

Persepsi Alumni Terkait Dampak Pelatihan Struktural Kepemimpinan Terhadap Pengembangan Karir ASN

Bayu Hikmat Purwana ^a, Henri Prianto Sinurat ^b, Masrully Masrully^c

^{abc} Pusat Pembelajaran Dan Strategi Kebijakan Talenta Aparatur Sipil Negara Nasional
e-mail : ^a bayuhtab@gmail.com, ^b henrisinurat@yahoo.co.uk, ^c masrully92@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis persepsi alumni terhadap dampak Pelatihan Struktural Kepemimpinan terhadap pengembangan karir Aparatur Sipil Negara (ASN). Metode penelitian menggunakan pendekatan mixed-methods dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner online yang menyasar 147 alumni pelatihan (PKP, PKA, PKN II) angkatan 2023-2024 di Pusjar SK Tasnas. Data dianalisis secara statistik deskriptif dan analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan, alumni memiliki persepsi yang sangat positif. Mayoritas menilai materi pelatihan relevan dengan jabatan, telah memenuhi persyaratan kompetensi, serta mampu diterapkan (KSA) dalam tugasnya. Pelatihan juga dinilai berhasil memperluas jaringan profesional dan mentransformasi kapasitas kepemimpinan. Namun, temuan kritis mengungkap adanya kesenjangan antara output pelatihan dengan sistem manajemen karir di instansi, dimana pelatihan seringkali belum terintegrasi dengan kebijakan promosi dan penempatan jabatan. Implikasi dari penelitian ini menekankan perlunya sinergi yang lebih kuat antara penyelenggara pelatihan dan instansi dalam membangun sistem manajemen talenta yang mampu mengoptimalkan kompetensi alumni untuk percepatan pengembangan karir dan kinerja birokrasi.

Kata Kunci: pelatihan kepemimpinan, manajemen karir, ASN.

Alumni Perceptions Regarding the Impact of Structural Leadership Training on ASN Career Development

Abstract

This study aims to analyze the perceptions of alumni regarding the impact of Structural Leadership Training on the career development of State Civil Apparatus (ASN) in Indonesia. The research employed a mixed-methods approach, collecting data through an online questionnaire distributed to 147 alumni (Supervisory, Administrator, and National Level II Leadership Training) of the 2023-2024 batches at Pusjar SK Tasnas. Data were analyzed using descriptive statistics and thematic analysis. The results indicate that overall, alumni held highly positive perceptions. The majority assessed the training materials as relevant to their positions, fulfilling competency requirements, and applicable (KSA - Knowledge, Skills, Attitudes) in their duties. The training was also perceived to successfully expand professional networks and transform leadership capacities. However, a critical finding reveals a gap between training outputs and the career management system within agencies, where training is often not integrated with promotion and placement policies. The implication of this study underscores the need for stronger synergy between training providers and government agencies to build a talent management system that can optimize alumni competencies for accelerated career development and bureaucratic performance.

Keywords: leadership training, career management, civil servant

A. PENDAHULUAN

Visi Indonesia untuk mewujudkan birokrasi yang adaptif dan berdaya saing global telah ditegaskan dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Nasional. Amanat ini kemudian dijabarkan secara operasional dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) yang menitikberatkan pada pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur yang berkualitas dan profesional. Inti dari strategi ini adalah penguatan kapasitas ASN melalui penataan jumlah, peningkatan kualitas kinerja, dan yang paling krusial adalah penerapan manajemen talenta (Putranto et al., 2022; Utama et al., 2023).

Penguatan kapasitas ASN bertujuan untuk meningkatkan pelayanan publik. Peningkatan kualitas pelayanan publik sangat bergantung pada pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN), melalui penyempurnaan pengetahuan, penguatan keterampilan, dan pembinaan sikap yang relevan (Mustamin, 2023; Masrully dan Saputro, 2024; Saputro et al. 2024). Tantangan bagi sumber daya manusia terletak pada tuntutan untuk senantiasa menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi serta memiliki kemampuan beradaptasi secara cepat terhadap setiap perubahan (Fajriyani et al., 2023).

Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Negara pada tahun 2024 menunjukkan bahwa dari total 3.566.141 PNS, hanya 21.575 orang (0,6%) yang menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama. Sementara itu, 98.597 (2,77%) orang berada di Jabatan Administrator dan 194.942 (5,47%) pada Jabatan Pengawas. Kelompok Jabatan Struktural ini memikul tanggung jawab sebagai pemimpin strategis. Pejabat Struktural mempunyai peranan untuk mentransformasikan agenda-agenda makro RPJP dan RPJMN menjadi kebijakan hingga

pelaksanaan di tingkat operasional. Dengan demikian, kesuksesan pembangunan nasional sangat bergantung pada kapasitas dan efektivitas dari Kelompok Jabatan Struktural yang jumlahnya mencapai 8,84% dari ASN di Indonesia.

