



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Administrasi Publik Program Sarjana

Terakreditasi Unggul

SK BAN-PT No. 3765/SK/BAN-PT/AK-ISK/S/VI/2022

Identifikasi Elemen *Transfer of Training* Pada
Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) Di BKPSDM
Kabupaten Karawang

Skripsi

Oleh

Maria Stefanie Rachella Gunu Tukan

6071901047

Bandung

2023



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Administrasi Publik Program Sarjana

Terakreditasi Unggul

SK BAN-PT No. 3765/SK/BAN-PT/AK-ISK/S/VI/2022

Identifikasi Elemen *Transfer of Training* Pada
Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) Di BKPSDM
Kabupaten Karawang

Skripsi

Oleh

Maria Stefanie Rachella Gunu Tukan

6071901047

Pembimbing

Trisno Sakti Herwanto, S.IP.,MPA.

Bandung

2023

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan Administrasi Publik
Program Studi Administrasi Publik Program Sarjana



Tanda Pengesahan Skripsi

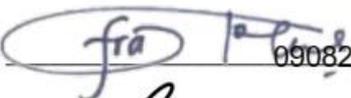
Nama : Maria Stefanie Rachella Gunu Tukan
Nomor Pokok : 6071901047
Judul : Identifikasi Elemen *Transfer of Training* pada Pelatihan
Kepemimpinan Pengawas (PKP) di BKPSDM Kabupaten Karawang

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Kamis, 27 Juli 2023
Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji

Ketua sidang merangkap anggota

Tutik Rachmawati, S.I.P., M.A., Ph.D

:  09082023

Sekretaris

Trisno Sakti Herwanto, S.IP., MPA.

:  09082023

Anggota

Hubertus Hasan, Drs., M.Si.

:  09082023

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si

DAFTAR PERBAIKAN NASKAH SKRIPSI

Nama : Maria Stefanie Rachella Gunu Tukan
Nomor Pokok Mahasiswa : 6071901047
Program Studi : Administrasi Publik
Pembimbing : Trisno Sakti Herwanto, S.IP., MPA. (20150182) Pembimbing Tunggal
Hari dan tanggal ujian skripsi : Kamis tanggal 27 July 2023
Judul (Bahasa Indonesia) : Analisis Transfer Of Training Pelatihan Kepemimpinan Pengawas di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang.
Judul (Bahasa Inggris) : Transfer of Training Analysis Pelatihan Kepemimpinan Pengawas at Public Works and Spatial Planning Office of Karawang Regency

1. Perbaikan Judul Skripsi menjadi (**Judul harus ditulis lengkap menggunakan huruf besar kecil/Title Case**)

Judul (Bahasa Indonesia) judul diperbaiki: Identifikasi Elemen Transfer of Training.....

Judul (Bahasa Inggris) Disesuaikan dengan judul baru

2. Perbaikan Umum (meliputi : cara merujuk, daftar pustaka, teknis editing) :

- Artikel jurnal sebagai acuan utama riset ini justru **TIDAK DITULISKAN** di daftar pustaka.
- Perbaiki penulisan kalimat dari awal sampai akhir dengan sabar (ada banyak kalimat tidak selesai)

3. Perbaikan di Bab 1 - Tuliskan dengan jelas sejak di Bab I ini bahwa konsep dari Baldwin digunakan untuk menganalisis aspek yang terjadi setelah pelatihan dan fokus pada identifikasi elemen transfer of training BPKSDM Kab. Karawang.
- Indikasi masalah penelitian belum jelas

4. Perbaikan di Bab 2 - Model Berfikir di 2.1 harus dijelaskan penjelasan bagaimana model ini digunakan sebagai alat analisis utama dalam riset ini.
- Quote 'Baldwin and Ford's Transfer of Training Model (1988) is based on the idea that the transfer of learning depends on training inputs that include trainee characteristics, training design and work environment.' Jadi tiga aspek dalam model (input, output, kondisi) adalah elemen penentu transfer of training. Artinya riset dengan judul ini mendiskusikan elemen elemen transfer of training.
- Jelaskan definisi dan cakupan konsep input, output, dan kondisi. sebagai contoh: Apa yang dimaksud dengan motivasi? Jadi working definition tiap konsep harus jelas

