

ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN *IN-HOUSE TRAINING*

Rabial Kanada

Amik Bina Sriwijaya Palembang

Email: rabialkanada@gmail.com

Abstrak: Pelatihan *In-House Training* secara konsisten dan berkesinambungan terjamin secara kuantitas, tetapi di lain sisi dibutuhkan pelatihan yang terjamin secara kualitas. Untuk memastikan pelatihan yang akan dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi, jabatan, dan individu pegawai, sehingga terjamin kualitasnya maka diperlukan analisis kebutuhan pelatihan terlebih dahulu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus yang menggunakan teknik triangulasi sumber dengan obyek dalam penelitian adalah seluruh komponen sekolah, baik pengelola maupun para guru. Dalam pengolahan data yang dilakukan pengumpulan data, reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian, mengungkap bahwa dalam menganalisis kebutuhan pelatihan melibatkan seluruh komponen sekolah. Dimana, pertimbangan kebutuhan pelatihan terletak pada level organisasi dan jabatan. Disimpulkan pada level analisis individu tidak dijadikan landasan dalam menentukan kebutuhan pelatihan, sehingga memungkinkan untuk semua pegawai mengalami peningkatan.

Kata Kunci: *in-house training*, analisis kebutuhan

Abstract: *Training of In-House Training consistently and continuously is guaranteed in both quantity, but in other sides are required for training that is guaranteed in quality. To ensure that training that will be conducted in accordance with the organization, the position, and the individual quality guaranteed civil servants, so it needed training needs analysis ahead of time. This study used descriptive qualitative approach with case study method that use triangulation techniques, the object of the study were all components of the school, both managers and teachers. In the processing of data performed, data collection, data reduction, data display, and conclusion and verification. Results of the study, revealed that in analyzing training needs involving all components of school. Where, consideration of training needs is located at the organizational level and position. It was concluded that the level of individual analysis is not used as a basis in determining training needs, making it possible for all employees increased.*

Keyword : *Training of In-House Training*, Training Need Analysis

Pendahuluan

Keyakinan bahwa guru merupakan element penting guru, maka semakin besar tuntutan kebutuhan akan kualitas dan kuantitas guru. Dengan telah ditemukan teknologi baru yang dapat mendukung proses pembelajaran dan pengelolaan sekolah, maka kebutuhan terhadap guru yang profesional menjadi prioritas sekolah. Berbagai element /

pihak yang bertanggung jawab atas guru berkualitas, seperti: pemerintah, lembaga pendidikan dan pelatihan, lembaga kemasyarakatan, dan lembaga pemakai tenaga kerja itu sendiri.

Banyak upaya untuk meningkatkan kemampuan profesional guru melalui system pembinaan profesional, pembentukan gugus sekolah dan pembinaan profesional di

masing-masing sekolah. Pada setiap gugus SD/MI dibentuk Kelompok Kegiatan Kepala Sekolah (KKKS) dan Kelompok Kerja Guru (KKG), sedangkan di SMP/MTs disebut Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Walaupun gugus sekolah sudah dibentuk dan kegiatan kelompok kerja guru melalui KKG dan MGMP telah berjalan. Sedangkan untuk Sekolah Alam Ar-Ridho Semarang tanggung jawab ini dipangku oleh direktur dan kepala sekolah unit. Dalam UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pada Bab XI Pasal 40 (1-C) disebutkan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas itu artinya pendidikan dan pelatihan sebagai bentuk pembinaan karier adalah hak bagi pendidik dan tenaga kependidikan, baik sekolah negeri maupun sekolah swasta yang sangat dituntut memberikan kualitas pelayanan. Tidak bisa dipungkiri bahwa untuk mendapatkan guru yang diinginkan sangat susah, memerlukan waktu yang lama dan pelatihan yang terus menerus, agar pola pikir keterampilan, kemampuan dan bahkan perilaku mereka berubah sesuai kebutuhan sekolah dan mampu menjalankan visi dan misi sekolah.

Konsep pelatihan yang jelas dan sesuai dengan kebutuhan, membuat perubahan atau mengubah perilaku staf dan manajer dari difensif atau stagnan ke perilaku progresif. Keinginan berubah yang tinggi pada

diri orang-orang mencirikan keinginan untuk maju atau terus berusaha menggapai kemajuan tingkat tinggi. Kemampuan dan kemauan manusia untuk berubah adalah sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan situasi (Danim, 2008:32). Sedangkan menurut Kaswan (2011:3) pelatihan secara spesifik berfokus pada memberi keterampilan khusus atau membantu karyawan memperbaiki kekurangannya dalam kinerja.

