

MODEL-MODEL PELATIHAN

Oleh : Mustofa Kamil

A. Pendahuluan

1. *Perkembangan pelatihan*

Pelatihan sebagai sebuah konsep program yang bertujuan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seseorang (sasaran didik), berkembang sangat pesat dan modern. Perkembangan model pelatihan (*capacity building, empowering, training* dll) saat ini tidak hanya terjadi pada dunia usaha, akan tetapi pada lembaga-lembaga profesional tertentu model pelatihan berkembang pesat sesuai dengan kebutuhan belajar, proses belajar (proses edukatif), assessment, sasaran, dan tantangan lainnya (dunia global dll.).

Model pelatihan pada awalnya berkembang pada dunia usaha terutama melalui magang tradisional, dalam sebuah magang tradisional kegiatan belajar membelajarkan dilakukan oleh seorang warga belajar (sasaran didik) dan seorang sumber belajar (tutor), maka dalam perkembangan selanjutnya interaksi edukatif yang terjadi tidak hanya melalui perorangan akan tetapi terjadi melalui kelompok warga belajar (sasaran didik, sasaran pelatihan) yang memiliki kebutuhan dan tujuan belajar yang sama dengan seorang, dua orang, atau lebih pelatih (sumber belajar, trainers). Salah satu konsep mengapa model pelatihan dibangun adalah sangat bergantung pada kondisi itu (warga belajar, sasaran didik dan pelatih/tutor). Hal tersebut sangat beralasan karena kebutuhan dan tujuan pelatihan (Allison Rosset, 1987) dapat tercapai apabila warga belajar, tutor saling memahami, menghargai, pengertian dan saling membelajarkan satu dengan lainnya. (Djudju Sudjana, 1993: 12). Di dalam dunia usaha model pelatihan (*Training*) dibangun atas dasar kebutuhan peningkatan produksi, memperluas pemasaran, dan kemampuan perusahaan dalam memantapkan pengelolaan unit usaha itu sendiri. Interaksi edukatif yang terjadi pada model pelatihan itu adalah adanya interaksi edukatif antara tiga kelompok orang dalam kegiatan belajar nya. Kelompok *pertama*, adalah orang-orang yang telah memiliki keahlian dalam bidang usaha. Merekalah yang menguasai pengetahuan dan keterampilan untuk meningkatkan produksi, pengadaan bahan Baku, dan pemilihan Dana. Kelompok kedua, yakni orang-orang yang telah memiliki keahlian sebagaimana keahlian kelompok pertama. Keahlian itu mereka peroleh dengan belajar dari kelompok pertama, namun mereka tidak memiliki modal usaha. Kelompok ketiga

adalah orang-orang yang belum memiliki keahlian sebagaimana keahlian yang telah dimiliki oleh orang pertama dan kedua. Orang-orang yang termasuk pada kelompok ketiga ini sedang belajar dari kelompok pertama dan atau kelompok kedua pada saat mereka bekerja di perusahaan. Dengan kata lain mereka belajar sambil bekerja. (Djudju Sudjana, 1993:13) Kondisi dan perkembangan interaksi edukatif tersebut terjadi pada abad pertengahan, ketika dunia industri mulai berkembang. (Abad pertengahan sampai awal abad ke-19)

Sejak masa rintisan sampai masa sekarang latihan terus tumbuh dan berkembang, Latihan dilakukan oleh berbagai lembaga pemerintah, badan-badan swasta, dan organisasi kemasyarakatan lainnya. Lembaga-lembaga pemerintah baik yang berstatus departemen maupun non-departemen, menyelenggarakan pelatihan dalam berbagai bidang terutama yang berhubungan dengan tugasnya, latihan tersebut di antaranya bertujuan meningkatkan kemampuan staf dan petugas dalam lingkungan mereka masing-masing. (BP3K, 1973). Beberapa kategori dan model pelatihan yang dilakukan lembaga pemerintah departemen dan non-departemen di antaranya adalah dalam bentuk: *pre-service training* (pra jabatan), *in-service training* (latihan dalam jabatan) dan *social service training* (latihan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat). Pelatihan-pelatihan tersebut di antaranya berdasar pada konsep kebutuhan jabatan dan atau *self-actualisation*.

Perkembangan pelatihan sehingga melahirkan model-model pelatihan yang sederhana sampai pada model pelatihan yang kompleks sangat bergantung pada budaya manusia (masyarakat itu sendiri). Terutama yang berkaitan dengan dunia pendidikan (belajar), usaha, manajemen, teknologi, masyarakat dll.).

Suatu model pelatihan dianggap efektif manakala mampu dilandasi kurikulum, pendekatan dan strategi yang sesuai dengan kebutuhan belajar sasaran didik dan permasalahan-permasalahan yang terjadi di tengah-tengah nya. Untuk itu diperlukan persyaratan khusus dalam membangun sebuah model pelatihan yang efektif dan efisien. Persyaratan tersebut diantaranya adalah kebutuhan belajar peserta pelatihan (sasaran didik, warga belajar dll.) istilah tersebut dalam dunia pendidikan luar sekolah dikenal dengan TNA (Training Needs Assessment), SMA (Subject Matter Analysis) dan ATD (Approaches to Training and Development). (Allison Rossett and Joseph W.Arwady, 1987).

2. *Pelatihan berdasar pada kebutuhan (Training Needs Assessment)*

Kebutuhan pelatihan sangat berkaitan erat dengan kebutuhan belajar, kebutuhan belajar diartikan dengan kesenjangan kemampuan di antara kemampuan yang telah dimiliki dengan kemampuan yang dituntut, atau dipersyaratkan dalam kehidupan sasaran didik (peserta pelatihan). Kemampuan tersebut menyangkut kemampuan pengetahuan, sikap, nilai, dan tingkah laku sesuai dengan aspek yang menjadi konteks perhatian. Apabila kita sedang berbicara dalam kaitannya dengan peserta pelatihan (sasaran), maka kebutuhan peserta pelatihan (sasaran) tersebut sangat berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berlaku pada kehidupannya atau pada dunia kerjanya.

