

**Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta Dalam Pengembangan Karir
Aparatur Sipil Negara Pada Biro Perekonomian Sekretariat Daerah
Provinsi Jawa Barat**

Nurdiyati, Lia Muliawaty
Universitas Pasundan Bandung
Email : nurdiyati.dian@gmail.com

ABSTRAK

Kebijakan manajemen talenta merupakan instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur yang berorientasi pada penerapan sistem merit dan pengembangan karir berbasis kompetensi. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengembangan karir Aparatur Sipil Negara (ASN) di Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, mengidentifikasi faktor penghambat, serta merumuskan upaya optimalisasi implementasinya. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Analisis menggunakan teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn yang meliputi enam variabel, yaitu standar dan sasaran kebijakan, sumber daya, karakteristik organisasi pelaksana, komunikasi antarorganisasi, disposisi pelaksana, serta kondisi sosial, ekonomi, dan politik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan telah berjalan dan mengarah pada penerapan sistem merit, tetapi belum sepenuhnya optimal. Aspek yang relatif kuat adalah standar dan sasaran kebijakan, karakteristik organisasi, disposisi pelaksana, serta dukungan lingkungan, sedangkan sumber daya dan efektivitas komunikasi, terutama pada integrasi data dan keseragaman pemahaman, masih memerlukan penguatan. Hambatan lain meliputi terbatasnya pemanfaatan talent mapping dan talent pool, penyesuaian organisasi akibat penyederhanaan birokrasi, serta keterbatasan formasi jabatan fungsional. Upaya optimalisasi diarahkan pada penguatan internalisasi kebijakan, pembaruan asesmen, penyusunan Individual Development Plan, pemberian ruang inovasi dan prestasi, penguatan coaching career dan succession planning, integrasi data talenta, serta penataan formasi dan pola karir jabatan fungsional. Keberhasilan manajemen talenta memerlukan keterhubungan antara pemetaan, pengembangan kompetensi, kinerja, formasi, dan keputusan karir secara objektif, transparan, dan berkelanjutan.

Kata Kunci : Implementasi Kebijakan, Manajemen Talenta, Pengembangan Karir ASN, Sistem Merit, Van Meter Dan Van Horn.

ABSTRACT

Talent management policy is a strategic instrument in public-sector human resource management oriented toward the merit system and competency-based career development. This study analyzes the implementation of talent management policy in the career development of civil servants at the Bureau of Economic Affairs, Regional Secretariat of West Java Province, identifies implementation barriers, and formulates optimization efforts. The study employed a descriptive qualitative approach, with data collected through observation, in-depth interviews, and documentation. The analysis applies Van Meter and Van Horn's policy implementation framework, comprising policy standards and objectives, resources, characteristics of implementing organizations, interorganizational communication, implementer disposition, and social, economic, and political conditions.

The findings indicate that implementation has progressed toward a merit-based system but has not yet been fully optimized. Policy standards and objectives, organizational characteristics, implementer disposition, and environmental support are relatively strong, while resources and communication effectiveness, particularly data integration and uniform understanding, still require strengthening. Other barriers include limited utilization of talent mapping and talent pool results, organizational adjustments following bureaucratic simplification, and limited functional-position formations. Optimization should strengthen policy internalization, assessment updating, Individual Development Plans, opportunities for innovation and achievement, career coaching and succession planning, talent-data integration, and the alignment of functional-position formations with career pathways. Effective talent management requires continuous integration of talent mapping, competency development, performance, formation planning, and objective and transparent career decisions.

Keywords: *Policy Implementation, Talent Management, ASN Career Development, Merit System, Van Meter And Van Horn.*

RINGKESAN

Kawijakan manajemén talenta mangrupa instrumén strategis dina ngokolakeun sumber daya manusa aparatur anu berorientasi kana palaksanaan sistem merit jeung mekarkeun karir dumasar kana kompeténsi. Panalungtikan ieu miboga tujuan pikeun nganalisis palaksanaan kawijakan manajemén talenta dina mekarkeun karir Aparatur Sipil Nagara (ASN) di Biro Perekonomian Sekretariat Daérah Provinsi Jawa Barat, ngaidéntifikasi faktor anu ngahambat, sarta ngarumuskeun upaya optimalisasi. Méthode anu digunakeun nyaéta déskriptif kualitatif kalayan téhnik observasi, wawancara jero, jeung dokuméntasi. Analisis dumasar kana tiori Van Meter jeung Van Horn anu ngawengku genep variabel, nyaéta standar jeung sasaran kawijakan, sumber daya, karakteristik organisasi pelaksana, komunikasi antarorganisasi, disposisi pelaksana, sarta kaayaan sosial, ékonomi, jeung pulitik.

Hasil panalungtikan nuduhkeun yén palaksanaan kawijakan geus lumangsung sarta ngarah kana sistem merit, tapi can sapinuhna optimal. Hambatan anu kapanggih di antarana pamahaman ASN anu can merata, kawatesna sumber daya jeung anggaran, integrasi data anu can optimal, pamakéan talent mapping jeung talent pool anu can maksimal, panyaluyuan organisasi sanggeus penyederhanaan birokrasi, sarta kawatesna formasi jabatan fungsional. Upaya optimalisasi perlu dipuseurkeun kana internalisasi kawijakan, pembaruan asesmen, Individual Development Plan, ruang inovasi jeung préstasi, coaching karir, succession planning, integrasi data talenta, sarta penataan formasi jeung pola karir jabatan fungsional.