Dalam menjamin perbaikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai, sehingga terbentuk pegawai yang sesuai harapan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah dibutuhkan pelatihan yang baik secara kuantitas maupun kualitas. Secara kuantitas diperlukan jumlah nominal atau konstanta pelatihan yang tersedia dilakukan secara rutinitas. Dari segi kualitas untuk setiap masing-masing sekolah atau organisasi sangat berbeda, karena kualitas sebuah pelatihan sangat ditentukan oleh sistem manajemen atau pengelolaan pelatihan dari setiap sekolah atau organisasi yang masing-masing memiliki keunggulan dan kelemahan. Dengan manajemen pengelolaan, pelatihan mampu terjamin tidak hanya baik secara kuantitas tetapi juga secara kualitas, pelatihan yang didasarkan pada kebutuhan pegawai atas perkembangan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai sikap yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan mereka.

Program *In House Training* (IHT) memungkinkan untuk dilakukan

secara simultan/terus menerus karena lebih mudah untuk dilaksanakan. Selain itu, *In House Training* (IHT) dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan lembaga dan karyawan dan disesuaikan dengan kultur lembaga. Sebagai sekolah yang memiliki konsep dan kultur sendiri, jenis pelatihan *In-House Training* sangat cocok untuk Sekolah Alam Ar-Ridho Semarang. Dengan pelatihan *In-House Training* mereka bisa menyesuaikan pelatihan yang akan dilaksanakan dengan konsep dan kultur mereka. Hal ini, tidak hanya berhubungan dengan kebijakan sekolah saja, tetapi juga kebijakan nasional yang mereka adaptasi dengan konsep dan kultur mereka. Seperti diungkapkan Crumpton (2011) *In House Training* harus berhubungan dengan budaya/cultur lembaga. Dengan program yang dikembangkan secara internal dapat disesuaikan untuk mencocokkan dengan strategi, tujuan dan sasaran perusahaan atau lembaga.

Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja, memperbaiki semangat kerja, dan mendongkrak potensi organisasi. Pelatihan yang kurang baik, tidak sesuai, atau tidak memadai bisa menjadi sumber frustrasi bagi setiap orang yang terlibat. Agar program *In-House Training* efektif dan tidak menjadi sumber frustrasi, diperlukan pengelolaan dengan memperhatikan tahapan-tahapan pelatihan. Seperti Hariandja dan Hardiwat (2007:174) terdapat beberapa proses/kegiatan yang harus

dilakukan dalam upaya mengembangkan program pelatihan, yaitu: menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, menentukan sasaran dan materi program pelatihan, menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan dan, mengevaluasi program pelatihan. Menurut Mangkunegara (2011:7) ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu kepentingan individu, kepentingan organisasi, dan kepentingan nasional.

Pendapat diatas, menjelaskan bahwa penting diperlukan suatu manajemen pelatihan menyangkut aspek pengidentifikasian kebutuhan pelatihan, perencanaan desain pelatihan, penetapan metodologi pelatihan, penyusunan bahan pelatihan dan evaluasi penentapan tindak lanjut pelatihan. Hal ini merupakan aspek-aspek standar manajemen pelatihan yang lazim dilaksanakan dalam kegiatan pelatihan (Haris, 2007:5). Untuk mempermudah pemahaman dalam penelitian ini, langkah-langkah pelatihan dibagi menjadi tiga phase, yaitu: phase perencanaan, phase implementasi dan, phase evaluasi. Sebagaimana yang diungkapkan Kamil (2010: 16) bahwa fungsi manajemen/organizer pelatihan adalah merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pelatihan. Sekolah Alam Ar-Ridho Semarang merupakan lembaga pendidikanswasta, untuk menjamin berjalan proses pendidikan yang diharapkan Yayasan Alam Ar-Ridho Semarang rutin malakukan pelatihan *In-House Training* dengan

rata-rata 1 bulan sekali hingga 2 minggu sekali bagi pegawai baik guru maupun tenaga kependidikannya, sehingga pegawai memahami tugas agar sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Dimana direktur bersinergi dengan kepala sekolah memegang peranan penting dalam peningkatan kualitas pegawai. Dalam meningkatkan kualitas diri pegawai diadakannya pelatihan baik yang dilakukan dengan fasilitas Yayasan Alam Ar-Ridho Semarang maupun yang dilakukan dengan menggunakan fasilitas luar. Program pelatihan *In-House Training* yang dilaksanakan oleh Yayasan Alam Ar-Ridho Semarang tersebut akan dapat sesuai dengan harapan apabila didasari dengan perencanaan yang baik, sejak dari analisis kebutuhan sampai merancang desain pelatihan. Hal itu, didukung pendapat Cunningham dalam Hamzah (2008) bahwa perencanaan ialah menyeleksi dan menghubungkan pengetahuan, fakta, imajinasi, dan asumsi untuk masa yang akan datang dengan tujuan memvisualisasi dan memformulasi hasil yang diinginkan, urutan kegiatan yang diperlukan, dan perilaku dalam batas-batas yang dapat diterima yang akan digunakan dalam penyelesaian. Dimana menurut Sultan, Afshan, dkk (2012) perencanaan pelatihan mencakup mengidentifikasi kebutuhan pelatihan mereka, kemudian merancang/mendesain kegiatan pelatihan secara rasional.

