mengisi kuisioner secara daring. Teknik pengumpulan data diantaranya:

- 1) menyebarkan kuesioner terlebih dahulu baik dengan teknologi informasi maupun di lokus responden;
- 2) memastikan semua item di kuesioner telah diisi;
- 3) diolah dan selanjutnya wawancara di lokus responden.

b. Analisis data

Untuk memudahkan analisis ini semua bahan harus dikumpulkan dan disusun dalam bentuk yang mudah untuk digunakan kembali. Selanjutnya perlu dibangun hubungan antara bahan-bahan yang telah dikumpulkan dan dikaji dan berusaha menemukan relevansi dan persamaan dan seterusnya membuat penjelasan secara umum sebelum disimpulkan. Perlu dilihat setiap proses dan hasil dari data yang dikumpulkan tadi kemudian dibangun penjelasan yang lebih komprehensif dan efisien.

1) Tujuan analisis data:

- a) Mengubah data yang belum bermakna menjadi informasi yang berguna
- b) Memberikan penafsiran yang obyektif tentang apa yang terjadi dan apa yang harus dilakukan
- c) Menyajikan informasi sedemikian rupa sehingga pimpinan akan lebih mudah membuat keputusan yang tepat.

2) Tahap Analisis Data

- a) Mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis. Langkah ini dilihat berdasarkan

transkripsi wawancara, mengetik data lapangan, atau memilah-milah dan menyusun data tersebut ke dalam jenis-jenis yang berbeda tergantung pada sumber informasi.

- b) Membaca keseluruhan data.
 - c) Menganalisis lebih detail dengan mengkoding data. Langkah ini melibatkan beberapa tahap yaitu, mengambil data tulisan atau gambar yang telah dikumpulkan selama proses pengumpulan, mensegmentasi kalimat-kalimat atau gambar-gambar tersebut kedalam kategori-kategori kemudian melabeli kategori ini dengan istilah-istilah khusus yang seringkali didasarkan pada istilah/bahasa yang benar-benar berasal dari partisipan.
 - d) Sajikan data secara keseluruhan, terutama fokus kepada kesenjangan kompetensi yang paling besar kepada yang paling kecil. Kesenjangan yang paling besar menunjukkan bahwa sebagian besar responden belum menguasai kompetensi.
- c. Perumusan Hasil
- Setelah dilakukan analisis data, maka hasil TNA dapat dirumuskan sesuai dengan tujuan dilaksanakannya TNA. Beberapa rumusan hasil yang dapat disampaikan antara lain:
- 1) Kompetensi yang perlu ditingkatkan;
 - 2) Rekomendasi jenis/metode pelatihan;
 - 3) Sasaran/SDM yang perlu dilatih;
 - 4) Materi pelatihan yang dibutuhkan.