5. Perbaikan di Bab 3 - Silahkan dibuat lebih operasional
- Jangan menggunakan studi kasus tapi studi dokumen (yang dilengkapi dengan wawancara dengan dua orang peserta)

6. Perbaikan di Bab 4 - check lagi, apakah bab temuan dan analisis memang betul menjelaskan elemen transfer of training karena pertanyaan pertanyaan di interview guide nya hanya 'dipermukaan' tidak menggali data yang memang menunjukkan elemen transfer of training

7. Perbaikan di Bab 5 Jangan menyimpulkan evaluatif (efektif/tidak efektif) tapi identifikasi elemen- elemennya

DOKUMEN INI TIDAK PERLU DITANDATANGANI LAGI

Bandung, 27 July 2023

Ketua Program Studi,

kaprodi_iap.fisip@unpar.ac.id

7/27/2023 15:13:09

Trisno Sakti Herwanto, S.IP., MPA.

Penguji,

Penguji (Pembimbing),

trisosakti@unpar.ac.id

7/27/2023 15:00:11

Trisno Sakti Herwanto, S.IP., MPA.

Penguji,

tutikr@unpar.ac.id
7/27/2023 16:20:51

Tutik Rachmawati, S.I.P., M.A., Ph.D

hasta@unpar.ac.id
7/27/2023 16:21:23

Hubertus Hasan, Drs., M.Si.

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Maria Stefanie Rachella Gunu Tukan

NPM : 6071901047

Program Studi : Administrasi Publik Program Sarjana

Judul : Identifikasi Elemen *Transfer of Training* pada Pelatihan

Kepemimpinan Pengawas (PKP) di BKPSDM Kabupaten Karawang.

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul tersebut merupakan hasil karya ilmiah yang ditulis sendiri oleh penulis dan bukan merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggungjawab dan apabila dikemudian hari karya ilmiah ini terbukti melakukan tindakan plagiarisme, maka penulis bersedia menerima segala konsekuensi dan sanksi yang akan diberlakukan sesuai dengan peraturan yang ada.

Bandung, 22 Juni 2023



Maria Stefanie Rachella Gunu Tukan

Abstrak

Nama : Maria Stefanie Rachella Gunu Tukan
NPM : 6071901047
Judul : Identifikasi Elemen *Transfer of Training* pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) Di BKPSDM Kabupaten Karawang

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi elemen *transfer of training* pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas di BKPSDM Kabupaten Karawang dengan menggunakan model *transfer of training* menurut Baldwin and Ford. Elemen yang terdapat dalam model Baldwin and Ford yang terdiri dari 13 elemen yaitu kemampuan, keterampilan, motivasi, kepribadian, prinsip pembelajaran, pengurutan, konten pembelajaran, dukungan, pemanfaatan sumber daya, pembelajaran, retensi pelatihan, generalisasi dan pemeliharaan keterampilan. Dalam Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) yang dilaksanakan di BKPSDM Kabupaten Karawang, terindikasi dari 13 elemen tersebut terdapat pada elemen metode pembelajaran, penyelenggaraan dan output pelatihan.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pengumpulan data yang dilakukan dengan wawancara beserta peserta, pimpinan peserta dan widyaiswara Pelatihan kepemimpinan Pengawas. Selain itu dilakukan observasi dengan melihat tingkah laku peserta dan studi dokumen evaluasi pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas. Untuk memastikan keabsahan data yang diperoleh peneliti melakukan triangulasi sumber data.

Hasil penelitian ini mengidentifikasi elemen *transfer of training* pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di BKPSDM Kabupaten Karawang, yang teridentifikasi terdiri dari kemampuan, keterampilan, motivasi, kepribadian, prinsip pembelajaran, pengurutan, konten pembelajaran, dukungan, pemanfaatan sumber daya, pembelajaran, retensi pelatihan dan generalisasi. Pada elemen pemeliharaan, menunjukkan masih membutuhkan dukungan untuk mendorong peserta pelatihan dalam memelihara kemampuan yang sudah dimiliki baik sebelum mengikuti pelatihan maupun setelah mengikuti. Selain itu, metode pelatihan yang digunakan metode *blended*, campuran dari metode klasikal dan non klasikal, namun metode yang lebih efektif membantu peserta dalam menerapkan materi yaitu metode klasikal. Oleh karena itu, penyelenggara lebih mendukung peserta dalam memelihara kemampuan serta bagi Lembaga Administrasi Negara agar dapat mengkaji ulang metode pelatihan yang digunakan untuk pelatihan selanjutnya.

