

Implementasi Program Pelatihan

Training Delivery Principles & Trainer Competencies

Dr. Despinur Dara

Referensi: Noe, R. A. (2022). Employee Training & Development, 9th Ed.



Agenda Perkuliahan



BAGIAN 1

Training Delivery Principles

Prinsip-prinsip penyampaian pelatihan yang efektif: lingkungan belajar, konten bermakna, praktik, umpan balik, dan interaksi peserta.



BAGIAN 2

Trainer Competencies

Kompetensi trainer: keahlian konten, keterampilan fasilitasi, dan kemampuan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif.

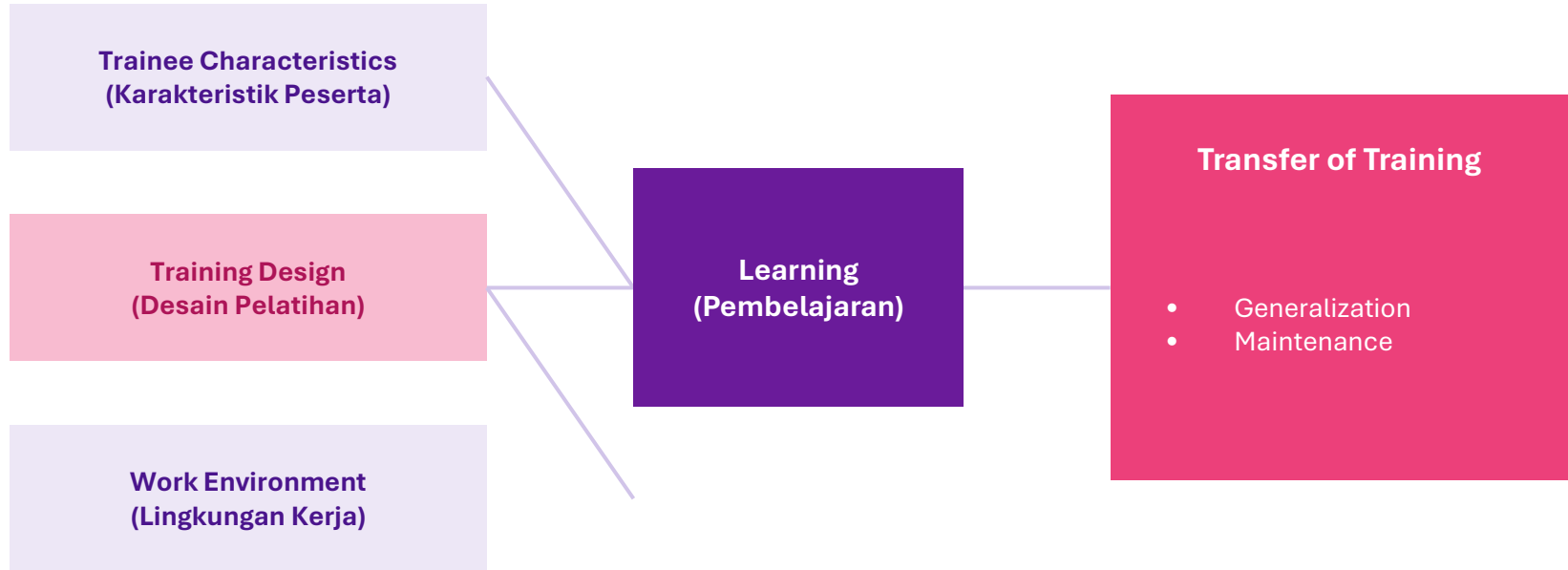
01

Training Delivery Principles

Prinsip-Prinsip Penyampaian
Pelatihan yang Efektif

Model Pembelajaran & Transfer Pelatihan

Noe (2022), Figure 4.1



Efektivitas pelatihan ditentukan oleh tiga faktor: karakteristik peserta, desain pelatihan, dan dukungan lingkungan kerja.

