



Journal of Social and Economics Research

Volume 7, Issue 2, December 2025

P-ISSN: 2715-6117

E-ISSN: 2715-6966

Open Access at: <https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

STRATEGI KEBIJAKAN PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA DALAM PENGEMBANGAN KARIER ASN MELALUI PENILAIAN KINERJA DAN POTENSI DI KABUPATEN INDRAMAYU

POLICY STRATEGY FOR IMPLEMENTING TALENT MANAGEMENT IN ASN CAREER DEVELOPMENT THROUGH PERFORMANCE AND POTENTIAL ASSESSMENT IN INDRAMAYU REGENCY

Rin Riyati

Fungsional Perencana Ahli Muda, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Indramayu, Indonesia

Email: rinriyati25@gmail.com

INFO ARTIKEL

Kata Kunci:

Manajemen Talenta, ASN, Reformasi Birokrasi, Sistem Merit, Digitalisasi SDM.

ABSTRAK

Reformasi birokrasi menuntut pengembangan karier ASN berbasis kinerja dan potensi melalui penerapan Manajemen Talenta. Pemerintah Kabupaten Indramayu menghadapi sejumlah tantangan, antara lain keterbatasan regulasi teknis, pemetaan potensi dan *talent pool* yang belum optimal, penilaian kinerja yang masih administratif, minimnya assessor tersertifikasi, keterbatasan infrastruktur teknologi, serta budaya organisasi yang belum berorientasi kinerja tinggi. Untuk mengatasi hal tersebut, diperlukan strategi kebijakan berupa penyusunan regulasi teknis, pemetaan talenta berbasis *9-Box Grid*, *succession planning*, pemberian *reward and punishment*, serta pengembangan *talent pool* digital. Selain itu, penguatan dilakukan melalui digitalisasi data ASN, integrasi dengan SI-ASN BKN, penerapan *Digital Talent Management System*, peningkatan kapasitas melalui pelatihan dan penyediaan assessor, serta menjadikan pimpinan OPD sebagai *role model* budaya kinerja. Artikel ini merekomendasikan percepatan implementasi Manajemen Talenta guna memperkuat sistem merit, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan berbasis data, serta mewujudkan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pelayanan publik.

Copyright © 2025 JSER. All rights reserved.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Talent Management, ASN, Bureaucratic Reform, Merit System, Human Resource Digitalization.	<i>Bureaucratic reform demands performance- and potential-based career development for civil servants (ASN) through the implementation of Talent Management. The Indramayu Regency Government faces several challenges, including limited technical regulations, suboptimal mapping of potential and talent pools, administrative performance assessments, a lack of certified assessors, limited technological infrastructure, and an organizational culture that is not yet oriented towards high performance. To address these challenges, policy strategies are needed, including the development of technical regulations, 9-Box Grid-based talent mapping, succession planning, reward and punishment, and the development of a digital talent pool. Furthermore, strengthening is carried out through the digitization of ASN data, integration with the BKN's SI-ASN (State Civil Apparatus Information System), the implementation of a Digital Talent Management System, capacity building through training and the provision of assessors, and the establishment of Regional Apparatus Organization (OPD) leaders as role models for a performance culture. This paper recommends accelerating the implementation of Talent Management to strengthen the merit system, improve the quality of data-driven decision-making, and create a professional, accountable, and service-oriented bureaucracy.</i>

Copyright © 2025 JSER. All rights reserved.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis dalam organisasi pemerintahan yang memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi birokrasi publik (Abidin, 2016). Dalam konteks pemerintahan daerah, keberadaan aparatur sipil negara (ASN) yang profesional, kompeten, dan berintegritas menjadi salah satu kunci untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) serta pelayanan publik yang berkualitas (Ekhsan, 2024; Fathony et al., 2023). Oleh karena itu, pembangunan SDM aparatur menjadi syarat utama bagi terciptanya birokrasi yang efektif, profesional, dan akuntabel (Sobandi, 2019; Teguh, 2022).

Salah satu instrumen strategis dalam pembangunan ASN adalah penerapan manajemen talenta. Manajemen talenta berfungsi untuk memastikan bahwa individu yang menduduki jabatan strategis adalah ASN terbaik, dengan kinerja unggul dan potensi kepemimpinan yang dapat terus dikembangkan (Bashori, 2012; Daniarsyah, 2017; Amalia & Zalukhu, 2025). Secara nasional, arah kebijakan manajemen talenta telah diatur melalui berbagai regulasi, antara lain Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 jo. PP Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS, serta PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN. Kebijakan ini merupakan bagian integral dari pencapaian sasaran Reformasi Birokrasi dan peningkatan indeks sistem merit, yang menekankan pentingnya pengembangan karier ASN berbasis kinerja dan potensi, bukan semata senioritas.

Di tingkat daerah, Pemerintah Kabupaten Indramayu telah menindaklanjuti kebijakan nasional tersebut dengan menerbitkan regulasi teknis melalui Peraturan Bupati Nomor 90 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta, yang kemudian diperbaharui dengan Peraturan Bupati Nomor 16 Tahun 2025 tentang Manajemen Talenta serta Peraturan Bupati Nomor 15 Tahun 2025 tentang Pola Karier. Namun, implementasi kebijakan tersebut masih menghadapi berbagai kendala. Beberapa permasalahan utama antara lain minimnya regulasi teknis yang lebih rinci di tingkat daerah, pemetaan potensi dan *talent pool* ASN yang belum optimal, sistem penilaian kinerja yang masih administratif dan belum berbasis *output-outcome*, keterbatasan kapasitas SDM dan ketiadaan asesor tersertifikasi, keterbatasan infrastruktur teknologi pendukung, serta budaya organisasi yang belum sepenuhnya berorientasi pada kinerja tinggi.

Menurut Lewis & Heckman (2006), manajemen talenta dapat dipahami dalam tiga perspektif: (1) *HR Traditional* yang berfokus pada praktik klasik seperti rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan retensi; (2) *High Potential/High Performer* yang menekankan identifikasi individu dengan kinerja unggul atau potensi tinggi untuk diarahkan pada *succession planning*; serta (3) *Talent Pool* yang membangun kelompok talenta sebagai kader berkelanjutan untuk kebutuhan organisasi masa kini dan masa depan. Dalam konteks ASN Kabupaten Indramayu, perspektif ketiga, yaitu *Talent Pool*, dinilai paling relevan karena selaras dengan prinsip sistem merit yang menuntut adanya kelompok ASN unggulan yang siap mengisi jabatan strategis secara berkesinambungan.

Sejalan dengan visi pembangunan daerah dalam RPJMD Kabupaten Indramayu Tahun 2025-2030, penerapan manajemen talenta menjadi semakin mendesak. RPJMD tersebut menekankan pentingnya transformasi kelembagaan dan peningkatan kualitas ASN guna mewujudkan birokrasi yang profesional, akuntabel, responsif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Oleh karena itu, penerapan manajemen talenta di Kabupaten Indramayu bukan hanya sebuah pilihan, melainkan kebutuhan strategis untuk menjawab tantangan kompleksitas birokrasi, memperkuat sistem merit, serta memastikan bahwa setiap jabatan strategis diisi oleh ASN yang berkinerja tinggi (*high performance*) dan berpotensi unggul (*high potential*).

Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis permasalahan implementasi manajemen talenta ASN di Kabupaten Indramayu serta merumuskan strategi kebijakan yang dapat memperkuat sistem merit, meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang bersih, profesional, serta berintegritas tinggi sesuai arah RPJMD 2025-2030.

METOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis deskriptif (Creswell, 2018). Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali secara mendalam permasalahan implementasi manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Indramayu, sekaligus menyusun opsi kebijakan yang sesuai dengan kondisi lokal serta selaras dengan regulasi nasional. Analisis deskriptif dalam penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggambarkan secara komprehensif fenomena, konteks, serta praktik yang berjalan di lapangan (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

Tahapan penelitian dilakukan melalui beberapa langkah. Pertama, analisis permasalahan yang dihadapi oleh Pemerintah Kabupaten Indramayu terkait implementasi manajemen talenta ASN. Kedua, pengumpulan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan forum group discussion (FGD) dengan sejumlah informan kunci, antara lain: Kepala BKPSDM, Kepala Bidang Mutasi dan Promosi, Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur, serta Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi ASN. Penggunaan wawancara dan FGD bertujuan untuk memperoleh informasi yang otentik dan kaya dari pengalaman langsung para pemangku kepentingan (Patton, 2015).