Kebutuhan belajar pada peserta pelatihan (sasaran) (manusia) dapat berkembang, bertambah dan berkurang, bahkan dapat secara berkelanjutan dan berganti-ganti. Terpenuhinya suatu kebutuhan, dapat menjadi potensi untuk melahirkan kebutuhan baru yang kedudukannya lebih tinggi. Apabila peserta pelatihan (sasaran) telah memperoleh kemampuan membaca (sebagai kebutuhan dasar), kemudian dia menilai kemampuan membaca dirinya, setelah tahu bahwa dia mampu, dia akan berlanjut untuk mengetahui secara mendalam isi buku yang ditemuinya. Begitu pula apabila peserta pelatihan (sasaran) telah memahami pengetahuan dasar, maka secara langsung akan melakukan *self-assessment* dan hasil *assessment* tersebut akan menjadi modal untuk mengetahui pengetahuan yang lebih tinggi di atasnya. Akan tetapi di balik itu kebutuhan akan berubah bertambah dan berkurang, hal ini diakibatkan oleh keterbatasan peserta pelatihan (sasaran) dalam memandang penting atau tidaknya pengetahuan untuk diri sendiri, serta kemauan dan kemampuan dalam memahami diri.

Oleh karena itu kebutuhan belajar yang tumbuh dalam diri menuntut adanya program belajar yang dapat memenuhinya. Begitu pula keaneka ragaman kebutuhan belajar yang dirasakan menuntut adanya program belajar yang lebih aktif dan beraneka ragam pula. Sehingga usaha penetapan kebutuhan belajar perlu ada usaha untuk melakukan identifikasinya (*approaches to training and development* dan *need assessment*). Beberapa teknik TNA yang dapat dikenali diantaranya adalah : *interviewing, Observing, working with groups, and writing questioners and surveys*.

Ada beberapa model dalam melakukan identifikasi kebutuhan belajar : 1) model induktif, 2) model deduktif, 3) model klasik.

B. Model-model training yang berdasar kepada kebutuhan pelatihan (*training need assessment*).

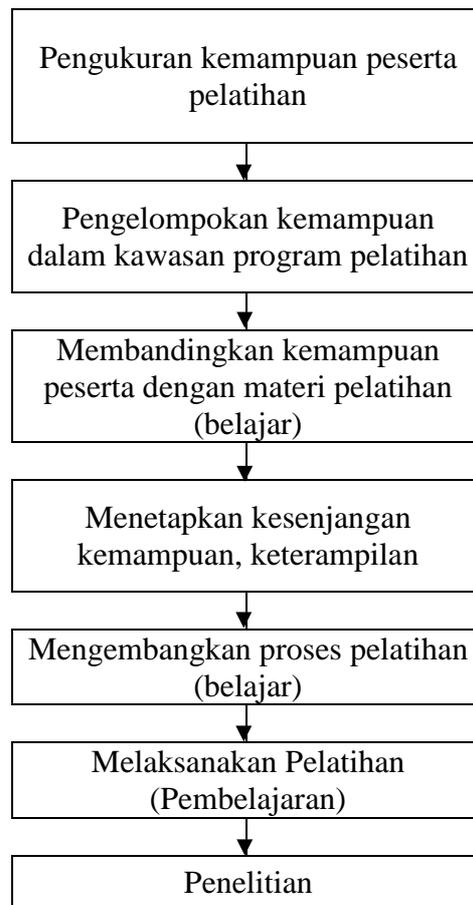
1. Model Induktif

Pendekatan yang digunakan dalam model Induktif menekankan pada usaha yang dilakukan dari pihak yang terdekat, langsung, dan bagian-bagian ke arah pihak yang luas, dan menyeluruh. Oleh karena itu, melalui pendekatan ini diusahakan secara langsung pada kemampuan yang telah dimiliki setiap Sasaran didik (pelatihan), kemudian membandingkannya dengan kemampuan yang diharapkan atau harus dimiliki sesuai dengan tuntutan yang datang kepada dirinya. Model ini digunakan untuk mengidentifikasi jenis kebutuhan belajar yang bersifat kebutuhan terasa (*felt needs*) atau kebutuhan belajar dalam pelatihan yang dirasakan langsung oleh peserta pelatihan. Pelaksanaan identifikasinya pun harus dilakukan secara langsung kepada peserta pelatihan itu sendiri. Untuk itu, model pendekatan ini digunakan bagi peserta pelatihan yang sudah ada (hadir menjadi peserta pelatihan).

Keuntungan Model induktif ini adalah dapat diperoleh informasi yang langsung, dan tepat mengenai jenis kebutuhan Peserta pelatihan, sehingga memudahkan kepada tutor (pelatih) untuk memilih materi pelatihan (belajar) yang sesuai dengan kebutuhan tersebut. Namun kerugiannya, dalam menetapkan materi pendidikan yang bersifat menyeluruh, dan umum untuk peserta pelatihan yang banyak dan luas akan membutuhkan waktu, dana, dan tenaga yang banyak. Karena setiap peserta pelatihan yang mempunyai kecenderungan ingin atau harus belajar dimintai informasinya mengenai kebutuhan pelatihan (belajar) yang diinginkan.

Langkah-langkah pelaksanaan identifikasi kebutuhan pelatihan (belajar) berdasarkan model Induktif ini adalah sebagaimana digambarkan dalam flow chart di bawah ini.

FLOW CHART MODEL INDUKTIF



Pelaksanaan pengukuran (*assessment*) kemampuan yang telah dimiliki calon peserta pelatihan disesuaikan dengan kondisi calon itu sendiri. Apabila calon sudah bisa membaca dan menulis, maka identifikasi dapat dilakukan melalui kegiatan pemberian angket, atau juga bisa melalui wawancara, dengan pokok-pokok pertanyaan diantaranya (contoh) :

Kemampuan apa yang diinginkan untuk dipelajari pada kesempatan sekarang? atau Ingin belajar apa sekarang?

Juga dapat dilakukan melalui pengajuan daftar isian atau kartu kebutuhan belajar. Calon peserta menjawab dan mengisi kuesioner pada bagian yang sudah disediakan. Begitu pula, apabila peserta pelatihan diberi kartu Kebutuhan Belajar, maka peserta pelatihan (sasaran) tinggal menuliskan jenis kemampuan yang ingin dipelajarinya pada kartu, yang telah disediakan.

Setelah memperoleh sejumlah kebutuhan belajar baik dari satu atau beberapa peserta, maka pelatih, tutor perlu menetapkan prioritas kebutuhan belajar. Penetapan prioritas ini dapat dilakukan tutor bersama-sama peserta pelatihan, atau dilakukannya sendiri yang kemudian diinformasikan lebih lanjut kepada peserta yang didasarkan kepada hasil jenis kebutuhan belajar yang diperoleh. Teknik yang digunakan untuk penetapan ini dapat dilakukan melalui diskusi, atau curah pendapat, atau pasar data. Pengajuan prioritas dari setiap peserta pelatihan dibarengi dengan alasan-alasannya. Namun demikian, pada akhirnya penetapan prioritas ini perlu disesuaikan dengan berbagai macam kemungkinan dari segi bahan belajar, sumber belajar, waktu, serta sarana penunjang lainnya.

