

Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin

Volume 4, Nomor 1, 2026, P. 554-564

E-ISSN: 2986-6340

Licensed by CC BY-SA 4.0

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18412214>

Implementasi Peraturan Gubernur No 62 Tahun 2023 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Provinsi Jawa Timur

The Implementation of Governor Regulation No. 62 of 2023 on the Talent Management of the State Civil Apparatus at the Regional Personnel Agency of East Java Province

Novia Agustyas Putri^{1*}, Indah Prabawati², Tjitjik Rahaju³, Tauran⁴

¹⁻⁴Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Universitas Negeri Surabaya

*Penulis Korespondensi: novia.22193@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the implementation of Talent Management policies at the Regional Civil Service Agency (BKD) of East Java Province, based on Governor Regulation Number 62 of 2023 concerning Talent Management. Talent management is a key pillar in the merit system transformation to produce competent and competitive civil servants. However, the transition from a conventional system to a digital talent-based system requires complex structural and behavioral readiness. This study uses a descriptive qualitative approach, utilizing George C. Edwards III's policy implementation theory, which consists of four main variables: Communication, Resources, Disposition, and Bureaucratic Structure. The results indicate that Talent Management implementation at the East Java Regional Civil Service Agency (BKD) has been effective but still faces several technical challenges. In terms of communication, information transmission has been carried out extensively through the Si-Master system, although information clarity at the regional apparatus level far from the center of government still needs to be improved. In terms of resources, the availability of digital infrastructure and a capable Assessment Center are key supports, but the number of certified assessors remains limited compared to the civil servant population. The Disposition variable indicates strong support from leadership, driven by incentives in the form of career certainty for high-performing civil servants. Meanwhile, in the bureaucratic structure, the use of digital SOPs has successfully minimized fragmentation between sectors, thus making the process of mapping ASN into the 9-box matrix more transparent and accountable. This study concludes that the integration of the four Edwards III variables into the digital platform is key to the success of the East Java Regional Civil Service Agency (BKD) in implementing an objective succession plan.

Keywords: human resources; implementation; policy; government

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan Manajemen Talenta di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 62 Tahun 2023 tentang Manajemen Talenta. Manajemen talenta merupakan pilar utama dalam transformasi sistem merit untuk menghasilkan ASN yang kompeten dan kompetitif. Namun, transisi dari sistem konvensional menuju sistem berbasis talenta digital memerlukan kesiapan struktural dan perilaku yang kompleks. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan pisau analisis teori implementasi kebijakan George C. Edwards III yang terdiri dari empat variabel utama: Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi, dan Struktur Birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Manajemen Talenta di BKD Jatim telah berjalan secara efektif namun masih menghadapi beberapa tantangan teknis. Pada aspek Komunikasi, transmisi informasi telah dilakukan secara masif melalui sistem Si-Master, meskipun kejelasan informasi di tingkat perangkat daerah yang jauh dari pusat pemerintahan masih perlu ditingkatkan. Dari sisi Sumber Daya, ketersediaan infrastruktur digital dan Assessment Center yang mumpuni menjadi pendukung utama, namun kuantitas asesor bersertifikat masih terbatas dibandingkan dengan jumlah populasi ASN. Variabel Disposisi menunjukkan adanya dukungan kuat dari pimpinan, yang didorong oleh pemberian insentif berupa kepastian karier bagi ASN berprestasi. Sementara itu, pada Struktur Birokrasi, pemanfaatan SOP digital berhasil meminimalisir Fragmentasi antarbidang, sehingga proses pemetaan ASN ke dalam 9-box matrix menjadi lebih transparan dan akuntabel. Penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi keempat variabel Edwards III ke dalam platform digital menjadi kunci keberhasilan BKD Jatim dalam mewujudkan rencana suksesi yang objektif.

Kata kunci: sumber daya manusia; implementasi; kebijakan; pemerintah

Article Info

Received date: 10 Januari 2026

Revised date: 15 Januari 2026

Accepted date: 25 Januari 2026

PENDAHULUAN

Provinsi Jawa Timur memiliki populasi yang sangat padat 41,4 juta jiwa, yang menuntut adanya reformasi birokrasi dan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) sektor publik yang mumpuni. Aparatur Sipil Negara (ASN) bukan sekadar pekerja administrasi, melainkan instrumen utama dalam memberikan pelayanan publik yang profesional, berkualitas, dan bebas dari intervensi politik. Sesuai dengan UU No. 20 Tahun 2023 tentang ASN serta konsep *New Public Management*, ASN kini berlandaskan pada nilai dasar BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) serta sistem merit yang menjadi nilai-nilai dasar yang menjadi panduan perilaku bagi seluruh ASN di Indonesia. Sistem merit menjamin bahwa kebijakan manajemen ASN didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil tanpa diskriminasi. Sebagai turunan teknis dari sistem merit, pemerintah menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 3 Tahun 2020 (PERMENPANRB) dan secara lokal diperkuat melalui Peraturan Gubernur Jawa Timur No. 62 Tahun 2023 tentang Manajemen Talenta PNS. Tujuan dari Manajemen talenta adalah mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik melalui 9 kotak talenta untuk mengisi posisi kunci secara objektif melalui rencana suksesi tanpa proses lelang jabatan yang panjang, manajemen talenta dilaksanakan dengan fokus mempersiapkan ASN yang memiliki kinerja tinggi (*High Performance*) dan potensi tinggi (*High Potential*).