Data sekunder diperoleh melalui telaah dokumen resmi, seperti Rancangan Awal RPJMD Kabupaten Indramayu Tahun 2025–2030, peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan Manajemen Talenta dan Sistem Merit, serta laporan hasil evaluasi Sistem Merit Tahun 2024. Triangulasi sumber data dilakukan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas penelitian (Denzin & Lincoln, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Manajemen Talenta di Kabupaten Indramayu

Kabupaten Indramayu merupakan salah satu daerah di Provinsi Jawa Barat dengan luas wilayah sekitar 2.040,11 km² yang terbagi ke dalam 31 kecamatan. Berdasarkan data dari BKPSDM Kabupaten Indramayu per 31 Desember 2024, jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) tercatat sebanyak 11.180 orang, yang terdiri atas 8.511 Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 2.669 Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Jumlah jabatan struktural yang seharusnya tersedia sebanyak 812 jabatan, namun hingga saat ini baru terisi 706 jabatan. Rincian jabatan yang terisi meliputi: Eselon IIa sebanyak 1 orang, Eselon IIb sebanyak 17 orang, Eselon IIIa sebanyak 66 orang, Eselon IIIb sebanyak 122 orang, Eselon IVa sebanyak 307 orang, dan Eselon IVb sebanyak 189 orang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat kekosongan jabatan struktural yang berpotensi memengaruhi efektivitas tata kelola pemerintahan daerah.

Salah satu permasalahan utama dalam implementasi manajemen talenta di Kabupaten Indramayu adalah minimnya regulasi kebijakan di tingkat daerah yang dapat menjadi acuan operasional dalam pelaksanaannya. Meskipun secara nasional telah terdapat regulasi mengenai manajemen talenta ASN dan penerapan sistem merit, namun pada level pemerintah daerah, terutama Kabupaten Indramayu, masih ditemukan kesenjangan (*gap*) antara regulasi nasional dan kebijakan turunan di daerah.

Untuk memetakan kesenjangan tersebut, digunakan pendekatan *Regulation Gap Analysis*. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana regulasi daerah yang ada saat ini telah mendukung implementasi manajemen talenta ASN, serta area mana yang masih memerlukan penguatan melalui peraturan daerah, peraturan kepala daerah, maupun pedoman teknis di tingkat perangkat daerah. Hasil analisis ditampilkan dalam tabel berikut sebagai gambaran konkrit mengenai kesesuaian, kekurangan, dan rekomendasi perbaikan regulasi.

Tabel 1. Regulation Gap Analysis

No.	Regulasi Tingkat Nasional (Payung Hukum dan Pedoman Nasional)	Regulasi Tingkat Daerah yang Harus Ada	Regulasi Daerah yang Ada	Regulasi yang Belum Ada/Gap
1	Undang-Undang 1. UU No 5 Tahun 2024 tentang ASN kemudian telah di ubah dengan Undang-Undang Nomor 20 tentang ASN merupakan dasar pengelolaan ASN berbasis <i>merit system</i> termasuk manajemenn talenta 2. UU Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah. Memberikan kewenangan Daerah dalam mengelola ASN prinsip nasional	Peraturan Daerah 1. Menjadi dasar hukum bahwa daerah menerapkan sistem manajemen talenta sesuai UU dan PP 2. Dapat diintegrasikan dengan RPJMD agar sejalan dengan arah Pembangunan Daerah	-	Perkada Belum ada Perkada
2	Peraturan Pemerintah 1. PP Nomor 1111 Tahun 2017 jo. PP Nomor 17 tahun 2020 tentang Manajemen PNS. Dasar hukum yang mengatur pengembangan karier, kinerja dan pola karier 2. PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja. Dasar integrasi kinerja kedalam manajemen talenta	Peraturan Bupati 1. Mengatur mekanisme teknis pelaksanaan manajemen talenta di daerah 2. Termasuk peran BKPSDM sebagai coordinator, OPD sebagai pengguna talenta, dan mekanisme pelaporan	Peraturan Bupati 1. Perbup Nomor 15 Tahun 2025 tentang Pola Karier 2. Perbup Nomor 16 Tahun 2025 tentang Manajemen Talenta	
3	Permen PANRB 1. Permen PAN RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN (Kerangka umum) 2. Pedoman teknis integrasi penilaian kinerja, potensi, <i>succession planning</i> , dan <i>talent pool</i> .	Keputusan Bupati 1. Membentuk Tim Teknis Manajemen Talenta lintas OPD 2. Mengatur struktur dan tugas kewenangan tim	Keputusan Bupati 1. Kepbup Nomor 100.3.3.2/KEP. 196/BKPSDM/2025 tentang tim manajemen talenta ASN dilingkungan Pemerintah Kabupaten Indramayu	

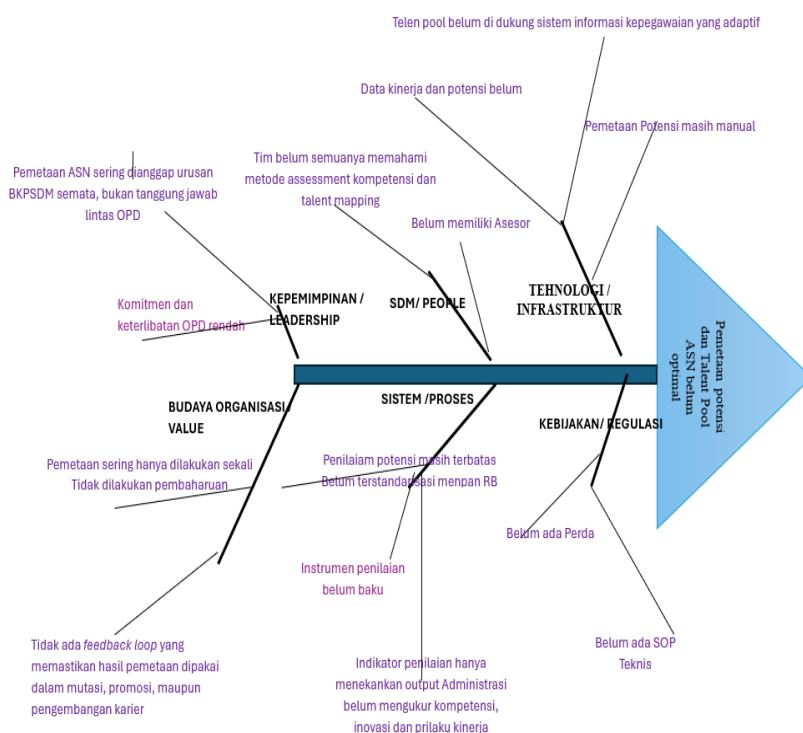
			2. Kepbup Nomor 3.3.2/KEP.29/BKPSDM/2025 tentang Komite Talenta ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Indramayu	
4	Peraturan BKN 1. Perka BKN Nomor 26 Tahun 2019 rujukan utama untuk mengatur mekanisme teknis assessment center dan talent pool sebagai bagian dari sistem merit dalam manajemen ASN 2. Perka BKN Nomor 4 Tahun 2024 tentang Pedoman penyelenggaraan penilaian kompetensi & potensi ASN dengan metode CACT	Peraturan Kepala BKPSDM/ SOP Teknis Menjelaskan standar operasional: 1. Pemetaan Talenta (<i>9 Box grid/ Talent Mapping</i>) 2. Assesment Potensi dan Kinerja 3. Pengelolaan Successing Planning 4. Skema Reward and punishment 5. Sistem database digital/talent pool daerah	-	Belum ada SOP teknis yang memuat tentang: 1. Pemetaan Talenta (<i>9 Box grid/Talent Mapping</i>) 2. Assesment Potensi dan Kinerja 3. Pengelolaan Successing Planning 4. Skema <i>Reward and punishment</i> 5. Sistem database digital/talent pool daerah

Dari hasil *Regulasi Gap Analysis* didapat bahwa yang menjadi Gap adalah belum adanya Peraturan Daerah tentang manajemen Talenta yang menjadi dasar hukum bahwa daerah menerapkan sistem manajemen talenta sesuai UU dan PP dan Belum adanya SOP teknis yang memuat tentang Pemetaan Talenta (*9Box grid/Talent Mapping*), Assesment Potensi dan Kinerja, Pengelolaan Successing Planning, Skema Reward and punishment dan Sistem database digital/ *Talent Pool* Daerah. Dari hasil analisis diatas maka dapat di simpulkan bahwa kebijakan teknis daerah masih kurang optimal.

Masalah kedua yang dihadapi Pemerintah Kabupaten Indramayu adalah belum optimalnya pemetaan potensi dan pengelolaan *Talent Pool* ASN. Permasalahan ini dianalisis menggunakan pendekatan *Fishbone Diagram* untuk mengidentifikasi akar penyebab yang berkontribusi terhadap ketidakoptimalan tersebut. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor utama yang menjadi akar masalah. Pertama, sistem pengelolaan talenta belum terintegrasi secara maksimal, sehingga informasi mengenai potensi dan kompetensi ASN belum tergambarkan secara komprehensif. Kedua, instrumen penilaian kinerja yang digunakan masih belum baku, sehingga menimbulkan perbedaan standar dalam menilai kemampuan dan prestasi ASN. Ketiga, kapasitas SDM pengelola talenta masih terbatas, baik dari segi kompetensi teknis maupun pemahaman terhadap konsep manajemen talenta berbasis *merit system*.

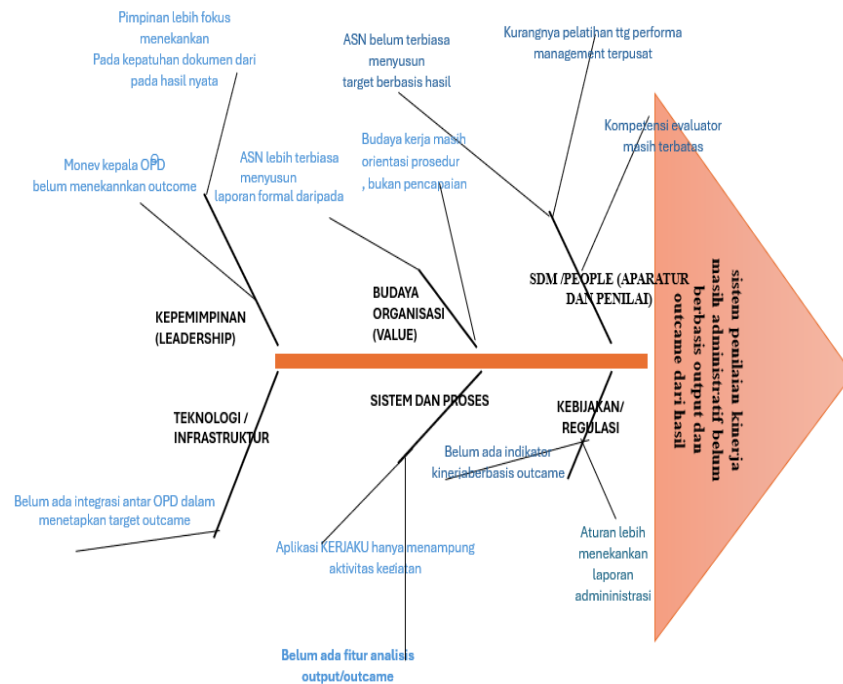
Selain itu, komitmen dan keterlibatan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) masih rendah, sehingga implementasi pemetaan potensi ASN tidak berjalan secara serentak dan menyeluruh. Faktor lain yang turut memperburuk keadaan adalah budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung penerapan *merit system*, sehingga masih terdapat kecenderungan pengelolaan karier berbasis kedekatan personal. Dari sisi regulasi, keterbatasan aturan teknis di tingkat daerah juga menghambat konsistensi dalam pelaksanaan kebijakan manajemen talenta. Terakhir, kurangnya mekanisme monitoring dan evaluasi berkelanjutan menjadikan perbaikan sistem tidak dapat dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan.

Seluruh faktor penyebab tersebut divisualisasikan dalam *Fishbone Diagram* yang menggambarkan kompleksitas akar masalah terkait pemetaan potensi dan *Talent Pool* ASN di Kabupaten Indramayu.



Gambar 1 Pemetaan Potensi dan *Talent Pool* ASN di Kabupaten Indramayu

Masalah ketiga yang dihadapi dalam pengelolaan ASN di daerah adalah sistem penilaian kinerja yang masih bersifat administratif, belum sepenuhnya berbasis pada *output* dan *outcome*. Kondisi ini tidak terlepas dari sejumlah faktor penyebab, antara lain keterbatasan sumber daya manusia (baik aparatur maupun pejabat penilai), lemahnya pemanfaatan sistem dan teknologi, budaya organisasi yang belum mendukung orientasi kinerja, rendahnya komitmen pimpinan, serta koordinasi antar-OPD yang belum berjalan optimal. Faktor-faktor tersebut menimbulkan kesenjangan dalam penilaian kinerja, di mana aspek produktivitas, efektivitas, dan dampak nyata dari kinerja ASN belum sepenuhnya menjadi fokus utama. Permasalahan ini kemudian dianalisis menggunakan pendekatan *Fishbone Diagram* untuk mengidentifikasi akar masalah secara lebih komprehensif.



Gambar 2 Akar Permasalahan Belum Optimalnya Sistem Penilaian Kinerja ASN

Sistem penilaian kinerja ASN masih bersifat administratif, belum terdapat sistem assessment potensi yang baku, serta belum terintegrasi antara data kinerja dan potensi. Selain itu, standar baku *talent pool* belum berjalan maksimal, ditambah dengan rendahnya keterlibatan Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa integrasi penilaian kinerja dan potensi belum optimal. Untuk menganalisis permasalahan tersebut, digunakan pendekatan Matriks 9-Box yang memetakan posisi pegawai berdasarkan dua dimensi, yaitu kinerja (*performance*) dan potensi (*potential*). Matriks ini membantu mengidentifikasi kategori pegawai serta merumuskan strategi pengembangan yang sesuai.

SUMBU Y = KINERJA	HIGH	Under Performer 4 X (10-39) Y (70-100)	Inconsistent Player 7 X (40-69) Y (70-100)	Solid Performer 9 X (70-100) Y (70-100)
		Misaligned Talent 2 X (10-39) Y (40-69)	Core Contributor 5 X (10-39) Y (10-39)	Emerging Leader 8 X (70-100) Y (40-69)
	MODERATE			
	LOW	Untapped Potential 1 X (10-39) Y (10-39)	Growth Employee 3 X (40-69) Y (10-39)	Future Leader 6 Y (70-100) X (10-39)
		LOW	MODERATE	HIGH

SUMBU X = POTENSIAL

Gambar 3. Matriks 9 Box (Nine Box Grid) ASN Indramayu

Dari hasil analisis menggunakan Analisis Matriks 9-Box (*Nine Box Grid*) diperoleh:

1. Kotak 5 (*core contributor*) dan kotak 9 (*solid performer*) mendominasi karena ASN banyak yang bekerja baik secara administratif namun belum menunjukkan potensi kepemimpinan karena potensi belum diukur secara sistematis.
2. Kotak 9 (*high potential/ future leader*) masih sedikit karena ASN ASN berpotensi tinggi tidak teridentifikasi karena belum ada sistem baku pengukuran potensi dan talenta strategis daerah belum terpetakan secara akurat
3. Kotak 1 (*untapped potential*) belum terkelola karena ASN dengan potensi tinggi namun kinerja rendah belum mendapat intervensi khusus.
4. Kotak 7 (*inconsistent player*) dan kotak 2 (*misaligned Talent*) cukup banyak, terjadi banyak karena penilaian kinerja masih administrative sehingga kinerja ASN tampak fluktuatif atau tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
5. Karena keterlibatan OPD masih rendah maka pemetaan talenta hanya Sebagian belum menyeluruh Gambaran ASN Indramayu.

Dari hasil analisis diatas pemetaan ASN mendominasi pada Kotak 5 (*core contributor*) dan kotak 9 (*solid performer*), namun belum menghasilkan *high potential/future leader* hal ini menunjukkan masih terjadi *gap* antara kondisi saat ini (administratif, parsial dan tidak terintegrasi) dengan keadaan kondisi yang seharusnya/ideal yaitu berbasis *assessment* baku, terintegrasi dan melibatkan seluruh OPD. Dampak dari kondisi tersebut tanpa integrasi kinerja dan potensi, maka talent pool ASN tidak akan valid untuk pemenuhan kebutuhan mutasi, promosi dan pengembangan karier.

Permasalahan berikutnya yang dihadapi adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM) dalam pengelolaan manajemen talenta, khususnya karena belum adanya asesor kompetensi yang tersertifikasi. Beberapa faktor penyebab kondisi ini antara lain: jumlah SDM pengelola yang masih terbatas, kompetensi pengelola yang belum memadai, belum tersedia asesor kompetensi tersertifikasi, keterbatasan anggaran untuk pengembangan kapasitas, kurangnya dukungan regulasi di tingkat daerah, serta budaya organisasi yang belum menekankan pentingnya penguatan kompetensi.

Untuk memahami kesenjangan yang terjadi, permasalahan ini dianalisis menggunakan analisis kompetensi (*competency gap analysis*). Berikut disajikan tabel *competency gap analysis*.

Tabel 2 Competency Gap Analysis

Area Kompetensi	Standar/ Kompetensi Ideal	Kompetensi Saat Ini	Gap Yang Teridentifikasi
Asesor SDM Aparatur	Minimal ada asesor bersertifikat sesuai standar BKN	Saat ini Kabupaten Indramayu belum memiliki asesor	Gap besar belum terpenuhi
Manajemen Talenta	Memiliki kemampuan mengidentifikasi potensi, pemetaan talenta dengan 9 box grid	Kondisi saat ini hanya melakukan penilaian administrasi kinerja	Gap sedang -besar
Assessment Center	Paham teknis assessment berbasis kompetensi	Belum ada pemahaman teknis	Gap Besar
Capacity Building ASN	ASN yang memiliki keahlian analisis kompetensi dan pengembangan karier	Hanya melakukan penilaian administrasi kinerja	Gap sedang-Gap besar

Setelah dilakukan *Competency Gap Analysis* menghasilkan Gambaran kesenjangan (GAP) Kompetensi yang dibutuhkan berupa standar kompetensi yang seharusnya dimiliki asesor sesuai regulasi dan kebutuhan organisasi dengan kompetensi yang dimiliki saat ini, yaitu kondisi yang dimiliki saat ini SDM dilapangan belum ada asesor bersertifikat, keterampilan terbatas dan belum menguasai metode penilaian dan assessment. Perbedaan antara kompetensi yang seharusnya dengan kompetensi saat ini dimiliki (*actual competency*) inilah yang dinamakan kesenjangan kompetensi (*competency gap*) yaitu selisih yang menyebabkan manajemen talenta berjalan tidak optimal.

Keterbatasan infrastruktur dan teknologi pendukung disebabkan oleh adanya kesenjangan antara kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan. Pada kondisi eksisting, sistem masih berjalan secara manual, jumlah SDM terbatas, serta dukungan anggaran relatif minim. Sementara itu, kondisi ideal yang seharusnya dicapai adalah sistem yang terintegrasi, berbasis digital, didukung oleh SDM teknologi informasi yang andal, serta memiliki *roadmap* pengembangan yang jelas. Untuk mengidentifikasi kesenjangan tersebut, dilakukan analisis kesenjangan teknologi (*technology gap analysis*) yang hasilnya ditampilkan pada tabel 3 berikut:

Tabel 3 Analisis Gap Teknologi (Technology Gap Analysis)

Aspek Teknologi	Kondisi Ideal	Kondisi Aktual di Indramayu	Gap (Kesenjangan)	Akar Masalah
Sistem Informasi Manajemen Talenta	Terintegrasi (e-kinerja, talent pool, dan penilaian potensi berbasis digital	Sistem masih parsial, belum ada talent pool digital	Karena belum terintegrasi secara maksimal	Sudah ada <i>platform</i> SIMAKAYU, namun belum seluruhnya terintegrasi di Aplikasi SIMAKAYU.

Database ASN	Satu Data ASN terpusat realtime, mudah diakses OPD	Data masih tersebar, sehingga sinkronisasi masih membutuhkan waktu	Kesulitan dalam pemetaan potensi dan kompetensi ASN	Keterbatasan infrastruktur database dan integrasi
Infrastruktur IT	Infrastruktur server yang kuat (on-premise dan Cloud Hybrid), Database ASN terpusat, aman dan mudah diakses	Server terbatas kapasitasnya rawan overload, tidak ada cloud system, beberapa OPD masih menggunakan perangkat komputer lama	Kapasitas server rendah Vs kebutuhan data yang besar, Perangkat keras belum memadai Vs target digitalisasi penuh	Kapasitas server rendah
SDM dan Literasi digital	ASN mahir mengoperasikan aplikasi manajemen talenta	Banyak ASN yang masih input manual, kurang literasi digital	Pemanfaatan aplikasi masih kurang	Pelatihan TIK masih terbatas dan belum berkelanjutan

Dampak keterbatasan infrastruktur pendukung kurang maka pengelolaan data talenta tidak maksimal, hambatan implementasi assessment berbasis teknologi karena belum tersedianya platform assessment center digital mengakibatkan proses penilaian potensi ASN masih bersifat konvensional, sehingga memakan waktu, biaya dan rentan subjektivitas, keterbatasan akses, kesenjangan digital skill dan kualitas layanan manajemen talenta rendah karena ASN berpotensi tinggi sulit teridentifikasi dengan cepat sehingga menghambat proses promosi, rotasi dan pengembangan karier.

Budaya organisasi yang belum berorientasi pada kinerja tinggi menjadi salah satu kendala utama dalam implementasi manajemen talenta di Kabupaten Indramayu. Kondisi ini menunjukkan bahwa nilai, norma, dan pola kerja yang ada belum sepenuhnya mendukung pencapaian standar kinerja optimal. Untuk memahami akar permasalahan secara lebih komprehensif, dilakukan analisis menggunakan kerangka 7S McKinsey yang meninjau tujuh elemen kunci organisasi, yaitu *strategy*, *structure*, *system*, *shared values*, *style*, *staff*, dan *skills*. Hasil analisis tersebut disajikan sebagai berikut.

1. Strategi (*Strategy*), Belum ada strategi yang kuat untuk menjadikan potensi dan kinerja sebagai basis data utama dalam pengelolaan talenta penilaian kinerja masih berorientasi administratif belum visioner pada performance-Based Human Resource Management (pengelolaan SDM yang berorientasi pada kinerja)
2. Struktur (*Structure*), struktur organisasi belum sepenuhnya mendukung pengembangan karier berbasis talenta, dan tupoksi pengelolaan kinerja ASN belum diintegrasikan dengan unit pengembangan kompetensi.
3. Sistem (*System*), sistem penilaian kinerja belum terintegrasi dengan penilaian potensi secara maksimal dan belum ada monitoring yang transparan untuk memastikan bahwa budaya kinerja dijalankan oleh seluruh OPD.

4. Gaya Kepemimpinan (*Style*). Kepemimpinan masih pada kontrol administratif bukan pada coaching dan pemberdayaan ASN dan budaya kerja masih procedural belum membangun semangat prestasi.
5. Sumber Daya Manusia (*Staff*), Keterlibatan ASN dalam manajemen talenta masih kurang karena ketidak fahaman dan motivasi.
6. Keterampilan (*Skill*), Belum ada/belum memiliki assessor yang memiliki kompetensi untuk melakukan penilaian potensi dan kompetensi.
7. Nilai Bersama/Budaya Kerja (*Shared Value*), Budaya organisasi masih cenderung nyaman pada situasi yang ada saat ini bukan budaya perubahan, dan nilai kerja ASN belum sepenuhnya berorientasi kinerja tinggi (hasil, inovasi dan pelayanan public unggul).

Jika belum adanya keselarasan antara strategi, sistem, dan nilai bersama akan membuat implementasi manajemen talenta di Kabupaten Indramayu berjalan tidak efektif. Budaya organisasi yang kurang baik akan menjadi penghambat besar yang berdampak pada sulitnya terciptanya Talent Pool yang kredibel dalam mendukung transformasi birokrasi pemerintahan di Kabupaten Indramayu.

Strategi Kebijakan Implementasi Manajemen Talenta di Kabupaten Indramayu

Rekomendasi kebijakan dirumuskan untuk memberikan arahan strategis yang dapat dimanfaatkan dalam jangka pendek, menengah, maupun panjang. Rekomendasi ini diharapkan menjadi pedoman bagi Pemerintah Kabupaten Indramayu dalam mengoptimalkan strategi implementasi manajemen talenta. Setiap rekomendasi disusun berdasarkan akar masalah yang telah dianalisis sebelumnya, sehingga relevan dan aplikatif dalam konteks birokrasi daerah. Hasil rumusan rekomendasi kebijakan tersebut disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4 Rekomendari Kebijakan

No	Faktor	Uraian	Keterangan	Rekomendasi
1	Regulasi/ Kebijakan	Minimnya Regulasi Teknis Tingkat daerah	Akar masalah	Menyusun SOP Teknis yang memuat tentang: pemetaan talenta (<i>9 box grid/ talent mapping</i>), Assessment potensi dan kinerja, pengelolaan succession planning, skema reward and punishment dan sistem <i>database digital/talent pool</i> daerah.
2	Sistem	Pemetaan potensi dan talent pool belum optimal	Akar masalah	1. Digitalisasi <i>Assessment Center</i> 2. Menyelenggarakan Assesment potensi dan assessment kompetensi berbasis standar nasional secara berkala
3	Sistem	Sistem penilaian kinerja masih administratif belum berbasis <i>output- outcome</i>	Akar masalah	Mereformasi sistem penilaian kinerja ASN

4	Sistem	Integrasi penilaian kinerja dan penilaian potensi belum optimal	Akar Masalah	Pengembangan sistem terintegrasi (<i>Digital Talent Management system</i>)
5	Sdm	Keterbatasan SDM pengelola manajemen talenta yang kompeten dan tidak memiliki Assessor tersertifikasi	Akar masalah	Memberikan pelatihan kepada pengelola manajemen talenta dan merekrutmen Assessor tersertifikasi
6	Infrastruktur Dan Teknologi	Keterbatasan infrastruktur dan teknologi pendukung	Akar masalah	Menyusun Roadmap implementasi teknologi, penguatan infrastruktur TIK dan penguatan SDM pengelola teknologi
7	Budaya Kerja	Budaya organisasi yang belum berorientasi kinerja tinggi	Akar masalah	Kepala OPD menjadi role model budaya kinerja tinggi dengan menunjukkan konsistensinya dalam pencapaian target, disiplin dan akuntabilitas.

Sumber: Hasil Analisis

Berdasarkan hasil analisis terhadap berbagai permasalahan utama dalam implementasi manajemen talenta di Kabupaten Indramayu, mulai dari keterbatasan sumber daya manusia, keterbatasan infrastruktur dan teknologi, hingga budaya organisasi yang belum berorientasi pada kinerja tinggi, dapat disimpulkan bahwa diperlukan langkah strategis yang terarah. Permasalahan tersebut telah dikaji melalui berbagai kerangka analisis, seperti *Competency Gap Analysis*, *Technology Gap Analysis*, dan kerangka *7S McKinsey*, sehingga mampu mengidentifikasi akar masalah yang sesungguhnya.

Oleh karena itu, rekomendasi kebijakan yang dirumuskan ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi Pemerintah Kabupaten Indramayu dalam menyusun strategi implementasi manajemen talenta secara optimal. Rekomendasi tersebut disusun untuk menjawab kebutuhan jangka pendek, menengah, maupun panjang, sehingga mampu memperkuat kapasitas organisasi, meningkatkan kualitas SDM, memperbaiki tata kelola berbasis teknologi, serta membangun budaya kerja yang berorientasi pada kinerja tinggi dan berkelanjutan.

Berikut disajikan tabel rekomendasi kebijakan berdasarkan hasil analisis akar masalah yang telah dilakukan.

1. Menyusun SOP Teknis yang memuat tentang pemetaan talenta (*9 box grid/talent mapping*), assessment potensi dan kinerja, pengelolaan *successing planning*, skema reward and punishment dan sistem *database digital/ talent pool* daerah. Alternatif ini di susun sebagai dasar pedoman teknis dalam implementasi manajemen talenta ASN agar menjamin konsistensi penerapan system merit di Kabupaten Indramayu. Dasar hukum penyusunan SOP teknis ini adalah UU Nomor 20 Tahun 2024 tentang ASN, PP Nomor 11 Tahun 2017 jo. Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen ASN dan Peraturan Bupati Indramayu yang berkaitan dengan pengelolaan SDM Aparatur. Pemetaan talenta *9-Box Grid/Talent Mapping* berfungsi

untuk mengelompokkan ASN ke dalam talent pool sehingga memudahkan dalam perencanaan suksesi, pengembangan karier dan kebijakan reward & punishment. Standar Operasional Prosedur Pemetaan talenta/9-Box Grid/Talent Mapping berisi instrument SKP, IKU, perilaku kerja dan hasil assessment potensi dengan kategori ASN high potential, high performer, Solid performer, under performer dengan output peta talenta ASN sebagai dasar pengembangan karier. Standar Operasional Prosedur Assessment potensi dan kinerja memuat alur penilaian kinerja berbasis outcome dan output, memuat kompetensi manajerial, teknis sosio kultural dan kepribadian, Asesor berasal dari dalam BKPSDM yang sudah tersertifikasi atau bila belum memiliki assessor maka dapat melakukan fasilitasi dengan BKN/Provinsi. Standar Operasional Prosedur Succession Planning yaitu diawali dengan identifikasi posisi strategis dan kritical OPD kemudian menetapkan ASN potensial sebagai kandidat suksesi, kemudian dilakukan rencana pengembangan (melalui coaching, pelatihan, rotasi) selanjutnya dilakukan monitoring kesiapan ASN untuk menduduki jabatan tertentu. SOP skema reward & punishment, SOP reward yaitu ASN yang mendapatkan dapat diberikan promosi jabatan, kesempatan diklat/sertifikasi, penghargaan ASN berprestasi, atau aksi track karier. Sistem database digital yaitu pengembangan aplikasi digital yang menyimpan data data ASN berbasis potensi dan kinerja, dan sudah terintegrasi dengan SIASN BKN.

2. Agar pemetaan potensi dan talenta pool menjadi maksimal maka harus dilakukan digitalisasi assessment center. Assessment Center merupakan metode yang diakui secara nasional diatur dalam Permen PANRB dan Perka BKN sehingga dengan *Assessment Center* hasilnya lebih objektif, terukur dan dapat dipertanggungjawabkan. Pada Assessment center di nilai kompetensi, perilaku, potensi dan leadership ASN dengan metode (tes psikometri, simulasi, wawancara dan FGD) kemudian hasil dari assessment digunakan sebagai dasar pemetaan dalam 9 box grid sehingga talent pool ASN lebih akurat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Legalitas dan kredibilitas mengacu pada Peraturan Kepala BKN Nomor 26 Tahun 2019 tentang Penilaian kompetensi ASN, *Assessment center* menjadi acuan resmi dalam manajemen talenta. Mengapa *Assessment center* harus dilaksanakan secara berkala dan berstandar nasional karena potensi dan kompetensi ASN dapat berubah seiring pengalaman, pelatihan dan rotasi jabatan. Assessment center minimal dilakukan 2-3 tahun agar peta talenta selalu *uptodate*. Dengan BKPSDM melakukan assessment secara berkala, memastikan bahwa ASN yang akan dipromosikan sesuai dengan kebutuhan jabatan. Assessment center secara berkala memberikan kesempatan kepada seluruh ASN untuk dinilai sehingga mencegah praktik subjektif dan memperkuat prinsip merit system. Kesiapan menghadapi tantangan baru terhadap perubahan iklim strategis, contohnya digitalisasi pelayanan bpublik berbasis teknologi. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Indramayu menuntut terwujudnya Profesionalitas ASN dan meningkatnya pemerintahan yang bersih, transparan, akuntabel dan berwibawa.
3. Mereformasi sistem penilaian kinerja ASN. Alternatif rekomendasi ini dapat dilakukan dengan mengadopsi *Performance Based-HRM (Human Resource Management)* dengan mengintegrasikan sistem penilaian kinerja berbasis output dan outcome dengan indikator yang jelas dan terukur serta berkaitan langsung dengan Indikator kinerja Umum OPD serta RPJMD Kabupaten Indramayu, membangun sistem e-kinerja terintegrasi (digitalisasi penilaian kinerja) yang terhubung antara aplikasi e-kinerja dengan talent pool daerah, sehingga dapat

dimanfaatkan untuk pengembangan karier, rotasi, promosi dan pemberian reward, menghubungkan kinerja dengan *reward and punishment* yaitu ASN dengan capaian kinerja tertinggi di prioritaskan untuk promosi, pengembangan kompetensi atau intensif kerja sedangkan ASN dengan kinerja rendah wajib ikut *coaching/mentoring*, Menerapkan penilaian multi sumber (360° *Feedback*) melibatkan atasan langsung, rekan kerja dan pengguna layanan public dalam menilai perilaku dan kinerja dan Melakukan evaluasi efektivitas sistem penilaian kinerja minimal setiap triwulan untuk memastikan relevansi dengan kebutuhan organisasi. Dengan rekomendasi ini kinerja ASN lebih terukur, objektif menjadi dasar dalam pemetaan talenta dan pengelolaan *successing planning* dan berdampak pada pencapaian visi RPJMD Kabupaten Indramayu 2025-2030.

4. Pengembangan sistem terintegrasi (*Digital Talent Management system*). Alternatif ini dilakukan dengan membangun digital talent management system (DTMS) Daerah, platform digital ini berbasis web dan mobile untuk mengintegrasikan seluruh data ASN, kinerja, potensi kompetensi pelatihan riwayat karier dan talent pool. Selanjutnya Integrasi dengan sistem nasional dan daerah (mengintegrasikan dengan SIASN BKN, Aplikasi SPBE dan Aplikasi OPD terkait. Dalam rangka menjaga keamanan data menerapkan satu data ASN Daerah dengan sistem keamanan informasi (*cybersecurity* dan enkripsi data). Dari rangkaian kegiatan diatas selanjutnya monitoring dan evaluasi berbasis dashboard yaitu dashboard analitik untuk Bupati, sekda dan BKPSDM dalam mengambil Keputusan berbasis data.
5. Alternatif rekomendasi memberikan pelatihan kepada pengelola manajemen talenta dan merekrutmen Assessor tersertifikasi, dalam hal pelatihan dan sertifikasi dapat melibatkan LAN/BKN/ Pusdiklatren Bappenas sebagai Lembaga Pembina terakreditasi dengan materi pelatihan meliputi talent mapping, *successing planning*, e-kinerja, digital talent pool dan reward & punishment dengan output pelatihan BKPSDM /OPD yang kompeten dan tersertifikasi dalam pengelolaan manajemen talenta. Untuk rekrutmen assessor tersertifikasi dapat bekerjasama dengan Assesment Center BKN/Instansi Mitra yang terakreditasi yang melibatkan ASN internal untuk mengikuti program sertifikasi assessor sehingga Kabupaten Indramayu memiliki assessor sendiri. Tujuan rekomendasi ini agar tersedianya assessor bersertifikat nasional yang dapat melakukan assessment potensi dan kompetensi ASN secara mandiri.
6. Alternatif menyusun Roadmap implementasi teknologi dapat dibagi menjadi:
 - a. Jangka pendek (1 Tahun) yaitu digitalisasi data ASN dan integrasi awal dengan SIASN dengan melakukan inventarisasi data ASN (data personal, jabatan, riwayat Pendidikan, pelatihan dan kinerja), Migrasi data manual Excel/dokumen) ke format digital terstandar, dan menyingkronkan data ke SIASN BKN agar terintegrasi ke Data Nasional. Output dari rekomendasi ini adalah Database Indramayu digital dan terhubung dengan SIASN BKN. Dengan data ASN yang valid dan terpusat akan memberikan manfaat sebagai dasar perencanaan.
 - b. Jangka menengah (2-3 tahun) Implementasi penuh DTMS, melakukan kegiatan penerapan Digital Talent Management System (DTMS) berbasis aplikasi web yang dilengkapi dengan fitur Talent mapping /9-Box Grid yaitu telah memetakan kinerja dan potensi ASN, *Succession Planning* yaitu perencanaan berbasis kader jabatan, E-Kinerja yaitu penilaian berbasis output dan outcome, bukan administratif dan Reward & punishment system yang berbasis capaian

- kinerja. Kemudian melakukan pelatihan Sumber Daya Manusia pengelola system (Admin, Assessor, pengelola BKPSDM dan OPD). Output dari rekomendasi ini adalah sistem DTMS aktif digunakan diseluruh OPD dengan dashboard manajemen talenta dan memberikan manfaat pengelolaan ASN lebih transparan dan akurat dalam mendukung merit system.
- c. Jangka Panjang (3-5 tahun) dengan melakukan kegiatan migrasi data dan aplikasi ke server cloud yang aman, Ditingkat OPD penguatan jaringan internet agar system berjalan dengan lancar. Selanjutnya implementasi data analysis dan AI, dan dengan lintas sektor bekerjasama dengan BKN, Diskominfo dan Mitra teknologi untuk keamanan data dan teknologi. Output dari rekomendasi ini adalah Infrastruktur digital modern berbasis cloud dengan analitik cerdas.
7. Alternatif Kepala OPD menjadi role model budaya kinerja tinggi dengan menunjukkan konsistensinya dalam pencapaian target, disiplin dan akuntabilitas, dapat dilakukan dengan menjadikan kepala OPD sebagai role model budaya kinerja tinggi dengan memberikan contoh konsistensi dalam pencapaian target, disiplin dan akuntabilitas, seorang Kepala harus konsisten dalam pencapaian target renstra dan RPJMD yang terukur. Contoh capaian Kepala OPD menjadi contoh nyata orientasi pada hasil bagi seluruh ASN. Kemudian Pimpinan memberikan contoh disiplin waktu, kepatuhan aturan dan Komitmen kerja. Pimpinan OPD juga harus mendorong budaya kerja positif yang akan ditiru, Selanjutnya juga pimpinan harus terbuka/transparan dalam penggunaan anggaran, pelaporan kinerja serta bertanggungjawab atas hasil kerja karena akuntabilitas ini dapat memperkuat integritas yang merupakan bagian penting dari penerapan manajemen talenta di Kabupaten Indramayu.

Rekomendasi Kebijakan Manajemen Talenta di Kabupaten Indramayu

Dari ke tujuh alternatif kebijakan selanjutnya dilakukan skoring untuk menentukan prioritas alternatif kebijakan prioritas dengan mempertimbangkan kebermanfaatan dan keberlanjutan untuk jangka panjang dengan melibatkan beberapa *Key Person* dalam manajemen talenta (Kepala Daerah, Sekretaris Daerah, BKPSDM/*leading sector* manajemen talenta, Inspektorat Daerah/fungsi pengawasan dan integritas, Bappeda/integrasi dengan perencanaan Pembangunan daerah, OPD dan ASN).

Berdasarkan hasil penilaian maka prioritas rekomendasi yang dapat diambil oleh Pemerintah Kabupaten Indramayu dalam rangka percepatan penerapan manajemen talenta di Kabupaten Indramayu pada tabel 5 dibawah ini:

Tabel 5 Skoring Alternatif Kebijakan

No	Alternatif Kebijakan	Efektivitas	Efisiensi	Manfaat Jangka Panjang	Total Skor	Rangking Prioritas
		Rata-Rata	Rata-Rata	Rata-Rata		
1	Kepala OPD menjadi role model budaya kinerja tinggi dengan menunjukkan konsistensinya dalam pencapaian target,	5	4,8	5	14,8	1

	disiplin dan akuntabilitas.					
2	Menyusun Roadmap implementasi teknologi, penguatan infrastruktur TIK dan penguatan SDM pengelola teknologi	5	4,6	5	14,6	2
3	Mereformasi sistem penilaian kinerja ASN	4,8	4,8	4,8	14,4	3
4	Menyelenggarakan Assesment potensi dan assessment kompetensi berbasis standar nasional secara berkala	4,8	4,8	4,8	14,4	3
5	Menyusun SOP Teknis yang memuat tentang: pemetaan talenta (<i>9 box grid/talent mapping</i>), Assessment potensi dan kinerja, pengelolaan <i>successing planning</i> , skema <i>reward and punishment</i> dan sistem database digital/ <i>talent pool</i> daerah.	4,8	4,8	4,8	14,4	3
6	Pengembangan sistem terintegrasi (<i>Digital Talent Management System</i>)	5	4,8	4,6	14,4	3
7	Digitalisasi Assessment Center	4,6	4,8	4,6	14	4
8	Merekrutmen Assessor tersertifikasi	4,6	4,6	4,2	13,4	5
9	Memberikan pelatihan kepada pengelola manajemen talenta	4,4	4,4	4,2	13	6

Dari hasil analisis alternatif kebijakan diatas diperoleh 6 kebijakan yang menjadi prioritas 1,2 dan 3 dengan skor tertinggi yang dapat dijadikan pertimbangan untuk dilakukan dalam jangka pendek oleh pemerintah kabupaten Indramayu yaitu:

Pertama, Kepala OPD menjadi *role model* budaya kinerja tinggi dengan menunjukkan konsistensinya dalam pencapaian target, disiplin dan akuntabilitas. Kebijakan dari rekomendasi ini dapat dilaksanakan di tahun 1 dan dilaksanakan secara terus menerus. Seorang pemimpin menunjukkan konsistensinya dalam pencapaian target kinerja melalui contoh nyata (*leading by example*) dengan menetapkan kontrak kerja berbasis *output* dan *outcome* yang dipublikasikan secara terbuka, Kepala OPD menandatangani Perjanjian Kinerja berbasis *output* dan *outcome* bukan hanya administratif. Kemudian hasil capaian kinerja dipublikasikan secara terbuka untuk mendorong keterbukaan publik. Kepala OPD sebagai *role model* harus konsisten dalam disiplin dan akuntabilitas, dengan menunjukkan disiplin hadir tepat waktu,

tertib administrasi serta menyelesaikan program kerja sesuai target waktu. Sebagai *role model* harus menyampaikan laporan kinerja secara priodik sebagai bentuk akuntabilitas. Kepala OPD sebagai *role model* dalam pengembangan ASN harus terlibat langsung dalam *coaching*, mentoring, dan *talent reviu metting* untuk mendorong ASN agar berbakat masuk ke *Talent Pool* serta memberikan dukungan penuh terhadap assessment potensi dan kinerja ASN yang pelaksanaannya dilakukan secara objektif. Pimpinan OPD harus memberikan penghargaan kepada stafnya yang berprestasi dapat berupa promosi jabatan atau dapat berupa kesempatan mengikuti Pendidikan dan pelatihan, dan berani memberikan punishment atau sanksi bagi ASN yang tidak disiplin atau gagal dalam memenuhi target kinerja. Pimpinan OPD harus aktif memanfaatkan penggunaan teknologi digital dengan melakukan monitoring dan evaluasi tentang perkembangan target dan perilaku stafnya melalui dashboard manajemen kinerja ASN dan Pimpinan harus menjadi aktif menggunakan Sistem Digital Talent Management System (DTMS) sebagai bagian wujud dari komitmen digitalisasi manajemen talenta. Mengajak ASN dibawahnya untuk selalu berorientasi pada hasil, inovasi dan pelayanan publik yang berkualitas. Selalu menjalin sinergi dengan BKPSDM, Inspektorat dan Bappeda dalam membangun sistem Manajemen talenta terintegrasi. Dari rekomendasi ini dapat disimpulkan kepala OPD bukan hanya berfungsi sebagai pimpinan administrasi, tetapi juga menjadi teladan nyata budaya kinerja tinggi yang berorientasi pada hasil, disiplin dan akuntabilitas sehingga mempercepat penerapan manajemen talenta di Kabupaten Indramayu secara maksimal.

Kedua, menyusun Roadmap implementasi teknologi, penguatan infrastruktur TIK dan penguatan SDM pengelola teknologi, Penyusunan roadmap implementasi teknologi dalam manajemen talenta di Kabupaten Indramayu dilaksanakan di tahun pertama dengan menyusun peta jalan (roadmap) 5 tahun implementasi digitalisasi manajemen talenta ASN yaitu integrasi data ASN dengan SIASN, kemudian tahap selanjutnya mengimplementasikan digital talent Managemen System (DTMS) untuk penilaian kinerja, potensi dan talent pool. Kemudian tahap lanjutannya tahun kedua dan ketiga dengan optimalisasi analitik data ASN berbasis AI (*Artificial Intelligence*) dan Big Data untuk prediksi kebutuhan talenta masa depan. Selanjutnya tahun ke 4 dan ke 5 penguatan infrastruktur Teknologi Informasi Komputer (TIK) dengan membangun dan memperkuat *server local/cloud-based* yang terjamin keamanan dan stabilitasnya, terjamin konektivitas jaringan antar OPD agar sistem manajemen talenta dapat diakses secara *realtime*. Penguatan SDM pengelola teknologi dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan teknis bagi Pegawai BKPSDM dan pengelola Manajemen talenta, mendorong sertifikasi SDM TIK, merekrut/menugaskan tenaga ahli TIK di OPD strategis agar bertanggung jawab menjaga sistem tetap berjalan optimal. Penguatan tata Kelola dan regulasi dengan menyusun SOP terkait pemanfaatan DTMS. Dan melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap teknologi dan infrastrukturnya dan menyesuaikan roadmap secara adaptif mengikuti perkembangan teknologi nasional. Dengan Rekomendasi ini Kabupaten Indramayu akan memiliki arah yang jelas dalam pelaksanaan manajemen talenta berbasis teknologi infrastruktur yang kuat dan SDM yang kompeten.

Ketiga, Ditahun pertama mulai mereformasi sistem penilaian kinerja ASN dilakukan melalui penerapan penilaian kinerja berbasis output dan outcome dengan mengubah paradigma penilaian dari sekedar administrasi (kehadiran dan kelengkapan laporan) dengan hasil nyata (*output*) dan dampak (*outcome*), indikator kinerja harus jelas,

terukur, selaras dengan RPJMD Kabupaten Indramayu Tahun 2025-2030 (menyusun indikator dengan kriteria SMART) serta tujuan pembangunan nasional. Mengintegrasikan penilaian kinerja dengan potensi (*talent mapping*) dengan menghubungkan hasil penilaian kinerja dengan 9 box Grid Talent Mapping untuk mendapatkan profil ASN berbasis kompetensi dan kinerja, dan penialain kinerja ini yang dijadikan dasar pengisian *talent pool* dan *succession planning*. Pengembangan sistem digital penilaian kinerja (e-kinerja) mengembangkan/mengintegrasikan aplikasi e-kinerja yang terhubung dengan SIASN dan Digital Talent Management system (DTMS) dan kondisi sistem harus real time, transparan dan dapat dipantau oleh atasan langsung, BKPSDM dan Pimpinan daerah. Penguatan peran atasan, pelatihan penilaian kinerja dengan memberikan pelatihan bagi atasan langsung/ pejabat penilai tentang evaluasi berbasis kinerja dan hasil. Reward dan punesment diberlakukan bagi ASN dengan kinerja tinggi masuk prioritas *talent pool* diberikan promosi dan pengembangan kompetensi sebaliknya ASN yang berkinerja rendah diberikan program coaching, mentoring hingga konsekuensi administratif bila tidak ada perbaikan. Melakukan monitoring, evaluasi berkala oleh BKPSDM bersama Inspektorat dan audit kinerja ASN dengan membentuk audit kinerja ASN secara sistematis untuk memastikan keadilan dan akuntabilitas. Dengan rekomendasi ini, sistem penilaian kinerja ASN di Kabupaten Indramayu akan lebih objektif, terintegrasi, berbasis hasil nyata dan mendukung manajemen talenta yang efektif.

Keempat, Pemerintah Kabupaten Indramayu dapat melakukan penyelenggaraan assessment potensi dan assessment kompetensi berstandar nasional secara berkala dapat dilakukan dengan bekerja sama dengan *assessment center* terakreditasi contohnya bisa fasilitasi dengan BKN, LAN atau Assesment Center resmi dengan syarat proses assessment sesuai standar kompetensi ASN (Peraturan BKN Nomor 26 tentang Assesment Center). Pemerintah Kabupaten Indramayu minimal melakukan Assesment minimal 2 tahun 1 kali untuk seluruh ASN potensial. Pelaksanaan assessment dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan *talent pool* dan *succession planning* OPD. Pengembangan Assessor Daerah, bila belum memiliki assessor sendiri maka merekrut assessor bersertifikat dari ASN Indramayu melalui Kerjasama dengan Lembaga Sertifikat Profesi (LSP) agar tidak terjadi ketergantungan pada pihak eksternal dalam jangka panjang karena tidak memiliki assessor sendiri. Kemudian dari hasil assessment tersebut di integrasikan hasilnya dengan *talent pool digital* agar dapat diakses oleh BKPSDM, Kepala OPD dan Pimpinan Daerah sebagai dasar pengambilan keputusan dalam pengembangan karier. Dalam membangun mekanisme *feedback* dan *coaching* ASN peserta *assessment* mendapat *feedback* individu tentang kekuatan dan area pengembangan disertai program coaching/mentoring agar hasil assessment tidak berhenti di laporan saja namun dijadikan dasar pengembangan karier. Proses assessment harus dilaksanakan secara objektif, transparan dan terstandar untuk mencegah praktek subjektif, kedekatan personal atau intervensi politik dalam pengelolaan talenta. Menerapkan hasil assessment menjadi dasar utama yang dipakai untuk penempatan jabatan strategis (*successing planning*) pengembangan kompetensi dan pemberian Reward. Dengan melakukan Langkah-langkah rekomendasi ini manajemen talenta ASN di Indramayu akan berjalan profesional, berbasis data dan berstandar nasional.

Kelima, Penyusunan SOP Teknis yang memuat tentang pemetaan talenta (*9 box grid/ talent mapping*), Assessment potensi dan kinerja, pengelolaan *successing planning*, skema *reward and punishment* dan sistem database digital/ *talent pool* daerah

dilakukan dengan dimulai di tahun pertama membentuk tim penyusun SOP teknis melibatkan BKPSDM sebagai leader, perwakilan OPD, Bagian Organisasi, Inspektorat dan tenaga ahli assessor. Tim ini bertugas menyusun draft SOP yang sesuai dengan regulasi nasional (Permen PANRB, Peraturan BKN, PP Manajemen PNS). Penyusunan SOP dengan kondisi daerah dan RPJMD Kabupaten Indramayu 2025-2030. Penyusunan SOP teknis pemetaan Talenta (9 Box Grid) dengan menetapkan prosedur identifikasi ASN berdasarkan kinerja (performa) dan potensi (potential), menentukan standar indikator kinerja dan potensial yang terukur, dan menetapkan alur talent mapping mulai dari input data, proses, analisis hingga hasil pemetaan. SOP Assessment potensi dan kinerja berisi mekanisme pelaksanaan assessment (oleh assessor tersertifikasi/assessment center), mengatur jadwal pelaksanaan minimal 1-2 kali setahun, output berupa profil kompetensi individu dan talent profile yang masuk ke talent pool. SOP Succession Planning berisi prosedur identifikasi posisi kritis (critical position), menyusun alur penyiapan calon pengganti (calon pejabat) berbasis hasil pemetaan talenta dan mengatur mekanisme pelatihan, mentoring dan coaching. SOP Skema reward dan Punishment berisi mekanisme pemberian reward (misalnya promosi jabatan, percepatan pengembangan kompetensi, penghargaan kinerja. Menetapkan mekanisme punishment misalnya coaching perbaikan kinerja, mutasi ke jabatan sesuai kompetensi atau konsekuensi administratif. SOP Sistem Database Digital/Talent Pool daerah, membangun database talenta digital terintegrasi dengan SIASN dan e- Kinerja, menetapkan prosedur input, update dan validasi data ASN dan menjamin keamanan data dengan sistem cloud server dan enkripsi. Selanjutnya Uji coba dan implementasi SOP secara bertahap, dengan menerapkan SOP secara terbatas di beberapa OPD sebagai pilot proyek serta mengevaluasi efektifitas dan melakukan perbaikan sebelum implementasi penuh. Kemudian dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkala. Dengan rekomendasi ini penyusunan SOP teknis manajemen talenta ASN di Kabupaten Indramayu akan berjalan sistematis, terukur dan berorientasi hasil untuk mendukung keberhasilan penerapan manajemen talenta di Kabupaten Indramayu.

Keenam, Rekomendasi pengembangan Sistem Terintegrasi (Digital Talent Management System/DTMS) pada Manajemen Talenta di Kabupaten Indramayu, dilakukan mulai tahun ke 2 dengan melakukan digitalisasi data ASN dengan melakukan pendataan ulang (cleaning data) ASN untuk memastikan akurasi profil pegawai, setelah profil pegawai terupdate kemudian migrasi data kedalam sistem digital yang aman dan terstandar. Menghubungkan DTMS daerah dengan SIASN BKN agar selaras dengan sistem nasional dan menjamin interoperabilitas data antara pusat dan daerah untuk mencegah duplikasi data ASN. Aplikasi yang dikembangkan dipastikan menyediakan fitur talent mapping (9-Box Grid) berbasis data real time, kemudian menyimpan hasil assessment potensi, kinerja dan kompetensi ASN secara digital dan menyusun modul succession planning untuk posisi strategis. Dalam bidang penguatan infrastruktur teknologi menyediakan server berbasis cloud untuk menjamin keamanan dan kecepatan akses. Dengan adanya pengembangan sistem integrasi DTMS (Digital Talent Management System/ DTMS) dapat memastikan transparansi, efektifitas dan objektifitas dalam pengelolaan talenta ASN sekaligus selaras dengan arah transformasi digital pemerintah.

KESIMPULAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa percepatan implementasi manajemen talenta ASN di Kabupaten Indramayu membutuhkan strategi kebijakan yang terintegrasi dan berkelanjutan. Terdapat enam prioritas utama yang harus segera dilaksanakan, yaitu: (1) menjadikan Kepala OPD sebagai role model budaya kinerja tinggi berbasis disiplin, akuntabilitas, dan orientasi hasil; (2) penyusunan *roadmap* implementasi teknologi, penguatan infrastruktur TIK, serta peningkatan kompetensi SDM pengelola teknologi; (3) reformasi sistem penilaian kinerja ASN berbasis *output* dan *outcome* yang terintegrasi dengan talent mapping; (4) penyelenggaraan assessment potensi dan kompetensi ASN secara objektif dan berstandar nasional; (5) penyusunan SOP teknis pemetaan talenta, succession planning, reward and punishment, serta pengelolaan *talent pool* digital; dan (6) pengembangan sistem terintegrasi Digital Talent Management System (DTMS) yang selaras dengan SIASN BKN. Dengan pelaksanaan keenam strategi ini secara konsisten, Kabupaten Indramayu diharapkan mampu memperkuat sistem merit, meningkatkan objektivitas pengelolaan ASN, serta membangun birokrasi yang profesional, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z. (2016). *Manajemen Talenta dan Pelayanan Publik*. Jakarta: Bintang Pustaka.
- Amalia, F. N., & Zalukhu, G. P. (2025). Analisis Penerapan Manajemen Talenta ASN: Studi pada Instansi Pemerintah Daerah. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal*, 2(2), 2999-3008.
- Bashori, K. (2012). Manajemen Talenta Untuk Mengoptimalkan Produktivitas PNS. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 6(2), 61-73.
- Creswell, J. W. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- Daniarsyah, D. (2017). Peran sistem merit dalam rekrutmen terbuka promosi jabatan pimpinan tinggi ASN (Suatu pemikiran kritis analisis). *Civil Service*, 11(2).
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications.
- Ekhsan, M. (2024). *Talent Management*. Bandung: Lentera Ilmu Nusantara.
- Fathony, M. R., Muradi, M., & Sagita, N. I. (2023). Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta Dalam Rangka Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintahan Kota Bandung. *Jurnal Academia Praja: Jurnal Magister Ilmu Pemerintahan*, 6(1), 78-88.
- Keputusan Bupati Indramayu Nomor 100.3.3.2/KEP.196/BKPSDM/2025 tentang Tim Manajemen Talenta ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Indramayu.
- Keputusan Bupati Indramayu Nomor 3.3.2/KEP.292/BKPSDM/2025 tentang Komite Talenta ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Indramayu.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods*

Sourcebook. SAGE Publications.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. SAGE Publications.

Peraturan Bupati Indramayu Nomor 15 Tahun 2025 tentang Pola Karir.

Peraturan Bupati Indramayu Nomor 16 Tahun 2025 tentang Manajemen Talenta di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Indramayu.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2024 tentang Pedoman Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi dan Potensi ASN dengan Metode CATC.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS.

Sobandi, B. (2019). Strategi Implementasi Manajemen Talenta Pada Birokrasi di Indonesia. *Civil Service Journal*, 13(2), 15-25.

Teguh, Y. (2022). *Kebijakan Publik: Konsep dan strategi*. Semarang: Jurusan Ilmu Pemerintahan FISIP UNDIP.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.