
7
Transfer pembelajaran, coaching, dan pembelajaran di tempat kerja
Dari pelatihan menuju penerapan dan pengembangan berkelanjutan
Pelatihan
Penerapan
Coaching
Pembelajaran kerja
Dukungan peserta • supervisor • tim • organisasi
Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD
www.rudyct.com/cv.pdf
2026

7 Transfer pembelajaran, coaching, dan pembelajaran di tempat kerja

Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD
www.rudyct.com/cv.pdf
2026

Artikel ini menjelaskan keterkaitan antara pelatihan, coaching, dan sistem kerja dalam membangun penerapan kompetensi yang bertahan.

Abstrak

Artikel ini mengkaji bagaimana pembelajaran yang berlangsung dalam pelatihan, pendidikan profesional, dan kegiatan pengembangan dapat diterapkan serta dipertahankan dalam pekerjaan nyata. Transfer pembelajaran tidak terjadi otomatis setelah peserta memahami materi. Transfer dipengaruhi oleh mutu desain pembelajaran, karakteristik dan motivasi peserta, kesempatan untuk menerapkan, dukungan pimpinan dan rekan, budaya organisasi, serta kesesuaian tugas dengan kompetensi yang dipelajari. Artikel membahas kerangka transfer klasik dan perkembangan kajian, prinsip desain yang mendorong generalisasi dan retensi, coaching sebagai mekanisme refleksi dan penguatan tindakan, serta pembelajaran informal dan kolaboratif di tempat kerja. Pembahasan dilengkapi rancangan program pengembangan supervisor, pendekatan evaluasi, penggunaan teknologi, pertimbangan etis, dan implikasi bagi organisasi Indonesia. Argumen utama artikel ialah bahwa transfer perlu dikelola sebagai proses bersama antara peserta, fasilitator, atasan, tim, dan organisasi, bukan dibebankan kepada peserta semata. Coaching dapat membantu, tetapi tidak menggantikan pelatihan yang memadai atau perbaikan lingkungan kerja.

Kata Kunci

transfer pembelajaran; transfer pelatihan; coaching; pembelajaran di tempat kerja; dukungan supervisor; praktik reflektif; evaluasi pelatihan; pengembangan sumber daya manusia

1 Pengertian Transfer Pembelajaran

Transfer pembelajaran adalah penggunaan pengetahuan, keterampilan, sikap, atau strategi yang diperoleh dalam satu situasi pada situasi lain. Dalam pengembangan sumber daya manusia, istilah ini umumnya menunjuk pada penggunaan hasil pelatihan dalam pekerjaan. Keberhasilan kelas tidak dapat dinilai hanya dari kehadiran, kepuasan, atau kemampuan menjawab pertanyaan pada akhir sesi. Peserta dapat memahami konsep saat latihan, tetapi gagal menerapkannya ketika kembali menghadapi tenggat, prosedur lama, tekanan pelanggan, atau tuntutan pimpinan. Karena itu, transfer menjadi bagian inti dari desain dan evaluasi pembelajaran.

Baldwin dan Ford (1988) memandang transfer melalui dua unsur utama, yakni generalisasi dan pemeliharaan. Generalisasi berarti kemampuan menggunakan pembelajaran pada tugas, orang, dan kondisi yang bervariasi; pemeliharaan berarti kemampuan mempertahankan penggunaan itu dari waktu ke waktu. Seseorang yang dapat menggunakan teknik umpan balik hanya pada skenario pelatihan belum tentu mampu melakukannya dalam percakapan yang emosional. Sebaliknya, penerapan yang pernah terjadi sekali belum

menunjukkan kebiasaan yang stabil. Kerangka ini membantu organisasi menyusun pertanyaan evaluasi yang lebih bermakna daripada sekadar “apakah peserta menyukai pelatihan?”.

Transfer juga dapat bersifat positif, netral, atau negatif. Transfer positif terjadi ketika pembelajaran memperbaiki kinerja pada situasi sasaran. Transfer netral berarti kompetensi baru tidak banyak mengubah hasil, mungkin karena jarang dibutuhkan atau sudah dikuasai sebelumnya. Transfer negatif terjadi ketika strategi yang dipelajari diterapkan pada kondisi yang tidak sesuai dan justru menurunkan mutu atau meningkatkan risiko. Contohnya, teknik delegasi yang efektif pada pekerjaan rutin dapat gagal untuk tugas berisiko tinggi yang mensyaratkan pemeriksaan ketat. Pengajar perlu mengajarkan batas penerapan dan tanda kapan strategi harus disesuaikan.

Penggunaan pengetahuan juga berbeda dari penguasaan sesaat. Kemampuan transfer mencakup mengenali bahwa suatu prinsip relevan, memilihnya secara tepat, menyesuaikannya dengan konteks, lalu menilai akibatnya. Hal ini menuntut bukan hanya ingatan, melainkan juga pemahaman kondisi penggunaan. Sebuah kelas analisis data perlu melatih peserta menjelaskan asumsi dan keterbatasan indikator, bukan hanya menjalankan perangkat lunak. Transfer menjadi lebih mungkin ketika peserta memahami prinsip umum di balik contoh dan berlatih menghadapi variasi yang representatif.

2 Mengapa Transfer Sering Gagal

Kegagalan transfer kerap disalahartikan sebagai kurangnya motivasi peserta. Padahal hasil belajar bergerak melalui beberapa mata rantai: peserta memperoleh kompetensi, memiliki kesempatan menggunakannya, menerima tanggapan dari lingkungan, dan menilai bahwa upaya tersebut layak diteruskan. Bila satu mata rantai putus, penerapan dapat berhenti. Peserta mungkin telah memperoleh keterampilan tetapi tidak memiliki kewenangan, waktu, alat, atau dukungan. Pelatihan komunikasi tidak akan efektif jika organisasi mempertahankan target yang bertentangan dengan perilaku komunikasi yang diharapkan.

Desain pembelajaran dapat menjadi sumber masalah. Materi yang terlalu abstrak, contoh yang jauh dari pekerjaan, latihan yang tidak menyerupai tantangan nyata, instruksi yang kabur, serta umpan balik yang terlambat membuat peserta kesulitan mengingat kapan dan bagaimana kemampuan digunakan. Bila pelatihan hanya menyajikan konsep tanpa kesempatan praktik, peserta harus membangun jembatan menuju pekerjaan sendiri. Beban tersebut berat terutama ketika tugas kompleks atau situasi kerja berubah cepat. Blume dkk. (2010) menunjukkan bahwa faktor peserta, desain intervensi, dan lingkungan kerja berkaitan dengan transfer, dengan hubungan yang bervariasi menurut jenis hasil dan konteks.

Lingkungan kerja dapat memperkuat atau menghambat pembelajaran. Supervisor yang menanyakan rencana penerapan, memberi kesempatan mencoba, dan membahas hasil secara konstruktif dapat memperkuat perilaku baru. Sebaliknya, rekan kerja dapat mengejek praktik yang berbeda, prosedur lama dapat menghalangi perubahan, atau manajer dapat segera menghukum kesalahan awal. Peserta lalu belajar bahwa perilaku baru tidak aman meskipun pelatihan menyatakan sebaliknya. Norma kerja yang sebenarnya sering lebih kuat daripada pesan kelas.

Waktu dan prioritas juga berpengaruh. Dalam organisasi yang kekurangan staf, pekerja mungkin harus segera kembali ke volume tugas penuh. Mereka tidak mempunyai ruang untuk berlatih atau berdiskusi. Program yang mengabaikan ritme operasional menyamakan kesempatan belajar dengan motivasi individu. Analisis kegagalan transfer karena itu perlu memeriksa sistem kerja, kebijakan, akses terhadap sumber daya, kualitas supervisi, dan beban kerja. Perbaikan kadang memang pelatihan tambahan, tetapi dapat pula berupa penyederhanaan alur, penyesuaian indikator kinerja, atau dukungan pimpinan.

3 Kerangka Baldwin dan Ford

Model Baldwin dan Ford mengelompokkan anteseden transfer dalam tiga ranah: karakteristik peserta, desain pelatihan, dan lingkungan kerja. Ranah peserta mencakup kemampuan, pengalaman, motivasi, kepercayaan diri, dan orientasi terhadap tujuan. Ranah desain meliputi relevansi tugas, metode, urutan isi, kesempatan praktik, dan umpan balik. Ranah lingkungan mencakup dukungan atasan dan rekan, iklim transfer, kesempatan menggunakan keterampilan, serta konsekuensi organisasi. Hasil pelatihan dan transfer berinteraksi; kompetensi yang kuat tidak menjamin transfer jika konteks kerja tidak memberi peluang.

Kerangka tersebut berguna karena mencegah organisasi mencari satu penyebab tunggal. Jika peserta gagal menggunakan keterampilan, analisis tidak langsung menyimpulkan bahwa mereka kurang berkomitmen. Tim memeriksa apakah tugas pelatihan menyerupai pekerjaan, apakah supervisor mengetahui tujuan program, dan apakah sumber daya tersedia. Model ini juga membantu membagi tanggung jawab. Perancang bertanggung jawab pada keselarasan belajar, peserta pada keterlibatan dan latihan, pimpinan pada kesempatan serta dukungan, dan organisasi pada sistem yang konsisten.

Blume dkk. (2010) memperluas bukti melalui meta-analisis atas 89 studi empiris. Mereka menemukan bahwa prediktor transfer memiliki hubungan yang beragam dan dipengaruhi pula oleh jenis tugas, metode pengukuran, serta konteks. Karena itu, hasil meta-analisis tidak mendukung resep bahwa satu karakteristik seperti motivasi selalu menjelaskan transfer. Grossman dan Salas (2011) menyoroti faktor yang berulang dalam penelitian, termasuk desain yang relevan, latihan, iklim dukungan, kesempatan menerapkan, dan perilaku setelah pelatihan. Pembaca perlu memperlakukan temuan ini sebagai pola bukti, bukan jaminan kausal untuk setiap organisasi.

Kerangka transfer sebaiknya dioperasionalkan dalam pertanyaan kerja yang konkret. Siapa yang akan memberi peserta kesempatan pertama untuk mencoba? Bagaimana peserta meminta bantuan? Apakah target kerja memberi ruang bagi penggunaan prosedur baru? Apa tanda penerapan yang aman? Kapan organisasi akan meninjau hasil? Pertanyaan tersebut membuat transfer dapat dirancang sejak awal. Kerangka yang hanya muncul dalam laporan evaluasi tidak banyak membantu peserta ketika mereka sedang menghadapi pekerjaan.

4 Analisis Kebutuhan dan Sasaran Transfer

Sebelum merancang pelatihan, organisasi perlu menentukan persoalan kinerja yang ingin diatasi dan memeriksa penyebabnya. Analisis kebutuhan membandingkan standar yang diperlukan dengan praktik saat ini melalui wawancara, pengamatan, data layanan, telaah dokumen, dan diskusi dengan pekerja. Perbedaan kinerja mungkin bersumber dari kompetensi, tetapi juga dari prosedur yang membingungkan, beban kerja, perangkat yang tidak andal, pembagian wewenang, atau insentif. Jika hambatan utamanya bukan pengetahuan dan keterampilan, pelatihan bukan intervensi yang memadai.