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur (BKD Jatim) memegang peran ganda yakni sebagai penggerak OPD yang bertanggung jawab mengelola data dan kebijakan manajemen talenta bagi seluruh ASN di Jawa Timur serta sebagai contoh (*Role Model*) dengan 142 pegawai internalnya, BKD Jatim harus menjadi contoh pertama yang menerapkan manajemen talenta secara internal untuk menciptakan agen perubahan yang kompetitif. Meskipun regulasi sudah ada, implementasi kebijakan yang sudah berjalan dua tahun ini masih menghadapi beberapa tantangan yang pertama keterbatasan sumber daya sehingga membutuhkan waktu dan anggaran besar untuk pemetaan talenta, yang kedua budaya organisasi masih bersifat ego sektoral antarbidang meskipun sudah berkurang dibandingkan sebelum adanya kebijakan manajemen talenta, hal ini lah yang menghambat inovasi serta literasi data, kemudian juga kurangnya kepedulian dan pemahaman pegawai terhadap data talenta pribadi yang disebabkan hambatan pengordiniran talent box. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara spesifik mekanisme implementasi Pergub No. 62 Tahun 2023 di internal BKD Jatim, mengingat posisinya yang krusial sebagai *role model* SDM birokrasi di Jawa Timur, guna memastikan rencana suksesi dan pengembangan kompetensi berjalan sistematis serta akuntabel.

Manajemen Talenta adalah sistem manajemen karier ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan instansi. Manajemen talenta bertujuan untuk menemukan, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai terbaik guna menduduki jabatan-jabatan strategis. Dalam konteks ASN di Indonesia, manajemen talenta bukan lagi sekadar pilihan, melainkan mandat dari sistem merit. Manajemen talenta mampu mengidentifikasi dan mengembangkan SDM, mengenali dan memelihara pemimpin masa depan, dan mengidentifikasi mengapa ada pemimpin dan pegawai yang keluar dari perusahaan (Priscillah, 2024). Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Kesesuaian antara pembuktian kompetensi dengan tingkat kinerja ideal merupakan dasar untuk menentukan apakah seseorang dapat dikatakan memiliki kompetensi atau tidak (Prabawati, 2018)

KAJIAN TEORITIS

Kajian teoritis dalam penelitian mengenai implementasi Manajemen Talenta di BKD Provinsi Jawa Timur ini berfokus pada teori kebijakan publik dan manajemen sumber daya manusia sektor publik. Dikutip dari Tjitjik Rahaju (2007), suatu kebijakan dibuat untuk memecahkan masalah atau mengantisipasi timbulnya masalah, sehingga akan dapat dilihat tujuan yang hendak dicapai dari kebijakan itu. Teori utama yang digunakan adalah kebijakan publik model Implementasi Kebijakan George C. Edwards III sebagai pisau analisis utama. Menurut Edward (1980), keberhasilan implementasi diukur melalui empat variabel.

- a. Variabel yang pertama adalah komunikasi, variabel ini menekankan bahwa pelaksana kebijakan harus mengetahui apa yang seharusnya dilakukan agar kebijakan berjalan efektif. Terdapat tiga aspek penting dalam komunikasi diantaranya transmisi yang berarti proses penyaluran informasi dari pembuat kebijakan ke pelaksana secara akurat, kejelasan yang berarti instruksi harus spesifik, eksplisit, dan tidak membingungkan, kemudian konsistensi yang berarti perintah yang diberikan harus selaras dan tidak saling bertentangan agar pelaksana tidak ragu dalam mengambil tindakan.
- b. Aspek Sumber Daya, Implementasi membutuhkan input yang memadai untuk mengubah rencana menjadi tindakan nyata. Sumber daya ini meliputi Sumber Daya Manusia berupa ketersediaan personel yang memiliki kompetensi dan keahlian sesuai beban kerja, ada juga wewenang Kekuatan hukum dan legitimasi bagi pelaksana untuk bertindak dan mengambil keputusan, kemudian sarana dan prasarana termasuk fasilitas fisik seperti gedung, peralatan teknis, anggaran, dan infrastruktur digital.
- c. Aspek disposisi merujuk pada sikap, komitmen, dan orientasi para pelaksana terhadap kebijakan tersebut, aspeknya meliputi sikap pelaksana terhadap maksud kebijakan, kemudian sikap pelaksana dukungan atau penolakan dari implementor yang sangat memengaruhi hasil akhir, dan pemberian motivasi yakni adanya sistem insentif positif maupun negatif untuk menyelaraskan kepentingan pelaksana dengan tujuan organisasi.
- d. Struktur birokrasi, variabel ini menentukan efisiensi pelaksanaan melalui mekanisme organisasi, terdiri dari SOP (*standard operating procedures*) yang merupakan prosedur tertulis sebagai pedoman untuk menyeragamkan tindakan para pelaksana, kemudian fragmentasi pembagian tanggung jawab di antara berbagai unit kerja yang jika tidak dikoordinasikan dengan baik dapat menyebabkan ego sektoral dan ketidaksinkronan data. Dalam konteks penelitian ini, keempat variabel tersebut digunakan untuk membedakan bagaimana Peraturan Gubernur No. 62 Tahun 2023 diimplementasikan oleh BKD Jatim guna mewujudkan sistem manajemen talenta yang objektif dan berbasis meritokrasi.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam skripsi ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penggunaan pendekatan kualitatif deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran secara mendalam mengenai fenomena implementasi Peraturan Gubernur Nomor 62 Tahun 2023 tentang Manajemen Talenta ASN di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah observasi, wawancara, dokumentasi dan studi kepustakaan. Untuk mencapai triangulasi data, yaitu memvalidasi kebenaran informasi dari sudut pandang berbeda. Kombinasi ini memastikan data komprehensif, mendalam, dan objektif mengamati perilaku yakni observasi, memahami persepsi narasumber melalui wawancara, serta menguatkan konteks faktual lewat dokumentasi, hal ini dilakukan untuk menjawab permasalahan penelitian secara utuh (Wahidmurni, 2017).