Apabila tutor/pelatih sudah memperoleh penetapan prioritas, maka tutor/pelatih bertugas untuk mengembangkan materi pelatihan, serta menyelenggarakan proses pelatihan.

2. Model Deduktif

Pendekatan pada model ini dilakukan secara deduktif, dalam pengertian bahwa identifikasi kebutuhan pelatihan dilakukan secara umum, dengan sasaran yang luas. Apabila akan menetapkan kebutuhan pelatihan (belajar) untuk peserta pelatihan yang memiliki karakteristik yang sama, maka pelaksanaan identifikasinya dilakukan pengajuan pertimbangan kepada semua peserta pelatihan (sasaran). Hasil identifikasi diduga dibutuhkan untuk keseluruhan peserta pelatihan (sasaran) yang mempunyai ciri-ciri yang sama. Hasil identifikasi macam ini digunakan dalam menyusun materi pelatihan (belajar) yang bersifat massal dan menyeluruh. Hal ini sebagaimana telah dilakukan dalam menetapkan kebutuhan pelatihan minimal untuk peserta pelatihan dengan sasaran tertentu seperti melihat latar belakang pendidikan, usia, atau jabatan dll. Kemudian dikembangkan ke proses pembelajaran dalam pelatihan yang lebih khusus.

Keuntungan dari tipe ini adalah bahwa hasil identifikasi dapat diperoleh dari sasaran yang luas, sehingga ada kecenderungan penyelesaiannya menggunakan harga yang murah, dan relatif lebih efisien dibanding dengan tipe induktif karena informasi kebutuhan belajar yang diperoleh dapat digunakan untuk penyelenggaraan proses belajar dalam pelatihan secara umum. Namun demikian, model ini mempunyai kelemahan dari segi efektifitasnya, karena belum tentu semua peserta pelatihan (sasaran) diduga memiliki karakteristik yang sama akan memanfaatkan, dan membutuhkan hasil identifikasi tersebut. Hal ini didasarkan atas kenyataan bahwa

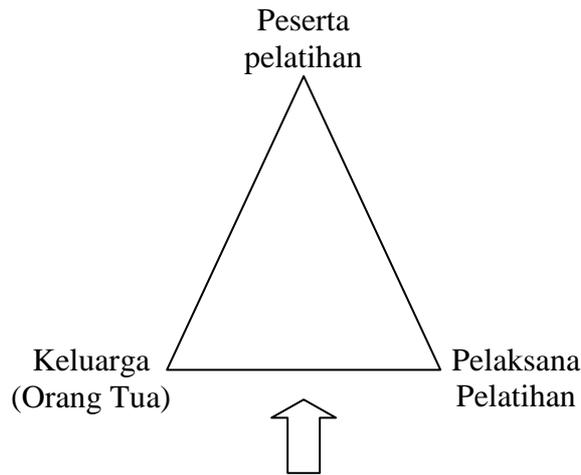
keanekaragaman peserta pelatihan (sasaran) cenderung memiliki minat dan kebutuhan belajar yang berbeda.

Kebutuhan belajar hasil identifikasi model deduktif termasuk jenis kebutuhan terduga (*expected needs*), dalam pengertian bahwa peserta pelatihan (sasaran) pada umumnya diduga membutuhkan jenis kebutuhan belajar tersebut. Hal menarik bahwa, pernyataan jenis kebutuhan bisa tidak diungkapkan oleh diri peserta pelatihan (sasaran) secara langsung, akan tetapi oleh pihak lain yang diduga memahami tentang kondisi peserta pelatihan (sasaran). Oleh karena itu, mengapa banyak terjadi "Drop out dalam pelatihan", atau kebosanan belajar, tidak adanya motivasi, malas, karena ada kecenderungan bahan belajar yang dipelajarinya dalam pelatihan kurang sesuai dengan kebutuhan belajar yang dirasakannya.

Langkah-langkah identifikasi kebutuhan belajar dalam pelatihan model ini adalah sebagaimana terdapat dalam flow chart di bawah ini.

Identifikasi pada model ini dilakukan secara massal kepada tiga pihak sasaran, yaitu:

- (1). Keluarga peserta pelatihan atau anggota masyarakat lain yang berkepentingan dengan pelatihan (pendidikan).
- (2). Pelaksana dan Pengelola Pelatihan: Kepala, penyelenggara, pelatih (tutor) dll. Sasaran ini memiliki pengalaman tentang wujud penyelenggaraan pelatihan yang telah diselenggarakan serta berbagai hal yang berkaitan dengan aspek-aspek kegiatan pelatihan.
- (3). Peserta pelatihan, untuk setiap jenis materi pembelajaran yang akan dikembangkan di kelas, sasaran ini ditetapkan untuk mencocokkan keinginan dan kemampuan pelatih (tutor) dalam mengembangkan proses dan materi pelatihan (pembelajaran).



(Ishak Abdulhak, 2000:34)

Tanda panah di bawah bagan di atas menggambarkan bahwa pelaksanaan identifikasi kebutuhan pelatihan (kebutuhan belajar) dimulai dari identifikasi kepada kedua pihak (keluarga, orang tua, dan pengelola pelatihan) kemudian penetapan keputusannya disesuaikan dengan jenis kebutuhan pelatihan yang diharapkan oleh peserta.

Teknik yang digunakan dalam kegiatan identifikasi kebutuhan model ini adalah kuesioner, dan inventori yang disampaikan kepada ketiga pihak di atas, yang intinya menanyakan atau menyusun daftar jenis-jenis kebutuhan belajar yang diduga diperlukan untuk peserta.

Sebagai contoh:

Materi-materi apa yang perlu dimiliki oleh peserta pelatihan (sasaran), sesuai dengan mata pelajaran dalam pelatihan ?