Dalam rangka mempersiapkan calon pemimpin ini, pemerintah telah menginvestasikan sumber daya melalui Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Pelatihan ini dirancang untuk membekali Kelompok Jabatan Struktural dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kepemimpinan yang diperlukan. Diklat kepemimpinan ditujukan bagi pejabat yang sedang atau akan menduduki jabatan struktural, dengan tujuan membentuk pemimpin birokrasi yang memiliki kapasitas unggul dalam merencanakan serta memimpin penyelenggaraan kegiatan di instansinya (Asnofidal, 2020). Namun, investasi dalam pengembangan kompetensi ini harus berjalan beriringan dengan sistem manajemen karir yang mampu menempatkan talenta yang telah terlatih pada posisi strategis. Sehingga kompetensi Kelompok Jabatan Struktural dapat dimanfaatkan secara optimal. Meskipun desain sistem pelatihan kepemimpinan yang berlaku saat ini dinilai sudah cukup efektif, namun implementasinya masih dirasakan belum mampu secara optimal mendorong kinerja organisasi mencapai tingkat tertinggi (Suryanto, 2018).

Hasil kajian Sulasiah & Hidayati (2021) menunjukkan bahwa Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Provinsi DKI Jakarta Tahun 2019 memberikan dampak positif terhadap kinerja alumni. Berbeda dengan kajian ini yang bertujuan untuk mengeksplorasi persepsi alumni Pelatihan Kepemimpinan yang diselenggarakan oleh Pusat Pembelajaran Dan Strategi Kebijakan Talenta Aparatur Sipil Negara Nasional (Pusjar SK Tasnas) Lembaga

Administrasi Negara terkait praktik manajemen karir di instansi alumni. Dengan menganalisis kesenjangan (gap) antara persepsi kesiapan dan realitas karir, penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris dan rekomendasi strategis untuk menyelaraskan kebijakan pengembangan SDM aparatur dengan agenda besar RPJP, memastikan bahwa birokrasi Indonesia benar-benar dipimpin oleh orang-orang yang paling siap dan kompeten.

Pelatihan Struktural Kepemimpinan merupakan instrumen krusial yang dirancang untuk menjembatani kesenjangan antara tuntutan visi birokrasi adaptif dan kapasitas aktual para pejabat struktural. Program-program ini tidak sekadar memberikan sertifikasi, melainkan berupaya menanamkan cara berpikir kepemimpinan transformasional, di mana peserta didorong untuk menjadi agen perubahan yang proaktif, mampu merumuskan inisiatif strategis, dan memimpin tim mereka melalui kompleksitas perubahan lingkungan publik. Investasi besar dalam pelatihan ini mencerminkan pengakuan pemerintah bahwa kapasitas kepemimpinan bukan bawaan lahir, melainkan keterampilan yang harus dikembangkan secara sistematis. Dengan demikian, efektivitas pelatihan ini harus diukur tidak hanya dari peningkatan pengetahuan atau keterampilan teknis peserta, tetapi yang lebih fundamental, dari sejauh mana para alumni benar-benar menjadi pemimpin strategis yang mampu menghasilkan dampak nyata pada peningkatan kualitas kebijakan dan layanan publik.

Namun, efektivitas investasi dalam pengembangan kepemimpinan ini akan tereduksi tanpa adanya sistem manajemen karir yang solid dan transparan. Terdapat risiko signifikan di mana talenta yang telah diolah melalui pelatihan kepemimpinan premium justru tidak ditempatkan pada posisi yang setara dengan kompetensi dan potensi

strategis mereka. Kesenjangan antara kesiapan alumni—yang telah dibekali dengan visi dan strategi baru—dengan realitas praktik manajemen karir di instansi masing-masing, seperti promosi yang kurang meritokratis atau penempatan yang tidak relevan, dapat menimbulkan demotivasi dan pemborosan sumber daya. Oleh karena itu, penelitian yang mengupas persepsi alumni mengenai praktik manajemen karir dan korelasi penempatan mereka pasca-pelatihan menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa siklus pengembangan dan pemanfaatan talenta di tubuh ASN berjalan secara harmonis dan optimal, selaras dengan tujuan besar pembangunan SDM aparatur nasional.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif eksploratif dengan metode mixed-methods untuk memahami persepsi alumni pelatihan kepemimpinan terhadap manajemen karir. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran mendalam melalui kombinasi data kuantitatif dan kualitatif, sekaligus mempertimbangkan keterbatasan jumlah responden yang dapat diakses. Populasi penelitian mencakup Aparatur Sipil Negara (ASN) alumni Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II (PKN II) pada Pusjar SK Tasnas periode tahun 2023-2024. Teknik sampling yang digunakan adalah non-probability sampling dengan pendekatan purposive dan voluntary response sampling. Jumlah alumni pada tahun 2023 untuk PKP adalah 249 orang, PKA 81 orang, PKN Tingkat II 120 orang. Pada tahun 2024 untuk PKP terdiri atas 106 orang, PKA 115 orang, PKN Tingkat II 120 orang. Sebanyak 147 responden berpartisipasi dalam penelitian ini yang terdiri dari 80 orang alumni PKP (54.4%), 46 orang alumni PKA (31.3%), dan 21 orang alumni PKN II (14.3%).