Analisis tugas menguraikan apa yang dilakukan pekerja, keputusan yang harus dibuat, sumber informasi, standar mutu, risiko kesalahan, dan variasi situasi. Penguraian ini membantu membedakan kemampuan yang perlu diajarkan dari kondisi yang hanya perlu disediakan. Pada pekerjaan layanan publik, misalnya, pegawai perlu memahami alur verifikasi dan mempraktikkan penjelasan kepada warga, sedangkan sistem antrean dan kebijakan pengecualian merupakan tanggung jawab desain layanan. Tujuan belajar yang baik menjelaskan kemampuan yang dapat diamati dan kondisi penerapannya.

Sasaran transfer menghubungkan hasil kursus dengan bukti penggunaan dalam pekerjaan. Contohnya bukan “peserta memahami coaching”, melainkan “dalam empat minggu setelah pelatihan, supervisor melakukan percakapan pengembangan dengan anggota tim, menetapkan satu tindakan yang disepakati, dan

meninjau kemajuan tanpa mengambil alih tanggung jawab peserta". Rumusan ini menunjukkan perilaku, konteks, dan rentang waktu. Standar harus realistis dan sejalan dengan wewenang peserta.

Pekerja sebaiknya dilibatkan dalam analisis karena mereka memahami hambatan harian dan variasi tugas. Pelibatan itu tidak berarti seluruh kebutuhan ditentukan oleh preferensi sesaat. Tim membandingkan pendapat peserta dengan standar profesi, bukti kinerja, kebutuhan pelanggan, dan tujuan organisasi. Bila data tidak lengkap, ketidakpastian dijelaskan. Program percontohan dapat dipakai untuk menguji asumsi dan mengumpulkan informasi tambahan sebelum pelaksanaan lebih luas.

5 Merancang Pelatihan yang Mendukung Penerapan

Rancangan pelatihan berorientasi transfer menghubungkan konsep dengan kondisi penggunaan. Peserta perlu mengetahui mengapa keterampilan penting, tugas apa yang akan mereka hadapi, kapan teknik tertentu digunakan, dan kapan pendekatan lain lebih tepat. Materi disusun berdasarkan kompetensi inti dan urutan kerja. Contoh yang representatif memperlihatkan bukan hanya keberhasilan, tetapi juga kesalahan umum, kondisi batas, dan keputusan yang perlu dibuat ketika informasi tidak lengkap.

Latihan perlu memiliki kemiripan yang cukup dengan pekerjaan, tetapi tetap aman dan terkendali. Simulasi percakapan, studi kasus, demonstrasi alat, dan pengambilan keputusan berbasis skenario memungkinkan peserta mencoba respons tanpa mengganggu pelanggan atau operasi. Variasi kasus mencegah peserta menghafal satu jawaban. Pengajar kemudian meminta mereka menjelaskan alasan pemilihan tindakan, sumber bukti, serta bagian yang perlu disesuaikan dalam pekerjaan.

Umpan balik cepat memberi tahu peserta bagian yang sudah tepat dan tindakan apa yang perlu diperbaiki. Umpan balik yang hanya menyebut "baik" tidak cukup untuk membangun kompetensi kompleks. Rubrik dapat mencakup akurasi, pertimbangan etis, kualitas komunikasi, dan pengenalan risiko. Peserta diberi kesempatan mengulang latihan setelah menerima masukan. Pengulangan dengan perubahan konteks membangun fleksibilitas dan menguatkan ingatan tentang prinsip, bukan hanya urutan prosedur.

Persiapan sebelum pelatihan dan tindak lanjut sesudahnya menyambungkan kelas dengan organisasi. Peserta dapat membawa persoalan kerja yang disamarkan, menetapkan sasaran penerapan bersama atasannya, lalu kembali untuk membahas pengalaman. Atasan perlu menerima ringkasan tujuan, istilah kunci, dan cara mendukung penerapan. Informasi tersebut menyelaraskan harapan tanpa mengubah coaching menjadi pengawasan nilai atau ancaman hukuman.

6 Praktik Terdistribusi dan Penguatan Ingatan

Kemampuan lebih mudah digunakan ketika peserta mampu mengingatnya pada saat dibutuhkan. Peninjauan materi dengan jarak waktu, latihan mengambil kembali informasi dari ingatan, dan penggunaan contoh bervariasi membantu memperkuat retensi. Strategi ini tidak perlu menjadi sistem rumit. Pengingat singkat seminggu setelah kelas, kuis kasus kecil, atau pertanyaan reflektif sebelum percakapan kerja dapat membantu peserta mengakses prinsip yang telah dipelajari. Pengulangan harus menuntut pengambilan kembali, bukan sekadar membuka ulang slide.

Praktik terdistribusi membagi latihan ke beberapa waktu daripada menumpuk seluruhnya pada sesi intensif. Untuk keterampilan memberi umpan balik, peserta dapat menonton demonstrasi, mencoba percakapan dalam lokakarya, mempraktikkan satu langkah dalam rapat rutin, lalu mendiskusikan hasilnya pada pertemuan coaching. Jeda antarpraktik memberi peluang penerapan dan koreksi. Namun, tugas lapangan perlu

proporsional dan tidak memaksa peserta menggunakan teknik yang belum cukup dikuasai pada situasi berisiko tinggi.

Latihan bervariasi memperlihatkan bahwa prinsip yang sama dapat muncul dalam konteks berbeda. Peserta mempraktikkan percakapan dengan pekerja baru, anggota tim berpengalaman, atau rekan yang tidak setuju. Mereka lalu mengidentifikasi bagian yang tetap sama dan bagian yang menuntut penyesuaian. Transfer lebih mungkin ketika peserta memahami struktur masalah, bukan hanya meniru kata-kata contoh. Pengajar menjelaskan pola yang dapat digeneralisasikan dan batas-batasnya.

Perangkat bantu kerja dapat mengurangi kesalahan ketika tugas jarang dilakukan atau prosedur panjang. Daftar periksa, panduan keputusan, kartu percakapan, atau video pendek menyediakan dukungan pada saat bekerja. Alat bantu tidak menggantikan pembelajaran yang diperlukan untuk mengambil keputusan, tetapi dapat membantu mengingat langkah penting. Desain alat harus sederhana, tersedia di lokasi tugas, dan diuji bersama pekerja. Bila panduan sulit ditemukan atau tidak sesuai dengan alur kerja, nilainya rendah meskipun isinya benar.

7 Coaching sebagai Mekanisme Pengembangan

Coaching dalam organisasi adalah proses percakapan terarah yang membantu seseorang menetapkan tujuan, memahami situasi, menimbang pilihan, dan merencanakan tindakan. Coaching dapat dilakukan oleh coach profesional, manajer, mentor, atau rekan sebaya, tetapi peran dan relasi kuasa berbeda. Coaching bukan sekadar memberi nasihat, bukan pula terapi klinis. Tujuan, batas kerahasiaan, tanggung jawab, dan hubungan dengan penilaian kinerja perlu diperjelas sejak awal.

Coaching mendukung transfer karena memberikan ruang untuk menafsirkan pengalaman setelah peserta mencoba keterampilan. Peserta dapat menguraikan apa yang terjadi, bagian yang berjalan baik, respons lingkungan, dan percobaan berikutnya. Percakapan ini mengubah pengalaman kerja menjadi bahan belajar. Coaching juga membantu peserta menetapkan tujuan spesifik dan mengidentifikasi hambatan yang mungkin memerlukan intervensi organisasi. Bila hambatan ada di luar kendali individu, coach tidak seharusnya mendorong peserta menanggungnya sendiri.

Meta-analisis Jones, Woods, dan Guillaume (2016) menemukan efek positif coaching di tempat kerja pada hasil belajar dan kinerja, berdasarkan studi yang memenuhi kriteria mereka. Theeboom dkk. (2014) juga melaporkan efek positif pada sejumlah hasil individual, meskipun cakupan studi dan definisi coaching berbeda. Kajian mutakhir Cannon-Bowers dkk. (2023) menekankan perlunya kemajuan metodologis dan definisi yang lebih jelas. Bukti ini mendukung coaching sebagai pendekatan potensial, tetapi tidak berarti setiap percakapan coaching otomatis efektif atau bahwa hasilnya selalu berasal dari coaching semata.

Coaching paling berguna ketika terhubung dengan kebutuhan yang jelas, sasaran yang realistis, kesempatan bertindak, dan tindak lanjut. Percakapan tanpa tujuan dapat berubah menjadi curahan masalah yang tidak menghasilkan rencana. Sebaliknya, sasaran yang dipaksakan dari luar dapat mengurangi kepemilikan peserta. Coach membantu peserta menyusun tujuan yang selaras dengan kebutuhan organisasi dan nilai profesional, sembari membedakan tujuan yang dapat dikendalikan peserta dari kondisi yang perlu dinegosiasikan dengan pimpinan.

8 Tahapan Coaching untuk Transfer

Tahap sebelum pelatihan dapat dimulai dengan percakapan antara peserta dan supervisor tentang sasaran, kemampuan yang akan dipelajari, kesempatan penerapan, serta dukungan yang dibutuhkan. Kesepakatan pra-kursus membuat pembelajaran relevan dan menghindari kejutan ketika peserta kembali. Pertanyaan yang bermanfaat mencakup tugas apa yang ingin ditingkatkan, siapa yang dapat memberi umpan balik, dan bagaimana keberhasilan akan diamati. Kesepakatan tidak perlu panjang; kejelasan lebih penting daripada formulir.

Selama pelatihan, coaching singkat dapat membantu peserta menafsirkan kesulitan dan merencanakan tindakan pertama. Coach menanyakan bagian mana yang masih membingungkan, situasi mana yang mungkin menjadi tempat latihan, dan dukungan apa yang diperlukan. Percakapan tetap menghargai batas kompetensi: peserta tidak didorong langsung melakukan tugas berisiko sebelum cukup terampil. Instruktur dan coach dapat berkoordinasi jika ada persetujuan peserta dan aturan kerahasiaan yang sesuai.

Setelah pelatihan, peserta memilih satu atau dua kesempatan penerapan dengan risiko yang wajar. Dalam sesi tindak lanjut, coach membantu meninjau tujuan, tindakan, hasil, dan pembelajaran. Pertanyaan seperti “Apa yang Anda perhatikan?” atau “Apa yang ingin Anda coba berbeda?” mendorong refleksi dan kepemilikan. Jika percobaan gagal, coach mengidentifikasi apakah penyebabnya teknik, konteks, sumber daya, atau ekspektasi yang tidak jelas.

Pemeliharaan jangka menengah dilakukan melalui percakapan berkala, praktik sebaya, atau komunitas pembelajaran. Jarak antarpertemuan disesuaikan dengan frekuensi tugas dan kebutuhan dukungan. Sesi tidak perlu berlebihan; diskusi singkat yang konsisten dapat memadai untuk keterampilan rutin. Untuk perubahan strategis, tindak lanjut membutuhkan waktu lebih panjang serta keterlibatan pimpinan. Pada akhir siklus, peserta merangkum kebiasaan yang telah terbentuk dan kondisi yang masih memerlukan perhatian.

9 Model Percakapan dan Mutu Pertanyaan

Model GROW—Goal, Reality, Options, Will—sering dipakai sebagai peta percakapan coaching. Coach dan peserta menyepakati tujuan, memeriksa realitas saat ini, menghasilkan pilihan, lalu menentukan tindakan dan komitmen. Kekuatan model ini adalah kesederhanaannya. Batasnya, percakapan manusia tidak selalu bergerak lurus. Peserta mungkin perlu kembali mendefinisikan tujuan setelah memahami masalah, atau menyadari bahwa kendala utama berada pada struktur organisasi.