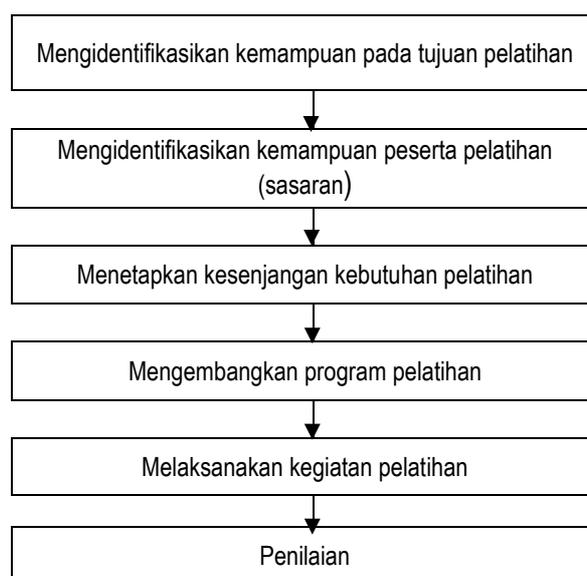
1.
2.
3.
4.
5.

Hasil identifikasi tersebut dikelompokkan ke dalam rumpun-rumpun pengetahuan dan keterampilan, kemudian ditetapkan prioritas. Selanjutnya, jenis kebutuhan belajar dalam pelatihan terpilih dikembangkan ke dalam bentuk program belajar yang akan digunakan oleh peserta pelatihan (sasaran). Begitu pula dalam memilih metoda, bahan dan alat pembelajaran dalam pelatihan.

3. Model Klasik

Model klasik ini ditujukan untuk menyesuaikan bahan belajar yang telah ditetapkan dalam kurikulum atau program belajar dengan kebutuhan belajar yang dirasakan peserta pelatihan (sasaran). Berbeda dengan model yang pertama, pada model ini pelatih (tutor) telah memiliki pedoman yang berupa kurikulum, umpamanya Kurikulum pelatihan prajabatan, kurikulum pelatihan kepemimpinan, satuan pelajaran dalam pelatihan, modul, hand-out dll. Identifikasi kebutuhan belajar pelatihan dilakukan secara terbuka dan langsung kepada peserta pelatihan (sasaran) yang sudah ada di kelas. Pelatih (tutor) mengidentifikasi kesenjangan di antara kemampuan yang telah dimiliki peserta pelatihan (sasaran) dengan bahan belajar yang akan dipelajari.

Tujuan dari model klasik ini adalah untuk mendekatkan kemampuan yang telah dimiliki dengan kemampuan yang akan dipelajari, sehingga peserta pelatihan (sasaran) tidak akan memperoleh kesenjangan dan kesulitan dalam mempelajari bahan belajar yang baru. Keuntungan dari model ini adalah untuk memudahkan peserta pelatihan (sasaran) dalam mempelajari bahan belajar, di samping kemampuan yang telah dimiliki akan menjadi modal untuk memahami bahan belajar yang baru. Kelemahannya adalah bagi peserta pelatihan (sasaran) yang terlalu jauh kemampuan dasarnya dengan bahan belajar yang akan dipelajari menuntut untuk mempelajari terlebih dahulu kesenjangan kemampuan tersebut, sehingga dalam mempelajari kebutuhan belajar yang diharapkannya membutuhkan waktu yang lama. Langkah-langkah kegiatan pada model klasik ini adalah sebagai berikut:



Kegiatan identifikasi kebutuhan pelatihan model klasik ini dilakukan pelatih kepada peserta pelatihan, dengan cara pemberian tes, wawancara, atau kartu kebutuhan belajar, untuk menetapkan kemampuan awal peserta (*entry behaviour level*). Selanjutnya, kemampuan awal tersebut dibandingkan dengan susunan pengetahuan yang terdapat dalam materi (modul, satpel dll) yang sudah ada. Apabila pelatih (tutor) memperoleh hasil bahwa kemampuan peserta pelatihan (sasaran) di bawah batas awal bahan belajar yang terdapat pada program belajar, maka peserta pelatihan (sasaran) perlu memberikan *supplement* terlebih dahulu, sampai mendekati batas bahan pelatihan yang akan dipelajari. Namun, apabila pelatih (tutor) memperoleh hasil bahwa kemampuan awal sudah berada pada pokok bahasan yang ada pada program, maka peserta pelatihan bertugas untuk menetapkan strategi belajar dalam pelatihan yang tepat untuk membelajarkan peserta dari pokok bahasan pertama. Penetapan metode belajar ini ditujukan untuk menghilangkan kebosanan pada diri peserta.

C. Model-model Pelatihan berdasar pada Proses dan Materi Latihan. *Subject Matter Analysis (SMA)*.

Ada beberapa model latihan yang dikembangkan para ahli yang disesuaikan dengan pendekatan, strategi serta materi latihan, Model-model pelatihan tersebut sebenarnya sudah lama dikembangkan, namun sampai saat ini model-model tersebut masih tetap dipergunakan namun demikian proses dan langkah-langkahnya disesuaikan dengan perkembangan kemampuan sasaran pelatihan, masalah-masalah yang perlu dipecahkan, kebutuhan kurikulum dan metodologi pelatihan itu sendiri. Pelatihan-pelatihan tersebut diantaranya adalah :

Model latihan keterampilan kerja (*Skill training for the job*) model latihan ini dikembangkan oleh Louis Genci (1966). Model ini mencakup empat langkah yang harus ditempuh dalam penyelenggaraan pelatihan. Langkah pertama, mengkaji alasan dan menetapkan program latihan.

Kegiatan lainnya mencakup identifikasi kebutuhan, penentuan tujuan latihan, analisis isi latihan, dan pengorganisasian program latihan. Kedua, merancang tahapan pelaksanaan latihan. Keempat, mengorganisasikan pertemuan-pertemuan formal dan informal selama latihan (*training sessions*), dan pemahaman terhadap masalah-masalah pada peserta latihan. Ketiga, memilih sajian yang efektif. Keempat, mengorganisasikan lingkungan termasuk di dalamnya penggunaan sarana belajar dan alat bantu, dan

penentuan media komunikasi. Keempat, melaksanakan dan menilai hasil latihan. Kegiatannya meliputi transformasi pengetahuan dan keterampilan dan nilai berdasarkan program latihan, serta evaluasi tentang perubahan tingkah laku peserta setelah mengikuti program latihan.

Otto dan Glaser (1970) dalam bukunya yang berjudul “*The Management of Training: A Handbook for Training and Development Personnel*”, mengemukakan *Model Pengembangan Strategi Latihan*. Model ini terdiri atas lima langkah. Pertama, menganalisis masalah latihan. Kedua, merumuskan dan mengembangkan tujuan-tujuan latihan. Ketiga, memilih bahan latihan, media belajar, metode dan teknik latihan. Keempat, menyusun kurikulum dan unit, mata latihan, dan topik latihan. Kelima, menilai hasil latihan.