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner online yang memadukan pertanyaan tertutup menggunakan skala Likert dan pertanyaan terbuka untuk mendapatkan respons naratif. Pengumpulan data juga dilengkapi dengan studi dokumentasi terhadap data sekunder. Analisis data dilakukan secara komprehensif dimana data kuantitatif dianalisis menggunakan statistik deskriptif meliputi distribusi frekuensi, persentase, dan ukuran pemusatan data, sementara data kualitatif dianalisis melalui teknik analisis tematik dengan pengkodean dan identifikasi pola. Validitas data dijamin melalui triangulasi sumber dengan membandingkan hasil kuantitatif dan kualitatif.

Penelitian ini mengakui adanya keterbatasan dalam non-random sampling dan self-selection bias yang membatasi kemampuan generalisasi temuan, serta representasi yang terbatas pada kelompok PKN. Namun demikian, melalui transparansi metodologis dan pendekatan analisis yang tepat, penelitian ini tetap mampu memberikan wawasan eksploratif yang berharga dan kontekstual tentang fenomena yang dikaji. Aspek etika penelitian dijaga melalui penerapan *informed consent*, kerahasiaan data, dan prinsip partisipasi sukarela tanpa paksaan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Relevansi Materi dengan Jabatan

Tabel 1. Alumni PKP

Skor	Frekuensi	Persentase (%)
1 = Sangat Tidak Setuju	2	2.5 %
2 = Tidak Setuju	0	0.0 %
3 = Ragu-ragu	0	0.0 %
4 = Setuju	20	25.0 %
5 = Sangat Setuju	58	72.5 %
Total	80	100 %

Sumber : data primer diolah (2025).

Berdasarkan data yang terkumpul dari tiga kelompok alumni pelatihan (PKP, PKA, dan PKN II), dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan, materi Pelatihan Struktural

Kepemimpinan dinilai sangat relevan dengan kemampuan yang dibutuhkan pada jabatan yang ditargetkan. Persepsi positif ini mendominasi respons dari seluruh peserta yang disurvei.

Pada tabel 1, sebanyak 97,5% alumni PKP (80 responden) menyatakan setuju hingga sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Berdasarkan tabel 2, persentase ini bahkan lebih tinggi pada alumni PKA (46 responden) yang mencapai 93,5%. Sedangkan pada tabel 3 alumni PKN II (21 responden) memilih setuju dan sangat setuju dengan persentase mencapai 100%. Data ini menunjukkan konsensus yang kuat di antara para alumni bahwa pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan secara efektif mempersiapkan mereka untuk tuntutan dan tanggung jawab jabatan struktural yang mereka bidik.

Tabel 2. Alumni PKA

Skor	Jumlah Responder	Persentase
1 = Sangat Tidak Setuju	3	6,5%
2 = Tidak Setuju	0	0%
3 = Ragu-ragu	0	0%
4 = Setuju	12	26,1%
5 = Sangat Setuju	31	67,4%
Total	46	100%

Sumber : data primer diolah (2025).

Namun, di balik tren positif yang sangat kuat ini, terdapat sejumlah kecil alumni yang menyuarakan ketidaksepakatan. Sebanyak 2,5% alumni PKP (2 orang) dan 6,5% alumni PKA (3 orang) menyatakan Sangat Tidak Setuju. Meskipun jumlahnya minoritas, pandangan kritis ini penting untuk dicermati sebagai umpan balik berharga guna peningkatan kualitas pelatihan.

Adanya penilaian "Sangat Tidak Setuju" tersebut mengindikasikan bahwa meskipun program secara umum sangat baik, mungkin terdapat kesenjangan (gap) tertentu pada beberapa aspek. Beberapa alasan kuat yang dapat mendasari penilaian ini antara lain adalah

variasi kebutuhan jabatan yang sangat spesifik yang tidak seluruhnya terakomodir oleh materi umum, perkembangan dinamika birokrasi yang sangat cepat yang mungkin belum sepenuhnya tertampung dalam kurikulum, atau adanya harapan yang sangat tinggi dari sebagian peserta yang merasa materi yang diberikan kurang mendalam atau kurang aplikatif untuk konteks pekerjaan mereka yang unik. Hal ini juga didasari oleh karena adanya alumni yang mendapatkan kenaikan jabatan dan memilih jawaban tidak setuju.