Kata Kunci: Elemen *Transfer of Training*, Pelatihan.

Abstract

Name : Maria Stefanie Rachella Gunu Tukan
NPM : 6071901047
Title : *Identifying Transfer of Training Elements of Supervisory Leadership Training in BKPSDM Karawang Regency*

This study aims to identify the elements of transfer of training in Supervisory Leadership Training at BKPSDM Karawang Regency using the transfer of training model according to Baldwin and Ford. The elements contained in the Baldwin and Ford model consist of 13 elements, namely abilities, skills, motivation, personality, learning principles, sequencing, learning content, support, utilization of resources, learning, training retention, generalization and maintenance of skills. In the Supervisory Leadership Training (PKP) held at BKPSDM Karawang Regency, it was indicated that the 13 elements contained in the elements of learning methods, implementation and training outputs.

This study uses a qualitative method with a case study research type. Data collection was carried out by interviewing the participants, the participant leaders and the supervisor leadership training widyaiswara. In addition, observations were made by looking at the behavior of the participants and studying evaluation documents for the implementation of the Supervisory Leadership Training. To ensure the validity of the data obtained, the researcher triangulated the data sources.

The results of this study identified elements of transfer of training in Supervisory Leadership Training (PKP) at BKPSDM Karawang Regency, which were identified as consisting of abilities, skills, motivation, personality, learning principles, sequencing, learning content, support, resource utilization, learning, training retention and generalization. In the maintenance element, it shows that they still need support to encourage trainees to maintain the abilities they already have both before attending the training and after participating. In addition, the training method used is the blended method, a mixture of classical and non-classical methods, but a method that is more effective in helping participants apply the material, namely the classical method. Therefore, organizers are more supportive of participants in maintaining their abilities and for State Administration Institutions to be able to review the training methods used for further training.

Keywords: Elements of Transfer of Training, Training.

Kata Pengantar

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat kasih, karunia dan penyertaan-Nya yang melimpah selama ini, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Identifikasi Elemen *Transfer of Training* pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di BKPSDM Kabupaten Karawang”**. Penelitian ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Administrasi Publik Program Sarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam kesempatan ini perkenankan penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah berkontribusi, baik dalam bimbingan, dukungan, bantuan, memberikan masukan serta senantiasa mendoakan penulis, hingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Trisno Sakti Herwanto, S.IP., MPA. selaku Ketua Program Studi Administrasi Publik Program Sarjana, sekaligus dosen pembimbing yang selalu memberikan masukan, arahan, motivasi dan waktunya untuk bimbingan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Keluargaku tercinta Ibu, Bapa, Ruben dan Riquel, yang selalu memberikan dukungan, masukan dan selalu senantiasa mendoakan demi kelancaran penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Seluruh Dosen Program Studi Administrasi Publik Program Sarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, yang telah memberikan ilmu-

ilmunya dan bisa berdinamika bersama selama 4 tahun, baik secara langsung maupun tidak langsung.

4. Dr. Rahman Tanjung, SE, MM, Rika Fauziah, S.Pi., MSE, MA dan Lina Jazuli SKM, MM, selaku Widyaiswara BKPSDM Kabupaten Karawang yang telah membantu penulis dalam elemen peninjauan penelitian hingga pengumpulan data. Terima kasih atas bantuan, bimbingan serta masukan-masukan bagi penelitian ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Rusma Kusnadi, S.T selaku Sekretaris Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Karawang dan Candra Rustiana Dewi, SE selaku Kepala Sub-bidang Keuangan Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Karawang, yang telah meluangkan waktunya untuk diwawancarai oleh peneliti.
6. Theresia Erinata Hutasoit dan Muhammad Azriel Hasbi, teman seperjuangan dan seperbimbingan yang selalu setia menemani, mendukung dan mendoakan demi perjuangan menyelesaikan skripsi. Terima kasih kalian selalu memberikan ruang dan waktu, ketika penulis memiliki kendala.
7. Maria Yolanda, Agatha Putri, Yessi Odilia, Veronica Dita dan Valencia Mayra atau Kids Never Grow Up (KIDNAP), yang selalu mendengarkan keluh kesah selama pengerjaan skripsi ini, berkat dukungan mereka skripsi ini dapat selesai.
8. Athaya Saffana Elqisshaffara, Karen Christina Jessica, Megantari Putri Fauziah, Richarda Canda Novenaten, Stefani Cyntia Dwi Ningrum dan Tasya Elsia Miranda Pakpahan, tergabung dalam grup