Pertanyaan terbuka membantu peserta berpikir, tetapi jumlah pertanyaan bukan ukuran mutu coaching. Pertanyaan yang terlalu cepat dapat terasa seperti interogasi. Coach mendengarkan, mengklarifikasi, merangkum, dan memeriksa apakah interpretasinya tepat. Ia dapat menawarkan hipotesis dengan bahasa tentatif, lalu memberi ruang bagi peserta untuk menerima, menolak, atau mengubahnya. Keterampilan ini membantu menjaga dialog tetap kolaboratif.

Tujuan coaching sebaiknya spesifik namun tidak sempit. “Menjadi pemimpin lebih baik” terlalu luas; “menyiapkan delegasi satu tugas mingguan dengan ekspektasi dan titik pemeriksaan yang disepakati” dapat diamati. Coach membantu menentukan indikator keberhasilan, tenggat, dan siapa yang perlu terlibat. Tujuan juga dievaluasi apakah berada dalam wewenang peserta dan tidak mengabaikan risiko etis.

Percakapan coaching perlu menghasilkan langkah konkret yang tetap dimiliki peserta. Coach tidak menetapkan seluruh tindakan, tetapi dapat membantu memecah tujuan menjadi percobaan yang dapat dilakukan. Rencana yang baik menyebut apa yang akan dilakukan, kapan, dukungan yang diperlukan, dan cara

meninjau hasil. Pada akhir sesi, peserta mengulang kembali komitmennya dengan kata-kata sendiri. Langkah ini memeriksa pemahaman dan memastikan rencana realistis.

10 Coaching Manajerial dan Batas Relasi Kuasa

Manajer yang melakukan coaching memegang dua peran: bertanggung jawab pada kinerja dan membantu perkembangan bawahan. Kedua peran ini dapat saling mendukung tetapi juga menimbulkan ketegangan. Bawahan mungkin tidak bebas berbicara bila setiap pengungkapan dapat memengaruhi promosi atau penilaian. Manajer perlu menjelaskan apakah percakapan bersifat pengembangan atau evaluasi, informasi apa yang akan dicatat, dan kapan kerahasiaan tidak dapat dijanjikan.

Coaching manajerial tidak berarti menghindari keputusan yang harus dibuat. Jika kinerja tidak memenuhi standar atau terdapat pelanggaran keselamatan, manajer perlu menyampaikan ekspektasi dan konsekuensi dengan jelas. Coaching dapat membantu pekerja memahami akar kesenjangan dan merencanakan perbaikan, tetapi tidak mengaburkan akuntabilitas. Perbedaan antara dialog pengembangan dan percakapan korektif dijelaskan agar tidak menciptakan ekspektasi yang salah.

Kemampuan manajer untuk coaching memerlukan latihan. Keterampilan mendengar, memberi umpan balik spesifik, menetapkan sasaran, mengenali bias, dan menindaklanjuti tindakan tidak muncul hanya karena jabatan. Program pengembangan manajer dapat memakai demonstrasi, role play, observasi sejawat, dan supervisi reflektif. Manajer perlu mempraktikkan cara menghadapi percakapan sulit, bukan hanya menghafal daftar pertanyaan.

Organisasi juga perlu memberi waktu untuk percakapan. Target operasional yang tidak realistis membuat coaching menjadi kegiatan tambahan yang dibatalkan saat sibuk. Pimpinan perlu menetapkan ekspektasi, mengurangi beban administratif yang tidak perlu, dan memberi contoh bahwa pengembangan adalah bagian dari pekerjaan. Bila coaching dimasukkan ke indikator, ukuran sebaiknya berfokus pada kualitas dan dukungan, bukan banyaknya pertemuan tanpa memperhatikan manfaat.

11 Coaching Sebaya dan Mentoring

Coaching sebaya memanfaatkan relasi yang relatif setara untuk membantu peserta saling meninjau tujuan, strategi, dan hasil percobaan. Pasangan belajar dapat bertemu singkat setelah pelatihan, berbagi apa yang dicoba, dan mengajukan pertanyaan reflektif. Relasi setara mengurangi sebagian tekanan hierarki, tetapi tetap memerlukan norma kerahasiaan dan cara mengelola perbedaan pendapat. Peserta perlu tahu kapan persoalan harus dibawa ke supervisor atau ahli.

Mentoring memiliki cakupan yang lebih luas. Mentor dapat berbagi pengetahuan tacit, memberi akses jaringan, menafsirkan norma profesi, dan mendukung perkembangan karier jangka panjang. Coaching biasanya berfokus pada tujuan dan tindakan tertentu, walaupun praktiknya dapat tumpang tindih. Program menentukan peran sesuai kebutuhan agar peserta tidak mengharapkan mentor memberikan terapi atau coach menjanjikan promosi. Kejelasan ini melindungi kedua pihak.

Pembelajaran melalui observasi rekan kerja juga merupakan bentuk penting belajar. Peserta memperhatikan bagaimana kolega menyelesaikan masalah, mengajukan pertanyaan, mengelola emosi, atau menggunakan perangkat. Organisasi dapat menjadikan pengamatan lebih sistematis melalui shadowing, demonstrasi singkat, atau ulasan kasus. Pembelajaran informal seperti ini sulit dilihat dalam statistik pelatihan, tetapi berperan dalam pembentukan praktik kerja.

Kelompok praktik atau komunitas profesi dapat mendukung pembelajaran berkelanjutan dengan berbagi kasus dan sumber daya. Agar diskusi bermanfaat, fasilitator menjaga agar komunitas tidak hanya berbagi cerita keberhasilan. Anggota perlu memeriksa bukti, membahas kegagalan dengan aman, dan menandai kapan suatu solusi bergantung pada konteks lokal. Komunitas menjadi sumber pengetahuan, bukan sekadar forum komunikasi.

12 Pembelajaran Informal dan Situated Learning

Eraut (2004) menjelaskan bahwa pembelajaran informal di tempat kerja sering berlangsung melalui partisipasi dalam tugas, interaksi dengan orang lain, dan penanganan tantangan yang muncul. Pembelajaran tersebut dapat bersifat implisit dan tidak selalu disadari. Seorang analis junior mungkin mempelajari cara memeriksa anomali data dari cara kolega menanggapi pertanyaan, bukan dari modul resmi. Karena itu, organisasi perlu mengakui tempat kerja sebagai lingkungan belajar, bukan hanya lokasi penerapan hasil kelas.

Pembelajaran informal memiliki kelebihan berupa kedekatan dengan tugas dan kebutuhan saat itu. Namun, ia juga dapat mewariskan kesalahan atau praktik diskriminatif jika tidak disertai refleksi dan standar profesional. Kebiasaan yang “selalu dilakukan” belum tentu efektif atau etis. Pendidik dan pimpinan menyediakan bahasa untuk mempertanyakan kebiasaan, akses pada pedoman, serta kesempatan berkonsultasi dengan ahli.

Situated learning menekankan bahwa pengetahuan berkembang melalui keterlibatan dalam praktik sosial. Peserta baru bergerak dari tugas yang terbatas menuju tanggung jawab yang lebih kompleks melalui observasi, praktik, dan umpan balik. Pendampingan penting agar peserta tidak hanya meniru tindakan yang terlihat, tetapi memahami alasan dan kriteria di baliknya. Organisasi dapat menggunakan rotasi tugas, penugasan proyek, dan supervisi bertahap untuk memperluas pengalaman dengan aman.

Tugas harian dapat dirancang memiliki unsur belajar tanpa mengurangi produktivitas. Setelah penanganan kasus, tim mengadakan ulasan singkat tentang apa yang diketahui, apa yang belum diketahui, dan bagaimana keputusan dibuat. Setelah proyek, anggota mendokumentasikan temuan dan perubahan proses. Praktik tersebut memerlukan waktu yang diakui dalam jadwal; tanpa itu, refleksi mudah dikorbankan. Pembelajaran kerja menjadi bagian dari kualitas operasi dan pemecahan masalah.

13 Kesempatan Menerapkan dan Iklim Transfer

Kesempatan menerapkan berarti tersedianya tugas, wewenang, alat, dan waktu untuk menggunakan kemampuan yang baru dipelajari. Kesempatan ini tidak selalu muncul dengan sendirinya. Program dapat mengidentifikasi tugas yang sesuai, menetapkan proyek kecil, atau merancang periode praktik. Jika keterampilan jarang digunakan, simulasi berkala dapat membantu mempertahankan kesiapan. Organisasi memastikan bahwa kesempatan tersebut tidak menjadi beban tambahan tanpa dukungan.

Iklim transfer adalah persepsi tentang apakah penggunaan keterampilan baru didukung, dihargai, dan aman. Iklim terbentuk melalui perilaku atasan, kebijakan, norma kelompok, sumber daya, serta konsekuensi kinerja. Pesan resmi tentang inovasi tidak akan meyakinkan jika pekerja dihukum setiap kali mencoba prosedur yang telah disetujui. Pimpinan perlu menyelaraskan komunikasi dengan tindakan dan menetapkan batas eksperimen yang aman.

Dukungan sejawat sering sama pentingnya dengan dukungan supervisor. Rekan dapat berbagi tips, mengamati praktik, atau memberi umpan balik informal. Tim yang saling bersaing mungkin enggan berbagi

pengetahuan. Organisasi dapat memperkuat norma berbagi melalui tujuan bersama, pengakuan atas kontribusi pembelajaran, dan waktu untuk bertukar pengalaman. Namun, sistem insentif harus menghindari pengumpulan pengetahuan sebagai perlombaan yang justru menghambat kolaborasi.

Keterlibatan pimpinan senior membantu ketika perubahan membutuhkan kebijakan atau sumber daya. Manajer lini menyampaikan hambatan dari pekerjaan, sedangkan pimpinan organisasi dapat menyesuaikan prosedur, teknologi, atau target. Mekanisme eskalasi yang jelas menghubungkan pengalaman peserta dengan perubahan sistem. Jika hambatan berulang tidak ditindaklanjuti, peserta belajar bahwa organisasi tidak sungguh-sungguh menghendaki penerapan.

14 Umpan Balik dan Refleksi di Tempat Kerja

Umpan balik di tempat kerja memperjelas dampak tindakan dan membantu peserta menyesuaikan praktik. Umpan balik yang efektif mengacu pada perilaku dan bukti, bukan label kepribadian. “Dalam rapat tadi, Anda merangkum dua kepentingan sebelum mengusulkan opsi” memberi informasi yang dapat diulang; “Anda memang pemimpin hebat” kurang spesifik. Pengajar melatih pemberi umpan balik agar menyampaikan observasi, dampak, pertanyaan, dan langkah berikutnya.

Refleksi membantu pekerja menghubungkan peristiwa dengan konsep. Setelah percakapan sulit, peserta dapat menulis singkat: tujuan, tindakan, respons pihak lain, bagian yang tidak terduga, dan alternatif. Catatan tersebut tidak harus menjadi dokumen resmi atau diserahkan kepada atasan; tujuan utamanya adalah membantu penalaran. Jika organisasi mengumpulkan catatan refleksi, penggunaan dan aksesnya harus dijelaskan agar peserta tidak merasa pengembangan berubah menjadi pengawasan tersembunyi.