Dalam pelaksanaan penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis data dengan metode yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, Saldana dalam Tahapan analisis data pada pendekatan kualitatif

diantaranya pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (Anwar Thalib, 2022) Penelitian dilaksanakan di kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur, lokasi penelitian dipilih karena BKD Jatim adalah lembaga yang menaungi urusan kepegawaian, maka segala urusan tentang pegawai dan sumber daya manusia sektor publik yakni ASN provinsi Jawa Timur berada di BKD Jatim. Fokus penelitian diarahkan pada analisis bagaimana mekanisme manajemen talenta dilaksanakan di BKD Jatim, pelaksanaan program juga diintegrasikan ke dalam sistem digital seperti aplikasi SiMaster serta identifikasi tantangan yang muncul dalam proses pemetaan pegawai ke dalam 9-box matrix. Melalui teknik pengumpulan data seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi, peneliti menganalisis implementasi manajemen talenta dalam mewujudkan rencana suksesi yang objektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Provinsi Jawa Timur merupakan provinsi dengan jumlah ASN terbanyak di Indonesia, berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur 2025, jumlah ASN mencapai angka 86.746 pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa Jawa Timur memiliki SDM yang berlimpah pada sektor pemerintah, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur menjadi bentuk representatif SDM yang unggul bagi keberlangsungan sistem pemerintahan di Provinsi Jawa Timur. Pengelolaan SDM yang efektif adalah kunci untuk memastikan pelayanan yang efektif dan efisien kepada masyarakat dan pencapaian tujuan pemerintahan secara individu dan kolektif, mereka berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Akny, 2014). Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur merupakan Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) yang berperan sebagai unsur penunjang urusan pemerintahan daerah di bidang kepegawaian. BKD Provinsi Jawa Timur memiliki peran strategis sebagai lembaga yang bertugas membantu Gubernur dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi manajemen ASN di lingkup Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

Secara fungsional, BKD Provinsi Jawa Timur didefinisikan sebagai lembaga teknis daerah yang bertugas merumuskan kebijakan teknis dan melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang pengelolaan dan pembinaan kepegawaian. Fungsi utamanya mencakup perencanaan, pengadaan, pengembangan karir termasuk implementasi manajemen talenta, mutasi, promosi, penggajian, kesejahteraan, serta pengelolaan data dan informasi seluruh ASN yang bekerja di Pemerintah Provinsi Jawa Timur. BKD Jatim memiliki visi “Menyelenggarakan manajemen ASN yang profesional dan berintegritas untuk mendukung visi Gubernur Jawa Timur”.

Pegawai BKD Jatim berjumlah 142 dengan uraian, 108 PNS, 19 PPPK, DAN 15 PTT-PK. Jabatan yang ada terdiri dari Jabatan pelaksana, Jabatan struktural administrator IIIa, Jabatan struktural pengawas IVa, Jabatan fungsional ahli pertama, Jabatan fungsional ahli. Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Timur No. 75 Tahun 2021 tentang kedudukan, susunan organisasi, uraian tugas dan fungsi serta tata kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur Bidang Pengembangan ASN bertanggung jawab dalam menjamin sistem merit melalui pengelolaan Manajemen Talenta. Fokus utamanya adalah memastikan setiap ASN ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan kompetensi dan potensinya, serta menyediakan jalur pengembangan karier yang transparan melalui Talent Pool. Secara garis besar, bidang pengembangan ASN memiliki tugas merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan pengembangan kompetensi serta karier ASN.