BAB III

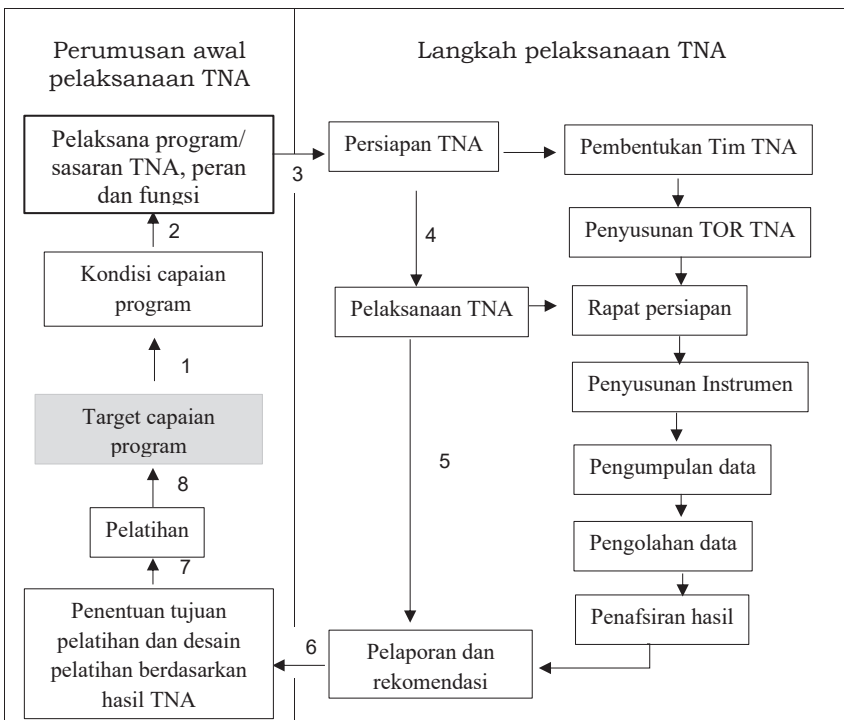
MEKANISME DAN PELAKSANAAN TNA

Mekanisme dan pelaksanaan TNA dibedakan antara yang sasaran skala nasional dan skala organisasi. Berikut penjelasannya:

A. Mekanisme TNA

1. Mekanisme TNA dengan sasaran skala nasional.

TNA dengan sasaran skala nasional bertujuan untuk mengetahui pelatihan yang dibutuhkan untuk mendukung percepatan pencapaian target program

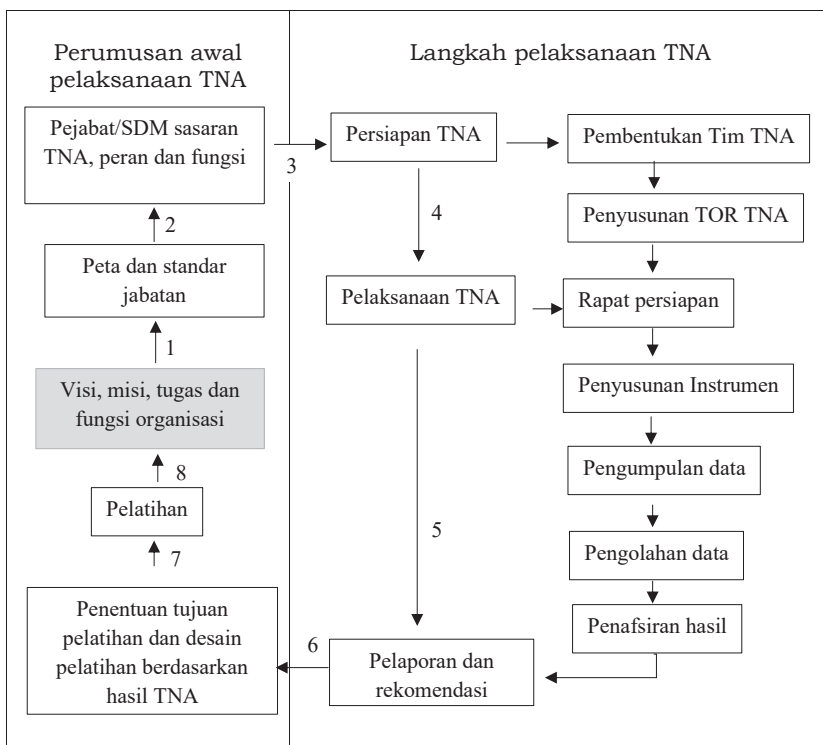


Penjelasan:

- Unit yang membidangi pelatihan SDM kesehatan bersama dengan unit program melakukan koordinasi untuk membahas indikator/target program yang harus dicapai secara nasional sebagai upaya untuk mendukung tercapainya pembangunan kesehatan.