After-action review atau ulasan pascakegiatan mengajak tim membahas tujuan awal, apa yang terjadi, mengapa terjadi, dan apa yang akan dilakukan berikutnya. Fokusnya pada proses dan pembelajaran bersama, bukan mencari kambing hitam. Dalam pekerjaan keselamatan, layanan publik, atau kesehatan, ulasan perlu menjaga privasi serta mematuhi prosedur pelaporan insiden. Data yang dikumpulkan dapat mengungkap kebutuhan pelatihan sekaligus perbaikan sistem.

Refleksi menjadi lebih kuat bila diikuti percobaan berikutnya. Peserta memilih satu perubahan yang dapat diuji, menentukan bukti yang akan diamati, dan meninjau hasil setelahnya. Siklus singkat ini menghindari refleksi yang berhenti pada cerita. Bila tindakan baru meningkatkan risiko atau tidak memberi hasil, peserta kembali pada prinsip dan menyesuaikan strategi. Coach dapat membantu membuat penalaran tersebut terstruktur tanpa mengambil keputusan dari peserta.

15 Evaluasi Transfer dan Indikator

Evaluasi transfer perlu membedakan reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil organisasi. Kerangka evaluasi yang sering dipakai dapat membantu menyusun kategori pertanyaan, tetapi tidak boleh diperlakukan sebagai bukti bahwa setiap tingkat secara otomatis menyebabkan tingkat berikutnya. Kepuasan peserta tidak membuktikan kompetensi, dan perubahan kinerja tidak selalu disebabkan pelatihan. Organisasi merumuskan indikator sesuai tujuan serta menyatakan batas interpretasinya.

Pada tingkat belajar, penilaian mengukur pengetahuan, keterampilan, atau kualitas keputusan. Pada tingkat perilaku, observasi, catatan kerja, simulasi ulang, atau penilaian supervisor dapat menunjukkan penggunaan kemampuan. Pada tingkat hasil, organisasi memeriksa indikator layanan, mutu, keselamatan, atau

produktivitas yang memang terkait. Data sebelum-sesudah memberi informasi perubahan, tetapi desain evaluasi perlu mempertimbangkan tren, perubahan kebijakan, komposisi peserta, dan faktor lain.

Penilaian diri berguna untuk memahami persepsi peserta dan rasa percaya diri, tetapi rentan terhadap bias ingatan dan keinginan memberi jawaban yang dianggap baik. Penilaian supervisor juga dapat bias karena jarang mengamati perilaku atau memiliki kepentingan pada hasil. Menggabungkan beberapa sumber bukti meningkatkan pemahaman: data tugas, pengamatan, wawancara, produk kerja, dan refleksi. Triangulasi bukan berarti semua sumber harus sepakat; ketidaksesuaian justru dapat mengungkap perbedaan perspektif.

Indikator yang dipilih harus dapat memengaruhi keputusan. Jika tidak ada orang yang akan menggunakan hasil survei, biaya pengumpulan tidak sepadan. Tim menentukan siapa yang membaca laporan, kapan keputusan dibuat, dan perubahan apa yang mungkin dilakukan. Evaluasi juga mengamati konsekuensi yang tidak diinginkan, misalnya peserta menerapkan prosedur cepat namun mengabaikan konsultasi atau dokumentasi. Keberhasilan transfer mencakup ketepatan dan keselamatan penggunaan, bukan semata-mata frekuensi.

16 Desain Evaluasi yang Lebih Kuat

Evaluasi sederhana dapat memeriksa perilaku sebelum pelatihan, segera setelahnya, dan beberapa waktu kemudian. Pengukuran berulang membantu membedakan keterampilan yang baru muncul dari praktik yang bertahan. Jika memungkinkan, kelompok pembanding atau pelaksanaan bertahap memberi informasi lebih kuat tentang hubungan antara program dan hasil. Dalam organisasi nyata, randomisasi mungkin tidak layak secara operasional atau etis, sehingga metode kuasi-eksperimental dan analisis kualitatif dapat digunakan dengan keterbatasan dijelaskan.

Pelaporan menyatakan jumlah peserta, konteks pekerjaan, isi intervensi, intensitas coaching, dukungan supervisor, serta instrumen pengukuran. Tanpa rincian ini, pembaca tidak dapat menilai apakah temuan cocok untuk organisasinya. Hasil negatif juga bernilai karena menunjukkan batas pendekatan atau kebutuhan perbaikan. Program yang hanya melaporkan kisah sukses berisiko memberi gambaran berlebihan dan mengulang intervensi yang sebenarnya tidak efektif.

Analisis biaya-manfaat perlu memasukkan waktu peserta, biaya pengganti kerja, beban coach, teknologi, dan waktu pimpinan. Perhitungan manfaat menggunakan indikator yang masuk akal dan tidak mengklaim nilai finansial bagi setiap dampak. Misalnya, peningkatan kualitas percakapan dapat penting walaupun tidak langsung terlihat pada penjualan. Keputusan investasi menggabungkan bukti, kebutuhan strategis, keadilan akses, dan risiko, bukan satu angka pengembalian yang tampak presisi.

Evaluasi program dapat menjadi bagian dari pembelajaran organisasi. Tim membagikan temuan kepada peserta dan pimpinan, meminta interpretasi mereka, lalu menentukan tindak lanjut. Dialog ini mencegah data digunakan sekadar untuk membenarkan keputusan yang telah dibuat. Peserta perlu mengetahui temuan utama dan perubahan yang dilakukan berdasarkan umpan balik. Umpan balik organisasi tersebut dapat meningkatkan kepercayaan pada program pengembangan berikutnya.

17 Teknologi Digital dan Coaching Jarak Jauh

Teknologi digital memungkinkan coaching lintas lokasi, pengingat penerapan, komunitas praktik, dan akses ke sumber daya. Video conference dapat memudahkan konsultasi, sedangkan pesan singkat mendukung tindak lanjut ringan. Namun, alat tidak otomatis membuat hubungan coaching berkualitas. Coach perlu

memperhatikan privasi, kualitas koneksi, bahasa tubuh yang terbatas, dan kelelahan layar. Pilihan moda sebaiknya mengikuti kebutuhan peserta dan sensitivitas topik.

Learning management system dapat menyimpan materi, tugas penerapan, dan umpan balik. Pengingat digital dapat mengajak peserta mencoba keterampilan pada waktu yang relevan, seperti sebelum melakukan tinjauan kinerja. Notifikasi perlu terukur; pesan terlalu sering menambah gangguan. Platform yang digunakan harus mudah diakses melalui perangkat yang tersedia dan tidak mewajibkan peserta membagikan informasi pribadi yang tidak diperlukan.

Analitik dapat menunjukkan penyelesaian modul, pola jawaban, atau frekuensi akses. Indikator itu membantu pengajar menemukan titik sulit, tetapi bukan pengganti observasi perilaku. Data klik bukan ukuran langsung perhatian, pemahaman, atau penggunaan keterampilan. Peserta diberi penjelasan tentang data yang dikumpulkan, tujuan penggunaan, pihak yang dapat mengakses, serta masa penyimpanan. Analitik sebaiknya mendukung bantuan, bukan menjadi sistem pemeringkatan tersembunyi.

AI generatif dapat membantu membuat skenario latihan, merumuskan pertanyaan refleksi, atau menyediakan simulasi dialog. Peserta perlu memeriksa akurasi, bias, dan relevansi keluaran, khususnya pada isu hukum, kesehatan, keselamatan, dan data organisasi. Coach berbasis AI tidak memiliki seluruh konteks relasi dan tidak dapat menggantikan pertimbangan manusia pada keputusan berdampak besar. Organisasi menetapkan batas penggunaan dan memastikan peserta tahu kapan mereka sedang berinteraksi dengan sistem otomatis.

18 Inklusivitas dan Perbedaan Peserta

Peserta berbeda dalam pengalaman, tingkat jabatan, bahasa, literasi digital, kebutuhan akses, serta kenyamanan berbicara di depan kelompok. Program yang mengandaikan kondisi seragam dapat menguntungkan sebagian peserta dan membuat yang lain tertinggal. Analisis awal dapat membantu menentukan dukungan, tetapi data pribadi dikumpulkan secukupnya dan digunakan secara transparan. Materi tersedia dalam format aksesibel, contoh berasal dari berbagai jenis pekerjaan, dan latihan memberikan lebih dari satu cara untuk berpartisipasi.

Perbedaan budaya dan hierarki memengaruhi cara peserta memberi tanggapan atau meminta bantuan. Dalam beberapa tim, ketidaksetujuan terbuka kepada atasan dianggap berisiko. Fasilitator dapat memberi waktu berpikir individual, diskusi berpasangan, atau saluran anonim. Penggunaan metode tersebut tidak menurunkan kualitas dialog; ia memperluas kesempatan untuk menyumbangkan informasi. Norma kelas menjelaskan bahwa kritik diarahkan pada gagasan dan tindakan, bukan identitas pribadi.

Keadilan dalam coaching memerlukan perhatian terhadap akses dan distribusi kesempatan. Tidak semua pegawai memperoleh coach berkualitas atau proyek yang menantang. Program pengembangan berisiko memperkuat ketimpangan bila nominasi hanya diberikan kepada kelompok yang telah memiliki sponsor. Organisasi meninjau siapa yang mendapat dukungan, siapa yang menerima penugasan strategis, dan siapa yang memperoleh pengakuan atas peningkatan kompetensi.

Kegagalan dalam latihan atau penerapan dapat menjadi sumber belajar bila konsekuensinya dikelola. Lingkungan aman bukan berarti bebas akuntabilitas; peserta tetap bertanggung jawab atas prosedur dan dampak. Namun, kesalahan yang timbul saat mencoba perilaku baru dibahas secara proporsional dan berfokus pada pembelajaran. Pembedaan antara kekeliruan wajar, kelalaian, dan pelanggaran disengaja membantu menjaga keadilan dan keselamatan.

19 Pembelajaran di Tempat Kerja dalam Konteks Indonesia

Organisasi Indonesia mencakup perusahaan besar, UMKM, badan publik, pendidikan, kesehatan, koperasi, organisasi keagamaan, dan komunitas lokal. Satu model transfer tidak selalu sesuai. UMKM mungkin memiliki keterbatasan waktu untuk mengirim pegawai mengikuti pelatihan panjang, sedangkan instansi publik dapat terikat prosedur formal dan siklus anggaran. Rancangan perlu menyesuaikan durasi, lokasi, bahasa, teknologi, dan bentuk dukungan sambil mempertahankan kompetensi inti.

Pada UMKM, coaching dapat dilakukan melalui pendampingan lapangan dan pertemuan kelompok pemilik usaha. Kasus nyata seperti pencatatan persediaan atau pelayanan pelanggan dapat menjadi bahan praktik. Pendamping membantu peserta menggunakan data usaha, menyusun percobaan kecil, lalu meninjau hasil. Informasi usaha dijaga kerahasiaannya. Program juga memeriksa faktor luar seperti akses pasar dan modal, agar hasil yang tidak tercapai tidak langsung dibebankan kepada kemampuan peserta.