Parker mengembangkan Model Rancang Bangunan Latihan dan Evaluasi (*Training Design and Evaluation Model*) sebagaimana dimuat Craig dalam buku “*Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development*” (1976: 19-2). Model ini terdiri atas tujuh tahapan kegiatan. Ketujuh tahapan kegiatan itu adalah menganalisis kebutuhan-kebutuhan latihan, mengembangkan tujuan-tujuan latihan, merancang kurikulum latihan, merancang dan memilih latihan, merancang pendekatan evaluasi latihan, melaksanakan program latihan, dan mengukur hasil latihan. Tahapan-tahapan tersebut merupakan kegiatan berangkai dan berurutan.

Crone dan Hunter (1980), dalam buku “*From the Field-Tested Participatory Activities for Trainers*”, memaparkan model pelaksanaan latihan yang terdiri atas empat langkah (Model empat langkah). Langkah **pertama** adalah mempersiapkan kelompok belajar. Ke dalam langkah ini termasuk upaya menggali harapan warga belajar terhadap program latihan, pembinaan keakraban dan kerjasama di antara mereka, pembagian sub-sub kelompok. Langkah **kedua** ialah mengidentifikasi kebutuhan belajar dan analisis tujuan latihan. Kegiatannya mencakup pengumpulan informasi tentang kebutuhan belajar para warga belajar dari para warga belajar, dan dari masyarakat dan lembaga terkait dengan tugas atau aktivitas warga belajar. Analisis tujuan latihan didasarkan atas kebutuhan belajar tersebut. Langkah **ketiga** adalah memilih dan mengembangkan metode serta bahan belajar. Kegiatan ini mencakup analisis model tingkah laku yang sedang dan akan ditampilkan oleh warga belajar, menentukan bahan belajar dan tahapan pembelajaran, serta memilih teknik-teknik pembelajaran. Langkah **Keempat** yaitu menilai pelaksanaan dan hasil latihan.

Termasuk ke dalam kegiatan ini adalah menentukan strategi evaluasi terhadap proses dan perolehan latihan. Langkah-langkah tersebut saling berkaitan antara yang satu dengan yang lainnya.

Parker (1976) mengembangkan model latihan yang dapat dinamai *Model Tujuh Langkah (The Seven-step Model)*. Model ini mencakup langkah-langkah sebagai berikut. **Pertama** adalah melaksanakan identifikasi dan analisis kebutuhan latihan. **Kedua** ialah merumuskan dan mengembangkan tujuan-tujuan latihan. **Ketiga**, merancang kurikulum latihan. **Keempat**, Memilih dan mengembangkan metode latihan. **Kelima**, menentukan pendekatan evaluasi latihan. **Keenam**, melaksanakan program latihan. **Ketujuh**, melakukan pengukuran hasil latihan. Langkah-langkah hendaknya dilakukan secara berurutan. Namun, hasil langkah ketujuh, yaitu pengukuran hasil latihan, dapat digunakan sebagai masukan bagi langkah kedua, yaitu untuk mengembangkan tujuan-tujuan latihan atau langkah pertama, yaitu untuk mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan-kebutuhan latihan.

Model latihan lainnya dikembangkan oleh Centre for International Education (CIE) University of Massachusetts. Model latihan *Sembilan Langkah*. Urutan langkah model ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kebutuhan, sumber-sumber, dan kemungkinan hambatan.
2. Merumuskan tujuan umum dan tujuan khusus latihan.
3. Menyusun dan mengembangkan alat penilaian awal (pre-test) dan alat penilaian akhir (post-test) peserta latihan
4. Menyusun urutan kegiatan latihan dan mengembangkan bahan belajar.
5. Melatih para pelatih dan staf program latihan.
6. Melakukan penilaian awal terhadap peserta latihan.
7. Melaksanakan program latihan.
8. Melakukan penilaian akhir terhadap peserta latihan.
9. Melakukan penilaian program latihan dan memberikan umpan balik. Umpan balik dari hasil evaluasi program dapat digunakan untuk kesembilan langkah tersebut di atas.

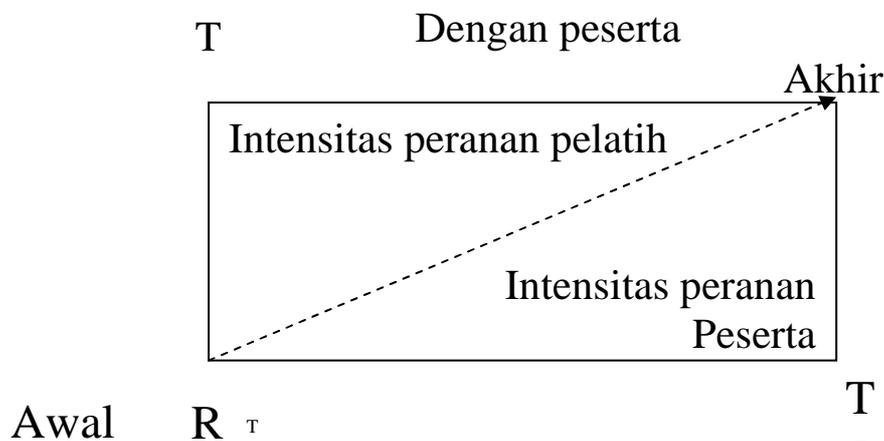
Model Sembilan Langkah tersebut pernah diterapkan dalam beberapa program latihan di Indonesia.

Model Latihan Partisipatif (*Participatory Training Model*). Model latihan ini mencakup 10 langkah kegiatan berurutan yang dapat digambarkan sebagai berikut. Model pelatihan ini sebenarnya merupakan pembaharuan (inovasi) dari model-model

yang telah diuraikan terdahulu. Model pembelajaran partisipatif sebenarnya menekankan pada proses pembelajaran, di mana kegiatan belajar dalam pelatihan dibangun atas dasar partisipasi aktif (keikutsertaan) peserta pelatihan dalam semua aspek kegiatan pelatihan, mulai dari kegiatan merencanakan, melaksanakan, sampai pada tahap menilai kegiatan pembelajaran dalam pelatihan. Upaya yang dilakukan pelatih pada prinsipnya lebih ditekankan pada motivasi dan melibatkan kegiatan peserta.