Fitur Instruksi yang Memfasilitasi Pembelajaran

Table 4.5 — Noe (2022)

01

Objectives

Tujuan pembelajaran yang jelas dan terukur

02

Meaningful Content

Konten relevan dengan pengalaman kerja peserta

03

Opportunities to Practice

Kesempatan latihan aktif dengan overlearning

04

Feedback

Umpan balik spesifik dan tepat waktu

05

Observation & Interaction

Belajar melalui observasi, pengalaman, dan interaksi sosial

+ Koordinasi program yang baik • Tanggung jawab & self-management peserta • Dukungan lingkungan kerja

Tujuan Pelatihan yang Efektif

Tiga Komponen (Noe, 2022)

1

Performance

Apa yang diharapkan dapat dilakukan peserta setelah pelatihan

2

Criterion

Standar atau tingkat kinerja yang dapat diterima

3

Conditions

Kondisi di mana peserta diharapkan menunjukkan kinerja

Contoh:

"Setelah pelatihan, karyawan akan mampu menyampaikan respons empati (performance) kepada semua pelanggan yang tidak puas, dengan menawarkan permintaan maaf singkat dan tulus kurang dari 10 kata, secara profesional (criterion), dalam kondisi apapun termasuk pelanggan yang sangat marah (conditions)."

Praktik dan Umpan Balik

PRAKTIK

● Overlearning

Latihan berulang melampaui penguasaan awal

● Massed vs Spaced

Praktik terdistribusi lebih efektif untuk tugas kompleks

● Whole vs Part

Kombinasi keduanya optimal

● Error Management

Kesalahan sebagai peluang belajar → meningkatkan transfer

UMPAN BALIK

- ☐ Fokus pada perilaku spesifik
- ☐ Diberikan segera setelah kinerja
- ☐ Perilaku positif diperkuat melalui pujian verbal
- ☐ Variasi spesifisitas agar peserta memahami kinerja baik dan buruk

💡 *Metacognition dan self-regulation meningkatkan efektivitas pembelajaran selama praktik (Noe, 2022).*

Pembelajaran Melalui Interaksi

Table 4.12 (Noe, 2022)

Tipe Interaksi	Kapan Digunakan	Contoh
Learner–Content	Tugas diselesaikan secara individu; mempelajari dan bertindak berdasarkan informasi	Membaca teks, studi kasus, worksheet, modul multimedia
Learner–Learner	Tugas diselesaikan dalam kelompok; memvalidasi pemahaman melalui diskusi	Diskusi kelompok, peer teaching, berbagi pengalaman
Learner–Instructor	Eksplorasi topik mendalam; mengembangkan keterampilan analisis kritis	Demonstrasi, coaching, tanya jawab mendalam

Implikasi: Tipe interaksi disesuaikan dengan tujuan pembelajaran. Untuk keterampilan interpersonal dan pemecahan masalah kompleks, ketiga tipe perlu dikombinasikan.

Near Transfer vs Far Transfer

NEAR TRANSFER

Theory of Identical Elements

- Lingkungan pelatihan identik dengan lingkungan kerja
- Fokus pada closed skills (prosedur standar)
- Contoh: simulator penerbangan, pelatihan peralatan
- Fidelity tinggi antara training dan pekerjaan

FAR TRANSFER

Stimulus Generalization Approach

- Prinsip umum diterapkan pada berbagai situasi
- Fokus pada open skills (keterampilan adaptif)
- Contoh: customer service, keterampilan interpersonal
- Lingkungan kerja tidak dapat diprediksi sepenuhnya

Cognitive Theory of Transfer: materi bermakna + strategi pengkodean memori → meningkatkan transfer pada semua jenis pelatihan.

Kompetensi yang Diperlukan
Trainer Efektif

02

Trainer Competencies

Memilih dan Mempersiapkan Trainer

Noe (2022), Chapter 5

1

Konsultan / Trainer Profesional

Keahlian topik dan pengalaman pelatihan dari luar organisasi

2

Manajer & Karyawan Internal

Memahami bisnis perusahaan, meningkatkan relevansi konten dan dukungan pembelajaran

3

Train-the-Trainer Program

Membekali manajer dan pakar konten dengan keterampilan presentasi, fasilitasi, dan desain pembelajaran

Trainer internal yang memahami konteks organisasi meningkatkan meaningfulness konten bagi peserta.