Dalam pelayanan publik, transfer dapat dinilai dari ketepatan prosedur, kejelasan informasi, perlakuan adil, dan waktu layanan. Coaching supervisor dapat menolong staf meninjau kasus yang berulang, tetapi perlu dibarengi pembenahan sistem antrean, pembagian tugas, dan petunjuk layanan. Pertemuan ulasan kasus dapat memberi ruang mendiskusikan dilema tanpa membuka data warga. Pengukuran mencakup pengalaman pengguna dan kepatuhan prosedur.

Pada pendidikan tinggi dan pelatihan profesional, pembelajaran tempat kerja dapat dihubungkan dengan proyek terapan, praktik lapangan, supervisi, dan komunitas alumni. Dosen dan praktisi perlu menyepakati capaian serta cara menilai agar tugas tidak berubah menjadi pekerjaan gratis tanpa tujuan belajar. Umpan balik disampaikan tepat waktu dan ditautkan ke rubrik. Pengalaman kerja peserta dapat memperkaya diskusi, selama klaim diuji dan perspektif berbeda dihormati.

20 Kasus Rancangan Program untuk Supervisor

Sebuah organisasi layanan menghadapi masalah: sebagian supervisor menyampaikan koreksi dengan cara yang membuat karyawan defensif, sementara masalah kinerja tidak dicatat dengan konsisten. Analisis awal menemukan bahwa para supervisor tidak memiliki kerangka percakapan yang sama, deskripsi target bervariasi, dan pekerja tidak selalu tahu standar yang digunakan. Tim memutuskan merancang program gabungan, bukan kelas keterampilan saja. Perbaikan mencakup penyelarasan standar kerja, lokakarya, coaching, dan tindak lanjut pimpinan.

Sebelum pelatihan, supervisor dan atasannya memilih satu kompetensi sasaran, meninjau contoh formulir kinerja, serta mengidentifikasi percakapan yang aman untuk dilatih. Lokakarya membahas perbedaan observasi dan penilaian, memberi demonstrasi percakapan, lalu mengadakan beberapa putaran role play. Peserta menggunakan rubrik yang berfokus pada kejelasan bukti, pertanyaan terbuka, mendengarkan, kesepakatan tindakan, serta dokumentasi yang adil. Fasilitator membahas batas teknik dan cara merujuk kasus yang membutuhkan proses formal.

Dalam empat minggu berikutnya, setiap supervisor melakukan percakapan pengembangan dengan satu anggota tim dalam lingkup kewenangannya. Mereka dapat berkonsultasi dengan coach internal atau pasangan sejawat. Setelah percakapan, supervisor mencatat tindakan yang disepakati, tanpa merekam rincian pribadi yang tidak relevan. Atasan meninjau hambatan struktural yang muncul, seperti target tidak jelas atau alat kerja yang bermasalah. Data ini menjadi masukan bagi pimpinan, bukan hanya materi coaching individual.

Evaluasi dilakukan pada akhir lokakarya dan setelah dua bulan. Simulasi akhir menilai kemampuan percakapan, sedangkan tindak lanjut memeriksa apakah percakapan nyata terlaksana, standar kerja dipahami, dan karyawan mengetahui langkah berikutnya. Wawancara singkat menangkap kendala dan contoh perubahan. Tim tidak menyimpulkan hubungan kausal dari satu indikator saja. Jika keterampilan membaik tetapi keluhan tetap tinggi akibat beban kerja, perbaikan organisasi diperlukan.

21 Kesalahan Umum dalam Program Transfer

Kesalahan pertama adalah menganggap pelatihan sebagai solusi universal. Organisasi dapat merancang kelas menarik untuk persoalan yang sebenarnya disebabkan prosedur atau insentif. Sebelum menyetujui program, pemilik masalah menjelaskan bukti kesenjangan dan memeriksa alternatif. Pelatihan diberikan ketika peserta memang perlu membangun pengetahuan, keterampilan, atau cara berpikir tertentu.

Kesalahan kedua adalah menyamakan kepuasan dengan dampak. Survei reaksi bermanfaat untuk memeriksa relevansi dan kualitas fasilitasi, tetapi tidak menggantikan asesmen belajar atau tindak lanjut. Kesalahan ketiga adalah menilai transfer hanya dari jumlah aktivitas. Frekuensi membuka platform atau mengikuti coaching tidak menjamin perilaku tepat. Bukti harus mencakup kualitas tindakan dan konteks.

Kesalahan lain ialah menyelenggarakan sesi coaching tanpa kompetensi coach, batas etika, atau tujuan yang jelas. Percakapan dapat berubah menjadi nasihat yang dipaksakan, evaluasi terselubung, atau pembahasan masalah yang membutuhkan tenaga profesional lain. Organisasi melatih coach, menjelaskan rujukan, dan menyediakan pengawasan profesional untuk kasus kompleks. Coaching tidak dijadikan alat untuk menghindari tanggung jawab manajer.

Program juga gagal ketika tindak lanjut terlalu berat dan birokratis. Formulir panjang yang tidak digunakan menambah beban tanpa membantu transfer. Sebaliknya, tindak lanjut yang terlalu tipis tidak cukup untuk mengatasi hambatan. Tim memilih beberapa mekanisme bernilai tinggi, seperti percakapan awal dengan atasan, tugas penerapan kecil, umpan balik, dan evaluasi waktu tertentu. Efektivitas lebih penting daripada banyaknya dokumen.

22 Etika dan Perlindungan Data

Coaching serta pembelajaran di tempat kerja dapat menyentuh informasi kinerja, relasi profesional, kesehatan, atau pengalaman pribadi. Peserta perlu memahami tujuan pengumpulan informasi, siapa yang mengakses, dan apakah catatan coaching terpisah dari berkas penilaian. Kerahasiaan dijelaskan dengan tepat; coach tidak menjanjikan rahasia absolut bila ada kewajiban keselamatan atau hukum. Batas tersebut dibahas sebelum sesi agar peserta dapat memilih informasi yang akan disampaikan.

Persetujuan peserta lebih bermakna bila terdapat pilihan yang nyata. Dalam program wajib, peserta dapat menolak membahas pengalaman privat dan menggunakan kasus simulasi. Penilaian tidak didasarkan pada seberapa terbuka seseorang menceritakan masalah pribadi. Bila coaching terkait kinerja, perbedaan antara tujuan pengembangan dan kepatuhan terhadap standar dijelaskan. Transparansi mengurangi risiko bahwa relasi coaching digunakan sebagai cara memperoleh informasi tersembunyi.

Data evaluasi dikumpulkan secukupnya dan disimpan dengan perlindungan yang sesuai. Catatan observasi kerja disamarkan jika digunakan untuk analisis program, serta tidak disebarkan di luar tujuan yang disepakati. Jika organisasi menggunakan alat digital atau AI, pekerja diberi informasi tentang perekaman, transkripsi,

penyimpanan, dan pelatihan model. Informasi yang sensitif tidak dimasukkan ke layanan publik tanpa izin dan pengamanan.

Keadilan menuntut prosedur pengaduan dan koreksi. Peserta dapat meminta klarifikasi terhadap catatan yang keliru dan melaporkan perilaku coaching yang melanggar batas. Organisasi menyediakan jalur independen untuk kasus yang melibatkan atasan langsung. Perlindungan ini tidak hanya menjaga peserta, tetapi juga memperkuat kredibilitas pengembangan profesional.

23 Mengintegrasikan Coaching dalam Strategi SDM

Coaching memberi nilai lebih bila terhubung dengan strategi pengembangan kompetensi dan kebutuhan organisasi. Pemetaan kompetensi menunjukkan kemampuan yang penting sekarang dan yang diperkirakan diperlukan pada masa berikutnya. Hasil pemetaan tidak langsung diterjemahkan menjadi kelas; organisasi membandingkan kebutuhan dengan tenaga kerja, proses seleksi, desain kerja, mobilitas internal, dan teknologi. Coaching dapat mendukung target tertentu, seperti transisi peran atau peningkatan kompetensi kepemimpinan.

Rencana pengembangan individu perlu seimbang antara kebutuhan organisasi dan aspirasi peserta. Jika hanya mengikuti agenda organisasi, peserta dapat merasa dikendalikan; jika hanya mengikuti aspirasi personal, dukungan mungkin tidak terhubung dengan pekerjaan. Percakapan berkala membantu menyelaraskan kedua sisi serta menegosiasikan prioritas. Pimpinan menjelaskan kompetensi wajib dan ruang pilihan yang tersedia.

Sistem pengakuan dapat memperkuat transfer bila menghargai penggunaan kompetensi dan berbagi pembelajaran. Penghargaan tidak harus finansial, tetapi dapat berupa kesempatan memimpin proyek, presentasi praktik, atau akses pada pengembangan lanjutan. Kriteria harus transparan agar pengakuan tidak hanya diberikan kepada pekerja yang terlihat oleh pimpinan. Hasil belajar dibagikan dengan persetujuan peserta dan tidak mengubah proses coaching menjadi kontes.

Organisasi memantau konsistensi antara pesan pengembangan dan keputusan karier. Bila orang yang menerapkan perilaku kolaboratif justru dirugikan oleh sistem yang hanya memberi penghargaan pada kompetisi individual, budaya transfer terganggu. Tinjauan kebijakan promosi, beban kerja, dan sasaran tim dapat mengungkap kontradiksi. Pembelajaran menjadi strategis ketika kebijakan mendukung kompetensi yang ingin dikembangkan.

24 Peta Jalan Implementasi

Peta jalan implementasi dimulai dengan menetapkan persoalan dan pemilik keputusan. Tim lintas fungsi meninjau data, mendengar pekerja, menguraikan kompetensi, dan mengidentifikasi hambatan kerja. Pada tahap ini, keputusan dapat berupa pelatihan, coaching, perbaikan sistem, atau kombinasi. Kesepakatan ruang lingkup mencegah program berkembang menjadi daftar topik yang tidak berhubungan dengan masalah.

Tahap rancangan menentukan hasil belajar, tugas praktik, dukungan supervisor, coach yang dibutuhkan, dan indikator evaluasi. Jadwal tindak lanjut ditetapkan sebelum kelas dimulai. Peserta mengetahui waktu yang disediakan untuk latihan dan batas kewenangan mereka. Materi diuji pada kelompok kecil untuk memeriksa relevansi bahasa, aksesibilitas, dan realisme tugas.

Pelaksanaan dimulai dengan komunikasi yang menyelaraskan harapan atasan dan peserta. Fasilitator mengajarkan kompetensi, memberi contoh, mengatur praktik, dan menyediakan umpan balik. Supervisor mengidentifikasi kesempatan penerapan dan menghilangkan hambatan yang dapat diatasi. Coach menjaga percakapan terarah serta membantu peserta merefleksikan percobaan.

Tahap evaluasi melihat bukti kompetensi, penggunaan, pemeliharaan, serta hambatan sistemik. Temuan dibahas bersama pemangku kepentingan dan menghasilkan keputusan: memperluas, menyesuaikan, menghentikan, atau menggabungkan intervensi. Program yang diperluas tetap dipantau karena perubahan skala dapat mengubah pengalaman. Catatan pembelajaran digunakan untuk siklus berikutnya.

25 Rekomendasi bagi Pendidik dan Pimpinan

Pendidik merancang transfer sejak analisis kebutuhan, bukan menambah satu lembar rencana aksi pada akhir kelas. Mereka menghubungkan tujuan, simulasi, pekerjaan nyata, umpan balik, coaching, dan tindak lanjut. Peserta mendapat kesempatan untuk mempraktikkan variasi tugas serta memahami kapan strategi perlu disesuaikan. Penilaian mencakup penggunaan yang tepat dan aman.