Intensitas hubungan yang harus dibangun dalam model pelatihan ini seperti digambarkan sebagai berikut :

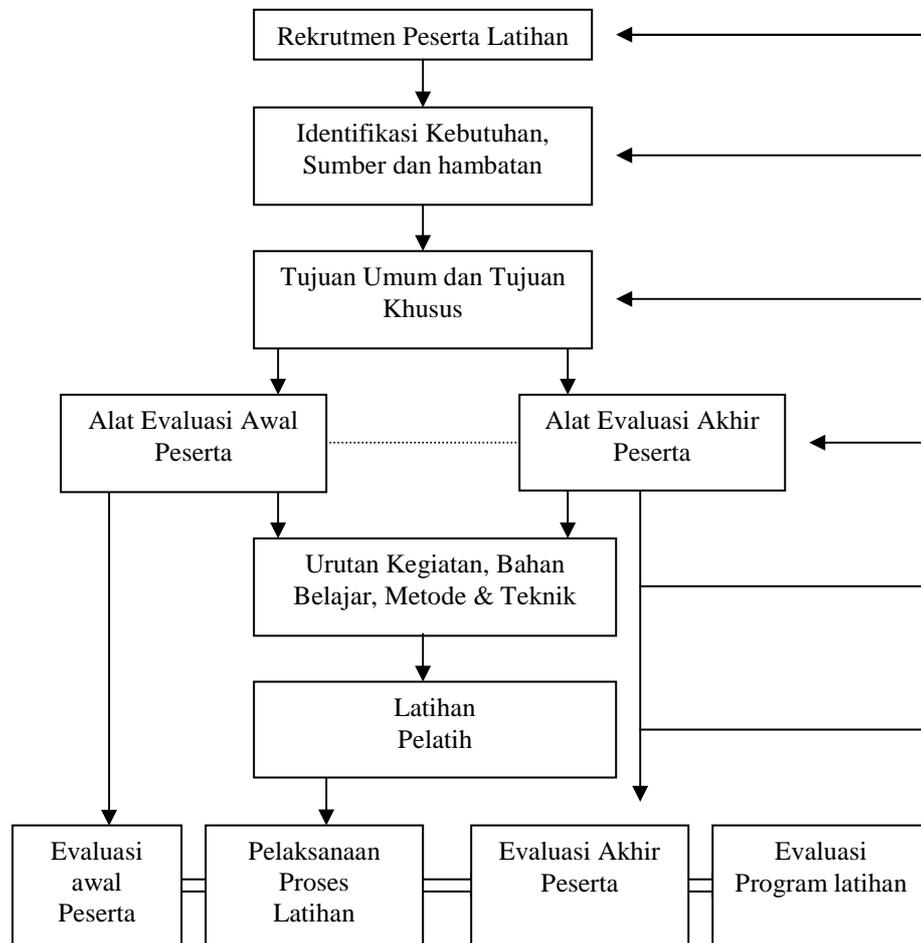
Hubungan antara peranan sumber belajar (pelatih)



Keterangan : T = tinggi
R = rendah

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa pada awal kegiatan pelatihan intensitas peranan pelatih adalah tinggi : Peranan ini ditampilkan dalam membantu peserta dengan menyajikan informasi mengenai bahan ajar (bahan latihan) dan dengan melakukan motivasi dan bimbingan kepada peserta. Intensitas kegiatan pelatih (sumber) makin lama makin menurun sehingga perannya lebih diarahkan untuk memantau dan memberikan umpan balik terhadap kegiatan pelatihan dan sebaliknya kegiatan peserta pada awal kegiatan rendah, kegiatan awal ini digunakan hanya untuk menerima bahan pelatihan, informasi, petunjuk, bahan-bahan, langkah-langkah kegiatan dll. Kemudian partisipasi warga makin lama makin menaik tinggi dan aktif membangun suasana pelatihan yang lebih bermakna.

Langkah Kegiatan Model Latihan Partisipatif



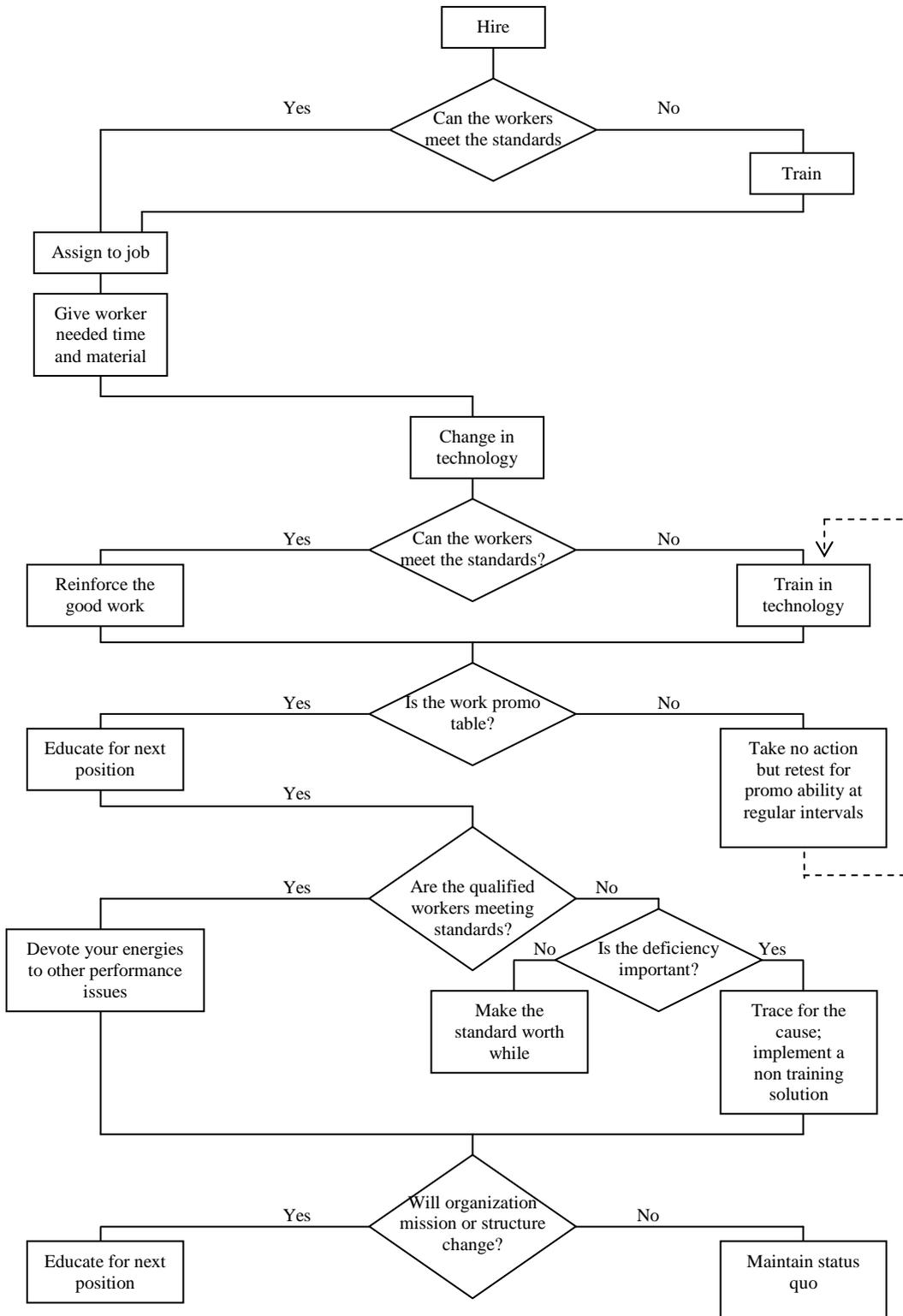
Beberapa teknik yang dapat dipergunakan dalam model pelatihan ini adalah :