Manajemen talenta di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur merupakan sistem pengelolaan karier ASN yang berlandaskan pada prinsip meritokrasi, sebagaimana diatur dalam Peraturan Gubernur No. 62 Tahun 2023. Sistem ini dirancang untuk memastikan penempatan jabatan dilakukan secara objektif berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Menurut Peraturan Gubernur No 62 Tahun 2023 tentang Manajemen talenta, Siklus manajemen talenta terdiri atas:

- a. Akuisisi Talenta

Strategi mendapatkan talenta yang dilaksanakan melalui tahapan analisis jabatan kritikal, analisis kebutuhan talenta, penetapan strategi akuisisi, identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta, serta penetapan kelompok rencana suksesi, pencarian Talenta melalui mekanisme mutasi antar instansi dan pertukaran pegawai melalui mekanisme penugasan khusus. Identifikasi dan penetapan jabatan target yang terdiri dari jabatan pimpinan tinggi dan jabatan administrasi setingkat lebih tinggi yang akan lowong jabatan kritikal yang akan diisi.

b. Pengembangan Talenta

Suatu kegiatan yang dilakukan oleh pegawai terpilih berdasarkan rekap data setiap pegawai, pegawai tersebut diberikan perlakuan khusus seperti pelatihan intensif, tugas belajar, bimbingan, atau pendampingan.

c. Retensi Talenta

Strategi mempertahankan Talenta melalui pemantauan, penghargaan, dan manajemen suksesi untuk menjaga dan mengembangkan kompetensi dan Kinerja Talenta agar siap dalam penempatan jabatan.

d. Penempatan Talenta

Strategi penempatan Talenta yang tepat pada Jabatan Target di waktu yang tepat sesuai dengan rumpun jabatan.

Terdapat juga aspek yang penting yang menunjang keberlangsungan Manajemen Talenta di BKD Jatim:

a. Instrumen Penilaian yang digunakan adalah *9 Box Matrix*.

BKD Jatim menggunakan model 9-Box Matrix untuk memetakan posisi pegawai. Matriks ini mempertemukan dua variabel utama: Sumbu X (Potensi) yang diukur melalui hasil *Assessment Center* (psikotes, simulasi, dan wawancara) yang dikelola oleh asesor profesional. Sumbu Y (Kinerja) yang diukur melalui capaian target kerja yang tercatat secara rutin dalam SKP.

b. Digitalisasi melalui SiMASTER

Seluruh proses manajemen talenta diintegrasikan ke dalam *platform* SiMASTER (Sistem Informasi Manajemen Aparatur Sipil Negara Terpadu). *platform* ini menghapus fragmentasi data dengan menyatukan profil digital, rekam jejak, dan hasil asesmen dalam satu pintu. Sistem secara otomatis mengunci proses promosi bagi pegawai yang tidak memenuhi kriteria kuadran talenta, sehingga meminimalisir intervensi personal dan nepotisme.

c. Keunggulan Sumber Daya

BKD Jatim memiliki keunggulan kompetitif berupa *Assessment Center* terakreditasi A. Dukungan sarana prasarana seperti laboratorium CAT (Computer Assisted Test) dan tim asesor tersertifikasi memastikan data yang dihasilkan memiliki validitas tinggi dan diakui secara nasional.

d. Strategi Pengembangan dan Suksesi

Manajemen talenta di Jatim tidak hanya soal penilaian, tetapi juga pembinaan. Melalui *Talent Pool*, Pegawai di kuadran tertinggi (*Star Talent*) diprioritaskan untuk rencana suksesi dan pengisian jabatan strategis. Coaching & Mentorin pegawai juga dilakukan pada pegawai yang memiliki potensi tinggi namun kinerja rendah (Kotak 6), pegawai tersebut diarahkan pada program pengembangan khusus untuk memperbaiki produktivitas mereka.

e. Alur Rencana Suksesi

Setelah masuk ke *Talent Pool*, BKD melalui Komite Talenta akan melakukan Analisis Kesenjangan dengan melihat kecocokan profil talenta dengan syarat jabatan yang kosong, kemudian melakukan validasi sistem penarikan data otomatis dari SiMASTER, dan yang

terakhir rekomendasi pengajuan nama-nama terbaik kepada pejabat pembina kepegawaian untuk mengisi jabatan melalui mekanisme non-seleksi terbuka/ Merit.

Berdasarkan data BKD Jatim, aspek potensi pegawai yang dinilai berdasarkan sasaran kinerja pegawai (SKP) telah memenuhi standar yang sudah diatur dalam PERMENPANRB No. 6 Tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja pegawai. Nilai SKP seringkali memengaruhi besaran tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) atau tunjangan kinerja, selain itu nilai SKP juga menjadi dasar pertimbangan kenaikan jabatan. SKP di BKD Jatim menilai kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya kerja. Jika nilai SKP rendah, tunjangan yang diterima bisa berkurang, kenaikan Gaji/Jabatan didasari oleh hasil penilaian SKP yang objektif menjadi bukti kinerja nyata untuk mendukung usulan kenaikan gaji atau promosi jabatan. Dasar Penilaian Kinerja ditinjau dari SKP yang berfungsi sebagai instrumen untuk mengukur seberapa efektif pegawai mencapai target kerja yang telah ditetapkan setiap tahunnya di lingkup BKD Jatim.

Berikut adalah hasil data kompetensi pegawai di BKD Jatim yang akan di kualifikasikan pada sumbu X yaitu kompetensi pada 9 kotak talenta.