Kecap Konci: Implementasi Kawijakan, Manajemén Talenta, Mekarkeun Karir ASN, Sistem Merit, Van Meter Jeung Van Horn.

PENDAHULUAN

Pengelolaan Aparatur Sipil Negara merupakan bagian penting dalam reformasi birokrasi karena kualitas ASN menentukan kapasitas pemerintah dalam merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi kebijakan serta memberikan pelayanan publik. Transformasi birokrasi tidak hanya membutuhkan perubahan struktur dan prosedur, tetapi juga perubahan cara organisasi publik mengelola pegawainya. Pengembangan karir yang objektif, berbasis kompetensi, dan terkait dengan kinerja menjadi prasyarat agar organisasi memperoleh pegawai yang tepat pada jabatan yang tepat serta mampu mempertahankan talenta yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan arah pengelolaan ASN berdasarkan sistem merit. Sistem merit menempatkan kualifikasi, kompetensi, potensi, kinerja, integritas, dan kebutuhan organisasi sebagai dasar dalam pengelolaan ASN. Dengan pendekatan tersebut, pengembangan karir idealnya tidak hanya bergantung pada senioritas atau mekanisme administratif, tetapi harus dapat menunjukkan hubungan yang logis antara kapasitas individu, kinerja yang dihasilkan, kebutuhan organisasi, dan peluang karir yang tersedia.

Manajemen talenta menjadi salah satu instrumen strategis untuk menerjemahkan sistem merit ke dalam pengelolaan karir ASN. PP Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana diubah dengan PP Nomor 17 Tahun 2020 menempatkan perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi sebagai bagian dari manajemen karir. Selanjutnya, PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2020 memberikan kerangka manajemen talenta ASN yang pada prinsipnya mendorong identifikasi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta secara terencana. Pemerintah Provinsi Jawa Barat juga telah mengembangkan kebijakan manajemen talenta melalui Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 69 Tahun 2020 sebagai bentuk komitmen untuk memperkuat sistem merit di tingkat daerah.

Secara kelembagaan, Pemerintah Provinsi Jawa Barat telah memiliki berbagai instrumen pendukung, antara lain asesmen, pemetaan talenta, sistem informasi kepegawaian, program pengembangan kompetensi, Grha Merit, TALENTA JABAR, serta berbagai forum pembinaan dan konsultasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa manajemen talenta tidak lagi berada pada tahap pengenalan konsep, tetapi telah masuk ke dalam proses pengelolaan ASN. Namun demikian, efektivitas implementasi tetap

ditentukan oleh kemampuan perangkat daerah menerjemahkan instrumen tersebut ke dalam pengembangan karir yang nyata dan dapat dipahami oleh pegawai.

Pada Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta telah berjalan, tetapi belum sepenuhnya optimal. Tantangan yang ditemukan antara lain pemahaman ASN mengenai talent mapping, talent pool, nine-box, dan pemanfaatan hasil asesmen yang belum merata; keterbatasan sumber daya dan dukungan anggaran; belum optimalnya integrasi serta sinkronisasi data; dan belum kuatnya keterhubungan hasil pemetaan dengan pengembangan kompetensi, penugasan, pola karir, serta perencanaan suksesi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara tersedianya instrumen manajemen talenta dengan pemanfaatannya secara menyeluruh dalam pengembangan karir.

Persoalan lain berkaitan dengan penyederhanaan birokrasi yang menyebabkan pola pengembangan karir semakin banyak bertumpu pada jabatan fungsional. Perubahan tersebut memberikan peluang profesionalisasi, tetapi sekaligus menuntut kejelasan jalur karir, kompetensi, persyaratan kenaikan jenjang, dan formasi. Keterbatasan formasi jabatan fungsional dapat membuat pengembangan karir menjadi lebih kompetitif karena jumlah ASN yang memiliki kesiapan kompetensi dan kinerja tidak selalu sebanding dengan ruang jabatan yang tersedia. Dalam kondisi demikian, talent mapping perlu dipahami sebagai instrumen kesiapan talenta, sementara formasi menunjukkan ruang aktual karir yang tersedia.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta pada berbagai instansi pemerintah masih menghadapi tantangan. Sejumlah studi menemukan persoalan pada dukungan sumber daya, infrastruktur, komitmen pimpinan, budaya organisasi, konsistensi sistem merit, dan integrasi sistem informasi. Penelitian ini memiliki kekhasan karena berfokus pada implementasi manajemen talenta pada level biro perangkat daerah dan menggunakan model Van Meter dan Van Horn sebagai kerangka analisis utama untuk membaca hubungan antara faktor internal organisasi dan lingkungan kebijakan.

Model Van Meter dan Van Horn dipilih karena keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kejelasan regulasi. Implementasi dipengaruhi pula oleh ketersediaan sumber daya, karakteristik organisasi pelaksana, komunikasi antarorganisasi, sikap pelaksana, serta kondisi sosial, ekonomi, dan politik. Pendekatan ini sesuai untuk menjelaskan mengapa kebijakan yang secara normatif relatif jelas masih dapat menghadapi kendala dalam penerapan, khususnya ketika pelaksanaan

melibatkan banyak aktor, sistem informasi, perubahan struktur organisasi, dan dinamika regulasi.

