

TRAINING NEEDS ASSESSMENT DAN DELPHI TECHNIQUE: MENGEMBANGKAN MATERI PELATIHAN GURU YANG REPONSIF TERHADAP KEBUTUHAN PESERTA PELATIHAN

Oleh: Soenarto

Dosen Passca Sarjana Universitas Negeri Yogyakarta
Konsultan Pendidikan pada Proyek PPM-SLTP Propinsi DIY

A. PENDAHULUAN

People are not doing what they should be doing, they have got a training problem. Training is learning process to change the performance of people for doing jobs in the future (Franco, ed, 1991:3).

Pernyataan Franco mengindikasikan bahwa para karyawan tidak melakukan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya, karena mereka tidak memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaannya disebabkan karena belum mengikuti pelatihan terkait dengan pekerjaan tersebut. Dikatakan bahwa ada kesenjangan kemampuan yang seharusnya mereka miliki dengan kenyataan yang ada. Dalam kehidupan sehari-hari di kantor, sekolah, di industri, karyawan (guru, kepala sekolah, teknisi, tenaga administrasi) dalam bekerjanya tidak produktif, tidak efektif, dan tidak efisien, disebabkan karena mereka kurang memiliki kemampuan untuk melakukan tugasnya, atau karena motivasinya rendah.

Kondisi ini telah melanda pada lingkungan pendidikan kita baik di tingkat Sekolah Dasar (SD), Sekolah Lanjutan Pertama (SLTP), maupun Sekolah Menengah Umum (SMU) atau Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)

Pernyataan kedua mengindikasikan bahwa pelatihan adalah suatu proses belajar untuk merubah perilaku, orang-orang (para pegawai, guru) untuk melakukan pekerjaan di waktu yang akan datang. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa seorang guru yang telah mengikuti pelatihan akan berubah perilakunya, seorang guru dapat mengajar lebih baik dari pada sebelum mengikuti pelatihan. Seorang yang telah mengikuti pelatihan akan bekerja lebih baik, lebih produktif, lebih efektif, dan efisien.

Pelatihan Pematapan Kerja Guru (PKG) telah dilaksanakan mulai awal tahun 80-an, bertujuan untuk meningkatkan kualitas guru yang bermuara pada meningkatnya prestasi belajar siswa. Evaluasi yang dilakukan oleh UNDP-UNESCO menunjukkan bahwa hasil pelatihan belum seperti yang diharapkan, yang ditunjukkan oleh beberapa indikator: (a) kualitas pelatih (instruktur dan guru inti) masih bervariasi, (b) upaya pengimbasan kemampuan dan pengalaman yang diperoleh dalam pelatihan kepada

guru lain disekolahnya belum terlaksana dengan baik; (c) materi pelatihan lebih terfokus pada substansi pelajaran dan kurang memperhatikan kebutuhan siswa, tingkat perkembangan siswa, dan yang sedang dipelajari siswa; (d) proses pembelajaran dikelas menggunakan komunikasi satu arah dan monoton, menyebabkan kebosanan dan kejenuhan, (e) materi pelatihan yang seragam secara nasional tidak responsif terhadap kebutuhan guru dan sekolah yang kondisinya sangat bervariasi antar daerah.

Disinyalir bahwa ketidakberhasilan pelatihan kemungkinan disebabkan karena perencanaan dan pelaksanaan pelatihan tidak sesuai dengan tujuan, yang berarti tidak mendukung terhadap pencapaian tujuan. Materi pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan guru, dan pelaksanaannya kurang didukung oleh sarana yang memadai dan oleh tenaga profesional. Terkait dengan masalah kebutuhan pelatihan ini Ruth Witkins (1984) menyatakan sebagai berikut:

All organizations make plans but not all of them engage in systematic planning. Plans must show how to reach an organization's goals. School systems must decide what their curricular should be and how best to help students become self sufficient. Training institutions must decide what people to serve and what kinds of training programs are most appropriate to offer. The central decision for them all is what is the best way to portion out the available resources, including time, money, and organizational effort, to meet all the demand - the needs - that compete for them.

Programnya harus disesuaikan dengan kebutuhan konsumen (sekolah dan guru, dan siswa), dan bahkan dapat membantu menghantarkan siswa menuju masa depan yang baik (lewat pendidikan atau bekerja). Pusat pelatihan harus menentukan dan mengidentifikasi: siapa yang akan ditatar, jenis/program pelatihan yang sesuai dan perlu diberikan, siapa yang akan menatar (nara sumber), bagaimana ketersediaan sarana dan prasarana meliputi: fasilitas, waktu, dana; sehingga lembaga diklat dapat memenuhi kebutuhan dan permintaan konsumen.