Sebagai faktor penyebabnya ketidak efektifan program pelatihan

sebagai solusi permasalahan, disebabkan kurangnya perencanaan yang diawali dengan menganalisis kebutuhan pelatihan dan mendesain pelatihan. Sebagaimana hasil penelitian Firdousi (2011) bahwa kebutuhan pelatihan harus ditentukan melalui metode analisis yang tepat untuk menentukan pelatihan terbaik dan menghasilkan outcome yang diharapkan. Sebelum jenis pelatihan disampaikan diwajibkan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan organisasi dalam rangka untuk mencapai hasil yang diinginkan dari program pelatihan. Perlunya analisis kebutuhan didukung oleh Rothwell dan Sredl (dalam Rothwell dan Kazanas, 2003:359) bahwa pelatihan didasarkan pada kebutuhan, yang didefinisikan sebagai kesenjangan atau perbedaan antara ideal dan keadaan yang optimal. Kebutuhan muncul dari tuntutan pekerjaan, dari perbandingan antara metode kerja yang diinginkan dan kenyataan atau antara hasil yang diinginkan dan kenyataan. Dimana analisis kebutuhan pelatihan adalah proses menemukan kesenjangan antara apa yang orang tahu, lakukan, atau rasakan dan apa yang mereka harus tahu, lakukan, atau rasakan agar dapat melakukan secara kompeten. Sarwandi (2011) analisis kebutuhan pelatihan (*training need analysis*) direncanakan dan dilaksanakan untuk memperoleh sejumlah data atau informasi tentang kondisi dan kebutuhan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Analisis kebutuhan membantu organisasi maupun individu dalam mencari solusi

masalah untuk meningkatkan kinerja. Sedangkan menurut Danim (2008:51) hasil analisis kebutuhan menginspirasi rancangan jenis pelatihan, tujuan dan indikator keberhasilannya, struktur program, materi, system evaluasi dan monitoring, serta criteria peserta dan nara sumber yang relevan. Oleh karena itu, analisis kebutuhan pelatihan sangat penting untuk dilakukan dalam upaya untuk mengetahui permasalahan dan mencari berbagai langkah yang tepat sebagai solusinya dalam meningkatkan kinerja para pegawai.

Metodelogi Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif dengan strategi penelitian studi kasus, peneliti bertindak sebagai instrument penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Kriteria kesahihan data penelitian ini meliputi aspek-aspek derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). Derajat kepercayaan (*credibility*) sebagai pengganti konsep validitas internal, dalam penelitian ini diperiksa dengan cara memanfaatkan referensi yang ada dan triangulasi sumber.

Untuk mengolah data lapangan, peneliti mencoba menguraikan dan mendiskripsikan data yang diperoleh menurut apa adanya. Selanjutnya data yang sudah terkumpul diseleksi dan dipilih

data yang sekiranya dapat menunjang aspek-aspek yang diteliti. Teknis analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif dengan tahapan menurut Sugiyono (2009:247) reduksi data, display data, mengambil kesimpulan dan verifikasi.

Hasil Peneltiandan Pembahasan

Sebelum masuk pada pembahasan substansi dari penelitian, perlu diketahui bahwa penyedia pelatihan *In-House Training* sangat dipengaruhi oleh konsep pengelolaan keuangan dari sekolah. Untuk merangkul semua kebutuhan pelatihan yang kompleks diperlukan dukungan sistem keuangan yang fleksibel dan cukup secara *quantity*. Sistem keuangan yang kaku dan terbatas akan menghambat pemenuhan kebutuhan pelatihan. Dalam obyek penelitian, sistem keuangan yang fleksibel langsung Direktorat sedangkan dimana masing-masing unit hanya bertanggung jawab dana yang bersumber dari BOS, sedangkan untuk sistem keuangan yang bersumber dari iuran siswa dan sumber lainnya dikelola oleh Direksi. Sebagaimana bunyi salah satu butir surat keputusan yayasan NO: 007/SK/PP/YAR/1/2011 tentang Wewenang Direktur Sekolah point 4 “mengelola keuangan Direktorat dengan mendelegasikan pengelolaan Direktorat kepada bendahara yang ditunjuk”.

Setiap pelatihan harus dirancang dan direncanakan sedemikian rupa agar efektif, sehingga

mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Sebuah program pelatihan harus mampu memberikan pengalaman belajar dan harus memberikan sebuah kegiatan organisasional yang direncanakan dan dirancang sebagai jawaban atas kebutuhan organisasi secara spesifik. Analisis kebutuhan pelatihan adalah langkah awal dalam aktivitas manajemen pelatihan yang merupakan langkah langkah strategis untuk mengetahui program pelatihan yang tepat bagi organisasi dan karyawan. Analisis kebutuhan pelatihan sangat penting karena menyediakan informasi mengenai tingkat keahlian dan kemampuan sumber daya manusia organisasi, dengan informasi hasil analisis kebutuhan pimpinan dapat mengetahui *gap* antara kebutuhan organisasi dan kapabilitas karyawan. Pada obyek penelitian ini metode yang digunakan adalah *Training Need Assesment Tol*. Metode ini digunakan untuk menganalisis kesenjangan kemampuan kerja jabatan dengan kemampuan kerja pribadi yang dijelaskan dalam bentuk deskripsi.