Tabel 3. Alumni PKN II

Skor	Jumlah Responden	Persentase
1 = Sangat Tidak Setuju	0	0%
2 = Tidak Setuju	0	0%
3 = Ragu-ragu	0	0%
4 = Setuju	9	42,9%
5 = Sangat Setuju	12	57,1%
Total	21	100%

Sumber : data primer diolah (2025).

2. Pelatihan sebagai Syarat Promosi

Data yang tercantum dalam Tabel 4 (Alumni PKP), Tabel 5 (Alumni PKA), dan Tabel 6 (Alumni PKN II) menunjukkan variasi persepsi alumni mengenai pelatihan kepemimpinan sebagai syarat promosi jabatan. Secara umum, mayoritas alumni dari ketiga program cenderung mendukung pelatihan ini sebagai persyaratan untuk promosi, meskipun dengan tingkat persetujuan yang berbeda-beda.

Tabel 4. Alumni PKP

Skor	Jumlah Responden	Persentase
1 = Sangat Tidak Setuju	1	1,3%
2 = Tidak Setuju	5	6,3%
3 = Ragu-ragu	7	8,8%
4 = Setuju	18	22,5%
5 = Sangat Setuju	49	61,3%
Total	80	100%

Sumber : data primer diolah (2025).

Tabel 5. Alumni PKA

Skor	Jumlah Responden	Persentase
1 = Sangat Tidak Setuju	1	2,2%
2 = Tidak Setuju	4	8,7%
3 = Ragu-ragu	4	8,7%
4 = Setuju	25	54,3%
5 = Sangat Setuju	12	26,1%
Total	46	100%

Sumber : data primer diolah (2025).

Tabel 6 Alumni PKN II

Skor	Jumlah Responden	Persentase
1 = Sangat Tidak Setuju	1	4,8%
2 = Tidak Setuju	4	19,0%
3 = Ragu-ragu	1	4,8%
4 = Setuju	6	28,6%
5 = Sangat Setuju	9	42,9%
Total	21	100%

Sumber : data primer diolah (2025).

Mayoritas alumni mendukung pelatihan sebagai syarat promosi, hasil negatif (Sangat Tidak Setuju dan Tidak Setuju). Meskipun demikian, pada ketiga tabel menunjukkan adanya kritik dan skeptisisme yang perlu diperhatikan. Persentase respons negatif dan ragu-ragu tersebut bervariasi antar kelompok alumni: Alumni PKP yang sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu jumlah totalnya adalah 16,4%. Pada Alumni PKA, jumlah sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu mencapai 19,6%. Sedangkan pada Alumni PKN II jumlah sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu mencapai 28,6%.

Dinamika karier alumni pasca-pelatihan menunjukkan variasi yang beragam, di mana terdapat alumni yang berpindah jabatan dari jalur struktural ke jabatan fungsional atau pelaksana. Sementara lainnya bertahan dan ada yang berhasil naik level dalam jenjang struktural. Hal ini turut mempengaruhi persepsi negatif dan keraguan terhadap relevansi pelatihan sebagai syarat promosi, khususnya bagi alumni yang beralih ke non-struktural. Bagi mereka, pelatihan yang berfokus pada pengembangan kompetensi struktural

dirasakan kurang aplikatif dalam konteks jabatan fungsional atau pelaksana yang baru, sehingga dianggap sebagai formalitas administratif belaka.

Implikasinya, kesenjangan antara materi pelatihan dan kebutuhan riil jabatan target menjadi lebih terasa, terutama bagi alumni yang mengalami perubahan jalur karier. Persepsi peserta tentang “syarat promosi” menunjukkan pentingnya pelatihan kepemimpinan dalam ekosistem karier ASN, meskipun belum ditetapkan secara formal.

Justru karena gap antara persepsi dan regulasi ini, perlu komunikasi yang lebih jelas dari penyelenggara serta kebijakan yang lebih adaptif agar pelatihan tidak dianggap sebagai “beban administratif”, melainkan sebagai investasi pengembangan kompetensi yang relevan untuk berbagai jalur karier.

3. Pemenuhan Persyaratan Kompetensi

Tabel 7. Alumni PKP

Skor	Jumlah Responden	Persentase
1 = Sangat Tidak Setuju	1	1,3%
2 = Tidak Setuju	1	1,3%
3 = Ragu-ragu	2	2,5%
4 = Setuju	11	13,8%
5 = Sangat Setuju	65	81,3%
Total	80	100%

Sumber : data primer diolah (2025).

Tabel 8. Alumni PKA

Skor	Jumlah Responden	Persentase
1 = Sangat Tidak Setuju	3	6,5%
2 = Tidak Setuju	0	0%
3 = Ragu-ragu	1	2,2%
4 = Setuju	13	28,3%
5 = Sangat Setuju	29	63,0%
Total	46	100%

Sumber : data primer diolah (2025).

Berdasarkan Tabel 7, 8, dan 9, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar alumni dari ketiga program pelatihan (PKP, PKA, dan PKN II) menilai bahwa pelatihan ini telah memenuhi persyaratan kompetensi yang dibutuhkan.

Tingkat persetujuan yang sangat tinggi terlihat dari dominannya respons Sangat Setuju pada semua kelompok, dengan persentase mencapai 81,3% untuk PKP, 63,0% untuk PKA, dan 57,1% untuk PKN II. Secara keseluruhan, 95,1% alumni PKP, 91,3% alumni PKA, dan 100% alumni PKN II menyatakan setuju atau sangat setuju terhadap pemenuhan kompetensi melalui pelatihan ini.

Tabel 9. Alumni PKN II

Skor	Jumlah Responden	Persentase
1 = Sangat Tidak Setuju	0	0%
2 = Tidak Setuju	0	0%
3 = Ragu-ragu	0	0%
4 = Setuju	9	42,9%
5 = Sangat Setuju	12	57,1%
Total	21	100%

Sumber : data primer diolah (2025).

Meskipun demikian, terdapat data yang perlu dicermati. Sebanyak 1,3% alumni PKP menyatakan Sangat Tidak Setuju, 1,3% lainnya Tidak Setuju dan 2,5% memilih Ragu Ragu, sementara 6,5% alumni PKA menyatakan Sangat Tidak Setuju dan 2,2% memilih Ragu Ragu. Respons negatif ini mengindikasikan bahwa bagi sebagian kecil peserta, merasakan kesenjangan antara materi pelatihan dengan standar kompetensi yang dibutuhkan spesifik sesuai dengan jabatan mereka. Tingkat ketidakpuasan yang lebih tinggi pada alumni PKA (6,5%) dibandingkan PKP (2,6%) menunjukkan adanya variasi kualitas atau relevansi pelatihan yang diterima oleh kelompok alumni.

4. Peluang Jabatan Pasca-Pelatihan

Tabel 10. Alumni PKP

Skor	Jumlah Responden	Persentase
1 = Sangat Tidak Setuju	1	1,3%
2 = Tidak Setuju	2	2,5%
3 = Ragu-ragu	7	8,8%
4 = Setuju	22	27,5%
5 = Sangat Setuju	48	60%
Total	80	100%

Sumber : data primer diolah (2025).

Tabel 11. Alumni PKA

Skor	Jumlah Responden	Persentase
1 = Sangat Tidak Setuju	1	2,2%
2 = Tidak Setuju	3	6,5%
3 = Ragu-ragu	3	6,5%
4 = Setuju	18	39,1%
5 = Sangat Setuju	21	45,7%
Total	46	100%

Sumber : data primer diolah (2025).

Tabel 12. Alumni PKN II

Skor	Jumlah Responden	Persentase
1 = Sangat Tidak Setuju	0	0%
2 = Tidak Setuju	1	4,7%
3 = Ragu-ragu	2	9,5%
4 = Setuju	9	42,9%
5 = Sangat Setuju	9	42,9%
Total	21	100%

Sumber : data primer diolah (2025).

Berdasarkan Tabel 10, 11, dan 12 mengenai peluang jabatan pasca-pelatihan, terlihat bahwa sebagian besar alumni dari ketiga program (PKP, PKA, dan PKN II) memiliki persepsi positif terhadap peluang jabatan setelah mengikuti pelatihan. Mayoritas responden menyatakan Setuju hingga Sangat Setuju bahwa pelatihan ini membuka peluang jabatan yang lebih baik, dengan persentase mencapai 87,5% untuk PKP (27,5% Setuju + 60% Sangat Setuju), 84,8% untuk PKA (39,1% Setuju + 45,7% Sangat Setuju), dan 85,8% untuk PKN II (42,9% Setuju + 42,9% Sangat Setuju).

Namun, terdapat beberapa respons negatif dan keraguan yang perlu dicermati, khususnya pada kelompok PKP tidak setuju 2,8% (Tidak Setuju 2,5%, Sangat Tidak Setuju 1,3%) dan 8,8% ragu-ragu. PKA dimana 8,7% alumni tidak setuju (6,5% Tidak Setuju + 2,2%, Sangat Tidak Setuju) dan 6,5% ragu-ragu. Hal ini juga terjadi pada PKN II, 4,7% Tidak Setuju, sedangkan 9,5% ragu-ragu. Berdasarkan data yang dihimpun, hal ini turut dipengaruhi oleh karena masih terdapat instansi yang belum memanfaatkan hasil Pelatihan Struktural Kepemimpinan

secara optimal dalam sistem karir. Meskipun alumni telah menguasai kompetensi yang required, instansi mungkin belum memiliki mekanisme yang jelas untuk memanfaatkan kompetensi tersebut dalam penempatan jabatan.

Menurut Buyung Prakosa (2023) manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Belum terintegrasinya Pelatihan Struktural Kepemimpinan dengan manajemen karir di instansi disebabkan oleh karena faktor politis, belum tersedianya regulasi yang mendukung, kurangnya koordinasi dengan Badan Pengelola Sumber Daya Manusia, dan tidak adanya data alumni pelatihan.

5. Penerapan Knowledge, Skills, Attitudes (KSA)

Tabel 13. Alumni PKP

Skor	Jumlah Responden	Persentase
1 = Sangat Tidak Setuju	1	1,3%
2 = Tidak Setuju	1	1,3%
3 = Ragu-ragu	1	1,3%
4 = Setuju	14	17,5%
5 = Sangat Setuju	63	78,8%
Total	80	100%

Sumber : data primer diolah (2025).

Tabel 14. Alumni PKA

Skor	Jumlah Responden	Persentase
1 = Sangat Tidak Setuju	2	4,3%
2 = Tidak Setuju	1	2,2%
3 = Ragu-ragu	1	2,2%
4 = Setuju	19	41,3%
5 = Sangat Setuju	23	50%
Total	46	100%

Sumber : data primer diolah (2025).

Tabel 15. Alumni PKN II

Skor	Jumlah Responden	Persentase
1 = Sangat Tidak Setuju	0	0%
2 = Tidak Setuju	0	0%
3 = Ragu-ragu	0	0%
4 = Setuju	9	42,9%
5 = Sangat Setuju	12	57,1%
Total	21	100%

Sumber : data primer diolah (2025).

Berdasarkan Tabel 13, 14, dan 15, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar alumni dari ketiga program (PKP, PKA, dan PKN II) telah berhasil menerapkan kompetensi Knowledge, Skills, Attitudes (KAS) yang diperoleh selama pelatihan dalam pelaksanaan tugas mereka. Tingkat penerapan yang sangat tinggi terlihat dari dominannya respons Sangat Setuju pada semua kelompok, dengan persentase mencapai 78,8% untuk PKP, 50,0% untuk PKA, dan 57,1% untuk PKN II. Secara keseluruhan, 96,3% alumni PKP, 91,3% alumni PKA, dan 100% alumni PKN II menyatakan bahwa mereka telah menerapkan kompetensi tersebut dalam tugas mereka.

Pada Tabel 13, terdapat 3,9% alumni PKP yang merasa ragu-ragu dan tidak berhasil menerapkan kompetensi KSA. Pada Tabel 14, terdapat 8,7% alumni PKA yang merasa ragu-ragu dan tidak berhasil menerapkan kompetensi KSA.

Namun, ketika dikaitkan dengan pertanyaan tentang bagaimana instansi memanfaatkan inovasi hasil pelatihan, terdapat kesenjangan antara penerapan KSA oleh individu dan pemanfaatan sistemik oleh instansi. Masih terdapat instansi yang sama sekali belum memanfaatkan inovasi hasil pelatihan. Kebijakan institusi belum mendukung pemanfaatan optimal hasil pelatihan. Sehingga perlu adanya integrasi yang lebih baik antara *output* pelatihan dengan sistem pengembangan karir di instansi.

6. Perluasan Jaringan Profesional

Tabel 16. Alumni PKP

Skor	Jumlah Responden	Persentase
1 = Sangat Tidak Setuju	1	1,3%
2 = Tidak Setuju	1	1,3%
3 = Ragu-ragu	0	0%
4 = Setuju	20	25%
5 = Sangat Setuju	58	72,3%
Total	80	100%

Sumber : data primer diolah (2025).

Tabel 17. Alumni PKA

Skor	Jumlah Responden	Persentase
1 = Sangat Tidak Setuju	1	2,2%
2 = Tidak Setuju	1	2,2%
3 = Ragu-ragu	1	2,2%
4 = Setuju	15	32,6%
5 = Sangat Setuju	28	60,8%
Total	46	100%

Sumber : data primer diolah (2025).

Tabel 18. Alumni PKN II

Skor	Jumlah Responden	Persentase
1 = Sangat Tidak Setuju	0	0%
2 = Tidak Setuju	0	0%
3 = Ragu-ragu	0	0%
4 = Setuju	5	23,8%
5 = Sangat Setuju	16	76,2%
Total	21	100%

Sumber : data primer diolah (2025).

Berdasarkan Tabel 16, 17, dan 18, dapat disimpulkan bahwa pelatihan struktural kepemimpinan berhasil memberikan perluasan jaringan profesional bagi peserta. Sebagian besar alumni dari ketiga program menyatakan setuju hingga sangat setuju bahwa pelatihan ini memperluas jaringan profesional mereka, dengan persentase mencapai 97,3% untuk PKP (25% Setuju + 72,3% Sangat Setuju), 93,4% untuk PKA (32,6% Setuju + 60,8% Sangat Setuju), dan 100% untuk PKN II (23,8% Setuju + 76,2% Sangat Setuju). Tingkat persetujuan yang sangat tinggi ini menunjukkan bahwa jejaring profesional merupakan salah satu manfaat paling nyata yang diperoleh peserta dari pelatihan ini.