Supervisor dilibatkan sebelum dan sesudah pelatihan. Mereka mengetahui sasaran, menyediakan kesempatan menerapkan, mengakui kemajuan, dan meninjau hambatan di luar kendali peserta. Pimpinan organisasi menyesuaikan prosedur, sumber daya, dan insentif bila bertentangan dengan kompetensi baru. Tanggung jawab ini tidak dibebankan pada unit pelatihan saja.

Coach menjaga tujuan, mendengarkan dengan seksama, mengajukan pertanyaan yang membantu peserta berpikir, dan menyepakati tindakan. Mereka menjelaskan batas kerahasiaan dan menghindari janji yang tidak dapat dipenuhi. Organisasi memberi pelatihan dan dukungan untuk coach serta menyediakan jalur rujukan bagi persoalan yang melampaui kapasitasnya.

Evaluator mengumpulkan bukti yang relevan dan menyatakan keterbatasan. Mereka tidak mengklaim bahwa korelasi atau perubahan sesaat membuktikan dampak tunggal pelatihan. Hasil evaluasi dibagikan kepada pihak yang dapat bertindak, termasuk peserta. Dengan demikian, data memperbaiki program dan kondisi kerja, bukan sekadar memenuhi pelaporan.

26 Mengelola Hambatan yang Tidak Berada pada Individu

Analisis transfer perlu membedakan hambatan yang dapat diubah peserta dari hambatan yang memerlukan keputusan pimpinan. Peserta dapat mengatur latihan, meminta umpan balik, dan mencoba pendekatan baru dalam batas kewenangannya. Ia tidak selalu dapat mengubah jumlah staf, sistem informasi, prosedur persetujuan, atau sasaran yang saling bertentangan. Coaching yang baik membantu memetakan kendali tersebut dan menyusun tindakan eskalasi yang wajar. Mengharapkan individu mengatasi masalah struktural melalui motivasi semata berisiko menimbulkan rasa bersalah dan kelelahan.

Tim dapat menggunakan peta hambatan sederhana yang memuat situasi, dampak terhadap penerapan, pihak yang berwenang, dan informasi yang diperlukan untuk keputusan. Peta ini mengubah keluhan umum menjadi masukan organisasi yang dapat ditindaklanjuti. Contoh: staf tidak dapat menggunakan daftar periksa karena sistem hanya menerima satu jenis entri; persoalannya bukan kurangnya disiplin, melainkan ketidakselarasan alat dengan proses kerja. Laporan hambatan disampaikan melalui jalur yang melindungi pekerja dari pembalasan ketika mereka mengangkat risiko secara bertanggung jawab.

Sebagian hambatan dapat diatasi dengan eksperimen terbatas. Tim menguji prosedur baru pada satu unit, menetapkan indikator mutu dan batas keselamatan, serta meninjau hasil bersama. Uji coba memberi kesempatan untuk belajar tanpa memperluas perubahan sebelum konsekuensinya dipahami. Bila perubahan memerlukan kebijakan tingkat tinggi, peserta mendapat kabar tentang status permintaan agar mereka tidak mengira masukan telah diabaikan. Respons yang jelas menjaga kepercayaan pada mekanisme belajar.

Coaching membantu peserta menjaga agensi tanpa mengindividualisasi kegagalan sistem. Coach menanyakan tindakan apa yang tersedia, dukungan siapa yang dibutuhkan, dan kapan isu perlu dinaikkan. Jika peserta menghadapi konflik etik atau risiko keselamatan, coach mengarahkan ke prosedur yang sesuai. Peta kendali membuat rencana penerapan lebih realistis dan menjaga batas tanggung jawab profesional.

27 Peran Rasa Aman dan Belajar dari Kesalahan

Penerapan keterampilan baru dapat melibatkan ketidakpastian. Peserta mungkin perlu mencoba pertanyaan coaching yang berbeda atau menggunakan perangkat baru. Jika setiap kekeliruan langsung dihukum, mereka cenderung kembali pada cara lama. Rasa aman psikologis membantu anggota tim mengajukan pertanyaan dan melaporkan kesalahan, tetapi tidak menghapus standar atau tanggung jawab. Organisasi menjelaskan jenis eksperimen yang diperbolehkan, batas risiko, dan prosedur ketika terjadi masalah.

Belajar dari kesalahan memerlukan analisis sebab yang berimbang. Tim menelusuri informasi yang tersedia saat keputusan dibuat, ketepatan prosedur, beban kerja, dan dukungan yang diberikan. Pendekatan ini membedakan kesalahan yang timbul dalam proses belajar, kondisi sistem yang memicu kegagalan, dan tindakan ceroboh yang melanggar standar. Pembedaan membantu organisasi menghindari budaya menyalahkan sekaligus menjaga akuntabilitas. Dalam pekerjaan berisiko tinggi, simulasi memberi ruang berlatih sebelum peserta menangani situasi nyata.

Refleksi pascakejadian perlu menghasilkan tindakan yang dapat diuji. Tim menentukan apakah diperlukan latihan tambahan, perubahan alat, pembaruan prosedur, atau konsultasi ahli. Pelajaran dicatat dengan cara yang menjaga identitas dan privasi bila kasus melibatkan individu. Informasi yang dibagikan harus cukup untuk mencegah pengulangan, tetapi tidak mengubah ulasan menjadi pengungkapan data personal yang tidak perlu.

Supervisor berperan dalam memberi contoh respons terhadap pertanyaan dan laporan masalah. Ketika supervisor mengakui ketidakpastian dan meminta bukti, tim belajar bahwa kehati-hatian dihargai. Bila atasan meremehkan kekhawatiran, pesan formal tentang keselamatan atau pembelajaran kehilangan kredibilitas. Coaching dapat mendukung percakapan ini, tetapi diperlukan kebijakan organisasi yang melindungi pelaporan dan pembelajaran.

28 Perbedaan Tugas dan Strategi Transfer

Tugas yang rutin, berulang, dan memiliki langkah standar memerlukan strategi transfer yang berbeda dari tugas kompleks yang berubah-ubah. Untuk prosedur rutin, demonstrasi, praktik berulang, daftar periksa, dan pemeriksaan kompetensi mungkin paling relevan. Untuk tugas adaptif, peserta perlu memahami prinsip, menganalisis variasi, dan mengambil keputusan dengan informasi yang tidak lengkap. Program sebaiknya menetapkan jenis kinerja yang ingin dibentuk sebelum memilih teknik pengajaran.

Kompetensi teknis sering memerlukan demonstrasi dan latihan sampai langkah dapat dilakukan dengan tepat. Kompetensi relasional, seperti coaching dan mediasi, memerlukan latihan mendengar, membaca respons, dan memilih waktu yang sesuai. Kompetensi strategis memerlukan analisis lintas fungsi dan pertimbangan dampak jangka panjang. Beberapa sasaran mencampur jenis kompetensi ini, sehingga program dapat menggunakan beberapa metode yang saling melengkapi, bukan memaksakan satu metode untuk semua.

Frekuensi penggunaan di pekerjaan juga memengaruhi retensi. Keterampilan yang dipakai setiap hari dapat diperkuat melalui praktik dan umpan balik rutin; kemampuan yang jarang dibutuhkan memerlukan simulasi ulang atau sumber bantu. Jika peserta hanya menggunakan prosedur tahunan, mereka tidak dapat diharapkan

mengingat setiap detail tanpa panduan. Organisasi merancang dukungan yang sepadan dengan frekuensi dan konsekuensi tugas.

Kemiripan antara latihan dan pekerjaan perlu ditimbang bersama kemampuan generalisasi. Latihan yang sangat mirip dapat membantu tugas spesifik, tetapi mungkin tidak mempersiapkan peserta menghadapi variasi. Pelatihan menunjukkan beberapa contoh dan meminta peserta mengidentifikasi prinsip bersama. Setelah itu, situasi dibuat sedikit berbeda agar peserta belajar menyesuaikan tindakan dan menyadari batas generalisasi.

29 Desain Dukungan Pasca Pelatihan

Dukungan pascapelatihan direncanakan sebelum peserta berangkat dari kelas. Peserta dan supervisor menentukan kesempatan penerapan, sasaran praktik, sumber daya, serta waktu untuk membahas hasil. Kesepakatan ini dapat ditulis dalam satu halaman dan ditinjau dalam percakapan kerja rutin. Tujuannya bukan menambah formulir, tetapi memastikan pihak yang relevan mengingat tindak lanjut yang telah disepakati.

Pengingat pada saat yang tepat dapat menghubungkan pengetahuan dengan tugas. Sebelum rapat kinerja, sistem dapat menampilkan panduan singkat untuk menyiapkan bukti dan pertanyaan. Sebelum audit, daftar periksa dapat membantu tim memeriksa dokumen. Pengingat tidak menggantikan pemahaman; pengguna perlu mengerti mengapa langkah dilakukan dan apa yang harus dilakukan jika kondisi tidak sesuai.

Sumber bantuan perlu mudah ditemukan. Portal yang menyimpan ratusan berkas tanpa pencarian yang baik tidak mendukung kinerja. Tim memberi nama yang konsisten, menandai versi terbaru, dan meninjau materi kedaluwarsa. Supervisor mengetahui siapa yang dapat menjawab pertanyaan teknis dan siapa yang berwenang menyetujui pengecualian. Akses yang sederhana mengurangi kemungkinan peserta menebak prosedur.

Tindak lanjut dapat berupa pertemuan singkat pada pekan pertama, ulasan kemajuan setelah satu bulan, dan evaluasi setelah satu kuartal. Frekuensinya disesuaikan dengan kebutuhan serta risiko. Setiap pertemuan mengidentifikasi satu hal yang berhasil, satu hambatan, dan satu langkah yang akan dilakukan. Mekanisme kecil tetapi konsisten lebih berpotensi digunakan daripada kalender tindak lanjut yang sangat padat.

30 Kualifikasi dan Pengawasan Coach

Coach membutuhkan kemampuan untuk mendengarkan, menyusun pertanyaan, memberi umpan balik, menetapkan tujuan, serta menangani perbedaan kuasa. Kompetensi ini dapat dikembangkan melalui pelatihan, praktik terawasi, dan refleksi. Sertifikat saja tidak membuktikan kemampuan menerapkan coaching secara etis dalam semua konteks. Organisasi menetapkan kompetensi yang diharapkan sesuai risiko dan kompleksitas percakapan.

Coach internal mungkin memahami sistem organisasi dengan baik, tetapi dapat menghadapi konflik kepentingan. Coach eksternal dapat menawarkan jarak yang lebih netral, namun memerlukan pemahaman konteks dan biaya lebih besar. Pilihan dipertimbangkan berdasarkan tujuan, kerahasiaan, akses, serta kemungkinan hubungan dengan penilaian kinerja. Peserta harus mengetahui siapa yang menjadi coach dan bagaimana informasi percakapan akan digunakan.

Pengawasan profesional membantu coach memeriksa bias, respons emosional, dan batas kompetensi. Supervisor coaching bukan pihak yang mengambil alih kasus peserta, melainkan ruang untuk membahas proses secara etis dengan informasi yang dianonimkan bila memungkinkan. Untuk masalah kesehatan mental atau

risiko serius, coach mengarahkan peserta kepada tenaga profesional yang sesuai. Batas rujukan dinyatakan dalam kebijakan dan dijelaskan dalam pelatihan.

Organisasi memantau mutu coaching melalui umpan balik peserta, refleksi coach, dan indikator perkembangan yang disepakati. Penilaian tidak semata-mata mengukur kepuasan karena percakapan yang menantang tetap dapat berguna. Pertanyaan evaluasi mencakup kejelasan tujuan, rasa hormat, kualitas tindak lanjut, dan kesesuaian batas kerahasiaan. Pola masalah ditinjau untuk memperbaiki persiapan coach.

31 Pembelajaran Tim dan Transfer Kolektif

Transfer tidak hanya terjadi pada tingkat individu. Tim perlu membangun pemahaman bersama tentang prosedur, istilah, pembagian peran, dan kriteria keputusan. Jika seorang pegawai belajar menggunakan metode baru namun anggota lain tetap memakai proses lama, koordinasi dapat terganggu. Program tim menyertakan latihan bersama dan percakapan tentang bagaimana peran saling berhubungan.

Simulasi tim dapat memperlihatkan titik serah tugas dan ketergantungan antarbagian. Setelah latihan, peserta meninjau informasi apa yang hilang, siapa yang memiliki kewenangan, dan bagaimana eskalasi dilakukan. Praktik ini berguna pada pelayanan lintas unit, keselamatan, manajemen proyek, dan implementasi sistem. Fokus bukan hanya pada penampilan individu, tetapi pada kualitas koordinasi.

Tim perlu menyimpan pembelajaran yang dapat digunakan oleh anggota baru. Catatan keputusan, panduan, dan ulasan kasus membantu memelihara memori organisasi. Dokumentasi tidak menggantikan pengetahuan tacit, sehingga orientasi dan pendampingan tetap penting. Informasi diperbarui dan diberi penanggung jawab agar tidak menjadi arsip yang menyesatkan.

Evaluasi transfer tim melihat kinerja kolektif, alur komunikasi, dan kemampuan menyesuaikan diri. Hasil individu tetap penting, tetapi tidak cukup untuk menilai proses yang saling bergantung. Wawancara lintas peran dan pengamatan kerja membantu menemukan perbedaan persepsi. Temuan diterjemahkan menjadi perbaikan proses atau latihan bersama.

32 Perencanaan Sumber Daya dan Keberlanjutan

Program transfer memerlukan sumber daya setelah kelas selesai. Anggaran sering hanya menghitung fasilitator dan ruang, sementara coaching, waktu praktik, pengganti kerja, pembaruan bahan, dan evaluasi pascapelatihan tidak masuk rencana. Jika dukungan tersebut tidak tersedia, organisasi mungkin menyelenggarakan sesi tanpa menciptakan kondisi penerapan. Perencanaan biaya sebaiknya meliputi seluruh siklus, bukan hanya hari pelaksanaan.

Materi dan alat bantu kerja perlu memiliki pemilik yang memperbarui isi, memeriksa versi, dan menghentikan panduan yang tidak lagi sesuai. Perubahan regulasi atau teknologi dapat membuat instruksi lama berbahaya. Prosedur pembaruan yang jelas menjaga kepercayaan peserta terhadap sumber rujukan. Bila perubahan besar terjadi, peserta dan coach memperoleh informasi yang sama.

Keberlanjutan juga berarti program dapat dipelihara tanpa bergantung pada satu fasilitator. Materi fasilitator, contoh kasus, rubrik, dan panduan coaching didokumentasikan. Fasilitator baru didampingi sebelum mengambil alih. Namun, dokumentasi tidak boleh menghilangkan pertimbangan profesional; fasilitator perlu memahami alasan di balik metode agar dapat menyesuaikan dengan konteks.

Evaluasi berkala memeriksa apakah kompetensi tetap relevan dan apakah cara transfer masih berfungsi. Kebutuhan organisasi bergeser, sehingga program mungkin perlu diperbarui atau dihentikan. Keputusan didasarkan pada kebutuhan dan bukti, bukan sekadar sejarah bahwa kelas telah diselenggarakan selama bertahun-tahun. Penggunaan sumber daya yang bijaksana juga mencakup menghentikan komponen yang tidak memberi nilai.

33 Agenda Riset dan Pengembangan Praktik

Penelitian transfer perlu memperjelas definisi dan pengukuran perilaku. Istilah transfer kadang menggabungkan kemampuan sesaat, frekuensi penggunaan, kualitas penerapan, dan dampak kinerja. Studi yang memisahkan unsur tersebut akan memudahkan perbandingan dan sintesis. Penelitian longitudinal dapat memperlihatkan kapan penggunaan keterampilan bertahan, kapan menurun, dan apa yang membantu pemulihan setelah jeda.

Kajian coaching dapat meningkatkan mutu pelaporan intervensi: siapa coach, jumlah sesi, durasi, kompetensi coach, tujuan, dan bentuk tindak lanjut. Meta-analisis terbaru mendorong pengembangan penelitian yang lebih kuat, termasuk ukuran hasil yang relevan dengan pekerjaan dan penjelasan mekanisme coaching. Penelitian juga perlu menilai variasi pendekatan dan siapa yang memperoleh manfaat, bukan hanya menghitung efek rata-rata.

Dalam konteks Indonesia, studi lintas sektor dapat menilai bagaimana hierarki, status kerja, ukuran organisasi, dan sumber daya memengaruhi iklim transfer serta akses coaching. Bukti dari perusahaan besar tidak otomatis berlaku pada usaha kecil atau layanan publik daerah. Penelitian tindakan kolaboratif dapat melibatkan pekerja dan pimpinan untuk menguji perubahan prosedur, praktik coaching, serta dukungan pascapelatihan.

Praktik profesional memerlukan pelaporan yang transparan tentang temuan positif dan kegagalan. Organisasi dapat membagikan evaluasi tanpa membuka identitas atau rahasia komersial. Pembelajaran antarlembaga mencegah setiap pihak mengulang kesalahan yang sama. Dengan cara ini, pengetahuan transfer berkembang sebagai bidang yang menghubungkan riset, desain pembelajaran, dan keputusan manajemen.

34 Rencana Aksi Transfer Individual

Rencana aksi transfer menghubungkan kompetensi yang dipelajari dengan satu situasi kerja yang spesifik. Peserta memilih perilaku yang akan dicoba, konteks dan waktunya, dukungan yang diperlukan, serta bukti yang dapat diamati. Rencana dibuat realistis dan berada dalam batas kewenangan peserta. Contohnya, seorang supervisor dapat memilih untuk menggunakan pertanyaan eksploratif dalam rapat tindak lanjut mingguan, bukan berusaha mengubah seluruh gaya kepemimpinan dalam satu hari.

Rencana yang baik mengantisipasi hambatan. Peserta menuliskan respons jika waktu tidak tersedia, rekan kerja menolak, atau data belum cukup. Alternatif ini mengurangi kemungkinan bahwa rencana berhenti pada hambatan pertama. Coach membantu peserta membedakan situasi yang dapat diatasi dengan strategi pribadi dari situasi yang membutuhkan keputusan atasan. Jika sasaran tidak sesuai dengan tugas nyata, rencana direvisi sebelum peserta diminta bertindak.

Kemajuan ditinjau dengan pertanyaan yang mengundang pembelajaran: tindakan apa yang sudah dicoba, apa yang diamati, bagaimana respons orang lain, dan apa yang ingin disesuaikan? Peserta dapat membawa bukti sederhana seperti catatan proses, produk kerja, atau umpan balik yang telah dianonimkan. Ukuran tidak

boleh mendorong pengumpulan data berlebihan tentang rekan atau pelanggan. Fokusnya adalah kualitas penerapan dan pembelajaran peserta.

Rencana aksi bersifat sementara, bukan janji kinerja yang tidak dapat diubah. Perubahan keadaan dapat membuat sasaran awal tidak relevan. Peserta dan coach menilai ulang relevansi, memperbarui jadwal, atau menghentikan eksperimen bila risikonya meningkat. Fleksibilitas yang disertai akuntabilitas memberi ruang bagi penyesuaian profesional tanpa kehilangan arah.

35 Peran Pimpinan Menengah

Pimpinan menengah berada pada posisi penghubung antara tujuan organisasi dan praktik harian. Mereka menerjemahkan kebijakan menjadi prioritas kerja, menentukan alokasi waktu, dan membentuk ekspektasi tim. Karena itu, perilaku mereka sangat memengaruhi apakah pembelajaran dapat digunakan. Pimpinan yang hanya menyetujui peserta hadir tetapi tidak membahas penerapan mengirim pesan bahwa pelatihan adalah kewajiban administratif.

Pimpinan menengah dapat menyiapkan tugas transfer yang bernilai bagi unit. Setelah pelatihan, peserta diberi tanggung jawab pada proyek kecil, pasangan kerja, atau analisis masalah yang menggunakan kompetensi baru. Tugas harus memiliki tujuan kerja yang jelas dan pengawasan yang sesuai. Peserta tidak dijadikan tenaga tambahan gratis atau diminta melakukan eksperimen yang membahayakan mutu layanan.

Pimpinan juga perlu mengelola ekspektasi hasil. Perubahan perilaku mungkin berkembang bertahap, dan kesalahan awal dapat terjadi pada tugas yang aman. Mereka memberi umpan balik yang membedakan upaya, proses, dan hasil, lalu menyesuaikan dukungan. Bila kompetensi baru memperlihatkan kelemahan proses lama, manajer mengangkatnya dalam forum perbaikan, bukan meminta peserta diam agar target jangka pendek tetap terlihat baik.

Pengembangan pimpinan sendiri dapat mencakup coaching dan transfer. Manajer menetapkan sasaran, meminta umpan balik dari tim, serta meninjau apakah tindakan mereka memberi kesempatan atau justru menghambat pembelajaran. Praktik refleksi ini menghindari pendekatan satu arah yang menuntut perubahan dari bawahan tanpa memeriksa perilaku pemimpin.

36 Coaching dalam Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi sering menimbulkan ketidakpastian mengenai peran, kompetensi, dan masa depan pekerjaan. Coaching dapat membantu pekerja mengidentifikasi apa yang diketahui, apa yang masih perlu dijelaskan, dan tindakan apa yang dapat diambil. Coach tidak menggantikan komunikasi resmi tentang kebijakan atau menjanjikan hasil yang belum pasti. Bila informasi keputusan belum tersedia, ketidakpastian diakui secara jujur.

Dalam transformasi digital, peserta mungkin perlu mempelajari perangkat baru sekaligus menyesuaikan alur kolaborasi. Coaching membantu meninjau pengalaman penggunaan, mengidentifikasi hambatan akses, dan menyusun strategi belajar mandiri. Namun, sistem harus dirancang dengan kebutuhan pengguna dan menyediakan bantuan teknis. Menyebut resistensi terhadap teknologi sebagai masalah sikap dapat menutupi antarmuka yang buruk, waktu pelatihan yang tidak cukup, atau risiko kerja yang nyata.

Coaching perubahan perlu membantu peserta menjaga rasa memiliki dan kompetensi. Peserta dapat mengidentifikasi keterampilan yang dapat dipindahkan, menilai kesenjangan, serta menyusun rencana pengembangan. Organisasi menyediakan jalur pembelajaran dan informasi karier yang dapat dipercaya. Jika

perubahan berdampak pada pekerjaan atau posisi, dukungan coaching harus disertai kebijakan sumber daya manusia yang adil dan konsisten.

Pimpinan dapat menggunakan pola coaching dalam dialog tim untuk memetakan dampak perubahan, tetapi tidak menjadikan semua percakapan sebagai coaching. Ada saat ketika pemimpin perlu memberi arahan, menyampaikan keputusan, atau menjelaskan batas. Peran dibedakan dengan jelas sehingga peserta tahu apakah mereka sedang diminta menyampaikan pandangan, menerima informasi, atau menyusun rencana tindakan.

37 Sintesis Praktis bagi Organisasi

Organisasi yang ingin memperkuat transfer dapat memulai dari satu kompetensi dan satu proses kerja yang nyata. Mereka memetakan kinerja saat ini, mendengar pekerja, memeriksa faktor sistem, dan menetapkan bukti perubahan yang masuk akal. Intervensi dipilih sesuai penyebab: pelatihan untuk membangun kompetensi, coaching untuk refleksi dan tindak lanjut, dan perubahan proses untuk menghilangkan hambatan struktural. Kombinasi ini mencegah ketergantungan pada kelas sebagai jawaban tunggal.

Sebelum kelas berlangsung, supervisor dan peserta menyepakati sasaran penerapan serta peluang latihan. Selama kelas, peserta mengerjakan tugas realistis, memperoleh umpan balik, dan berlatih variasi. Sesudah kelas, alat bantu kerja, coaching, dukungan rekan, dan tinjauan hasil membantu menguatkan penggunaan. Evaluasi menilai kualitas kompetensi, penggunaan, pemeliharaan, dan hasil organisasi dengan menyatakan faktor lain yang mungkin berpengaruh.

Pimpinan memastikan aturan, insentif, dan teknologi sejalan dengan keterampilan yang diajarkan. Jika ada konflik antara target dan perilaku baru, konflik tersebut dibahas secara terbuka. Keputusan perubahan didokumentasikan dan dikomunikasikan kepada pekerja. Mekanisme umpan balik membuat pengalaman penerapan kembali ke dalam perbaikan program.

Rangkaian tersebut tidak menjamin semua peserta mencapai hasil yang sama, karena tugas, pengalaman, dan kondisi hidup berbeda. Namun, ia meningkatkan kemungkinan pembelajaran menjadi tindakan yang relevan dan aman. Yang terpenting, tanggung jawab transfer tersebar secara adil: peserta belajar dan mencoba, pendidik merancang serta mendukung, coach memfasilitasi refleksi, supervisor membuka kesempatan, dan organisasi memperbaiki kondisi kerja.

38 Mengelola Motivasi dan Ketekunan

Transfer pembelajaran menuntut ketekunan karena perilaku baru pada awalnya dapat terasa lambat atau canggung. Peserta membandingkan usaha yang diperlukan dengan manfaat yang diharapkan, risiko sosial, serta tuntutan pekerjaan lain. Desain membantu dengan menetapkan sasaran antara yang dapat dicapai, memperlihatkan kemajuan, dan memberi kesempatan memperoleh umpan balik. Pengakuan terhadap kemajuan harus spesifik dan jujur; pujian umum tidak memberi informasi tentang kompetensi yang sedang tumbuh.

Motivasi juga dipengaruhi oleh relevansi tugas dan rasa memiliki. Peserta lebih mungkin berinvestasi ketika mereka memahami masalah yang hendak diatasi dan dapat menghubungkannya dengan tujuan profesional. Pilihan dalam menentukan proyek atau kasus dapat meningkatkan kepemilikan, tetapi pilihan tersebut tidak menghapus standar kinerja. Coach membantu peserta memeriksa apakah sasaran mencerminkan prioritas yang bermakna dan apakah mereka menerima dukungan untuk mencapainya.

Kegagalan awal dapat menurunkan kepercayaan diri jika dipahami sebagai bukti ketidakmampuan. Umpan balik yang menguraikan strategi, sumber daya, dan kondisi membantu peserta melihat kemungkinan perbaikan. Pengajar menghindari menyimpulkan kapasitas permanen dari satu percobaan. Peserta dapat mencoba kembali dengan dukungan yang lebih tepat, atau menemukan bahwa masalahnya terletak pada prosedur dan bukan pada keterampilan pribadi.

Ketekunan tidak berarti terus memakai strategi yang tidak efektif. Refleksi dan data menjadi dasar untuk mengubah pendekatan, meminta bantuan, atau menghentikan praktik yang tidak aman. Coaching membantu peserta menilai kapan perlu bertahan dan kapan perlu menyesuaikan sasaran. Budaya organisasi yang menghargai pembelajaran memberi ruang untuk keputusan tersebut.

39 Membangun Akuntabilitas Bersama

Akuntabilitas transfer dibangun melalui peran yang saling melengkapi. Peserta bertanggung jawab mengikuti pembelajaran, mempraktikkan kompetensi, dan mengomunikasikan hambatan. Pengajar bertanggung jawab pada mutu materi, latihan, dan umpan balik. Supervisor menyediakan peluang serta dukungan. Pimpinan mengatasi hambatan kebijakan dan sumber daya. Pembagian ini menghindari dua pandangan ekstrem: bahwa seluruh hasil sepenuhnya tanggung jawab peserta, atau bahwa individu tidak memiliki peran dalam proses belajar.

Kesepakatan akuntabilitas menyebut perilaku yang diharapkan, sumber daya yang disediakan, tenggat, dan proses peninjauan. Kesepakatan tidak harus berupa kontrak formal; percakapan singkat yang dicatat sudah dapat memperjelas komitmen. Jika salah satu pihak tidak dapat memenuhi bagian tanggung jawabnya, pihak lain diberi informasi sehingga rencana dapat diperbarui. Transparansi lebih produktif daripada membiarkan asumsi berbeda berkembang.

Ulasan berkala mengevaluasi pengalaman tanpa mencari kambing hitam. Peserta menjelaskan percobaan dan hasilnya, supervisor menyampaikan pengamatan, dan tim mengidentifikasi perubahan sistem yang diperlukan. Bila terdapat pelanggaran standar, proses formal tetap dijalankan secara terpisah dari refleksi pembelajaran. Pemisahan tersebut membantu menjaga keamanan diskusi sekaligus menegakkan ketentuan organisasi.

Akuntabilitas bersama meningkatkan peluang organisasi bertindak berdasarkan bukti. Jika peserta berulang kali melaporkan hambatan yang sama, pimpinan meninjau apakah proses memerlukan perubahan. Jika dukungan tersedia tetapi kompetensi belum berkembang, program dapat memberi latihan tambahan atau bentuk bantuan lain. Keputusan merujuk pada informasi yang relevan dan disampaikan kembali kepada peserta.

Kesimpulan

Transfer pembelajaran adalah proses yang melampaui ruang kelas. Kompetensi harus dipelajari, diingat, dikenali kembali pada situasi kerja, digunakan dengan tepat, dan dipertahankan. Kerangka Baldwin dan Ford menempatkan karakteristik peserta, desain pelatihan, dan lingkungan kerja sebagai faktor yang saling memengaruhi. Bukti meta-analitik tentang transfer dan coaching mendukung perhatian pada desain relevan, latihan, dukungan, serta kesempatan menerapkan, tetapi tidak memberi jaminan bahwa satu intervensi akan berhasil pada setiap konteks.

Coaching dapat memperkuat refleksi, penetapan tujuan, dan tindak lanjut. Efektivitasnya bergantung pada mutu relasi, batas etis, kompetensi coach, dan kesesuaian tujuan. Coaching manajerial perlu mengelola ketegangan antara pengembangan dan penilaian. Pembelajaran informal, komunitas praktik, dan umpan balik sehari-hari memperluas pembelajaran melampaui program formal, namun tetap memerlukan refleksi, standar, dan akses pada pengetahuan yang dapat dipercaya.

Organisasi memiliki tanggung jawab untuk menyediakan iklim transfer, waktu, alat, supervisi, dan kebijakan yang sejalan dengan keterampilan yang diajarkan. Evaluasi perlu membedakan reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil serta menggabungkan sumber bukti. Dalam konteks Indonesia yang beragam, desain perlu menyesuaikan skala organisasi, akses, sektor, dan karakter pekerjaan. Transfer yang berkelanjutan muncul ketika individu dapat bertindak dan sistem memberi ruang bagi tindakan tersebut.

Glossarium

Coaching: percakapan pengembangan yang membantu peserta memperjelas tujuan, mengeksplorasi pilihan, dan menyusun tindakan.

Iklim transfer: persepsi peserta mengenai dukungan, peluang, dan konsekuensi penggunaan hasil belajar di tempat kerja.

Kesempatan menerapkan: tersedianya tugas, waktu, sumber daya, dan kewenangan untuk menggunakan kompetensi yang dipelajari.

Mentoring: relasi pengembangan yang melibatkan berbagi pengalaman, pengetahuan profesi, dan dukungan karier.

Pembelajaran informal: pembelajaran yang timbul dalam kegiatan kerja sehari-hari di luar program terstruktur.

Pemeliharaan: keberlanjutan penggunaan kompetensi setelah pelatihan dalam jangka waktu tertentu.

Generalisasi: kemampuan menerapkan pembelajaran pada tugas atau situasi yang berbeda dari latihan awal.

Transfer pembelajaran: penggunaan kompetensi yang diperoleh dalam satu situasi pada konteks lain, terutama pekerjaan.

Coaching sebaya: dukungan pengembangan yang diberikan rekan dengan posisi relatif setara.

Umpan balik: informasi tentang tindakan dan dampaknya yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja.

Daftar Pustaka

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. Personnel Psychology, 41(1), 63–105. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. Journal of Management, 36(4), 1065–1105. https://doi.org/10.1177/0149206309352880

Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. Human Resource Development Review, 6(3), 263–296. https://doi.org/10.1177/1534484307303035

Cannon-Bowers, J. A., Bowers, C. A., Carlson, C. E., Doherty, S. L., Evans, J., & Hall, J. (2023). Workplace coaching: A meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. Frontiers in Psychology, 14, 1204166. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166

Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. Studies in Continuing Education, 26(2), 247–273. https://doi.org/10.1080/158037042000225245

Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. International Journal of Training and Development, 15(2), 103–120. https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x

Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89(2), 249–277. https://doi.org/10.1111/joop.12119

Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. The Journal of Positive Psychology, 9(1), 1–18. https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499

Billett, S. (2001). Learning through work: Workplace affordances and individual engagement. Journal of Workplace Learning, 13(5), 209–214. https://doi.org/10.1108/EUM0000000005548

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. Human Resource Development Quarterly, 14(4), 435–458. https://doi.org/10.1002/hrdq.1078

Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. Personnel Psychology, 59(4), 871–902. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00057.x

Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). Kirkpatrick's four levels of training evaluation. ATD Press.

Knowles, M. S., Holton, E. F., III, & Swanson, R. A. (2015). The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development (8th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315816951

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. Psychological Science in the Public Interest, 13(2), 74–101. https://doi.org/10.1177/1529100612436661

Saks, A. M., & Burke-Smalley, L. A. (2014). Is transfer of training related to firm performance? International Journal of Training and Development, 18(2), 104–115. https://doi.org/10.1111/ijtd.12029