Dari hasil analisis kebutuhan pelatihan obyek, dapat digambarkan bahwa tingkat partisipasi organisasi maupun para guru sangat tinggi kebutuhan pelatihan. Hal ini berarti tingkat pengembangan pengetahuan dan keterampilan guru sangat tinggi serta peningkatan kinerja organisasi sangat cepat, sehingga jelas berdampak pada tingginya tingkat pelayanan terhadap *costumer* baik *costumer primer* (siswa) atau *costumer*

sekunder (orang tua dan masyarakat). Hasil analisis kebutuhan pelatihan ini dapat dijadikan alasan yang tepat bahwa sekolah maupun para guru antusias mengikuti pelatihannya tinggi. Hal ini bisa dikarenakan pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan yang dilakukan selain ditingkat pimpinan juga sudah sampai pada tingkat guru secara keseluruhan, sehingga data yang dihasilkan cukup maksimal. Untuk lebih jelas mengenai gambaran antusias sekolah dan para guru dengan pelatihan. Secara spesifik sistem analisis kebutuhan dibagi menjadi 2 tahap yaitu: (1) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, dan (2) Menyusun program tahunan.

Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan

Pada tahap ini, menurut McClelland dan Umiker (dalam Wulandari, 2005:82) dapat menggunakan berbagai metode dan teknik anantara lain adalah survai, observasi umum, wawancara, *focus group* dan data *performance appraisal*. Dalam penelitian ini untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan menggunakan metode observasi dan FGD yang didesain dalam bentuk rapat unit yang kemudian dilanjutkan dalam rapat kerja yang dilakukan akhir tahun ajaran. Dalam mengidentifikasi kebutuhan informasi didapatkan dari semua pihak baik Pembina, Direktur, Kapala Sekolah /unit dan Para Guru. Hal ini, sejalan dengan pendapat Siagian (2012:187), dalam mengidentifikasi kebutuhan akan

pelatihan dalam sebuah organisasi, terdapat tiga bagian yaitu, satuan organisasi, para manjer / kepala berbagai satuan kerja, dan para pegawai yang bersangkutan sendiri.

Pemetaan komponen yang menjadi sumber menganalisis kebutuhan pelatihan akan memudahkan dalam menentukan tujuan dan sasaran pelatihan yang tepat. Untuk lebih mudah memahami tentang analisis kebutuhan, maka dapat dilihat table dibawah:

Level Kebutuhan Pelatihan	Pertanyaan Yang Harus Dijawab	Acuan Proses
Organisasi	1. Dimanakah pelatihan paling diperlukan 2. Untuk kelompok pekerjaan manakah paling dibutuhkan pelatihan	Kebijakan, Strategi baru yang strategis
Jabatan/ Pekerjaan	Keterampilan/pengetahuan/sikap apakah yang diperlukan untuk suatu bidang pekerjaan	Analisis kerja
Individu	Siapa dan jenis keterampilan/ pengetahuan/sikap apakah yang paling memerlukan pelatihan	<i>Assesment</i>

Tabel. 1

Hasil dari penelitian proses analisis kebutuhan pelatihan melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan yaitu satuan organisasi yang diwakili Direktur, para manajer yaitu kepala sekolah unit-unit, dan para pegawai. Menurut Notoatmodjo (2009:20-21) untuk mempertajam analisiskebutuhan sebaiknya ditunjang dengan survei penjajagan kebutuhan dari 3sumber, yaitu: analisis organisasional, analisis pekerjaan, dan analisis individu. Namun pada penelitian ini dalam menentukan kebutuhan pelatihan hanya

mempertimbangkan 2 level kepentingan yaitu;

1. Analisis kebutuhan organisasi menjadi tanggung jawab direktur dengan berkoordinasi bersama ketua pembina, yang bertugas mengelola SDM sekolah secara umum, baik untuk kepentingan saat ini maupun dalam rangka mempersiapkan sekolah menghadapi tantangan masa depan. Hasil dari analisis menunjukan bahwa ketua pembina dan direktur merancang dan mempersiapkan setiap strategi konsep baru untuk menambah nilai sekolah, kemudian mentransfer semua strategi dan konsep tersebut ke semua guru untuk diterapkan dalam proses belajar mengajar.
2. Analisis kebutuhan jabatan dilakukan dengan melihat perilaku-perilaku yang sudah ditentukan sebelumnya pada diri seorang guru dalam bekerja sehingga sesuai dengan yang diharapkan. Dalam hal ini, perilaku-perilaku tersebut diminta mengacu pada standar-standar pekerjaan. Setiap kepala unit melakukan analisis jabatan guna melihat tingkat kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku seorang guru.