Berdasarkan konteks tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengembangan karir ASN di Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, mengidentifikasi faktor-faktor penghambat, serta merumuskan upaya optimalisasi yang dapat memperkuat hubungan antara pemetaan talenta, pengembangan kompetensi, kinerja, pola karir, dan kebutuhan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada proses implementasi kebijakan, bukan pada pengujian hubungan kausal antarvariabel. Metode kualitatif memungkinkan peneliti memahami pengalaman, persepsi, mekanisme kerja, pola koordinasi, serta makna yang diberikan pelaksana terhadap kebijakan manajemen talenta dalam praktik birokrasi sehari-hari.

Lokasi penelitian adalah Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. Pemilihan lokus didasarkan pada kebutuhan untuk memahami implementasi manajemen talenta pada tingkat perangkat daerah yang menjadi pengguna dan pelaksana kebijakan, sementara aspek teknis pengelolaan talenta banyak berhubungan dengan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat. Dengan posisi tersebut, Biro Perekonomian menjadi lokus yang relevan untuk melihat hubungan antara kebijakan tingkat provinsi dan tindak lanjut pada tingkat organisasi.

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi terhadap proses pengelolaan kepegawaian, pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, asesmen, serta forum yang berkaitan dengan manajemen talenta. Data sekunder diperoleh dari dokumen kebijakan, data kepegawaian, dokumen talent mapping, dokumen pengembangan kompetensi, serta bahan administrasi yang mendukung analisis.

Informan dipilih secara purposif dari unsur pimpinan Biro Perekonomian, Kepala Bagian Tata Usaha, pejabat fungsional, penelaah teknis kebijakan, pengelola kepegawaian, serta unsur BKD Provinsi Jawa Barat yang memahami pengelolaan manajemen talenta. Pemilihan secara purposif dimaksudkan agar informasi yang diperoleh berasal dari pihak yang terlibat, memahami, atau terdampak oleh implementasi kebijakan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Data yang terkumpul dianalisis secara deskriptif melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diperkuat melalui perbandingan antar-sumber dan antar-teknik pengumpulan data sehingga temuan tidak hanya bertumpu pada satu jenis informasi.

Kerangka analisis menggunakan model Van Meter dan Van Horn yang meliputi enam variabel: (1) standar dan sasaran kebijakan; (2) sumber daya; (3) karakteristik organisasi pelaksana; (4) komunikasi antarorganisasi dan aktivitas pelaksanaan; (5) disposisi atau sikap pelaksana; serta (6) kondisi sosial, ekonomi, dan politik. Keenam variabel tersebut dioperasionalkan melalui indikator yang dapat diamati dari hasil wawancara, observasi, dan telaah dokumen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengembangan karir ASN di Biro Perekonomian telah memiliki dasar regulasi, dukungan kelembagaan, sistem informasi, program asesmen, dan kegiatan pengembangan kompetensi. Namun, pemanfaatan seluruh instrumen tersebut belum sepenuhnya terintegrasi dalam pengembangan karir. Pembahasan berikut menggunakan enam variabel Van Meter dan Van Horn untuk menjelaskan kondisi implementasi secara lebih mendalam.

1. Standar dan Sasaran Kebijakan

Standar dan sasaran kebijakan merupakan titik awal implementasi karena pelaksana membutuhkan kejelasan mengenai tujuan, indikator keberhasilan, serta arah tindakan yang diharapkan. Dalam manajemen talenta ASN, tujuan kebijakan secara umum telah diarahkan pada penerapan sistem merit melalui identifikasi dan pengembangan pegawai berdasarkan kompetensi, potensi, kinerja, kualifikasi, dan kebutuhan organisasi. Dasar normatif tersebut relatif jelas melalui regulasi nasional dan daerah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan dan pengelola kepegawaian telah memahami arah umum kebijakan manajemen talenta. ASN juga pada umumnya mengetahui bahwa pengembangan karir diarahkan berdasarkan kompetensi, potensi, dan kinerja. Akan tetapi, pemahaman mengenai mekanisme yang lebih operasional belum merata. Tidak semua ASN memiliki pemahaman yang sama mengenai talent mapping, talent pool, nine-box, hasil asesmen, maupun hubungan antara posisi talenta dengan bentuk pengembangan yang dapat dilakukan.

Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa kejelasan kebijakan pada tingkat regulasi belum otomatis menghasilkan keseragaman pemahaman pada tingkat pelaksana. Dalam perspektif Van Meter dan Van Horn, tujuan yang jelas perlu dikomunikasikan dan diterjemahkan ke dalam standar operasional yang dapat dipahami oleh pihak yang menjalankan maupun menjadi sasaran kebijakan. Ketika pegawai hanya memahami manajemen talenta sebagai kegiatan asesmen, manfaat kebijakan sebagai sistem pengembangan karir menjadi kurang terlihat.