2. Unit program memberikan gambaran capaian program terkini dibandingkan dengan target program yang harus dicapai, sehingga didapat informasi tentang kendala yang dihadapi yang mengakibatkan target program belum tercapai. TNA dilaksanakan, jika ada kendala yang berhubungan dengan kompetensi SDM.
 3. Unit program menentukan:
 - a. Pelaksana program hasil dari kegiatan nomor b, yang akan ditentukan sebagai sasaran TNA (responden),
 - b. Peran dan fungsi dari pelaksana program dimaksud.
 4. Unit yang membidangi pelatihan SDM kesehatan bersama dengan unit program pelaksanaan TNA dengan tahapan:
 - a. Persiapan.
 - b. Pelaksanaan
 - c. Pelaporan dan rekomendasi.
 5. Unit yang membidangi pelatihan SDM kesehatan bersama unit program menyusun tujuan dan desain pelatihan berdasarkan rekomendasi dari hasil TNA.
 6. Setelah tujuan dan desain pelatihan disahkan, khusus pelatihan bidang kesehatan yang mempunyai jumlah jam pelatihan (jp) minimal 30 jp perlu dilakukan akreditasi terlebih dahulu sebelum dilaksanakan. Untuk pelatihan dengan jp kurang dari 30 jp dapat dilakukan pelatihan dengan berbagai metode, misal workshop, seminar, magang, dll.
 7. Dengan adanya SDM yang sudah mendapatkan kompetensi sesuai dengan yang seharusnya dan didukung oleh atasan serta sarana prasarannya diharapkan target program akan tercapai.
2. Mekanisme TNA dengan sasaran skala organisasi.
- TNA dengan sasaran skala organisasi bertujuan untuk mengetahui pelatihan yang dibutuhkan SDM yang bekerja

di dalam organisasi untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi.



Penjelasan:

1. Organisasi menetapkan visi, misi, tugas dan fungsi organisasi.
2. Untuk mencapai visi, misi, tugas dan fungsi organisasi dibuat peta dan standar jabatan sehingga SDM yang diberikan jabatan atau tugas akan melaksanakan kegiatan mengarah pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi.
3. Apabila suatu organisasi mengalami perubahan visi dan misi, atau struktur organisasi yang mengakibatkan adanya perubahan tugas dan fungsi organisasi, biasanya dilakukan analisis organisasi untuk memetakan penempatan SDM agar sesuai dengan kebutuhan dan adanya kejelasan dalam melaksanakan peran dan fungsi masing-masing SDM. Hal ini perlu

didukung dengan standar kompetensi pada semua jabatan dan SDM yang akan bertugas. Setelah ada peta dan standar kompetensi, kemudian tentukan sasaran atau yang akan menjadi responden dalam pelaksanaan TNA dan lengkapi dengan peran dan fungsinya.

Apabila tidak ada perubahan visi, misi atau struktur organisasi yang mempengaruhi tugas dan fungsi organisasi, umumnya organisasi sudah mempunyai peta dan standar jabatan sehingga TNA dapat langsung dilakukan melalui *task analysis* (TNA jabatan) atau *person analysis* (TNA individu).

a. *task analysis* (TNA jabatan)

Hasil *task analysis* akan memberikan informasi kesenjangan kompetensi terkait dengan jabatan yang diembannya. Hasil *task analysis* juga dapat dilakukan untuk rekrutmen SDM yang akan menduduki jabatan tertentu.

b. *person analysis* (TNA individu)

Hasil *person analysis* akan memberikan informasi terkait kesenjangan kompetensi dalam mencapai target kinerja SDM.

Setiap penentuan sasaran perlu dilengkapi dengan peran dan fungsi agar hasil TNA dapat langsung terarah.

4. Masing-masing organisasi melaksanakan TNA (dapat melibatkan institusi pelatihan) dengan tahapan:
 - a. Persiapan.
 - b. Pelaksanaan
 - c. Pelaporan dan rekomendasi.
5. Unit yang membidangi pelatihan SDM Kesehatan bersama unit program menyusun tujuan dan desain pelatihan berdasarkan rekomendasi dari hasil TNA.
6. Setelah tujuan dan desain pelatihan disahkan, khusus pelatihan bidang kesehatan yang mempunyai jumlah jam pelatihan (jp) minimal 30 jp perlu dilakukan

akreditasi terlebih dahulu sebelum dilaksanakan. Pelatihan dibawah 30 jp, dapat dilakukan melalui workshop, seminar, dll.

7. Dengan adanya SDM yang sudah mendapatkan kompetensi sesuai dengan yang seharusnya dan didukung oleh atasan serta sarana prasarananya diharapkan dapat mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.