- 1) Teknik dalam tahap pembinaan keakraban : teknik diad, teknik pembentukan kelompok kecil, teknik pembinaan belajar berkelompok, teknik bujur sangkar terpecah (broken square),
- 2) Teknik yang dipergunakan pada tahap identifikasi : curah pendapat, dan wawancara,
- 3) Teknik dalam tahap perumusan tujuan : teknik Delphi dan diskusi kelompok (round table discussion),
- 4) Teknik pada tahap penyusunan program adalah : teknik pemilihan cepat (Q-short technique) dan teknik perancangan program,
- 5) Teknik yang dapat dipergunakan dalam proses pelatihan : Simulasi, studi kasus, cerita pemula diskusi (discussion starter story), Buzz group, pemecahan masalah kritis, forum, role play, magang, kunjungan lapangan, dll.
- 6) Teknik yang dapat dipergunakan dalam penilaian proses pelatihan, hasil dan pengaruh kegiatan : respon terinci, cawan ikan (fish bowl technique), dan pengajuan pendapat tertulis.

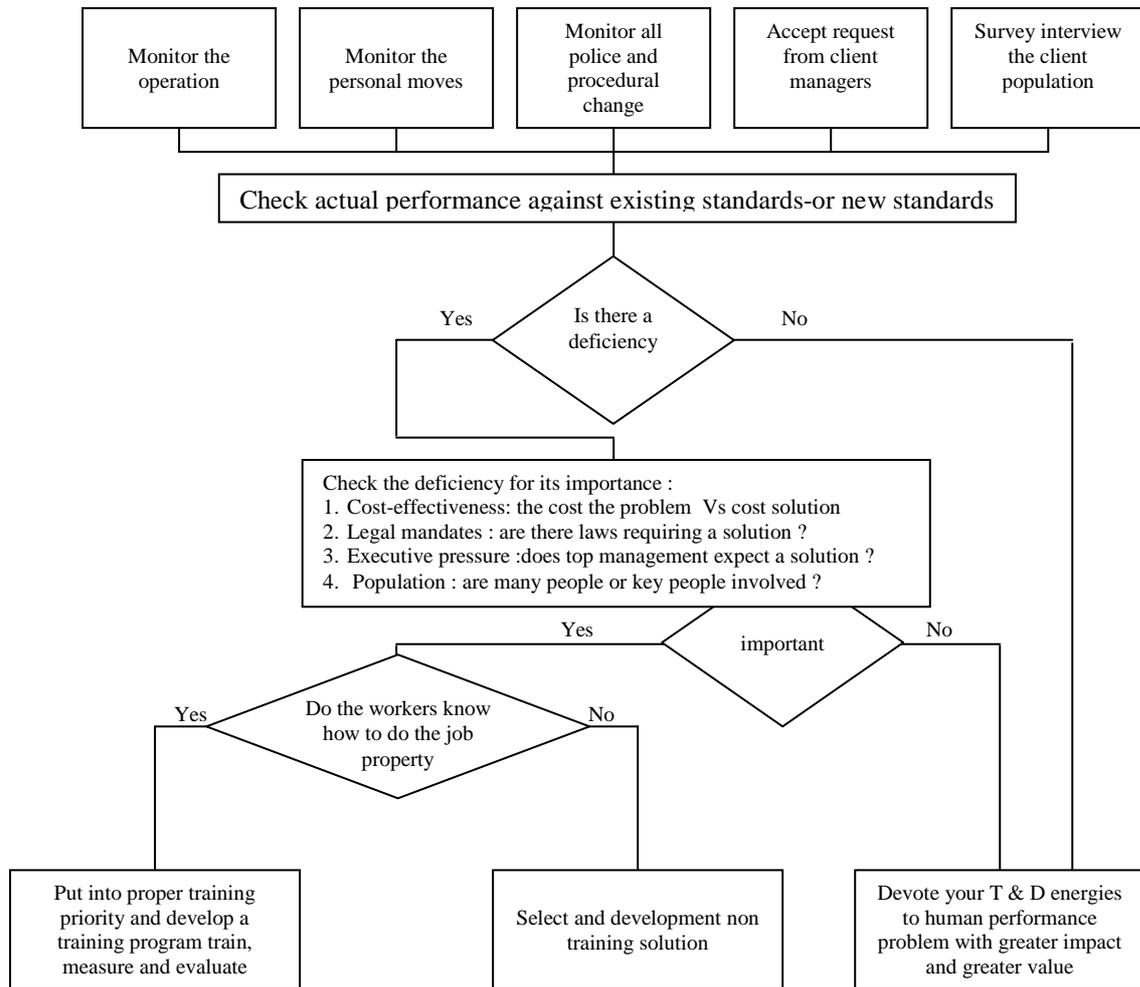
DAFTAR BACAAN

- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. (1992). *Undang-Undang Republik Indonesia dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia*. Bagian Proyek Pengembangan Ketenagaan Diklusepora Direktorat Jenderal Pendidikan Luas Sekolah Pemuda, dan Olahraga Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Jakarta
- Laird, Dugan. (1985). *Approaches To Training and Development*. Second Edition. Addison-Wesley Publishing Company
- Rossett, Allison & W. Arwady, Joseph. (1987). *Training Needs Assesment*. Educational Technology Publications Englewood Cliffs, New Jersey 07632
- Sudjana, D., (1993), *Metoda dan teknik pembelajaran partisipatif*, Bandung, Nusantara Press.
- UNESCO, (1993), Appeal Training Material For Continuing Education Personnel (ATLP-CE). *Continuing Education: New Polices and Directions*. UNESCO Principal Regional Office Asia and the Pacific