remadja djompolita. Terima kasih atas dukungan dan masukan yang kalian berikan

9. Seluruh Bapak/Ibu Tata Usaha FISIP UNPAR, yang telah banyak membantu serta memberikan dukungan bagi penulis dalam menghadapi kendala yang dihadapi saat pendaftaran sidang skripsi Genap 2022/2023, sehingga peneliti dapat menyelesaikan seluruh
10. Teman-teman Administrasi Publik 2019, terima kasih sudah berdinamika bersama, ada pertemuan ada perpisahan saatnya kita semua melaju ke tahap selanjutnya.
11. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah membantu dalam penyusunan skripsi.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang dapat membangun senantiasa penulis terima dengan pikiran terbuka. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Bandung, 21 Juni 2023

Maria Stefanie Rachella Gunu Tukan

Daftar Isi

Abstrak.....	i
Abstract.....	ii
Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi.....	vi
Daftar Tabel.....	viii
Daftar Gambar.....	ix
Daftar Bagan.....	x
Daftar Lampiran.....	xi
Bab 1_Pendahuluan.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	8
1.4.2 Manfaat Praktis.....	8
1.5 Sistematika Penulisan.....	9
Bab 2_Kajian Pustaka.....	11
2.1 Penelitian Terdahulu.....	11
2.2 Pelatihan Sumber Daya Manusia.....	17
2.3 <i>Transfer of Training</i>	19
2.3.1 Elemen <i>Transfer of Training</i>	21
2.3.2 Tantangan dalam Proses <i>Transfer of Training</i>	32
2.4 Kerangka Berpikir Identifikasi Elemen <i>Transfer of Training</i> pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di BKPSDM Kabupaten Karawang 33	
Bab 3_Metode Penelitian.....	34
3.1 Tipe Penelitian.....	34
3.1 Peran Peneliti.....	35
3.2 Lokasi Penelitian.....	35
3.3 Sumber Data.....	35
3.4.1 Data Primer.....	36
3.4.2 Data Sekunder.....	36

3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.5	Analisis Data.....	39
3.6	Pengecekan Keabsahan Temuan.....	41
Bab 4	Profil Penelitian.....	43
4.1	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP).....	43
4.1.1	Komponen Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di BKPSDM Kabupaten Karawang.....	44
4.2	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karawang (BKPSDM).....	49
Bab 5	Hasil dan Pembahasan.....	51
5.1	Identifikasi Elemen <i>Transfer of Training</i> di BKPSDM Kabupaten Karawang.....	51
5.1.1	Identifikasi Elemen Input <i>Transfer of Training</i> Pelatihan Kepemimpinan Pengawas di BKPSDM Kabupaten Karawang.....	55
5.1.1.1	Elemen Kemampuan, Keterampilan, Motivasi dan Kepribadian Pegawai 57	
5.1.1.2	Elemen Prinsip Pembelajaran, Pengurutan dan Konten Pembelajaran.....	60
5.1.1.3	Elemen Dukungan dan Pemanfaatan Sumber Daya.....	67
5.1.2	Identifikasi Elemen Output <i>Transfer of Training</i> Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di BKPSDM Kabupaten Karawang.....	72
5.1.3	Identifikasi Elemen Kondisi <i>Transfer of Training</i> Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di BKPSDM Kabupaten Karawang.....	77
5.2	Tantangan dalam Elemen <i>Transfer of Training</i> pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas di BKPSDM Kabupaten Karawang.....	82
Bab 6	Kesimpulan dan Saran.....	85
6.1	Kesimpulan.....	85
6.2	Saran.....	85
	Daftar Pustaka.....	87
	Lampiran.....	91

Daftar Tabel

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	14
Tabel 4. 1 Agenda Pembelajaran	47
Tabel 5. 1 Hasil Koding Elemen Transfer of Training	52
Tabel 5. 2 Hasil Koding Proses Input	55
Tabel 5. 3 Evaluasi Penyelenggaraan PKP	64
Tabel 5. 4 Hasil Koding Proses Output	72
Tabel 5. 5 Hasil Koding Kondisi Transfer	78
Tabel 5. 6 Hasil Koding Tantangan Elemen Transfer of Training	82