B. Pelaksanaan TNA

TNA dilaksanakan setelah ada hasil perumusan awal pelaksanaan TNA sehingga ada kejelasan jenis TNA yang akan diterapkan (*organizational based analysis/ task-based analysis/person-based analysis*), sasaran TNA (responden) serta peran dan fungsinya.

1. Persiapan

a. Membentuk Tim

Komposisi tim yang efektif idealnya terdiri dari: pemimpin, pembentuk, pemikir, pengevaluasi, penyelidik sumber daya, pekerja tim, dan penyelarasan akhir. Siapa saja yang akan terlibat dalam tim pelaksana dengan cara membuat rancangan surat keputusan (SK) anggota tim dan uraian tugasnya. Jadwal pelaksanaan dibuat dengan menentukan kapan TNA akan dimulai dan kapan berakhir, dalam jadwal juga dituliskan siapa mengerjakan apa.

b. Menyusun TOR/Proposal

Menyusun TOR yang sesuai dengan tujuan akan membantu pelaksana dalam melaksanakan tugas sesuai dengan target TNA yang telah ditentukan.

Berikut isi dari TOR yang harus ada:

1) Latar Belakang

Latar belakang berisi uraian singkat tentang kebutuhan pelatihan berdasarkan pada tiga besar kebutuhan pengembangan kompetensi yaitu *organizational-based analysis/task-based analysis*

atau *person-based analysis* dengan menguraikan isu yang ada, permasalahan yang harus dijawab dengan dilakukan TNA serta hasil yang diharapkan dari TNA.

2) Tujuan

Tujuan dari pelaksanaan TNA dijabarkan secara spesifik untuk pencapaian sasaran dalam menjawab tujuan organisasi yang berdampak peningkatan kinerja dalam memberikan perbaikan pelayanan kesehatan untuk insan yang bergerak dibidang kesehatan. Berikut beberapa hal yang dapat dituangkan dalam tujuan:

- a) Untuk menentukan pelatihan apa yang sesuai dengan pekerjaan pegawai.
- b) Untuk menentukan pelatihan apa yang akan meningkatkan kinerja.
- c) Untuk menentukan pelatihan apa yang akan menimbulkan perbedaan.
- d) Untuk membedakan kebutuhan pelatihan dari masalah organisasi.
- e) Untuk menghubungkan peningkatan kinerja dengan tujuan organisasi dan lini bawah.

3) Sasaran TNA, peran dan fungsi.

Untuk menentukan sasaran TNA, peran dan fungsi adalah hasil dari Perumusan Awal Pelaksanaan TNA.

- a) Sasaran TNA adalah target individu dalam instansi yang akan dilakukan analisis untuk menemukan kesenjangan kompetensi.
- b) Peran
Peran adalah aktivitas yang dilakukan oleh SDM sesuai dengan tugas, hak dan kewenangannya.
- c) Fungsi
Fungsi adalah gambaran peran yang ideal sebagai patokan dalam mengerjakan sesuatu sesuai tatanan dalam instansinya.

4) Metode TNA

Metode pendekatan yang akan digunakan dalam pelaksanaan TNA, adapun dalam pedoman ini ada lima pendekatan yang dapat digunakan disesuaikan dengan kesanggupan dan kemudahan dalam pelaksanaannya. Dalam metode TNA dijelaskan tentang:

- a) Model yang akan digunakan
- b) Teknik pengumpulan data
- c) Jenis data yang akan digunakan: kualitatif atau kuantitatif.

5) Rencana Pelaksanaan Kegiatan

Dalam menentukan rencana pelaksanaan kegiatan yang diawali dari rapat persiapan sampai dengan rekomendasi hasil TNA dan disusun laporan yang komprehensif. Dalam membuat rencana pelaksanaan kegiatan perlu dibuat rinci per kegiatan dan waktu pelaksanaannya, dengan memperhatikan:

- a) Jumlah sasaran (responden);
- b) Jumlah enumerator;
- c) Metode yang digunakan.