Beberapa fenomena social, ekonomi, politik, dan budaya yang terjadi pada lima tahun terakhir telah mempengaruhi pengambilan kebijakan di lingkungan pendidikan, yang baik langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kebijakan dalam pengelolaan pelatihan guru.

- Trend penerapan Paradigma Manajemen Pendidikan yang melibatkan 5 komponen: akuntabilitas, otonomi, akreditasi, evaluasi dan kualitas.
- Pengelolaan sekolah yang mengarah pada School Based Management
- UU nomor 22 dan UU nomor 25 tahun 1999 tentang desentralisasi dan pengelolaan keuangan secara seimbang telah diikuti oleh kebijakan dalam pemberian kewenangan dan tanggung jawab kepada tenaga kependidikan dan masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- Arus reformasi dan demokratisasi ditengah air pada 5 tahun terakhir mengarah pada terciptanya keseimbangan peranan pusat-daerah antara institusi negeri-swasta dalam memperoleh akses sumber daya pendidikan; pengembangan unit produksi sebagai income generating sebagai upaya rintisan untuk menuju

pengembangan sekolah yang sustainable (mandiri, swa semesta dan swa kelola), pengembangan pelatihan menuju pada training by school yang lebih responsif terhadap kebutuhan.

B. JENIS ATAU MODEL PELATIHAN

Banyak jenis pelatihan yang dapat ditinjau dari beberapa aspek:

1. Waktu atau tahapan training dilaksanakan: pre-training, training, dan post training
2. Tujuan dan orientasi pelatihan: (a) Pre-entry training, bagi pegawai baru atau calon pegawai, sebagai bagian dari seleksi, fokus materi pada pengenalan kerja dan masalah administrasi; (b) In-service training, diperuntukkan bagi pegawai, fokus materi pada aspek manajemen, specialized (technical) dan administrasi; (c) Project related training, fokus pada kelompok tertentu untuk keahlian khusus, untuk pengembangan lembaga, biasanya untuk penerapan teknologi baru atau pengembangan lembaga; dan (d) self development training, pelatihan untuk part time bersifat keinginan individual, biaya sendiri dan tujuan pengembangan karier.
3. Penyelenggaraan pelatihan: (a) in service training, pelatihan dilaksanakan sendiri oleh lembaganya, misalnya pelatihan Kanwil Depdiknas melaksanakan pelatihan bagi para guru di lingkungan wilayahnya; (b) pre-service training, pelatihan yang dilakukan oleh pihak lain seperti LSM, LPM Universitas, LPK, Organisasi Profesi. Struktur program ditawarkan dengan menyebutkan tingkatan dan jenis kemampuan yang akan dicapai. Materi pelatihan dikembangkan oleh penyelenggara, peserta bebas/ dapat memilih jenis program yang diinginkan, pengambilan program dapat dilakukan secara prasmanan; (c) "Training by school", sekolah dapat melaksanakan pelatihan melalui konsep dari, oleh, dan untuk guru pada SKB, dengan syarat tersedianya SDM yang berkualitas, fasilitas memadai, serta kredibel dan akuntabel untuk mengelola pelatihan; dan (d) Vestibule training, model pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak lain melalui kontrak kerjasama, struktur program dan materi dikembangkan oleh lembaganya.

C. NEEDS ASSESSMENT

Needs Assessment atau Analisis Kebutuhan (NA) merupakan cara yang sistematis untuk memilih dan menentukan prioritas kebutuhan dalam perencanaan, berguna sebagai bahan untuk menentukan kebijakan yang harus diambil oleh seorang pimpinan. Kaufman (1981) menjelaskan NA sebagai cara untuk mengetahui ada tidaknya kesenjangan atau perbedaan antara **"what should be** dengan **what is** atau perbedaan **antara apa yang diinginkan dengan kenyataan (kondisi nyata)**. Kesenjangan tidak lain adalah kebutuhan, karena apabila kesenjangan tidak teratasi akan menimbulkan permasalahan yang perlu dipecahkan.

Dalam kaitannya dengan keberadaan guru, analisis kebutuhan guru adalah cara untuk mencari ada tidaknya perbedaan antara apa yang diinginkan guru atau apa yang seharusnya ditampilkan oleh guru dengan apa yang dimiliki oleh guru atau kemampuan nyata yang dimiliki guru. Dengan demikian, suatu Lembaga Pelatihan Guru melakukan Needs Assessment berarti ingin mengetahui kesenjangan yang dialami oleh guru, atau

perbedaan perilaku atau prestasi kerja yang seharusnya yang ditampilkan oleh guru dengan perilaku atau prestasi kerja yang nyata dialami sekarang.

Menurut Lewis (1985), hasil NA dapat dipakai sebagai dasar untuk menentukan tujuan suatu program, mengalokasikan besar kecilnya dana, dan menentukan kelayakan suatu rencana program pelatihan. Witkins (1984) berpendapat bahwa NA harus dilakukan sebagai bagian integral dari rangkaian proses Perencanaan-Implementasi-Evaluasi Program Pendidikan/Pelatihan. Dengan demikian, NA sebagai bagian dari evaluasi pada tahap awal suatu program pelatihan. Sedangkan Stufflebeam (1985) menyatakan adanya 4 kriteria standar yang diperlukan dalam melakukan Training Needs Assessment: (1) kesesuaian (propriety), (2) kegunaan (utility), (3) kelayakan (feasibility), dan (4) prospek peningkatan untuk masa depan (virtousity).

D. TAHAP-TAHAP TRAINING NEEDS ASSESSMENT

1. PERSIAPAN

- (a) Mengidentifikasi dan mendeskripsikan tentang klien, audiens dan target populasi
- (b) Mengklarifikasi tujuan analisis kebutuhan: alasan yang dinyatakan, alasan yang tidak dinyatakan, kebenaran
- (c) Menetapkan cakupan dan tempat analisis kebutuhan
- (d) Menetapkan person yang akan terlibat dalam pelaksanaan analisis kebutuhan
- (e) Mengembangkan dan memperhatikan isu-isu politik yang penting: Melibatkan individu dan grup kunci di dalam lingkungannya, Komunikasi yang berkelanjutan, Mengidentifikasi dan pendekatan thp orang-orang birokrasi
- (f) Mengidentifikasi dan menjelaskan informasi yang dibutuhkan
 - Setting
 - Program
 - Biaya
 - Kerangka konsep dan dasar filosofi
 - Indikator keberhasilan yang perlu dimonitor

2. PENGUMPULAN DATA

- Menentukan sumber informasi yang relevan
- Menentukan sampel
- Menentukan prosedur pengumpulan data dan instrumen
- Menetapkan rencana implementasi dan prosedur observasi
- Mem-file dan menyimpan informasi

3. ANALISIS DATA KEBUTUHAN

1. Mereview dan meng update semua informasi yang telah dikumpulkan untuk menyelaraskan :
 - Isu dan kepentingan yang mendesak
 - Perubahan kondisi dan peranan masyarakat
 - Perkembangan situasi baru
2. Mereview informasi dengan grup yang relevan
3. Melakukan analisis deskriptif (statistik) sesuai dengan tipe informasi
4. Menilai informasi yang tersedia ditinjau dari:
 - kecukupan teknis
 - kecukupan substantif
 - rencana analisis
5. Melakukan analisis
 - Menetapkan tipe informasi yang dianalisis
 - Menetapkan tujuan analisis
 - Mengidentifikasi asumsi
 - Memilih dan melakukan teknik analisis
 - Mendiskusikan temuan dan merumuskan kesimpulan

4. DISEMINASI HASIL ANALISIS DAN PEMBUATAN LAPORAN

Mereview dan mengevaluasi rencana laporan berdasarkan Standar Evaluasi Analisis Kebutuhan

a. Standar Kegunaan

- Identifikasi audiens
- Kredibilitas penilai
- Seleksi dan cakupan informasi
- Interpretasi penilaian
- Kejelasan laporan
- Diseminasi laporan
- Jadwal laporan
- Dampak evaluasi

b. Standar Feasibility

- Prosedur praktis
- Pengakuan secara politis
- Efisien ditinjau dari biaya

c. Standar Perilaku

- Kewajiban formal
- Konflik kepentingan
- Keterbukaan dalam mengungkap kepada public

- Hak azasi manusia
- Interaksi manusia
- Laporang yang seimbang antara (pusat daerah, individual institusi)
- Tanggung jawab anggaran

d. Standard Akurasi/Ketepatan

- Identifikasi obyek/sasaran
- Analisis konteks
- Menggambarkan tujuan dan prosedur
- Kebenaran sumber informasi
- Pengukuran yang valid dan reliabel
- Kontrol data yang sistematis
- Analisis informasi kuantitatif
- Analisis informasi kualitatif
- Kesimpulan yang adil
- Laporan yang obyektif

5. MENGGUNAKAN HASIL ANALISIS KEBUTUHAN

a. Mendesain program untuk merespon kebutuhan yang tersedia berdasar :

- Ketersediaan resources: SDM, fasilitas, dan dana
- Hubungan sebab-akibat
- Kemungkinan keterlaksanaan

b. Mendesain evaluasi program