

MACRO LEVEL TRAINING NEEDS ASSESSMENT (Analisis Kebutuhan Pelatihan Tingkat Makro)

Oleh: Prof. Soenarto MSc, MA, PhD
Dosen Pascasarjana UNY
Konsultan Pendidikan-Evaluasi

Makalah disampaikan pada Workshop Training Needs Assessment Nasional, Pusat Pengembangan & Pemberdayaan Potensi Daerah. Di Mercure Rekso Accor Hotel, Jakarta, 11 Mei 2005

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 pertama menyebutkan bahwa para karyawan tidak melakukan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya, disebabkan karena adanya masalah di tempat kerja. Dalam kehidupan sehari-hari di kantor, sekolah, atau di industri, karyawan, supervisor, manajer, guru, kepala sekolah, teknisi, dan staf administrasi tidak produktif, tidak efektif, dan tidak efisien dalam bekerja. Banyak hal yang menyebabkan mereka tidak memiliki kinerja yang baik, mungkin karena kurang kompeten, tidak profesional, tidak memiliki komitmen untuk melakukan tugasnya, atau karena motivasinya rendah.

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, harus dapat mengajar lebih baik dari pada sebelum mengikuti pelatihan. Seorang teknisi atau laboran akan memelihara, merawat, dan menyiapkan peralatan laboratorium lebih baik dibanding sebelum mengikuti pelatihan. Seorang pustakawan sekolah akan bekerja lebih baik setelah pelatihan, buku-buku dan bahan referensi di perpustakaan tertata rapi, diberi nomor katalog, ruangan perpustakaan beresih dan nyaman; daftar referensi dan buku baru dipasang pada papan pengumuman, tulisan karya siswa tertempel pada majalah dinding, dsb.

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 peserta pelatihan, dan pelaksanaannya kurang didukung oleh sarana yang memadai dan oleh tenaga profesional.

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 curricula 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.

Lembaga diklat, seperti LPMP, PPPG, Diklat Depkes, Diklat Impraswil, atau organisasi, dalam merencanakan program hendaknya disusun secara sistematis. Programnya harus disesuaikan dengan kebutuhan konsumen (sekolah dan guru, masyarakat, tenaga penyuluh, tenaga medis), dan bahkan dapat membantu menghantarkan siswa, generasi muda, menuju masa depan yang baik (lewat pendidikan, pelatihan, 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.

B. Pelatihan Sebagai Upaya Pemberdayaan

Pelatihan dikatakan sebagai upaya pemberdayaan (*empowerment*) bagi individu, masyarakat, dan organisasi apabila pelatihan dirancang dengan baik, dan dengan pelatihan yang dilakukan adanya implikasi terhadap tugas atau posisi di lingkungan tempat bekerja. Greenberg and Baron (2003) menyatakan "*Empowerment is the process in which employees are given increasing amounts of autonomy and discretion in connection with their work*".

1. Bagaimana peserta pelatihan secara bersama-sama berupaya memanfaatkan, menerapkan pengetahuan yang didapatkan dari pelatihan
2. Bagaimana peserta pelatihan memobilisasi kemampuan yang ada (*resources*) untuk kegiatan tertentu
3. Bagaimana peserta pelatihan dengan pengalaman yang ada mampu berpartisipasi dalam kehidupan nyata di masyarakat, atau berubah perilakunya mendukung kebijakan pengembangan lembaganya.

Ada beberapa pertanyaan terkait dengan *empowerment* yang perlu diperhatikan:

1. Where are you now? Dimanakah keberadaanmu/posisi sekarang?
Where do you want to be? Engkau ingin jadi apa?
What are your specific objectives between now and the end of the next year? Tujuan khusus apa yang dicapai dengan mengikuti pelatihan?

2. Apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan? Oleh siapa dan kapan
3. Dengan siapa saja mereka bekerja
4. Pelatihan apa yang diperlukan untuk memperbaiki situasi atau mengadakan perubahan?
5. Perubahan apa yang diinginkan agar meningkat kinerja organisasi?
6. Pengetahuan dan keterampilan apa yang diperlukan untuk mengadakan perubahan?
7. Apa yang harus dilakukan pimpinan agar pemberdayaan dapat terjadi?
8. Apakah tersedia dana untuk pelatihan

Pelatihan dapat berfungsi sebagai upaya pemberdayaan atau meningkatkan kinerja organisasi apabila pelatihan dirancang dengan konsep Pelatihan Demand Driven (Soenarto, 2001) atau Experiential Learning Cycle (Franco, 1991). Bahwa pelatihan dirancang berdasarkan kondisi awal dan diitndaklanjuti dengan tindakan nyata (*real action*) pada akhir pelatihan.