Sumber : BKD Jatim

Status Uji Kompetensi: Menunjukkan angka 100%, yang berarti seluruh pegawai dalam lingkup ini telah menyelesaikan uji kompetensi. Jumlah ASN Level 1 terdapat 62 pegawai yang berada pada level dasar/awal dalam pemetaan ini, *Job Person Match* (JPM) mendapat skor rata-rata kecocokan jabatan berada di angka 97,72, yang menunjukkan tingkat kesesuaian kompetensi pegawai dengan persyaratan jabatan yang sangat tinggi.

Grafik batang menunjukkan performa pegawai pada 9 aspek kompetensi utama. Beberapa poin menonjol meliputi Skor Tertinggi: Aspek Pelayanan Publik menjadi keunggulan utama dengan skor 113,93%, diikuti oleh Mengelola Perubahan (104,92%) dan Integritas (101,64%). Skor Terendah: Aspek Pengambilan Keputusan (86,07%) dan Perekat Bangsa (89,34%) memiliki nilai rata-rata terendah dibandingkan aspek lainnya, meskipun masih dalam kategori cukup baik.

Jumlah pegawai yang masih memiliki gap pada kompetensi tertentu. Dalam hal ini, area yang memerlukan intervensi pengembangan. Gap terbanyak terdapat pada aspek komunikasi dan pengambilan keputusan, masing-masing sebanyak 17 pegawai, gap terendah pada aspek pelayanan publik hanya memiliki 3 pegawai dengan gap kompetensi, selaras dengan skor rata-ratanya yang tinggi, di sisi lain perekat bangsa memiliki keterangan 13 pegawai, orientasi pada hasil 11 pegawai, dan kerjasama 7 pegawai. Meskipun nilai JPM secara keseluruhan sangat memuaskan (97,72%), BKD perlu memberikan perhatian khusus pada program pelatihan terkait komunikasi dan pengambilan keputusan, karena kedua bidang ini memiliki jumlah pegawai dengan gap kompetensi terbanyak.

Berdasarkan data Gap Kompetensi pada data diatas, terdapat rekomendasi strategi pengembangan (*Individual Development Plan*) yang spesifik untuk menutup celah pada aspek komunikasi dan pengambilan keputusan. Komunikasi dalam manajemen talenta di BKD Jatim bukan sekadar pertukaran pesan, melainkan jembatan penyelarasan ekspektasi organisasi, strategi yang dilakukan untuk menghadapi gap ini diantaranya:

- Public Speaking & Presentation Skills

Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan menyampaikan instruksi kebijakan agar tidak ambigu dan menghindari salah tafsir

b) Digital Communication Literacy

Workshop pengoptimalan fitur komunikasi dan transmisi data pada aplikasi SiMASTER agar koordinasi antarbidang tetap sinkron dan tidak terputus

c) Active Listening for Mentors

Khusus bagi pimpinan, pelatihan ini mendukung fungsi coaching dan mentoring untuk memfasilitasi aspirasi pegawai.

Implementasi adalah bentuk dari pelaksanaan rencana atau kebijakan yang telah disusun sebelumnya. Tahapan ini bertujuan untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan melalui tindakan nyata dan terorganisir. Pada pelaksanaan kebijakan, Manajemen talenta akan diidentifikasi dengan menggunakan teori implementasi oleh George C. Edward III dengan 4 unsur yang dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Komunikasi

Manajemen talenta di BKD Provinsi Jawa Timur, yang berlandaskan pada sistem meritokrasi sesuai PermenPANRB No. 3 Tahun 2020 dan Pergub No. 62 Tahun 2023, menempatkan komunikasi transparan sebagai instrumen vital untuk menyelaraskan ekspektasi organisasi dengan pengembangan karier ASN. Implementasi manajemen talenta di BKD Jatim dilakukan melalui komunikasi masif dan terstruktur untuk memastikan transisi standar baru sesuai Pergub No. 62 Tahun 2023 berjalan optimal bagi seluruh ASN. Melalui integrasi petunjuk teknis dalam aplikasi SiMASTER dan rapat koordinasi, BKD Jatim mentransmisikan urgensi instrumen 9 Box Matrix guna menghilangkan ambiguitas penilaian serta menjamin transparansi dalam menentukan talenta unggul. Upaya ini, sebagaimana ditekankan oleh pimpinan BKD Jatim, bertujuan agar pesan regulasi dari PermenPANRB No. 3 Tahun 2020 dapat dipahami dengan jelas oleh para pelaksana kebijakan sehingga visi pemerintahan berbasis meritokrasi di Provinsi Jawa Timur dapat terwujud secara nyata. Untuk membuka lebih jelas bagaimana komunikasi yang ada di BKD Jatim, dapat kita ketahui lewat aspek yang terdiri atas:

a) Transmisi

Proses transmisi kebijakan di BKD Jatim dilakukan secara hierarkis dan terintegrasi melalui surat edaran, keputusan gubernur, hingga instruksi kepala badan untuk mewajibkan pemutakhiran data mandiri serta asesmen bagi seluruh ASN. Guna memastikan standar penilaian dalam Pergub No. 62 Tahun 2023 dipahami secara menyeluruh, BKD Jatim mengombinasikan penggunaan aplikasi SiMASTER dan media sosial dengan sosialisasi langsung berupa workshop teknis bagi pengelola kepegawaian. Pendekatan ini bertujuan agar pesan mengenai indikator kinerja dan potensi tetap konsisten, tidak terputus di tengah jalan, dan mampu menjangkau seluruh target sasaran secara efektif.