Daftar Gambar

Gambar 5 1 Alur Pembelajaran Pelatihan Kepemimpinan Pengawas	66
--	----

Daftar Bagan

Bagan 2 1 Model Transfer of Training Baldwin and Ford	22
Bagan 2 2 Kerangka Berpikir Penelitian	33

Daftar Lampiran

Lampiran 1 Pedoman Wawancara	91
Lampiran 2 Surat Permohonan Izin Penelitian Skripsi	93
Lampiran 3 Wawancara dengan Pihak BKPSDM Kab. Karawang	94
Lampiran 4 Wawancara dengan Pegawai Pelatihan Kepemimpinan Pengawas ...	94
Lampiran 5 Wawancara dengan Pimpinan Peserta PKP	95
Lampiran 6 Wawancara dengan Widyaiswara BKPSDM Kab. Karawang	95
Lampiran 7 Wawancara dengan widyaiswara BKPSDM Kab. Karawang	96

Bab 1

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan salah satu pendekatan dalam pengembangan sumber daya aparatur, yang mempunyai peran dalam meningkatkan kualitas sumber daya aparatur. Pendekatan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, efektivitas serta efisiensi suatu organisasi yang difasilitasi dalam bentuk proses pendidikan yang sistematis dan terencana. Hal ini dilakukan sebagai langkah agar pegawai dapat meningkatkan kompetensi, sikap dan perilaku yang sekaligus meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi pegawai diperlukan bagi setiap organisasi berguna meningkatkan kinerja organisasi, salah satu langkah organisasi untuk meningkatkan kompetensi dengan menyediakan pendidikan dan pelatihan (diklat).

Dalam organisasi, pendidikan dan pelatihan (diklat) diselenggarakan dalam rangka pengembangan serta peningkatan kualitas ASN yang diselenggarakan secara formal dalam bentuk diklat jabatan ASN yang diatur dalam peraturan perundang-undangan.¹ Hal ini sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), pasal 70 yang berbunyi:

“Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi”

Oleh karena itu, setiap aparatur mempunyai kesempatan yang sama untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang disediakan baik dari pemerintah maupun non

¹ Vorando, C. *Pengembangan Sumber Daya Aparatur Di Pemerintah Kota Kupang Melalui Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi*, Jurnal Inovasi Kebijakan, 3 (2018): 26.

pemerintah yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing instansi dan jabatan. Hal ini disadarkan bahwa setiap ASN mempunyai kemampuan yang berbeda-beda sehingga perlu difasilitasi melalui pengembangan kompetensi, agar sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan jabatannya.

Muhammad Taufiq selaku Deputy Bidang Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN LAN, menjelaskan bahwa perlu adanya akselerasi secara digital dalam pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Beliau juga menjelaskan bahwa

“Ada empat pilar utama untuk mempercepat transformasi pengembangan kompetensi ini, pertama, desain program yang secara bertahap melalui metode pembelajaran blended learning, yang memadukan pembelajaran secara klasikal dan e-learning untuk pelatihan dasar (latsar) dan pelatihan kepemimpinan, kita juga melakukan penguatan literasi digital untuk setiap kurikulum”²

Deputy Bidang Kebijakan dan Pengembangan Kompetensi ASN LAN, menjelaskan dalam mempercepat proses transformasi pengembangan kompetensi ASN, memerlukan aspek-aspek yang dapat menunjang proses transformasi, seperti desain program, metode pembelajaran. Apabila aspek-aspek tersebut terpenuhi dapat menunjang pengembangan kompetensi ASN, dimana LAN memfasilitasi dengan berbagai pelatihan yang disediakan bagi ASN untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki. Sehingga menunjukkan bahwa pelatihan merupakan salah satu pilar dalam proses mempercepat transformasi pengembangan kompetensi, dengan menggunakan metode pembelajaran terbaru yang sudah disesuaikan dengan keadaan saat ini, dimana keadaan setelah terjadi Pandemi COVID-19.

Esensi dari penyelenggaraan pelatihan sebaiknya tidak berhenti setelah pelatihan tersebut selesai dilaksanakan. Namun diharapkan pegawai yang mengikuti

² N. Muslimawati, 'PNS Diberi Banyak Pelatihan, LAN Harap Kualitas dan Kompetensinya Meningkatkan', <https://kumparan.com/kumparanbisnis/pns-diberi-banyak-pelatihan-lan-harap-kualitas-dan-kompetensinya-meningkat-1yXVRhtr5Do/full> (26.07.2022)

pelatihan dapat menerapkan serta mengaplikasikan hasil yang diperoleh selama pelatihan ke dalam pekerjaannya baik kinerja individu maupun kinerja organisasi. Hal ini yang biasa disebut transfer pelatihan atau *transfer of training*. Dapat dipahami sebagai suatu pengaplikasian yang efektif dan berkelanjutan dari pelaksanaan pelatihan mengenai pengetahuan dan keterampilan yang telah dipelajari selama pelatihan berlangsung, yang kemudian diaplikasikan pada masing-masing pekerjaan pegawai baik secara internal maupun eksternal. *Transfer of training* tersebut sangatlah penting agar pelatihan yang dilaksanakan tidak menjadi sia-sia. pelatihan dan pengembangan adalah salah satu elemen penting yang membantu dalam membuat inovasi dan menciptakan perilaku inovatif di tempat kerja.

Salah satu penyelenggaraan pelatihan yang ditujukan untuk pengembangan sumber daya aparatur adalah Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP). Pelatihan yang bertujuan untuk membentuk pemimpin yang membawa perubahan (*reform leader, agent of change, adaptive leader*), sehingga dapat menggagas suatu perubahan di lingkungan kerjanya. Pelatihan ini dilakukan sebagai salah satu bentuk perwujudan visi Indonesia Maju dalam pembangunan SDM dan reformasi birokrasi yang mendorong adanya perubahan dalam pelayanan publik.³ Pelatihan ini diarahkan untuk menyiapkan kompetensi seorang pemimpin, mengaktualisasikan kepemimpinan yang melayani serta menjadi agen perubahan dalam meningkatkan pelayanan publik. Hal ini dituangkan dalam pelatihan melalui bentuk aksi perubahan yang akan digagas oleh masing-masing pegawai.

Setelah mengikuti pelatihan, pegawai akan didorong untuk menggagas ide-ide baru dan kreatif yang dapat membawa perubahan dalam permasalahan unit kerja

³ R, Mantin, S. Hidayat, N. Anriani, S. Aryanto, S. Amaniah. 'Evaluasi Program Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Riset dan Teknologi/Badan Riset dan Inovasi Nasional'. Jurnal Ilmiah Indonesia (2022): 2193.

masing-masing. Keberhasilan dari pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas tidak ditentukan oleh sudah dilaksanakannya pelatihan, tetapi sejauh mana aksi perubahan tersebut mampu diterapkan dengan baik serta dapat membawa energi positif bagi lingkungan kerja masing-masing pegawai.⁴ Sehingga dengan adanya penyelenggara pelatihan dapat mendorong pemimpin yang mampu melayani masyarakat yang dikemas dalam sebuah inovasi yang bertujuan untuk membantu pelayanan publik.

Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas diselenggarakan secara langsung oleh LAN namun tidak menutup kemungkinan bagi Lembaga Pelatihan yang sudah terakreditasi dalam menyelenggarakan pelatihan. Upaya yang dilakukan LAN dalam proses akreditasi lembaga pelatihan sebagai langkah untuk memastikan kualitas pelatihan ASN dapat menjaga kualitas yang baik, sehingga dapat pelatihan sudah dapat diselenggarakan melalui lembaga-lembaga terakreditasi baik tingkat Provinsi maupun Kota/Kabupaten.

Berdasarkan berita yang memaparkan dari bulan Maret hingga November 2021 sebanyak 44 lembaga pelatihan pemerintahan dan non pemerintah berhasil mendapatkan akreditasi dari LAN⁵, salah satu lembaga yang terdaftar sudah terakreditasi yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Karawang, sesuai dengan Surat Keputusan No. 540/k.PDP.09/2021 yang menyatakan bahwa BKPSDM Kabupaten Karawang mendapatkan akreditasi dengan nilai bobot C dalam penyelenggaraan Program Pelatihan Kepemimpinan Pengawas yang berlaku selama 2 (dua) tahun. Oleh karena