Sedangkan pada level individu tidak dijadikan sebagai landasan menentukan kebutuhan pelatihan, walau pada realitanya evaluasi kinerja atau evaluasi diri dilakukan namun itu dilakukan para guru untuk mengetahui kelemahan dan kekurangan mereka,

sehingga dapat diusulkan sebagai kebutuhan pelatihan. Hal ini dimungkinkan agar semua guru mengalami peningkatan dalam artian guru yang belum bisa akan menjadi bisa dan guru yang sudah bisa menjadi lebih bisa lagi. Untuk menjamin berjalan kegiatan analisis kebutuhan pelatihan yang sesuai dengan harapan yang sebenarnya, sangat ditentukan oleh sistem kepemimpinan. Kepemimpinan yang homonis yang terbuka dengan sistem kekeluargaan, memungkinkan seluruh komponen sekolah terbuka terhadap problem dan kelemahan mereka. sehingga akan memunculkan berbagai kebutuhan pelatihan yang cukup kompleks dengan kuantitas yang maksimal. Hal ini, akan mendukung pengembangan dan perbaikan sekolah secara terus menerus dan maksimal. Sedangkan kalau dilihat dari dimensi kebutuhan, dapat dibagi menjadi 2 kebutuhan yaitu:

1. Kebutuhan strategis, yaitu kebutuhan yang didapat dari pemantauan terhadap kondisi internal berintikan kegiatan untuk memeriksa kesesuaian visi, misi dan tujuan dengan kerja nyata pegawai. Hal ini dilakukan untuk membangun kapasitas individu dan sekolah sehingga mampu memenuhi kebutuhan tuntutan pelanggan (siswa dan orang-tua).
2. Kebutuhan dadakan, yaitu kebutuhan yang didapat dari dari pertimbangan tentang kebijakan pemerintah dibidang pendidikan, misalnya penerapan kurikulum

2013. Tindakan ini, dilakukan untuk mensinergikan kebijakan sekolah dengan pemerintah tanpa menghilangkan nilai sekolah alam itu sendiri.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan sangat dipengaruhi oleh kultur dan struktur organisasi sekolah. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan dalam mengidentifikasi masalah yang berhubungan dengan kebutuhan pelatihan ada 2 macam metode yaitu:

- a. Metode Observasi: metode biasanya dilakukan oleh pimpinan, baik pembina, direktur maupun kepala unit. Metode ini membantu organisasi yang memiliki keterbatasan sumber daya untuk mengidentifikasi kebutuhan meskipun kelompok obyek observasi cukup besar dan kompleks. Dalam penelitian, teknik observasi dilakukan untuk melihat kerja orang-orang dengan tujuan untuk menganalisis persyaratan dari pekerjaan tersebut bukan untuk menilai hasil kerja secara individu orang.
- b. Diskusi Kelompok/FGD: metode FGD adalah diskusi terfokus dari suatu group untuk membahas suatu masalah tertentu, dalam suasana informal dan santai. Dalam penelitian diskusi kelompok terarah dilakukan sekelompok orang yang berada di unit yang sama. Dalam diskusi ini, dipimpin oleh kepala unit sebagai seorang narasumber atau moderator yang secara halus mendorong peserta

untuk berani berbicara terbuka dan spontan tentang hal yang dianggap penting yang berhubungan dengan permasalahan yang membutuhkan pelatihan. Interaksi diantara kepala unit dan para guru merupakan dasar untuk memperoleh informasi. Dalam diskusi tersebut semua orang mempunyai kesempatan yang sama untuk mengajukan dan memberikan pernyataan, menanggapi, komentar maupun mengajukan pertanyaan. Metode ini secara otomatis akan memberikan dorongan komitmen pada para guru untuk mengikuti pelatihan secara sungguh-sungguh.

Mengingat bahwa program pelatihan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi *gap* (kesenjangan) antara kompetensi yang ada saat ini dengan kompetensi standard atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh seseorang atau organisasi, maka dalam hal ini analisis kebutuhan pelatihan merupakan alat untuk mengidentifikasi *gap-gap* yang ada tersebut dan melakukan analisis apakah *gap-gap* tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu program diklat. Dukungan kompetensi para guru yang maksimal sangat berpengaruh terhadap pembentukan sekolah efektif. Pemahaman terhadap kegiatan, tanggung jawab dan inisiatif yang terkait dengan praktek yang efektif diperlukan oleh semua komponen sekolah. Hal tersebut menjadi fokus mereka sebagai penentu

kebutuhan pelatihan. Dari hasil analisis kebutuhan pelatihan dapat dikelompokkan dalam enam kategorim sebagai berikut:

1. *Perencanaan*: berkaitan dengan kemampuan para guru mengembangkan tema atau nilai yang akan diberikan dalam rencana jangka panjang, rencana jangka pendek dan rencana harian, mendesain strategi yang akan dilakukan untuk memenuhi tujuan yang telah ditentukan.
2. *Paedagogi*: berkaitan dengan kemampuan para guru menyusun instruksi tingkat kesulitan yang sesuai, kemampuan monitor belajar, memberikan motivasi siswa, mempelajari harapan siswa, mengidentifikasi dan memberikan perbedaan individu siswa, menggunakan strategi untuk merespon berbagai gaya belajar siswa, menggunakan teknik interogasi untuk melihat tujuan instruksional dan tingkat kemampuan siswa secara individu.
3. *Penilaian dan Evaluasi Kemampuan Siswa*: berkaitan dengan kemampuan para guru tentang penyusunan kriteria evaluasi bagi siswa, taknik menilai kemajuan siswa, melakukan penilaian yang menggambarkan perbedaan siswa secara individu, menggambarkan perkembangan prestasi siswa secara rinci, memberikan pelayanan yang maksimal, menerapkan sistem akuntabilitas untuk kemajuan siswa, memberikan umpan balik ke

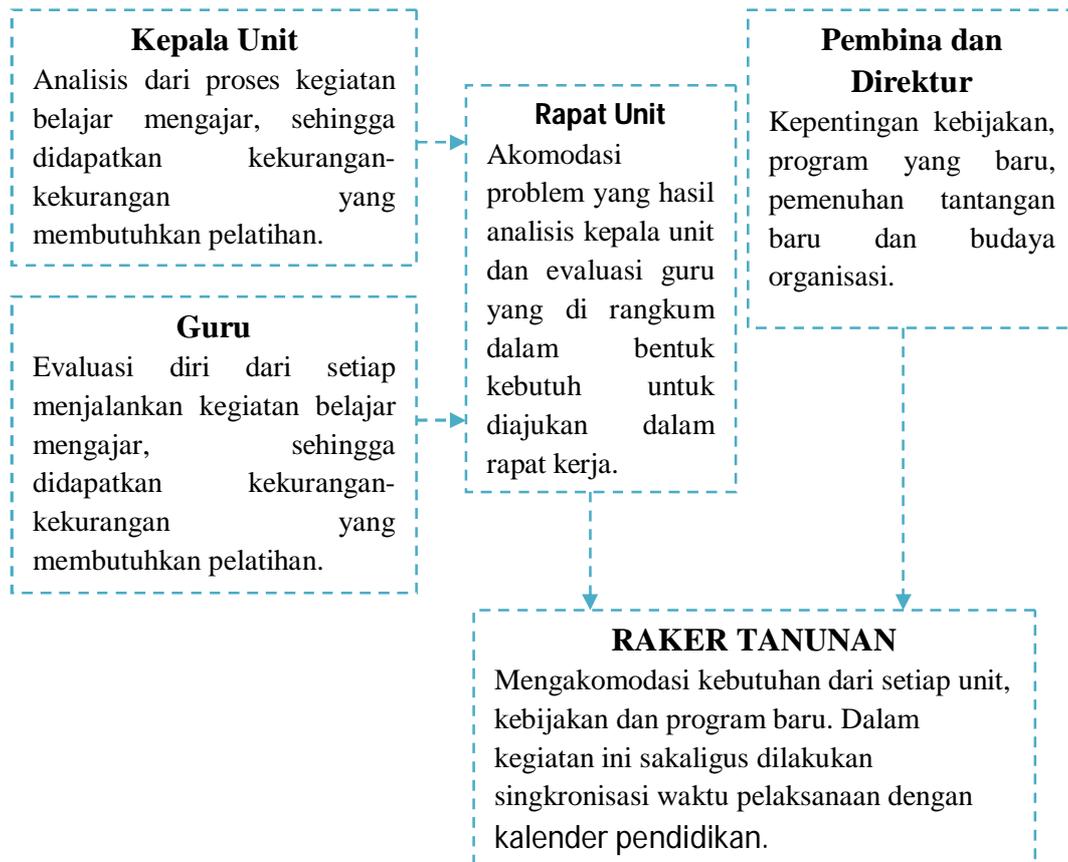
siswa, membuka komunikasi dengan orang tua mengenai kemajuan siswa, membuat laporan secara teratur kepada orang tua tentang kemajuan siswa.

4. *Pengelolaan Kelas, Disiplin, dan Iklim*: berkaitan dengan kemampuan para guru mengenai perangkat aturan kelas, rutinitas dan prosedur praktek sekolah, konsep pendekatan yang memberikan motivasi dan menumbuhkan partisipasi siswa, penggunaan teknik-teknik yang membangun interaksi siswa, kelompok konsensus dan wadah ide-ide siswa.
5. *Lingkungan Kelas*: berkaitan dengan kemampuan para guru untuk menyesuaikan lingkungan fisik dan peralatan untuk mengakomodasi variasi dalam situasi pembelajaran, memilih atribut yang sesuai dengan konsep pendidikan dalam setiap pembelajaran, membentuk wadah pameran karya siswa, mengorganisir dan mengatur kelas untuk meminimalkan gangguan.
6. *Profesional*: berkaitan dengan kemampuan para guru dalam berpartisipasi dalam pengembang sekolah, review kebijakan dan prosedur sekolah, menjalin hubungan profesional yang positif dengan rekan-rekan, up to date ilmu sesuai dengan spesialisasi pendidikan, meningkatkan proses belajar mengajar, kemampuan menafsirkan program sekolah kepada orang tua dan masyarakat,

menjaga hubungan dengan orang tua, membuat standar profesional integritas, dan menerima kritik konstruksi sebagai langkah perbaikan diri.