b) Kejelasan

Prinsip kejelasan dalam manajemen talenta BKD Jatim menekankan bahwa instruksi dari pimpinan harus bebas dari ambiguitas guna mencegah salah tafsir dan subjektivitas dalam penilaian. Pesan yang tegas diperlukan agar setiap ASN memahami alasan logis di balik penempatan mereka dalam kotak tertentu, seperti kriteria spesifik untuk Kotak 6 (*High Potential but Underperformance*). Kejelasan panduan pengisian data pada aplikasi SiMASTER menjadi krusial untuk meminimalisir bias atasan, sehingga standar kriteria talenta dapat dipahami secara seragam oleh seluruh pegawai demi menjaga keadilan sistem merit.

c) Konsistensi

Konsistensi dalam implementasi manajemen talenta di BKD Jatim merupakan kunci utama untuk menjaga integritas sistem merit melalui penerapan aturan yang selaras mulai dari tingkat pusat hingga ke petunjuk teknis internal. Hal ini menuntut keseragaman standar penilaian dalam 9-Box Matrix yang tahan terhadap perubahan kepemimpinan, sehingga variabel objektif seperti kinerja dan potensi tidak tergeser oleh subjektivitas atau kedekatan personal. Dukungan sistem digital pada aplikasi SiMASTER serta penggunaan instrumen uji kompetensi yang terstandarisasi memastikan bahwa proses asesmen tetap akurat, bebas manipulasi, dan memberikan kepastian karier bagi ASN karena adanya parameter pencapaian yang tetap dan tidak berubah-ubah.

b. Sumber daya

Keberhasilan implementasi manajemen talenta di BKD Jatim sangat bergantung pada ketersediaan sumber daya yang memadai, di mana terdapat *Assessment Center* dan para Asesor SDM profesional menjadi pilar utama dalam menjamin akurasi penilaian potensi pada sumbu Y. Keunggulan kompetitif ini diperkuat oleh dukungan teknologi database terpadu yang mampu mengolah data puluhan ribu ASN secara cepat, serta alokasi anggaran khusus yang memastikan kesetaraan akses bagi seluruh pegawai untuk mengikuti uji kompetensi. Dengan integrasi antara keahlian manusia, kecanggihan sarana digital, dan dukungan finansial, BKD Jatim memastikan bahwa kebijakan manajemen talenta tidak sekadar menjadi rencana, melainkan sistem operasional yang valid dan inklusif. Berikut adalah Sumber Daya yang dibutuhkan dalam implementasi Manajemen talenta di BKD Jatim:

a) Sumber Daya Manusia

Manajemen talenta di BKD Jatim berfokus pada kualitas sumber daya manusia sebagai instrumen penentu akurasi data, di mana profesionalisme pejabat fungsional seperti asesor dan analis yang tersertifikasi jauh lebih diutamakan daripada sekadar kuantitas staf. Meskipun kualitas menjadi kunci objektivitas, ketersediaan jumlah asesor yang proporsional tetap krusial agar proses pemetaan dalam *9 Box Matrix* berjalan lancar dan tidak mengalami stagnasi. Keseimbangan antara kompetensi dan jumlah asesor yang memadai menjadi faktor penentu kecepatan pengisian *talent pool*, sehingga ketersediaan data talenta selalu siap mendukung pengisian jabatan kosong secara tepat waktu dan profesional.

b) Kewenangan

Kewenangan dalam manajemen talenta di BKD Jatim berfungsi sebagai legitimasi hukum yang memastikan sistem meritokrasi berjalan secara koersif dan objektif, didukung oleh Peraturan Gubernur dan SK Tim Kelompok Rencana Suksesi. Otoritas ini memberikan kuasa penuh kepada Komite Talenta dan Asesor untuk menetapkan skor potensi tanpa intervensi, sekaligus memberikan mandat kepada Analis SDM untuk menolak usulan promosi yang tidak memenuhi kriteria "Kotak Talenta" dalam aplikasi SiMASTER. Dengan memindahkan kewenangan dari subjektivitas personal ke dalam sistem digital yang terintegrasi, BKD Jatim berhasil menciptakan mekanisme kontrol otomatis yang mengunci proses karier ASN agar tetap patuh pada SOP, sehingga penempatan jabatan murni didasarkan pada data teknis dan bukan pada tekanan politik atau lobi tertentu.

c) Informasi

Manajemen Talenta di BKD Jatim pada dasarnya adalah bentuk manajemen informasi strategis, di mana data akurat menjadi bahan bakar utama bagi aplikasi SiMASTER untuk menghasilkan keputusan penempatan jabatan yang objektif melalui model 9-Box Matrix. Keberhasilan sistem ini bergantung pada integrasi

Single Source of Truth yang menggabungkan data kinerja dari aplikasi e-Kinerja (Sumbu Y/Produktivitas) dengan data potensi dari *Assessment Center* (Sumbu X/Kompetensi), serta didukung oleh informasi administratif dari profil digital ASN. Guna menghindari bias dan subjektivitas, BKD Jatim menyediakan kamus kompetensi serta petunjuk teknis sebagai panduan verifikasi berjenjang bagi para Analis SDM dan Asesor, sehingga setiap keputusan kuadran talenta memiliki landasan data yang valid, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan secara teknis.

d) Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana di BKD Jatim dari sekadar gedung menjadi infrastruktur digital yang terintegrasi merupakan faktor krusial dalam keberhasilan eksekusi manajemen talenta. Melalui kepemilikan *Assessment Center* mandiri berstandar nasional yang dilengkapi laboratorium CAT dan perangkat psikometri, BKD Jatim memiliki legitimasi penuh untuk menghasilkan data potensi (sumbu Y) yang valid tanpa intervensi pihak luar. Kehadiran aplikasi SiMASTER sebagai sarana digital semakin memperkuat sistem ini dengan mengatasi hambatan geografis, memberikan akses setara bagi ASN di pelosok daerah, sekaligus menjadi instrumen strategis untuk memangkas birokrasi demi menjamin promosi jabatan yang objektif dan transparan.

c. Disposisi

Keberhasilan implementasi manajemen talenta di BKD Jatim sangat ditentukan oleh disposisi. Disposisi adalah sikap, kecenderungan, dan komitmen para pelaksana kebijakan yang positif dari seluruh jajaran, mulai dari pimpinan hingga staf teknis, dalam menegakkan prinsip sistem merit secara murni. Sikap objektif ini diwujudkan melalui keberanian untuk menempatkan pegawai berdasarkan hasil nyata dari talent pool tanpa pengaruh kedekatan personal, yang diperkuat oleh dukungan politik dari Gubernur dan Sekretaris Daerah. Disposisi yang selaras ini efektif meminimalkan resistensi serta hambatan birokrasi, sehingga setiap keputusan mutasi dan promosi jabatan dapat berjalan secara profesional dan transparan sesuai mandat regulasi yang berlaku, Aspek disposisi meliputi:

a) Sikap pelaksana

Sikap pelaksana atau disposisi di BKD Jatim menjadi variabel penentu efektivitas manajemen talenta, di mana keyakinan kognitif bahwa sistem ini mampu menghapus nepotisme mendorong munculnya integritas dan ketelitian dalam verifikasi data. Dukungan penuh dari Gubernur dan Sekretaris Daerah yang menjadikan aplikasi SiMASTER sebagai rujukan tunggal penempatan jabatan memberikan legitimasi bagi para implementor—seperti Analis SDM dan Asesor—untuk bekerja secara objektif tanpa rasa takut akan intervensi luar. Komitmen jajaran pimpinan ini, yang diselaraskan dengan budaya kerja "Jatim CETTAR", menciptakan motivasi tinggi bagi staf untuk menjaga kemurnian mekanisme pemetaan 9-Box Matrix, sekaligus mencegah sikap skeptis yang dapat menghambat profesionalisme birokrasi di Provinsi Jawa Timur.

b) Pemberian Insentif

Insentif dan pengakuan strategis merupakan teknik krusial bagi BKD Provinsi Jawa Timur untuk memengaruhi disposisi pelaksana dan ASN agar selaras dengan tujuan manajemen talenta. Bagi implementor internal seperti analis SDM dan asesor, insentif berupa pelatihan sertifikasi dan kejelasan karier berfungsi menjaga integritas serta ketelitian dalam pengelolaan data sensitif dalam budaya kerja CETTAR. Sementara itu, bagi ASN sebagai target kebijakan, insentif diwujudkan melalui

kepastian promosi dan peluang beasiswa bagi mereka yang berhasil masuk ke dalam Kotak Bintang (*Star Talent*). Dengan mengintegrasikan sistem penghargaan ini ke dalam mekanisme manajemen talenta, BKD Jatim menciptakan ekosistem di mana seluruh pihak merasa dihargai, sehingga meminimalisir penyimpangan SOP dan menjamin keberlanjutan reformasi birokrasi yang berbasis meritokrasi.

d. Struktur birokrasi

Struktur birokrasi di BKD Jatim dirancang secara strategis dengan pembagian tugas yang jelas melalui SOP untuk mengoordinasikan bidang asesmen kompetensi dengan bidang mutasi dan promosi guna mencegah fragmentasi kewenangan. Desain organisasi ini memungkinkan respons yang cepat dan terintegrasi; sebagai contoh, pegawai di Kotak 6 (High Potential but Underperformance) akan langsung diarahkan ke program coaching oleh unit pengembangan sebelum dievaluasi untuk rencana suksesi. Melalui spesialisasi fungsi yang saling terhubung ini, struktur birokrasi tidak hanya menjaga alur kerja tetap sistematis, tetapi juga memastikan bahwa setiap keputusan pengembangan karier ASN didasarkan pada data manajemen talenta yang akurat dan tepat sasaran. Struktur birokrasi sangat mempengaruhi koordinasi dalam implementasi, diantaranya:

a) *Standard Operating Procedures* (SOP)