Hal ini didukung dengan implementasi sistem seleksi jabatan melalui lelang terbuka dengan uji kompetensi yang transparan. Pengembangan materi pelatihan yang spesifik dan langsung dapat diterapkan sesuai dengan tupoksi jabatan. Sehingga meningkatkan keterampilan, serta pembangunan jaringan alumni.

Namun, terdapat sejumlah kecil respons negatif pada kelompok PKP (2,6%) dan PKA (6,6%)

yang mengindikasikan bahwa perluasan jaringan mungkin tidak dirasakan secara merata oleh semua peserta. Hal ini mengonfirmasi pentingnya strategi yang tepat untuk menunjang pengembangan karir ASN, sebagaimana disarankan oleh responden tentang penguatan materi praktek lapangan untuk melengkapi pembelajaran.

7. Transformasi Kepemimpinan Pasca-Pelatihan

Tabel 19. Alumni PKP

Skor	Jumlah Responden	Persentase
1 = Sangat Tidak Setuju	1	1,3%
2 = Tidak Setuju	1	1,3%
3 = Ragu-ragu	1	1,3%
4 = Setuju	20	25%
5 = Sangat Setuju	57	72,4%
Total	80	100%

Sumber : data primer diolah (2025).

Tabel 20. Alumni PKA

Skor	Jumlah Responden	Persentase
1 = Sangat Tidak Setuju	3	6,5%
2 = Tidak Setuju	0	0%
3 = Ragu-ragu	0	0%
4 = Setuju	15	32,6%
5 = Sangat Setuju	28	60,9%
Total	46	100%

Sumber : data primer diolah (2025).

Tabel 21. Alumni PKN II

Skor	Jumlah Responden	Persentase
1 = Sangat Tidak Setuju	0	0%
2 = Tidak Setuju	0	0%
3 = Ragu-ragu	0	0%
4 = Setuju	6	28,6%
5 = Sangat Setuju	15	71,4%
Total	21	100%

Sumber : data primer diolah (2025).

Berdasarkan data dari Tabel 19, 20, dan 21 mengenai transformasi kepemimpinan pasca-pelatihan, hasil survey menyampaikan bahwa sebagian besar besar alumni dari ketiga program (PKP, PKA, dan PKN II) mengalami transformasi kepemimpinan setelah mengikuti pelatihan. Persentase respons positif (Setuju

dan Sangat Setuju) mencapai 97,4% untuk PKP (25% Setuju + 72,4% Sangat Setuju), 93,5% untuk PKA (32,6% Setuju + 60,9% Sangat Setuju), dan 100% untuk PKN II (28,6% Setuju + 71,4% Sangat Setuju). Hanya terdapat respons negatif pada kelompok PKP (2,6%) dan PKA (6,5%). Hal ini disebabkan oleh perbedaan latar belakang dan pengalaman kerja sehingga mempengaruhi penerimaan materi.

Secara keseluruhan, alumni Pelatihan Struktural Kepemimpinan (PKP, PKA, dan PKN II) menunjukkan persepsi yang sangat kuat dan positif terhadap relevansi materi pelatihan, pemenuhan persyaratan kompetensi, penerapan *Knowledge, Skills, Attitudes* (KSA), dan perluasan jaringan profesional. Mayoritas responden secara konsisten menyatakan Setuju hingga Sangat Setuju bahwa program tersebut telah membekali mereka secara efektif untuk tuntutan jabatan struktural, dengan tingkat persetujuan untuk relevansi materi bahkan mencapai 100% pada alumni PKN II. Selain itu, peserta merasakan adanya transformasi kepemimpinan yang signifikan pasca-pelatihan, yang menegaskan keberhasilan program dalam mencapai tujuan pengembangan individu. Temuan ini menggarisbawahi bahwa dari sisi substansi dan *output* individu, pelatihan kepemimpinan yang diselenggarakan dinilai sangat berhasil dan efektif dalam meningkatkan kesiapan kompetensi ASN untuk posisi kepemimpinan.

Meskipun demikian, muncul kesenjangan kritis yang mengaitkan hasil pelatihan individu dengan sistem manajemen karier instansi. Terdapat persentase alumni yang signifikan, terutama pada tingkat PKA dan PKN II, yang skeptis terhadap efektivitas pelatihan sebagai syarat formal untuk promosi jabatan. Skeptisisme ini didukung oleh adanya alumni yang beralih ke jalur karier non-struktural dan laporan bahwa instansi belum memanfaatkan inovasi atau kompetensi alumni secara optimal dalam sistem karier mereka. Persepsi ini

menyoroti bahwa walaupun kompetensi *required* telah dikuasai oleh individu, kurangnya integrasi antara *output* pelatihan dengan penempatan jabatan yang strategis (*talent management* yang buruk), dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti regulasi yang belum mendukung atau kendala politis, berpotensi mereduksi nilai investasi pelatihan tersebut menjadi sekadar formalitas administratif alih-alih katalisator pengembangan karier yang meritokratis.

D. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Berdasarkan analisis ketujuh aspek, disimpulkan bahwa Pelatihan Struktural Kepemimpinan berhasil membangun kapasitas individu secara efektif. Mayoritas alumni menilai materi relevan, kompetensi terpenuhi, dan terjadi transformasi kepemimpinan serta perluasan jaringan profesional. Penerapan Knowledge, Skills, and Attitudes (KSA) dalam pekerjaan juga berjalan dengan baik.

Namun, dampak pelatihan terhadap pengembangan karier belum optimal. Terdapat kesenjangan antara kualitas pelatihan dengan sistem manajemen karier di instansi. Pelatihan seringkali hanya dipandang sebagai formalitas administratif, khususnya bagi alumni yang beralih ke jalur fungsional, akibat tidak terintegrasinya hasil pelatihan dengan kebijakan promosi dan penempatan jabatan.

Untuk meningkatkan efektivitas Pelatihan Struktural Kepemimpinan, diperlukan implementasi pre-assessment kompetensi sebelum pelatihan guna memetakan kesenjangan kompetensi peserta dan menyesuaikan materi dengan kebutuhan level kompetensi jabatan. Hasil assessment harus terintegrasi dengan sistem manajemen talenta instansi sebagai pertimbangan utama dalam promosi dan penempatan jabatan. Selain itu, perlu dibangun sistem tracking untuk memantau perkembangan karier alumni pasca-pelatihan guna mengevaluasi dampak nyata

pelatihan terhadap pengembangan karier. Sosialisasi yang intensif juga diperlukan agar semua pemangku kepentingan memahami peran strategis pelatihan dalam pengembangan kompetensi dan karier ASN.

REFERENSI

- Asnofidal, A. (2020). Efektivitas Proses Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Pola Baru Pada Badan Pendidikan Sumberdaya Manusia Provinsi Jambi. *Jurnal Khazanah Intelektual*, 2(3). <https://doi.org/10.37250/Newkiki.V2i3.29>
- Buyung Prakosa, A. (2023). Pengaruh Manajemen Talenta, Terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan Melalui Pengembangan Karir, Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Bagi Institusi Pendidikan (Studi Akademi Kepolisian Semarang). *Journal Of Economics And Business Ubs*, 12(5). <https://doi.org/10.52644/Joeb.V12i5.568>
- Fajriyani, D., Fauzi, A., Devi Kurniawati, M., Yudo Prakoso Dewo, A., Fahri Baihaqi, A., & Nasution, Z. (2023). Tantangan Kompetensi Sdm Dalam Menghadapi Era Digital (Literatur Review). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6). <https://doi.org/10.31933/Jemsi.V4i6.1631>
- Masrully, M., Saputro, H.N. (2024). Tantangan Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Mendukung Agenda Reformasi Birokrasi di Pemerintah Daerah. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 8 (1), 220 - 228.
- Mustamin, M. (2023). Manajemen Talenta Dan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Asn): Mengoptimalkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn). *Jurnal Sipatokkong Bpsdm Sulsel*, 4(2). <https://doi.org/10.58643/Sipatokkong.V4i2.231>
- Putranto, R., Dawud, J., Pradesa, H., Harijanto, D., & Agung Dharmanegara, I. (2022). Manajemen Talenta Pada Sektor Publik: Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan. *Jurnal*

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 9.0

..... POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

Tata Kelola Berdampak: Kolaborasi MultiStakeholder Untuk Kesejahteraan Dalam Pilar Ekonomi, Sosial, dan Lingkungan

- Manajemen Dan Profesional*, 3(2), 176-211.
<https://doi.org/10.32815/jpro.v3i2.1463>
- Saputro, H.N., Masrully, M., Fauziyyah, H. (2024). Tantangan dan Strategi Akselerasi Manajemen Talenta ASN dalam Mendukung Indonesia Emas 2045 *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 8 (1), 342 - 349.
- Sulasiah, F., & Hidayati, S. (2021). Evaluasi Pasca Pendidikan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat Iii Terhadap Kinerja Aparatur Dki Jakarta. *Jurnal Muara Pendidikan*, 6(1).
<https://doi.org/10.52060/Mp.V6i1.480>
- Suryanto, A. (2018). Strategi Peningkatan Efektifitas Pelatihan Kepemimpinan: Telaah Teoretis Dan Empiris. *Jurnal Borneo Administrator*, 14(1).
<https://doi.org/10.24258/Jba.V14i1.337>
- Utama, A. S., Sufianti, E., & Gedeona, H. T. (2023). Pengembangan Mekanisme Mutasi Masuk PNS Berbasis Manajemen Talenta ke Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 3(2), 195–203.
<https://doi.org/10.31113/jmat.v3i2.66>