Karena itu, internalisasi kebijakan perlu diarahkan bukan hanya kepada pengelola kepegawaian, tetapi kepada seluruh ASN. Informasi yang perlu disampaikan mencakup tujuan kebijakan, proses pemetaan, komponen yang membentuk Sumbu X dan Sumbu Y, arti posisi dalam Talent Box, kemungkinan tindak lanjut pengembangan, serta keterkaitannya dengan sistem merit. Dengan pemahaman tersebut, pegawai dapat melihat bahwa peningkatan kompetensi dan kinerja memiliki hubungan dengan profil talentanya.

2. Sumber Daya

Sumber daya menentukan kemampuan organisasi menerjemahkan kebijakan ke dalam tindakan. Dalam implementasi manajemen talenta, sumber daya meliputi SDM pengelola, dukungan anggaran, sarana prasarana, sistem informasi, serta ketersediaan data kompetensi, potensi, kinerja, dan kualifikasi. Biro Perekonomian telah memiliki fungsi pengelolaan kepegawaian, akses terhadap sistem informasi, asesmen, serta berbagai program pengembangan kompetensi yang difasilitasi Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

Namun, penelitian menunjukkan bahwa Biro Perekonomian belum memiliki unit khusus yang menangani manajemen talenta. Pengelolaan teknis masih banyak bergantung pada BKD, terutama dalam asesmen, pemetaan talenta, dan pengelolaan talent pool. Ketergantungan tersebut tidak selalu menjadi kelemahan karena BKD memang memiliki kewenangan dan kapasitas yang lebih kuat, tetapi pada tingkat perangkat daerah tetap dibutuhkan kemampuan untuk membaca hasil pemetaan dan menerjemahkannya menjadi rencana pengembangan pegawai.

Keterbatasan anggaran juga berpengaruh pada ruang pengembangan kompetensi. Program pengembangan belum selalu dapat dilaksanakan secara individual sesuai kebutuhan setiap pegawai. Dalam kondisi ini, organisasi perlu mengoptimalkan kombinasi pengembangan formal dan nonformal, seperti coaching, mentoring, pembelajaran mandiri, knowledge sharing, penugasan, dan job enrichment.

Selain jumlah SDM dan anggaran, kualitas data merupakan sumber daya strategis. Pemetaan talenta hanya akan bermakna apabila data yang digunakan mutakhir dan menggambarkan kondisi aktual pegawai. Karena itu, hasil asesmen perlu diperbarui sesuai mekanisme yang berlaku. Updating asesmen diperlukan karena kompetensi dan kapasitas pegawai dapat berkembang setelah pendidikan, pelatihan, penugasan, coaching, mentoring, maupun pengalaman kerja baru.

Pembaruan asesmen tidak seharusnya berhenti pada kegiatan pengukuran. Hasilnya perlu digunakan untuk memperbarui profil kompetensi dan potensi, mengidentifikasi gap, dan menentukan intervensi pengembangan. Dengan demikian, asesmen menjadi sumber informasi yang benar-benar mendukung Sumbu X dalam pemetaan talenta dan membantu organisasi menyusun rencana pengembangan yang lebih presisi.

Penguatan sumber daya juga memerlukan integrasi data antara sistem kepegawaian, data kinerja, hasil asesmen, riwayat pendidikan dan pelatihan, penghargaan, serta data jabatan. Integrasi tersebut penting agar keputusan pengembangan tidak didasarkan pada informasi yang terpisah-pisah. Dalam kerangka Van Meter dan Van Horn, kecukupan informasi merupakan bagian dari sumber daya implementasi karena pelaksana membutuhkan data yang akurat untuk menjalankan kebijakan secara konsisten.

3. Karakteristik Organisasi Pelaksana

Karakteristik organisasi pelaksana mencakup struktur, pembagian kewenangan, prosedur, norma kerja, serta pola hubungan antarpelaksana. Implementasi manajemen talenta di Biro Perekonomian melibatkan hubungan dengan BKD, BPSDM, Biro Organisasi, dan instansi pembina jabatan fungsional. Pada tingkat internal, fungsi Tata Usaha memiliki peran dalam administrasi dan data kepegawaian, sedangkan pimpinan dan atasan langsung berperan dalam pengelolaan kinerja dan pembinaan pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembagian peran pada dasarnya telah berjalan. BKD berperan strategis dalam asesmen, pemetaan talenta, pembinaan sistem merit, dan pengelolaan talent pool. Biro Perekonomian menjalankan fungsi pengelolaan administrasi, penyampaian data, pembinaan kinerja, dan fasilitasi pengembangan kompetensi pada tingkat perangkat daerah. Namun, tindak lanjut hasil pemetaan belum selalu berjalan sebagai proses yang sistematis.

Penyederhanaan birokrasi memberikan pengaruh besar terhadap karakter organisasi pelaksana karena banyak jalur karir berpindah dari jabatan administrasi menuju jabatan fungsional. Perubahan tersebut membuat pola pengembangan karir

lebih menekankan kompetensi profesional dan pemenuhan ketentuan jabatan fungsional. Di sisi lain, pegawai memerlukan penyesuaian terhadap mekanisme baru, termasuk persyaratan kenaikan jenjang, kompetensi, angka kredit, dan ketersediaan formasi.