Kompetensi Inti Trainer Efektif

Content Expertise

Menguasai materi; menyampaikan secara konkret dengan contoh nyata

Communication Skills

Presentasi antusias, hindari distraksi vokal, gaya rileks namun otoritatif

Facilitation Skills

Memfasilitasi diskusi, menjawab pertanyaan, lingkungan kolaboratif

Audience Awareness

Memahami persona peserta: usia, kepribadian, budaya, bahasa, aksesibilitas

Classroom Management

Mengelola dinamika kelompok, menangani peserta disruptif, mengatur ruang

Credibility Building

Berbagi pengalaman, data & statistik, menghubungkan konten dengan manfaat

Menciptakan Lingkungan Belajar Kondusif

SEBELUM PELATIHAN

- Kuasai konten; lakukan rehearsal mental dan fisik
- Siapkan backup materials (min. 2 format visual)
- Pilih ruang sesuai kebutuhan interaksi
- Tiba 15 menit lebih awal; periksa peralatan
- Komunikasikan tujuan dan harapan ke peserta

SELAMA PELATIHAN

- Gunakan icebreaker yang relevan dan ringkas
- Chunk materi dalam sesi maks. 20 menit, diselingi aktivitas
- Fasilitasi diskusi dari berbagai posisi di ruangan
- Gunakan cerita, analogi, dan contoh nyata
- Monitor dinamika kelompok; pastikan semua berkontribusi

Menangani Tantangan dalam Pelatihan

Peserta Disruptif

- Ambil kendali sesi; komunikasikan kredensial dan relevansi pelatihan
- Biarkan peserta menyampaikan frustrasi melalui aktivitas terstruktur
- Gunakan aktivitas energizer; meminta keluar hanya sebagai upaya terakhir

Keragaman Audiens (Budaya, Bahasa, Usia)

- Gunakan contoh dan nama yang familiar; hindari slang dan analogi lokal
- Pertimbangkan norma budaya terkait umpan balik publik dan hierarki
- Untuk peserta senior: self-paced training, kelompok kecil, teknologi user-friendly

Memastikan Transfer Pelatihan

HIGH IMPACT

Manager Support

Diskusikan tujuan pelatihan sebelum & sesudah program; sediakan kesempatan praktik; libatkan sebagai instruktur

ACCOUNTABILITY

Self-Management

Identifikasi target skill, hambatan transfer, strategi coping, sumber dukungan untuk menghindari lapse

SUSTAINABILITY

Peer Support & Action Plan

Jaringan dukungan sesama peserta; action plan tertulis dengan tujuan, strategi, jadwal review

Climate for Transfer: persepsi peserta tentang dukungan manajer, kesempatan menggunakan keterampilan, dan konsekuensi positif menentukan keberhasilan transfer (Noe, 2022).

Rangkuman & Implikasi Manajerial

Desain Instruksional Terintegrasi

Efektivitas pelatihan bergantung pada integrasi tujuan jelas, konten bermakna, praktik aktif, umpan balik tepat waktu, dan interaksi terstruktur bukan hanya metode penyampaian.

Kompetensi Trainer sebagai Faktor Kritis

Trainer harus menguasai konten, memiliki keterampilan fasilitasi, memahami audiens, dan menciptakan lingkungan belajar inklusif dan partisipatif.

Transfer sebagai Tujuan Utama

Program pelatihan dirancang dengan mempertimbangkan transfer sejak awal melalui dukungan manajer, self-management, peer support, dan iklim organisasi.

Pembelajaran Berkelanjutan

Knowledge management, communities of practice, dan microlearning memastikan pembelajaran tidak berhenti di ruang kelas.

Diskusi & Refleksi

1. Bagaimana prinsip-prinsip training delivery dapat diterapkan dalam konteks pelatihan ASN di Indonesia?
2. Apa tantangan utama dalam memastikan transfer of training di organisasi Anda, dan strategi apa yang paling realistis?
3. Bagaimana peran manajer lini dalam mendukung efektivitas pelatihan dapat ditingkatkan secara sistematis?

Referensi:

Noe, R. A. (2022). Employee Training and Development, 9th Edition.
New York: McGraw-Hill Education.