Untuk melihat tahapan dalam proses analisis kebutuhan pelatihan, sebagaimana bagan berikut:

Gambar. 1



Menyusun Program Pelatihan Tahunan

Pada tahap ini, kebutuhan pelatihan yang sudah diidentifikasi dipersiapkan dan dikembangkan oleh direktur dan para kepala sekolah sebelum tahun ajaran karena merupakan pedoman bagi pengembangan program-program berikutnya dengan rancangan yang masih bersifat secara garis besar yang dibuat dalam jangka waktu satu tahun.

Lebih lanjut program pelatihan tahunan merupakan seluruh program pelatihan yang telah disusun menjadi agenda kerja tahunan sekolah yang bersifat operasional yang disertai anggaran *budget* pengeluarannya (belanja), yang didasarkan pada data

dan informasi dari internal dan eksternal melalui analisis internal atau evaluasi dan analisis eksternal melahirkan suatu strategi yang dapat digunakan langsung untuk menyusun perencanaan tahunan yang berisi program-program yang berkelanjutan, dan merupakan proyek atau program operasional yang dilaksanakan oleh organisasi (Murniati & Usman, 2009: 48-49). Proses penyusunan program pelatihan tahunan yang dilakukan di Sekolah Alam Ar-Ridho Semarang ada beberapa langkah yaitu menetapkan tema, menetapkan sasaran, menyusun jadwal pelatihan. Konsep yang disusun pada tahap ini lebih seperti rancangan bulanan yaitu sebagai panduan kepada tim yang terlibat dalam melaksanakan kegiatan

penyusunan desain pelatihan. Perencanaan bulanan ini disusun berdasarkan kebutuhan pelatihan. Perencanaan bulanan ini berdaya guna untuk menjembatani dalam rangka merancang desain pelatihan. Rencana bulanan bersifat luwes, dapat diubah, ditambah atau dikurangi berdasarkan kondisi dan kebutuhan yang ada dianggap penting demi kelancaran dan keberhasilan dalam rencana pelatihan. Untuk menjamin terlaksananya pelatihan sesuai harapan perlu mempertimbangkan 2 faktor, sebagai berikut:

1. Ketersediaan waktu dari para peserta pelatihan yang akan direkrut dengan menyesuaikan jadwal pelatihan dengan kalender pendidikan. Biasanya jadwal pelatihan diambil pada hari libur, sehingga pelatihan yang dilakukan tidak menyita hari produktif sekolah.
2. Anggaran tahunan yang disediakan untuk peningkatan mutu pegawai untuk mempertimbangkan pemilihan prioritas pelatihan dan menghindari pemborosan biaya.

Hasil peninjauan kebutuhan pelatihan ini adalah daftar kebutuhan pelatihan yang kemudian dikategorikan (dikelompokkan), disusun berdasarkan skala prioritas, serta dijadikan bahan untuk menyusun rencana program pelatihan tahunan. Untuk mendukung terlaksananya program pelatihan selama satu tahun, maka memerlukan anggaran biaya yang kemudian dicantumkan dalam rencana anggaran belanja (RAB)

sekolah. Dalam menentukan anggaran biaya program pelatihan tahunan mengacu pada 2 (dua) factor, yaitu:

- a. Estimasi biaya yang tersedia tahun lalu dan gambaran/prospek di tahun mendatang; dengan melakukan analisis pembiayaan pelatihan sekolah atau "*School Training Account*" (STA).
- b. Besarnya jumlah kebutuhan biaya kegiatan; dengan melakukan analisis biaya pada masing-masing program dan mengintegrasikannya dalam "*Master Budget*".

Bagaimanapun kegiatan pelatihan merupakan beban anggaran tersendiri yang harus dipikul oleh sekolah. Oleh karena itu, jika kegiatan pelatihan dilakukan tanpa adanya analisis kebutuhan secara cermat, pada akhirnya dikhawatirkan tidak akan memberikan manfaat apa pun bagi pegawai atau pun bagi sekolah. Dengan sendirinya, yang semula pelatihan dimaksudkan untuk kepentingan efektivitas dan efisiensi, malah terbalik menjadi kegiatan yang hanya pemborosan saja.

Dalam penelitian ini, terlihat jelas bahwa arah pelatihan yang ingin dilakukan umumnya dalam rangka pembinaan terhadap guru dan tenaga kependidikan agar dapat meningkatkan keperibadian dan semangat pengabdian kepada sekolah dan masyarakat, meningkatkan mutu dan kemampuan, serta keterampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya, melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan

tugas, dapat melatih dan meningkatkan kerja dalam merencanakan serta meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan demi terwujudnya pelaksanaan pendidikan yang efektif, efisien dan produktif.

Program tahunan merupakan program umum setiap tema pelatihan untuk setiap unit atau sekolah yang dikembangkan dalam rapat lanjutan antara direktur bersama pada kepala sekolah / unit yang bertanggung jawab memberikan pelayanan pelatihan kepada para pegawai. Program ini, dipersiapkan dan dikembangkan oleh direktur dan para kepala sekolah /unit sebelum tahun ajaran baru karena merupakan pedoman bagi pengembangan program-program berikutnya. Pada penyusunan program tahunan ini, rancangan kegiatan pelatihan masih secara garis besar yang dibuat dalam jangka waktu satu tahun dengan memperhatikan analisis kebutuhan beserta penentuan waktu yang diharapkan tidak mengganggu waktu efektif sekolah. Lebih lanjut program pelatihan tahunan merupakan seluruh program pelatihan yang menjadi agenda kerja tahunan yang bersifat operasional yang disertai anggaran pengeliraran (biaya belanja), yang didasarkan pada data dan informasi dari internal dan eksternal melalui analisis internal atau evaluasi dan analisis eksternal melahirkan suatu strategi yang dapat digunakan langsung untuk menyusun perencanaan tahunan yang berisi program-program yang berkelanjutan, dan merupakan proyek atau pprogram

operasional yang dilaksanakan oleh organisasi (Murbiati & Usman, 2009: 48-49). Proses penyusunan program pelatihan tahunan yang dilakukan mencakup beberapa komponen langkah yaitu menentukan tema, menetapkan sasaran, menyusun jadwal pelatihan, sehingga pada rapat pelaksanaan hanya berfokus pada narasumber dan perlengkapan lainnya.

Simpulan

Dari hasil peneitian disimpulkan bahwa dukungan sistem kepemimpinan yang homonis yang penuh keterbukaan sangat berpengaruh, sehingga para pegawai dengan penuh kesadaran mengungkapkan sisi kekurangan mereka untuk dilakukan perbaikan dan peningkatan. Melihat kegiatan pelatihan sebagai bentuk peningkatan kapasitas diri pegawai sebagai wujud dari konstruk nilai dan motivasi. Meskipun dalam mengidentifikasi kebutuhan level individu tidak dijadikan sebagai landasan menentukan kebutuhan pelatihan. Hal ini, memungkinkan untuk semua guru mengalami peningkatan dalam artian guru yang belum bisa akan menjadi bisa dan guru yang sudah bisa menjadi lebih bisa lagi. Hasil dari proses analisis kebutuhan pelatihan tersebut, berbentuk deskripsi dan belum terdokumen dengan maksimal. Namun konsep seperti ini memberikan warna tersendiri dalam sebuah sekolah. Setiap komponen sekolah merasa memiliki keharusan untuk terus memperbaiki diri.

Daftar Pustaka

- Crumpton A. Michael. 2011. "Making the Case for In-House Training". *The Bottom Line: Managing Library Finances*, Vol. 24 Iss: 3 pp. 167–172. Unduh dari <http://www.emeraldinsight.com>.
- Danim, Sudarwan. 2008. *Kinerja Staf dan Organisasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Firdous, Farzana. 2011. Significance Of Determining Assessment Needs And Training In The Service Sector. *International Journal of Business and Social Science* No. 17 Vol. 2 pp. 113-116. Diunduh dari www.ijbssnet.com.
- Hamzah B. Uno. 2008. *Perencanaan Pembelajaran*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hariandja T. E. Marihot, Hardiwat. Y. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Haris, Mudjiman. 2007. *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kamil, Mustofa. 2010. *Model Pendidikan dan Pelatihan (Konsep dan Aplikasi)*. Bandung: Alfabeta.
- Kaswan. 2011. *Pelatihan dan Pengembangan (untuk Meningkatkan Kinerja SDM)*. Bandung: Alfabeta.
- Mangkunegara, Prabu Anwar. 2009. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mawardi. 2013. The Needs Analysis of Training for Elementary School Teachers (Prior Analysis to the Research of Professional and Pedagogical Competencies Development in Civics Education). *Faculty of Teacher Training and Education Satya Wacana Christian University* Vol. 01 pp. 26-39. Diunduh dari <http://eprints.uns.ac.id>.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Rothwell J.M dan Kazanas C.H. 2003. *A Completely Revised and Updated Second Edition of Human Resource Development: A Strategic Approach*. Massachusetts (U.S): HRD Press. Diunduh dari www.bookfi.org.
- Siagian P. Sondang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sultana, Afshan, dkk. 2012. Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary*

Research In Business Vol. 4 No. 6 p. 646-661. Diunduh dari ijrb.webs.com.

Wulandari, Retno. 2005. "Penilaian Kebutuhan Pelatihan: Tantangan dan Solusi". *Jurnal Siasat Bisnis* Vol. 5 No. 1 p. 75-86. Diunduh dari journal.uui.ac.id.