1. Materi pelatihan dirancang sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan (Needs Assesment), didasarkan pada kemampuan awal dan tujuan akhir pelatihan.
2. Peserta pelatihan mengikuti pelatihan atas dasar kesadaran dan keinginan sendiri, mengetahui apa manfaat mengikuti pelatihan. Dalam arti apa yang dikerjakan dalam pelatihan
3. Pelaksanaan pelatihan dilakukan oleh nara sumber yang kompeten, didukung oleh sarana yang memadai, dan penyelenggaraan yang baik
4. Dalam pelaksanaan pelatihan peserta mengerjakan seperti halnya pekerjaan nyata yang akan didkerjakan nantinya setelah selesai melakukan pelatihan. Peserta membuat Action Plan
5. Peserta mengimplementasikan Action Plan di tempat kerjanya (sebagai tugas baru atau tugas tambahan), nara sumber atau pelatihan memfasilitasi, memberikan kesempatan, dan lembaga mendukung.

C. Jenis dan 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) Vestubule training, model pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak lain melalui kontrak kerjasama, struktur program dan materi dikembangkan oleh lembaganya.

D. 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 perencanaan program pelatihan. Witkins (1984) berpendapat bahwa NA harus dilakukan sebagai bagian terpadu dengan Manajemen 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 Dalam melakukan Training Needs Assessment ada 4 kriteria standar yang diperlukan: (1) kesesuaian informasi, (2) kegunaan, (3) kelayakan (feasibility), dan (4) prospek peningkatan untuk masa depan.

E. Tahap-Tahap Training Needs Assessment

1. Persiapan

- a. Mengidentifikasi dan mendeskripsikan tentang klien, audiens dan target populasi
- b. Mengklarifikasi tujuan analisis kebutuhan:
 - Alasan mengapa perlunya melakukan analisis kebutuhan
 - Apa Tujuan melakukan analisis kebutuhan
 - Analisis context, menyatakan kondisi factual di dalam/luar lembaga
- c. Menetapkan cakupan dan tempat analisis kebutuhan yang diperkirakan ada kesenjangan dalam organisasi.
- d. Menetapkan person yang akan terlibat dalam TNA
 - Orang yang ahli dalam bidangnya
 - Orang yang ahli dalam metodologi
 - Orang yang memiliki pengaruh/mengetahui situasi
- e. Mengembangkan dan memperhatikan isu-isu politik yang penting
 - Melibatkan individu dan group kunci di dalam lingkungannya
 - Perlunya sosialisasi dan komunikasi yang berkelanjutan
 - Mengidentifikasi dan pendekatan terhadap orang-orang birokrasi

- f. Mengidentifikasi dan menjelaskan informasi yang dibutuhkan
- Setting
 - Program, menjelaskan jenis program yang layak/diperlukan
 - Biaya, tersedia dana: sumber dari mana, berapa jumlahnya, mekanisme
 - Kerangka konsep dan dasar filosofi: apa tujuan, siapa sasaran kegiatan,
 - Indikator keberhasilan yang perlu dimonitor

2. Pengumpulan Data

- Menentukan sumber informasi yang relevan
- Menentukan sample, informan kunci
- Menentukan prosedur pengumpulan data dan instrumen
- Menetapkan rencana implementasi dan prosedur observasi
- Mem-file dan menyimpan informasi

3. Analisis Data Kebutuhan

(a) Mereview dan meng update semua informasi yang telah dikumpulkan untuk menyelaraskan :

- Isu dan kepentingan yang mendesak
- Perubahan kondisi dan peranan masyarakat
- Perkembangan situasi baru

(b) Mereview informasi dengan grup yang relevan

(c) Melakukan analisis deskriptif (statistik) sesuai dengan tipe informasi

(d) Menilai informasi yang tersedia ditinjau dari:

- kecukupan teknis
- kecukupan substantif
- rencana analisis

(e) 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

- Sasaran dan cakupan informasi
- Interpretasi hasil analisis (penilaian)
- Kejelasan laporan
- Dampak evaluasi

b. Standar Feasibility

- Prosedur praktis: kemungkinan keterlaksanaan
- Pengakuan secara politis
- Efisien ditinjau dari biaya dan waktu

c. Standar Perilaku

- Kewajiban formal sesuai fungsi
- Konflik kepentingan
- Keterbukaan dalam mengungkapkan kepada public
- Hak azasi manusia
- Adanya keseimbangan antara (pusat daerah, individual institusi)
- Tanggung jawab anggaran

d. Standard Akurasi/Ketepatan

- Identifikasi obyek/sasaran: representatif
- Analisis konteks
- Menggambarkan tujuan dan prosedur pelaksanaan
- Kebenaran sumber informasi
- Pengukuran yang valid dan reliabel
- Analisis data kuantitatif dan kualitatif
- Kesimpulan yang benar (sesuai hasil temuan) dan obyektif

5. Menggunakan Hasil Analisis Kebutuhan

a. Mendesain program untuk memenuhi kebutuhan berdasar :

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

b. Mendesain evaluasi program (monitoring plan)