Dalam konteks tersebut, organisasi perlu memiliki peta jabatan dan proyeksi kebutuhan yang dapat dibaca bersama dengan profil talenta. Tanpa keterhubungan tersebut, organisasi dapat memiliki pegawai dengan profil talenta yang baik tetapi ruang karir yang terbatas. Karakter organisasi yang mendukung manajemen talenta bukan hanya organisasi yang memiliki struktur dan aturan, tetapi organisasi yang mampu menghubungkan kebutuhan jabatan dengan data kesiapan pegawai.

Peran pimpinan juga menjadi bagian penting dari karakter organisasi. Dukungan pimpinan terhadap pengembangan kompetensi, inovasi, evaluasi kinerja, dan pembinaan karir dapat menciptakan lingkungan yang lebih kondusif bagi manajemen talenta. Rapat internal Biro Perekonomian yang digunakan untuk berbagi pengetahuan dan membahas agenda kerja merupakan salah satu ruang yang dapat dioptimalkan sebagai sarana internalisasi manajemen talenta.

4. Komunikasi Antarorganisasi dan Aktivitas Pelaksanaan

Komunikasi antarorganisasi merupakan variabel penting karena manajemen talenta melibatkan banyak aktor dan kewenangan. Van Meter dan Van Horn menekankan bahwa standar kebijakan perlu ditransmisikan secara jelas, konsisten, dan berkelanjutan agar tidak menimbulkan perbedaan interpretasi. Dalam penelitian ini, komunikasi dianalisis melalui efektivitas hubungan Biro Perekonomian dengan BKD, kejelasan alur informasi mengenai talent mapping dan talent pool, intensitas koordinasi, serta efektivitas sosialisasi kepada ASN.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antara Biro Perekonomian dan BKD telah berlangsung melalui berbagai mekanisme formal dan informal. Bentuk komunikasi meliputi surat resmi, aplikasi kepegawaian, rapat koordinasi, konsultasi teknis, coaching clinic, pendampingan, Talent Bridge Meeting, bimbingan teknis, dan forum evaluasi. Salah satu informan menjelaskan bahwa komunikasi berlangsung secara intensif melalui surat resmi, aplikasi kepegawaian, rapat koordinasi, konsultasi, coaching clinic, serta pendampingan yang dilakukan BKD kepada perangkat daerah.

Intensitas komunikasi tersebut menjadi modal penting. Namun, penelitian juga menunjukkan masih adanya tantangan berupa perbedaan tingkat pemahaman ASN, perubahan kebijakan yang dinamis, serta kebutuhan sinkronisasi data antara perangkat daerah dan BKD. Dengan demikian, persoalan komunikasi bukan terletak pada

ketiadaan forum, tetapi pada konsistensi informasi, penyamaan persepsi, dan kemampuan menindaklanjuti hasil komunikasi menjadi tindakan pengembangan karir.

Kejelasan SOP alur informasi mengenai talent mapping dan talent pool menjadi penting agar ASN mengetahui dari mana data berasal, bagaimana pemetaan dilakukan, siapa yang dapat memberikan penjelasan, serta bagaimana hasil pemetaan digunakan. SOP juga dapat membantu membedakan kewenangan BKD dengan tanggung jawab perangkat daerah sehingga tidak terjadi kekosongan tindak lanjut.

Komunikasi internal kepada seluruh ASN perlu dilakukan secara berkelanjutan. Sosialisasi dapat ditempatkan dalam siklus tahunan: awal tahun digunakan untuk evaluasi kinerja tahun sebelumnya, penyampaian agenda organisasi, ruang inovasi, dan agenda asesmen; sepanjang tahun dilakukan pengembangan dan monitoring; akhir tahun dilakukan evaluasi hasil serta penyusunan masukan untuk rencana tahun berikutnya. Pola tersebut menjadikan manajemen talenta sebagai proses yang hadir dalam aktivitas organisasi, bukan sebagai program yang hanya muncul pada saat asesmen.

5. Disposisi atau Sikap Pelaksana

Disposisi pelaksana berkaitan dengan penerimaan, pemahaman, komitmen, dan motivasi untuk menjalankan kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan adanya dukungan pimpinan dan penerimaan yang relatif baik terhadap prinsip sistem merit. Pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, asesmen, dan pembinaan pegawai telah dilaksanakan sebagai bagian dari upaya meningkatkan profesionalisme ASN.

Meskipun demikian, perubahan dari pola pengelolaan karir yang lebih administratif menuju sistem berbasis talenta membutuhkan perubahan budaya kerja. Sebagian ASN masih membutuhkan kepastian mengenai hubungan antara hasil pemetaan dengan peluang pengembangan karir. Apabila hubungan tersebut tidak terlihat, talent mapping berisiko dipersepsikan hanya sebagai kegiatan penilaian tanpa manfaat langsung bagi pegawai.

Transparansi menjadi penting untuk memperkuat disposisi pelaksana. Pegawai perlu memperoleh informasi mengenai profil talentanya, aspek yang masih perlu dikembangkan, kesempatan pengembangan yang tersedia, serta persyaratan karir yang harus dipenuhi. Transparansi bukan berarti menjanjikan promosi, tetapi memberikan pemahaman bahwa setiap pegawai memiliki jalur pengembangan yang dapat direncanakan berdasarkan data.