⁴ Humas, 'Pemimpin Jangan Minim Inovasi dan Pelit Tukarkan Ilmu', <https://jatengprov.go.id/publik/pemimpin-jangan-minim-inovasi-dan-pelit-tularkan-ilmu/> (5.11.2018)

⁵ F, Andeska, 'Jamin Kualitas SDM Aparatur, LAN Serahkan Sertifikat Akreditasi kepada 44 Lembaga Pelatihan' <https://nasional.kompas.com/read/2022/11/30/16243461/jamin-kualitas-sdm-aparatur-lan-serahkan-sertifikat-akreditasi-kepada-44> (30.11.2022)

itu, BKPSDM Kabupaten Karawang menjadi salah satu lembaga pelatihan yang dapat menyelenggarakan pelatihan secara mandiri. Sehingga sebagai pihak penyelenggara, BKPSDM Kabupaten Karawang dapat memastikan bahwa seluruh kegiatan terlaksana, baik saat pelaksanaan maupun setelah pelaksanaan pelatihan.

Sesuai Peraturan LAN No. 15 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas tercantum pada pasal 5 mengatur mengenai metode pelatihan yang digunakan metode klasikal dan nonklasikal. Proses pengembangan seorang pemimpin dengan kompetensi melayani dilakukan melalui metode pembelajaran secara *blended*, dengan menggabungkan antara metode pembelajaran klasikal dan non klasikal. Pembelajaran klasikal yang dilaksanakan secara langsung atau tatap muka sedangkan non klasikal dapat dilakukan dalam bentuk *e-learning*, *coaching* maupun *mentoring*. Dalam pe

Berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 13 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, dijelaskan bahwa penyelenggaraan Diklat Pim IV dilakukan secara klasikal. Namun dengan dikeluarkan Surat Lembaga Administrasi Negara (LAN) Republik Indonesia Nomor 07/D2/PDP.07, tanggal 4 Januari 2019 berisi mengenai perubahan Diklat Pim IV menjadi Pelatihan Kepemimpinan Pengawas.⁶ Berdasarkan data yang diperoleh dari Renstra BKPSDM Kabupaten Karawang Tahun 2021-2026, menunjukkan data pelaksanaan Diklat Pim di BKPSDM Kabupaten Karawang. Pelaksanaan Diklat Pim IV di BKPSDM Kabupaten Karawang terakhir dilaksanakan pada tahun 2018. Dengan adanya perubahan kebijakan menjadi Pelatihan Kepemimpinan Pengawas serta BKPSDM mendapatkan akreditasi pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan

⁶ Na'im, Haliyun, 'Diklatpim III dan IV Ganti Nama, Bagi PNS yang mau Ikut Berikut Tempat dan Jadwalnya' <https://diskominfotik.bengkaliskab.go.id/web/detailberita/9218/2019/01/11/diklatpim-iii-dan-iv-ganti-nama,-bagi-pns-yang-mau-ikut-berikut-tempat-dan-jadwalnya> (11.01.2019)

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas tahun 2022 merupakan pelaksanaan pelatihan pertama kali yang diselenggarakan secara mandiri oleh BKPSDM Kabupaten Karawang dengan menggunakan metode *blended*. Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan yang pertama kali diselenggarakan mandiri oleh BKPSDM Kabupaten Karawang, pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas yang diselenggarakan sejak tanggal 12 Agustus 2022 sampai 8 Desember 2022, yang melibatkan 30 Pegawai Negeri Sipil dari berbagai unit kerja di Pemerintah Kabupaten Karawang.

Dari penjelasan diatas, menunjukan indikasi dari elemen *transfer of training* yang baru ditunjukkan pada elemen desain pelatihan, pembelajaran dan output pelatihan, sebagai berikut:

1. Metode pelatihan yang digunakan selama proses pelatihan menggunakan metode *blended*, gabungan antara metode klasikal dan metode non klasikal.
2. Penyelenggaraan pelatihan yang dikemas dalam bentuk pembelajaran, dengan diberikan materi yang ditujukan untuk mengembangkan kompetensi pegawai.
3. Output dari pelatihan ini diharapkan setiap pegawai yang mengikuti pelatihan dapat memenuhi kompetensi sesuai dengan standar kompetensi jabatan masing-masing pegawai.