Penerapan SOP dalam manajemen talenta di BKD Jatim telah bertransformasi menjadi instrumen digital yang terintegrasi dalam sistem SiMASTER, berfungsi sebagai rel operasional untuk menyederhanakan kompleksitas birokrasi dan meminimalisir ego sektoral antarunit. Berdasarkan Pergub No. 62 Tahun 2023, SOP ini tidak hanya menyinkronkan aliran data antara Bidang Mutasi dan Pengembangan, tetapi juga membatasi diskresi berlebihan serta menutup celah intervensi politik melalui jejak audit yang transparan dan validasi sistem otomatis. Dengan mengubah proses penilaian yang rumit menjadi rutinitas digital yang terukur, BKD Jatim mampu memberikan kepastian hukum bagi para pelaksana kebijakan sekaligus menjamin keadilan karier bagi puluhan ribu ASN melalui standar kualitas pelayanan yang konsisten dan bebas dari risiko kesalahan manusia.

b) Fragmentasi

BKD Jatim memitigasi risiko fragmentasi birokrasi dalam manajemen talenta dengan mengintegrasikan tugas lintas bidang—mulai dari asesmen, mutasi, hingga pengelolaan informasi—ke dalam wadah digital terpusat melalui aplikasi SiMASTER. Meskipun secara struktural tanggung jawab tersebar pada unit yang berbeda, sistem ini memastikan setiap bidang bekerja pada basis data yang sama (Satu Data ASN), sehingga ego sektoral dan hambatan koordinasi dapat diminimalisir. Pengintegrasian ini memungkinkan hasil penilaian dari Bidang Pengembangan mengalir secara otomatis menjadi referensi bagi Bidang Mutasi untuk memproses rencana suksesi tanpa birokrasi surat-menyurat fisik, menciptakan alur kerja yang sinkron, transparan, dan efisien bagi seluruh organisasi.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi Peraturan Gubernur Nomor 62 Tahun 2023 tentang Manajemen Talenta di BKD Jatim telah berjalan secara efektif. Keberhasilan ini didorong oleh integrasi empat variabel teori George C. Edwards III ke dalam platform digital SiMASTER. Pada aspek komunikasi sosialisasi telah dilakukan secara masif dan hierarkis melalui sistem digital, rapat koordinasi, dan media sosial guna menghilangkan ambiguitas penilaian. Pada aspek sumber daya, dukungan infrastruktur digital SiMASTER dan *Assessment Center* menjadi pilar utama, meskipun jumlah asesor bersertifikat masih terbatas dibandingkan total populasi ASN. Pada aspek disposisi,

terdapat dukungan kuat dan komitmen dari pimpinan serta Gubernur yang memberikan kepastian karier bagi ASN berprestasi *Star Talent*, sehingga meminimalisir resistensi dan nepotisme. Pada aspek struktur birokrasi, penggunaan SOP digital berhasil meminimalkan ego sektoral (fragmentasi) antarbidang, membuat proses pemetaan ASN ke dalam 9-box matrix menjadi transparan dan akuntabel.

SARAN

Berdasarkan tantangan yang ditemukan dalam penelitian, terdapat beberapa saran strategis yang dapat diambil:

- Peningkatan kapasitas SDM Asesor Diperlukan penambahan kuantitas asesor bersertifikat agar pemetaan talenta tidak mengalami stagnasi.
- Fokus Pengembangan kompetensi spesifik, BKD perlu memberikan intervensi pengembangan seperti pelatihan *public speaking* dan pengambilan keputusan bagi pegawai yang masih memiliki *gap* kompetensi pada aspek komunikasi dan pengambilan keputusan.
- Penguatan literasi data di tingkat daerah, Perlu ditingkatkan kejelasan informasi dan edukasi mengenai pentingnya pemutakhiran data talenta mandiri, terutama bagi perangkat daerah yang jauh dari pusat pemerintahan.
- Optimalisasi *Coaching & Mentoring*, memperkuat program pendampingan khusus bagi pegawai yang berada di Kotak 6 (potensi tinggi namun kinerja rendah) guna memperbaiki produktivitas mereka sebelum evaluasi rencana suksesi.

REFERENSI

- Akny, A. B. (2014). *Mewujudkan Good Governance melalui Reformasi Birokrasi di bidang SDM Aparatur untuk Peningkatan Kesejahteraan Pegawai*. 416–427.
- Anwar Thalib, M. (2022). Pelatihan Analisis Data Model Miles dan Huberman untuk Riset Akuntansi Budaya. *Madani: Jurnal Pengabdian Ilmiah*, 5(1), 23–33. <https://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/md/>
- Dr. Wahidmurni, M. P. (2017). *PEMAPARAN METODE PENELITIAN KUALITATIF*. 1–17.
- Edward, G. C. (1980). *George C Edwards - Implementing public policy (Politics and public policy series)-Congressional .pdf*.
- Prabawati, I., Meirinawati, & Aoktariyanda, T. (2018). Competency-based training model for human resource management and development in public sector. *Journal of Physics: Conference Series*, 953(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/953/1/012157>
- Tjitjik Rahaju. (2007). Implementasi Program Padat Karya : *Jurnal Demokrasi*, VI, 79–94.
- Wildan Priscillah, Afira Febriani, Firda Nur Laila, Anggilia Yuliani Susanti, Isni Wantias, V. P. (2024). *Proses Asesmen Komprehensif untuk Pengembangan Talenta di Organisasi*. 07.