ASN juga perlu diberikan ruang untuk meningkatkan inovasi dan prestasi. Kesempatan terlibat dalam proyek inovasi, kompetisi inovasi, ASN berprestasi,

employee of the month, penugasan strategis, dan kegiatan lain dapat menjadi sarana aktualisasi pegawai. Dalam formulasi pemetaan talenta yang digunakan, Sumbu Y menggambarkan kinerja pegawai dan juga didukung oleh komponen penghargaan. Karena itu, ruang inovasi dan prestasi dapat memperkuat budaya kinerja sekaligus memberi kesempatan kepada pegawai menunjukkan kontribusinya.

Ketika pegawai melihat hubungan yang lebih jelas antara usaha pengembangan diri, peningkatan kinerja, prestasi, dan peluang pengembangan karir, kepercayaan terhadap sistem merit cenderung meningkat. Sebaliknya, apabila hasil pemetaan tidak diikuti tindak lanjut, motivasi dapat menurun. Oleh karena itu, disposisi pelaksana perlu diperkuat melalui keterbukaan informasi, pembinaan, dan konsistensi penerapan prinsip merit.

6. Kondisi Sosial, Ekonomi, dan Politik

Kondisi sosial, ekonomi, dan politik membentuk lingkungan tempat kebijakan dijalankan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Provinsi Jawa Barat memberikan dukungan yang kuat terhadap sistem merit melalui regulasi daerah, pengembangan inovasi manajemen talenta, Grha Merit, TALENTA JABAR, asesmen, serta berbagai program pengembangan kompetensi. Budaya kerja Biro Perekonomian juga relatif mendukung profesionalisme, kolaborasi, pembelajaran, dan orientasi kinerja.

Namun, lingkungan implementasi bersifat dinamis. Kebijakan kepegawaian, jabatan fungsional, manajemen talenta, dan sistem merit terus berkembang. Perubahan tersebut menuntut penyesuaian pada regulasi daerah, aplikasi, data, prosedur, serta pemahaman ASN. Biro Perekonomian sebagai perangkat daerah tidak dapat mengendalikan seluruh perubahan eksternal, tetapi harus memiliki kapasitas adaptasi.

Penyederhanaan birokrasi merupakan faktor lingkungan yang sangat memengaruhi pola karir. Peralihan dari jabatan administrasi menuju jabatan fungsional menimbulkan kebutuhan baru terhadap kompetensi dan kepastian jalur karir. Keterbatasan formasi jabatan fungsional menjadi tantangan karena dapat membatasi ruang aktualisasi ASN yang sebenarnya telah memiliki kompetensi, potensi, dan kinerja yang baik.

Organisasi juga menghadapi kebutuhan regenerasi karena keberadaan pegawai senior yang memiliki pengalaman dan pengetahuan organisasi. Salah satu informan menegaskan bahwa pegawai senior memiliki pengalaman penting, tetapi menjelang masa pensiun perlu dilakukan transfer pengetahuan dan penyiapan kader melalui pengembangan kompetensi ASN yang lebih muda. Apabila regenerasi tidak

dihubungkan dengan talent pool dan succession planning, organisasi berisiko kehilangan pengetahuan institusional ketika pegawai senior memasuki masa pensiun.

Dari keenam variabel dapat disimpulkan bahwa standar dan sasaran kebijakan, karakteristik organisasi, disposisi pelaksana, serta dukungan lingkungan merupakan aspek yang relatif kuat. Sementara itu, sumber daya dan efektivitas komunikasi, terutama dalam integrasi data dan keseragaman pemahaman, masih memerlukan penguatan. Kombinasi tersebut menjelaskan mengapa implementasi telah berjalan tetapi belum sepenuhnya optimal.

Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan

Faktor penghambat implementasi bersifat multidimensional dan saling berkaitan. Pertama, pemahaman ASN terhadap keseluruhan siklus manajemen talenta belum merata. Sebagian pegawai telah memahami prinsip pengembangan karir berbasis kompetensi, potensi, dan kinerja, tetapi belum seluruhnya memahami proses talent mapping, talent pool, nine-box, pemanfaatan hasil asesmen, serta perencanaan suksesi.

Kedua, sumber daya pada tingkat perangkat daerah masih terbatas. Belum adanya unit khusus manajemen talenta, keterbatasan SDM dengan kompetensi khusus, dukungan anggaran, kapasitas asesmen, serta kualitas dan integrasi data membuat tindak lanjut hasil pemetaan belum selalu optimal. Ketergantungan pada BKD dalam asesmen dan pengelolaan talent pool juga menunjukkan pentingnya penguatan kapasitas perangkat daerah untuk mengelola tindak lanjut.

Ketiga, pemanfaatan hasil talent mapping dan talent pool dalam pengembangan karir belum sepenuhnya terintegrasi. Dalam kondisi tertentu, kebutuhan organisasi yang mendesak masih menjadi pertimbangan dalam penempatan pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara pemetaan talenta dengan pengembangan kompetensi, promosi, mutasi, rotasi, penugasan, dan succession planning masih perlu diperkuat.