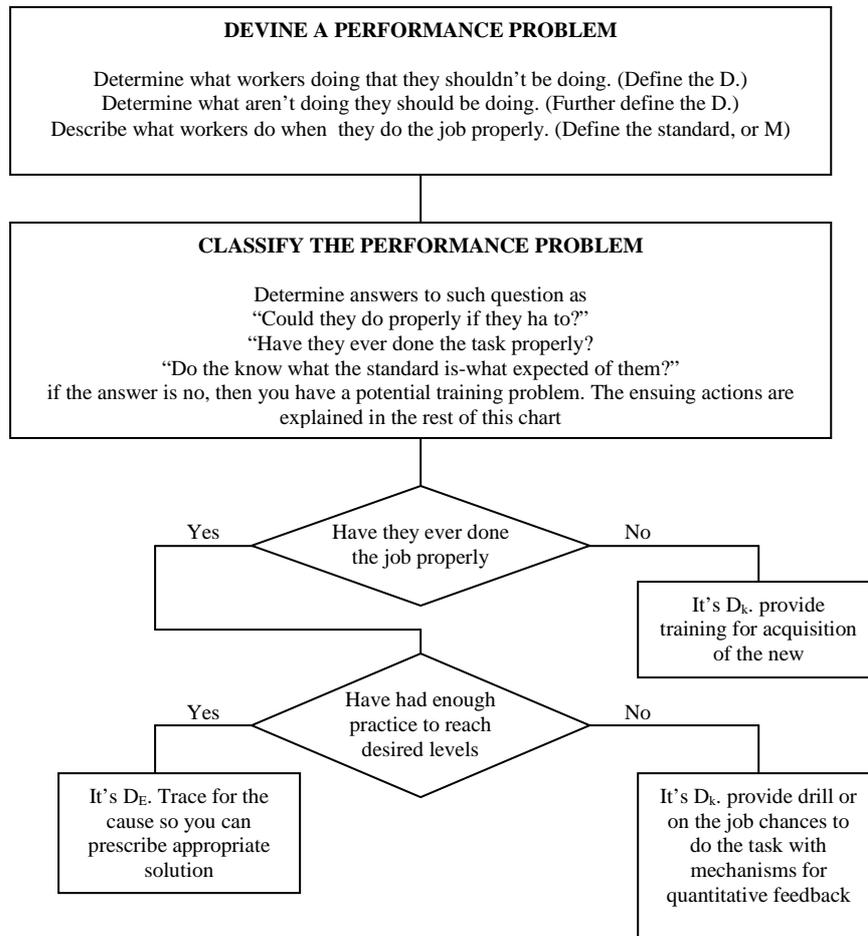
THE TRAINING AND DEVELOPMENT PROCESS



HOW TO DETERMINE TRAINING NEEDS



THE EXPANDED FUNCTION OF TRAINING AND DEVELOPMENT



Catatan-catatan

1. Bagaimana membangun aktivitas belajar peserta pelatihan (sasaran) dari permulaan

- a. **Team Building** : Membantu peserta pelatihan (sasaran) untuk mengenal dirinya dan temannya atau membangun kerjasama dan saling membutuhkan.
- b. **On- the –spot assessment** : Mempelajari peserta pelatihan (sasaran), terutama berkaitan dengan sikap, pengetahuan maupun pengalaman pribadinya.
- c. **Immediate learning involvement** : Mengembangkan istilah-istilah yang dapat menarik minat peserta pelatihan (sasaran).

2. Bagaimana Membantu peserta pelatihan (sasaran) agar secara aktif mengembangkan pengetahuannya, keterampilannya maupun sikapnya.

- a. **Full-class learning** : Pelatih (tutor) mengalihkan perhatian peserta pelatihan (sasaran) dengan cara instruksi atau melakukan stimulus setelah semua peserta pelatihan masuk kelas.
- b. **Diskusi Kelas** : Buat isu-isu kunci sehingga mengundang dialog dan debat di antara peserta pelatihan.
- c. **Question Prompting** (pertanyaan cepat): Peserta pelatihan kembali bertanya atau mengklarifikasi pertanyaan.
- d. **Collaborative learning** : Tugas dikerjakan secara bersama-sama dalam kelompok kecil.
- e. **Peer teaching** (Pengajaran teman sebaya) : Instruksi dilakukan/dipimpin oleh peserta pelatihan itu sendiri.
- f. **Independent learning** : Aktivitas belajar dilakukan secara sendiri-sendiri (mandiri)
- g. **Affective learning** : Kegiatan ini dapat membantu peserta pelatihan untuk mampu memahami perasaan, nilai-nilai (moral), maupun sikapnya.
- h. **Skill Development** : Belajar dan latihan keduanya harus mengandung unsur technical dan non-technical.

3. Bagaimana agar belajar tidak cepat lupa

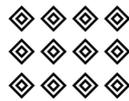
- a. **Review** : Mengingat kembali (mengulang pelajaran) atau membuat ringkasan dari pelajaran yang telah dipelajarinya.
- b. **Self-Assessment** : Menilai perubahan yang terjadi pada pengetahuan, keterampilan maupun sikapnya.
- c. **Future-planning** : Menetapkan aturan agar peserta pelatihan melanjutkan belajar meskipun kelas telah selesai.
- d. **Expression of final sentiments** : Sampaikan, gagasan/pikiran, perasaan, dan perhatian peserta pelatihan dari awal sampai akhir pembelajaran.

4. Hal yang perlu diperhatikan dalam pelatihan

- a. Hindarkan uji coba metode mengajar yang keluar dari materi, Uji coba metode baru tidak lebih dari satu minggu.

- b. Ketika pelatih (tutor) memperkenalkan metode mengajar baru kepada peserta pelatihan, sampaikan alternatif penggunaannya sehingga peserta pelatihan bisa melakukan dan mengikutinya dengan baik, sampaikan umpan balik dari penggunaan metode tersebut.
- c. Jangan beri peserta pelatihan (sasaran) dengan tugas yang memberatkan dan terlalu banyak, berikan tugas yang sesuai dengan kemampuan dirinya dan kelasnya.
- d. Sampaikan pedoman pengajaran dan materi secara jelas dan rinci, berikan contoh, ilustrasi agar peserta pelatihan tidak bingung, sehingga peserta pelatihan mampu menyerap materi dengan jelas dan cepat.

MODEL-MODEL PELATIHAN



Oleh : Mustofa Kamil

UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
TAHUN 2003