Penelitian ini didasarkan pada konsep *transfer of training* menurut Baldwin and Ford, yang digunakan sebagai dasar untuk menganalisis aspek yang terjadi setelah proses pelatihan, dengan mengidentifikasi elemen *transfer of training* pada pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) yang dilaksanakan di BKPSDM Kabupaten Karawang. Hal ini menunjukan bahwa dari elemen-elemen *transfer of training*

menurut Baldwin and Ford menunjukkan bahwa masih perlu untuk mengidentifikasi lebih lanjut dari elemen-elemen lainnya.

Dengan menunjukkan bahwa *transfer of training* merupakan salah satu isu yang penting dalam proses pelatihan, untuk melihat sejauh mana pegawai pelatihan menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan. Hal ini dapat mendukung evaluasi bagi BKPSDM Kabupaten Karawang melihat penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas tahun 2022. Sehingga peneliti, merumuskan judul penelitian yang didasarkan dari hal tersebut “**Identifikasi Elemen *Transfer of Training* Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di BKPSDM Kabupaten Karawang**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan yang melatarbelakangi penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Apa saja elemen *transfer of training* yang teridentifikasi pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di BKPSDM Kabupaten Karawang?
2. Apa saja tantangan dalam *transfer of training* pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di BKPSDM Kabupaten Karawang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjabaran rumusan masalah diatas, dapat diketahui bahwa tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengidentifikasi elemen *transfer of training* yang teridentifikasi pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di BKPSDM Kabupaten Karawang.
2. Untuk mengetahui menjelaskan tantangan dalam *transfer of training* pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di BKPSDM Kabupaten Karawang.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka manfaat dari penelitian dikelompokkan ke dalam manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis, sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat secara teoritis dari penelitian ini, sebagai berikut:

1. Diharapkan dapat menambah kajian ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sektor publik mengenai ilmu pelatihan.
2. Diharapkan mampu menjadi referensi bagi bidang Ilmu Administrasi Publik, berkaitan dengan elemen dalam *transfer of training* pada pelatihan-pelatihan yang disediakan oleh pemerintah yang ditujukan bagi perkembangan ASN.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat secara praktis dari penelitian ini, sebagai berikut:

1. Diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi Pemerintah Kabupaten Karawang terutama BKPSDM Kabupaten Karawang dalam mengevaluasi pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dengan pendekatan *transfer of training*.
2. Diharapkan dapat menjadi strategi pengembangan dari hasil evaluasi pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di BKPSDM Kabupaten Karawang.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ditujukan untuk memperoleh gambaran dari pembahasan penelitian serta menjelaskan sistematika penulisan secara garis besar pada penelitian, yang meliputi bab-bab:

Bab 1 Pendahuluan

Bagian pendahuluan membahas mengenai dasar dari penelitian ini yaitu latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

Bab 2 Kajian Pustaka

Bagian kajian pustaka yang menjelaskan mengenai kajian teori yang digunakan dalam penelitian, yang meliputi penelitian terdahulu yang terdiri dari mengenai *transfer of training* dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), pelatihan sumber daya manusia, Konsep Pelatihan Kompetensi Pengawas Berbasis Inovasi di Sektor Publik dan model berpikir dan penelitian ini.

Bab 3 Metode Penelitian

Bagian metode penelitian yang memuat tipe penelitian, peran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data dan pengecekan keabsahan temuan yang digunakan pada penelitian ini.

Bab 4 Profil Penelitian

Bagian profil dijelaskan profil dari tempat dilakukannya penelitian yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karawang, Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

(PKP), yang meliputi : Komponen Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di BKPSDM Kabupaten Karawang.

Bab 5 Hasil dan Pembahasan

Bagian hasil dan pembahasan, jabarkan mengenai hasil dari prosedur pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan studi dokumen. Pada bagian hasil penelitian, peneliti melakukan penyajian data, dengan menyajikan hasil wawancara yang sudah dikelompokkan ke dalam masing-masing elemen *transfer of training*. Pada bagian pembahasan, menjelaskan terkait hasil wawancara kemudian di sandingkan dengan data-data penunjang yang berasal dari observasi dan studi dokumen.

Bab 6 Penutup

Pada bagian ini menjelaskan mengenai kesimpulan dan saran dari penelitian. Dengan menyimpulkan hasil identifikasi elemen *transfer of training* pada pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di BKPSDM Kabupaten Karawang.