Keempat, penyederhanaan birokrasi dan keterbatasan formasi jabatan fungsional memengaruhi ruang pengembangan karir. ASN yang memiliki kesiapan kompetensi dan kinerja belum tentu memiliki ruang kenaikan jenjang apabila formasi tidak tersedia. Kondisi tersebut dapat memengaruhi motivasi dan persepsi terhadap sistem merit apabila organisasi tidak memberikan penjelasan yang memadai mengenai jalur karir dan alternatif pengembangan.

Kelima, komunikasi dan koordinasi antarorganisasi masih memerlukan penyempurnaan, terutama pada integrasi data, penyamaan persepsi, dan tindak lanjut

hasil pemetaan. Forum komunikasi telah tersedia, tetapi perlu diperkuat dengan SOP dan mekanisme yang membuat informasi dapat ditindaklanjuti secara konsisten.

Upaya Optimalisasi Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta

Optimalisasi implementasi perlu diarahkan pada satu siklus pengembangan talenta yang berkelanjutan. Upaya pertama adalah penguatan pemahaman dan internalisasi kebijakan kepada seluruh ASN. Sosialisasi tidak cukup dilakukan ketika terdapat asesmen atau program BKD, tetapi perlu diintegrasikan dengan siklus pengelolaan kinerja. Pada awal tahun, organisasi dapat mengevaluasi pencapaian kinerja tahun sebelumnya, menyampaikan agenda kerja, tugas, ruang inovasi, serta agenda asesmen. Sepanjang tahun dilaksanakan pengembangan dan monitoring, sedangkan pada akhir tahun dilakukan evaluasi hasil, masukan, dan penyusunan rencana pengembangan tahun berikutnya.

Upaya kedua adalah updating atau pembaruan asesmen. Asesmen merupakan salah satu sumber informasi penting yang mendukung pemetaan kompetensi dan potensi pada Sumbu X. Karena kompetensi dan kapasitas ASN berkembang seiring pendidikan, pelatihan, pengalaman, coaching, mentoring, dan penugasan, hasil asesmen perlu diperbarui sesuai mekanisme yang berlaku. Tahapannya dapat dimulai dari inventarisasi data asesmen, identifikasi kebutuhan pembaruan, koordinasi dengan BKD, pelaksanaan asesmen, pemutakhiran profil talenta, identifikasi gap, dan penyusunan rencana pengembangan.

Upaya ketiga adalah penyusunan Individual Development Plan (IDP) berbasis hasil talent mapping. IDP perlu memuat kesenjangan kompetensi, target pengembangan, metode yang digunakan, jangka waktu, serta indikator keberhasilan. Bentuk pengembangan dapat berupa pelatihan, coaching, mentoring, pembelajaran mandiri, job enrichment, maupun penugasan strategis. Dengan demikian, hasil pemetaan tidak berhenti pada posisi Talent Box, tetapi menjadi dasar intervensi pengembangan yang spesifik.

IDP juga perlu memberi ruang bagi inovasi dan prestasi. ASN dapat didorong mengikuti proyek inovasi, kompetisi inovasi pelayanan publik, ASN berprestasi, employee of the month, penugasan strategis, maupun gagasan perbaikan proses kerja. Kesempatan tersebut harus diinformasikan secara terbuka agar seluruh ASN memperoleh ruang yang relatif sama. Organisasi tidak hanya meminta pegawai meningkatkan nilai kinerja, tetapi juga menyediakan ruang aktualisasi agar pegawai dapat menghasilkan inovasi, menunjukkan prestasi, dan memperoleh penghargaan atas kontribusinya.

Upaya keempat adalah penguatan Coaching Career, Talent Bridge Meeting, coaching clinic, dan pendampingan karir. Program yang telah berjalan perlu diarahkan untuk membantu ASN memahami hasil pemetaan dirinya, mengenali gap kompetensi, menentukan arah pengembangan, serta memperoleh informasi mengenai peluang jabatan. Pendampingan sangat penting bagi pejabat fungsional yang terdampak penyederhanaan birokrasi karena mereka membutuhkan pemahaman mengenai jenjang karir, kompetensi, angka kredit, serta ruang pengembangan jabatan.

Upaya kelima adalah penyusunan succession planning dan penguatan regenerasi. Talent pool perlu dihubungkan dengan kebutuhan organisasi untuk menyiapkan calon pengganti pada fungsi strategis. ASN yang memiliki kompetensi, potensi, dan kinerja tinggi perlu dipersiapkan secara sistematis, sedangkan pegawai senior perlu dilibatkan dalam mentoring, knowledge sharing, pendampingan pekerjaan, dan dokumentasi pengetahuan. Dengan cara ini, regenerasi tidak berlangsung secara spontan ketika terjadi kekosongan, tetapi direncanakan berdasarkan profil talenta dan kebutuhan organisasi.

Upaya keenam adalah penataan formasi dan penguatan pola karir jabatan fungsional. Perencanaan kebutuhan/formasi harus dimulai dari kebutuhan organisasi dan hasil Anjab-ABK, kemudian diselaraskan dengan proses penetapan kebutuhan sesuai kewenangan dan alokasi pada perangkat daerah. Pada tingkat Biro Perekonomian, alokasi tersebut perlu diterjemahkan ke dalam peta jabatan dan proyeksi karir sehingga pegawai dapat mengetahui jalur pengembangan yang realistis.