6) Rencana Anggaran

Rencana anggaran disesuaikan dengan rancangan kegiatan TNA yang akan dilaksanakan dan telah disepakati oleh anggota tim serta telah diusulkan.

2. Pelaksanaan TNA

a. Rapat Persiapan

Rapat persiapan membahas rancangan kegiatan TNA (merumuskan masalah, merumuskan tujuan, dll) mengacu kepada TOR yang telah disiapkan.

b. Penyusunan Instrumen

Penyusunan instrumen dilakukan bersama anggota tim, dan saat ini pemilihan dengan survei daring menjadi pilihan terkait cakupan responden yang lebih luas dengan pembiayaan yang lebih rendah. Survei

secara daring bisa menggunakan aplikasi/sistem pengumpulan data secara daring sesuai kebutuhan.

c. Pengumpulan Data

1) Uji Coba Instrumen

Uji coba instrumen dilakukan untuk memperoleh validitas data, reliabilitas, indeks kesukaran pada tiap pertanyaan/ Pernyataan, berdasarkan uji coba instrumen dapat dilihat apakah pertanyaan atau pernyataan layak atau tidak, apabila digunakan sebagai instrumen dalam kegiatan TNA ini.

2) Pengumpulan data secara daring

- a) Menyusun surat pemberitahuan kepada lokus sasaran TNA;
- b) Menyiapkan dan menyebarkan instrumen pengumpulan data. Instrumen diisi melalui tautan pengisian instrumen. Tata aturan pengisian telah diatur dalam survei daring;
- c) Berkoordinasi dengan instansi sasaran TNA.

3) Pengumpulan data Luring

a) Administrasi

- (1) Menyusun surat pemberitahuan kepada lokus sasaran TNA;
- (2) Mempersiapkan tim pelaksana (surat tugas, administrasi, instrumen yang akan diisi);
- (3) Koordinasi dengan lokus sasaran TNA.

b) Persiapan Teknis

- (1) Persamaan persepsi anggota tim;
- (2) Fasilitasi pengisian instrumen, memastikan semua instrumen telah terisi;
- (3) Berkoordinasi dengan lokus sasaran TNA;

d. Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan oleh Tim atau bisa melibatkan pihak lain di luar tim sesuai kebutuhan pengolahan dan analisis data yang telah terkumpul. Proses pengolahan data meliputi *cleaning* data, *coding* dan tabulasi sesuai dengan metode yang telah

disepakati dalam rapat persiapan yang telah tertuang di TOR.

e. Penafsiran Hasil

Setelah pengolahan data, kemudian data dianalisis untuk dapat menghasilkan luaran antara lain:

- 1) kesenjangan kompetensi dari sasaran TNA;
- 2) kebutuhan pelatihan atau pengembangan kompetensi melalui identifikasi kesenjangan yang ada;
- 3) jenis pelatihan (manajerial, fungsional atau teknis sesuai bidang tugasnya).

f. Penyusunan Laporan

Laporan disusun dengan sistematika sebagai berikut:

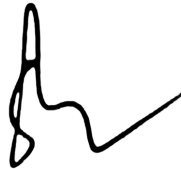
- 1) BAB I Pendahuluan (latar belakang, Tujuan dan sasaran TNA, Metode TNA, Pengolahan Data dan Analisa data, tahapan pelaksanaan dan Anggaran;
- 2) BAB II Hasil Pelaksanaan TNA (Data Responden dan Hasil Pengolahan Data;
- 3) BAB III Kesimpulan dan Rekomendasi;
- 4) Lampiran.

BAB IV

PENUTUP

Training Need Assessment (TNA) sangat diperlukan dalam upaya pengembangan kompetensi melalui pelatihan agar tujuan yang dirumuskan dapat memenuhi kebutuhan organisasi, program ataupun individu. Dengan makin berkembangnya pelatihan saat ini, maka pedoman ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi pengelola SDM kesehatan dalam penentuan dan pengkajian kebutuhan pelatihan bagi setiap instansi penyelenggara pelatihan bidang kesehatan.

DIREKTUR JENDERAL TENAGA KESEHATAN,



ARIANTI ANAYA