Pengembangan karir jabatan fungsional menjadi semakin kompetitif ketika jumlah ASN yang memenuhi atau mendekati persyaratan lebih besar daripada jumlah formasi pada jenjang yang tersedia. Dalam kondisi tersebut, pegawai perlu secara berkelanjutan meningkatkan kinerja, kompetensi, potensi, kualifikasi, inovasi, prestasi, dan kapasitas profesional. Peningkatan pada komponen yang digunakan dalam pemetaan talenta dapat memperbaiki profil Sumbu X maupun Sumbu Y dan berpengaruh pada posisi Talent Box sesuai mekanisme yang berlaku.

Namun, posisi Talent Box yang tinggi tidak secara otomatis menjamin kenaikan jenjang jabatan fungsional. Talent Box menunjukkan kesiapan dan kualitas talenta, sedangkan formasi menunjukkan ruang atau peluang karir yang tersedia. Karena itu, keputusan pengembangan atau kenaikan jenjang tetap harus memperhatikan formasi, kebutuhan organisasi, persyaratan kompetensi, dan ketentuan peraturan perundang-undangan. Perbedaan tersebut penting agar pegawai memiliki ekspektasi yang realistis dan tetap termotivasi untuk mengembangkan diri.

Penataan formasi juga perlu dihubungkan dengan rekam kinerja melalui instrumen kinerja yang berlaku, IKI, asesmen, dan kompetensi jabatan. Data tersebut tidak seluruhnya memiliki fungsi yang sama, tetapi dapat memberikan gambaran yang saling melengkapi tentang kesiapan pegawai. Organisasi perlu memastikan bahwa indikator kinerja benar-benar mencerminkan kontribusi terhadap sasaran organisasi dan bahwa asesmen serta data kompetensi diperbarui sehingga talent mapping memiliki dasar yang kuat.

Upaya ketujuh adalah penguatan transparansi dan konsistensi penerapan sistem merit. ASN perlu memperoleh informasi mengenai hasil pemetaan, aspek pengembangan, persyaratan jabatan, dan ruang karir. Transparansi dapat mengurangi resistensi karena pegawai dapat melihat bahwa peningkatan kompetensi dan kinerja memiliki keterkaitan dengan peluang pengembangan. Konsistensi penting agar keputusan pengembangan kompetensi, penugasan, promosi, rotasi, dan pengembangan karir semakin menunjukkan hubungan dengan kompetensi, potensi, kinerja, kualifikasi, dan kebutuhan organisasi.

Upaya kedelapan adalah penguatan kolaborasi Biro Perekonomian dengan BKD dan instansi terkait. BKD memiliki peran strategis dalam asesmen, pengelolaan talent pool, pembinaan sistem merit, dan manajemen talenta; BPSDM berperan dalam pengembangan kompetensi; Biro Organisasi berkaitan dengan kelembagaan dan jabatan; sedangkan instansi pembina JF berkaitan dengan standar dan pengembangan jabatan. Kolaborasi lintas organisasi diperlukan agar seluruh tahapan manajemen talenta tidak berjalan secara terpisah.

KESIMPULAN

Implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengembangan karir ASN di Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat telah berjalan dan mengarah pada penerapan sistem merit, tetapi belum sepenuhnya optimal. Standar dan sasaran kebijakan relatif jelas, organisasi pelaksana telah memiliki pembagian peran, pimpinan menunjukkan dukungan, dan lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat menyediakan berbagai instrumen manajemen talenta. Namun, pemahaman ASN mengenai mekanisme operasional belum merata, sumber daya pada tingkat perangkat daerah masih terbatas, integrasi data belum optimal, dan tindak lanjut hasil talent mapping belum sepenuhnya terhubung dengan pengembangan karir.

Faktor penghambat utama meliputi keterbatasan SDM dan anggaran, kualitas serta sinkronisasi data, pemanfaatan talent pool yang belum optimal, perubahan struktur akibat penyederhanaan birokrasi, keterbatasan formasi jabatan fungsional,

serta komunikasi yang masih perlu diperkuat pada aspek penyamaan persepsi dan tindak lanjut. Kondisi tersebut menjelaskan bahwa implementasi kebijakan tidak cukup hanya dengan keberadaan regulasi, tetapi memerlukan kapasitas organisasi dan konsistensi proses.

Optimalisasi implementasi perlu diarahkan pada penguatan internalisasi kebijakan, updating asesmen, penyusunan IDP, pemberian ruang inovasi dan prestasi, penguatan coaching career dan Talent Bridge Meeting, succession planning, integrasi data talenta, transparansi sistem merit, serta penataan formasi dan pola karir jabatan fungsional. Integrasi tersebut diharapkan dapat menjadikan manajemen talenta sebagai sistem pengembangan karir ASN yang objektif, transparan, kompetitif, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, L. (2008). Dasar-Dasar Kebijakan Publik. Bandung: Alfabeta.
- Agustino, L. (2022). Dasar-Dasar Kebijakan Publik. Bandung: Alfabeta.
- Creswell, J. W. (2016). Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration & Society*, 6(4), 445-488.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional.
- Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 69 Tahun 2020 tentang Penerapan Manajemen Talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat.