



JURNAL ILMIAH MULTIDISIPLIN ILMU

Halaman Jurnal: <https://journal.smartpublisher.id/index.php/jimi>
Halaman UTAMA Jurnal : <https://journal.smartpublisher.id/>



DOI: <https://doi.org/10.69714/bwwjt998>

IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA APARATUR SIPIL NEGARA: STUDI KASUS KECAMATAN JATINANGOR

Subhan Saladin ^{a*}, Gloria Stevanie Nauli Sianipar ^b, Ziofari Baldi Amanta ^c, Sahrul Romdoni ^d, Divio
Muhamad Julian ^e, Yayan Nuryanto ^f

^a Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/Jurusan Ilmu Pemerintahan; subhan23001@mail.unpad.ac.id, Universitas Padjadjaran; Jl. Raya Bandung Sumedang KM.21, Hegarmanah, Kec. Jatinangor, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45363

^b Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/Jurusan Ilmu Pemerintahan; gloria23001@mail.unpad.ac.id, Universitas Padjadjaran; Jl. Raya Bandung Sumedang KM.21, Hegarmanah, Kec. Jatinangor, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45363

^c Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/Jurusan Ilmu Pemerintahan; ziofari23001@mail.unpad.ac.id, Universitas Padjadjaran; Jl. Raya Bandung Sumedang KM.21, Hegarmanah, Kec. Jatinangor, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45363

^d Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/Jurusan Ilmu Pemerintahan; sahrul23001@mail.unpad.ac.id, Universitas Padjadjaran; Jl. Raya Bandung Sumedang KM.21, Hegarmanah, Kec. Jatinangor, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45363

^e Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/Jurusan Ilmu Pemerintahan; divio23001@mail.unpad.ac.id, Universitas Padjadjaran; Jl. Raya Bandung Sumedang KM.21, Hegarmanah, Kec. Jatinangor, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45363

^f Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/Jurusan Ilmu Pemerintahan; yayan.nuryanto@unpad.ac.id, Universitas Padjadjaran; Jl. Raya Bandung Sumedang KM.21, Hegarmanah, Kec. Jatinangor, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45363

* Penulis Korespondensi: Subhan Saladin

ABSTRACT

Talent management within the Indonesian Civil Service (ASN/ASN) constitutes a crucial instrument of bureaucratic reform aimed at enhancing the quality and professionalism of government personnel. In the context of local government administration, talent management encompasses not only training and competency development but also recruitment, placement, performance evaluation, and the distribution of personnel according to organizational needs. This study aims to analyze the impact of talent management on the quality of government personnel in Indonesia through a case study of Jatinangor District. The research employs a descriptive qualitative approach utilizing literature analysis, observational records, and interviews concerning personnel management practices in Jatinangor District. The findings indicate that the implementation of talent management in Jatinangor District continues to face several challenges, particularly namely regarding the limited authority of the district government in ASN recruitment, which remains under the jurisdiction of the Regional Civil Service and Human Resource Development Agency (BKPSDM) and local government authorities, the shortage of ASN personnel, the mismatch between employee placement and competency backgrounds, and restricted access to training opportunities. Nevertheless, adaptive measures have been undertaken, including self-directed learning initiatives, training programs organized by BKPSDM in collaboration with the National Institute of Public Administration (LAN), the Ministry of Home Affairs, and academic institutions, monthly performance evaluations based on indicators established by BKPSDM, and internal strategies such as workforce planning through staffing requirement matrices and the direct involvement of section heads in technical tasks. This study concludes that talent management significantly influences the quality of government personnel; however, its effectiveness largely depends on the consistent implementation of the merit system, appropriate employee placement, adequate training support, and sufficient numbers of ASN personnel.

Keywords: talent management; civil servants (ASN); quality of government personnel; Jatinangor District; merit system; BKPSDM

Abstrak

Manajemen talenta ASN merupakan salah satu instrumen penting dalam reformasi birokrasi untuk meningkatkan kualitas aparatur pemerintah. Dalam konteks pemerintahan daerah, manajemen talenta tidak hanya berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan kompetensi, tetapi juga menyangkut rekrutmen, penempatan, evaluasi kinerja, serta distribusi pegawai sesuai kebutuhan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak manajemen talenta terhadap kualitas aparatur pemerintah di Indonesia dengan studi kasus Kecamatan Jatinangor. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui analisis literatur dan catatan hasil observasi juga wawancara terkait praktik kepegawaian di kecamatan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta di kecamatan tersebut masih menghadapi sejumlah kendala terutama dalam aspek kewenangan rekrutmen ASN yang berada pada BKPSDM daerah dan kepala daerah, keterbatasan jumlah ASN, ketidaksesuaian penempatan pegawai dengan latar belakang kompetensi, serta terbatasnya akses pelatihan. Meskipun demikian, terdapat upaya adaptif seperti pelatihan mandiri, pelatihan dari BKPSDM bersama LAN, Kemendagri, dan akademisi, evaluasi kinerja bulanan melalui indikator dari BKPSDM, serta strategi internal berupa penyusunan tabel kebutuhan pegawai dan keterlibatan langsung kepala seksi dalam pekerjaan teknis. Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen talenta berpengaruh terhadap kualitas aparatur, tetapi efektivitasnya sangat bergantung pada konsistensi sistem merit, ketepatan penempatan, dukungan pelatihan, dan kecukupan jumlah ASN.

Kata Kunci: manajemen talenta; ASN; kualitas aparatur; Kecamatan Jatinangor; sistem merit; BKPSDM

1. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia memasuki babak baru seiring ditetapkannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Salah satu pilar utama undang-undang tersebut adalah penerapan sistem merit secara menyeluruh, termasuk di dalamnya pengelolaan talenta aparatur pemerintah sebagai instrumen strategis peningkatan kualitas birokrasi. Dalam perspektif *Sustainable Human Resource Management*, undang-undang ini menjadi pijakan penting untuk keberlanjutan SDM aparatur [10]. Dalam konteks global yang semakin kompetitif, kualitas sumber daya manusia (SDM) aparatur menjadi faktor determinan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

Data dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) menunjukkan bahwa dari lebih dari empat juta ASN yang tersebar di seluruh Indonesia, masih terdapat kesenjangan kompetensi yang signifikan, terutama antara aparatur di tingkat pusat dan daerah. Kondisi ini mencerminkan bahwa pengelolaan SDM aparatur belum sepenuhnya berbasis pada prinsip merit dan kompetensi, melainkan masih dipengaruhi oleh faktor senioritas, kedekatan personal, maupun pertimbangan politis [9]. Selain itu, tantangan transisi antar-generasi, seperti pergeseran dari Generasi X/Y menuju Generasi Z dalam kerangka sistem merit, turut memperumit dinamika kesiapan kompetensi ASN saat ini [12]. Implikasinya, kualitas pelayanan publik dan efektivitas birokrasi secara keseluruhan belum mencapai standar yang diharapkan.

Dalam hal ini, dibutuhkan suatu manajemen sumber daya manusia pemerintahan yang dapat menjawab permasalahan tersebut. Manajemen talenta (*talent management*) pada awalnya berkembang dalam konteks sektor privat sebagai respons atas persaingan memperebutkan individu-individu berkemampuan tinggi [11], [6], [7]. Konsep ini menekankan pentingnya strategi pengelolaan talenta demi mencapai performa organisasi yang tinggi [5] serta mencakup seluruh praktik pengelolaan SDM modern [4]. Konsep ini kemudian diadopsi oleh sektor publik dengan berbagai penyesuaian, mengingat adanya perbedaan mendasar dalam orientasi, sistem penghargaan, dan regulasi antara kedua sektor tersebut. Di Indonesia sendiri, regulasi mengenai manajemen talenta ASN telah diatur secara khusus melalui kebijakan nasional [1]. Dalam sektor pemerintahan, manajemen talenta mencakup proses identifikasi, pengembangan, dan retensi aparatur berpotensi tinggi untuk mengisi jabatan-jabatan strategis di masa mendatang.

Tidak terkecuali dalam pemerintahan pada tataran kecamatan, manajemen sumber daya yang sedemikian rupa juga diperlukan. Mengingat bahwa pemerintah kecamatan merupakan pemerintahan dengan skala yang cukup dekat dengan masyarakat dalam hal pelayanan publik, manajemen talenta dibutuhkan untuk semangat yang sama, yaitu pelayanan publik yang optimal dan penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien.

Lebih khusus pada pemerintahan Kecamatan Jatinangor, manajemen talenta memiliki urgensi yang tinggi. Jatinangor bukan kecamatan biasa, ia merupakan pusat pendidikan tinggi nasional yang menampung

institusi bergengsi seperti Universitas Padjadjaran, Institut Teknologi Bandung kampus Jatinangor, Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN), serta Institut Manajemen Koperasi Indonesia (Ikopin). Kehadiran puluhan ribu mahasiswa, akademisi, dan tenaga profesional dari seluruh Indonesia menjadikan Jatinangor sebagai kawasan dengan dinamika sosial, ekonomi, dan administratif yang cukup kompleks.

Di sisi lain, Jatinangor juga tengah mengalami tekanan pembangunan yang luar biasa sebagai kawasan penyangga metropolitan Bandung Raya yang terus berkembang pesat. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 2 Tahun 2012, Jatinangor ditetapkan sebagai kawasan strategis dengan fungsi pendidikan tinggi dan pengembangan kawasan perkotaan. Kondisi faktual yang telah digambarkan di atas menuntut aparatur kecamatan untuk memiliki kompetensi lintas bidang. Mulai dari tata ruang, administrasi kependudukan, koordinasi lintas sektor, hingga pengelolaan konflik sosial.

Heifetz, Grashow, dan Linsky [8] dalam kajiannya tentang kepemimpinan adaptif menekankan bahwa organisasi publik yang gagal mengembangkan talenta internalnya secara sistematis akan kehilangan daya adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang kompleks dan tidak terprediksi. Maka, membangun sistem manajemen talenta yang kuat di Kecamatan Jatinangor bukan hanya soal peningkatan kualitas birokrasi lokal, tetapi juga soal kredibilitas pemerintahan di hadapan generasi terdidik yang setiap harinya menjadi saksi langsung kualitas pelayanan publik di wilayah tersebut.

2. METODOLOGI PENELITIAN

2.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam praktik manajemen talenta dan dampaknya terhadap kualitas aparatur pemerintah di Indonesia khususnya Kecamatan Jatinangor. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti menggali fenomena secara kontekstual, terutama berkaitan dengan pengalaman aparatur, proses penempatan pegawai, pelaksanaan pelatihan, serta strategi organisasi dalam menghadapi keterbatasan sumber daya manusia.

2.2. Lokasi dan Subjek Penelitian

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari catatan studi kasus mengenai kondisi kepegawaian di Kecamatan Jatinangor, termasuk informasi mengenai kewenangan rekrutmen ASN, pelaksanaan pelatihan, indikator kinerja, kekurangan pegawai, strategi menghadapi krisis ASN, serta efektivitas kinerja aparatur. Data sekunder diperoleh dari dokumen akademik dan regulatif yang membahas manajemen talenta ASN, sistem merit, kualitas aparatur pemerintah, serta reformasi birokrasi di Indonesia.

2.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur dan analisis catatan lapangan. Studi literatur digunakan untuk memahami konsep manajemen talenta, kerangka hukum ASN, serta indikator kualitas aparatur seperti kompetensi, profesionalisme, integritas, dan kinerja. Sementara itu, catatan studi kasus digunakan untuk menggambarkan realitas implementasi manajemen talenta di Kecamatan Jatinangor.

2.4. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilah informasi yang relevan mengenai manajemen talenta, pelatihan, penempatan pegawai, KPI, dan kekurangan ASN. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian tematik, yaitu kewenangan rekrutmen dan penempatan ASN, pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, struktur kepegawaian, serta strategi menghadapi krisis pegawai. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan dengan menghubungkan temuan lapangan dengan konsep manajemen talenta dan kualitas aparatur pemerintah.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Landasan Hukum Manajemen Talenta ASN Kecamatan Jatinangor

Peraturan Bupati Sumedang Nomor 76 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang merupakan instrumen hukum yang ditetapkan dan diundangkan pada tanggal 10 Februari 2022 oleh Bupati Sumedang Dony Ahmad Munir. Lahirnya peraturan ini berangkat dari dua pertimbangan pokok. Pertama, kebutuhan untuk mengakselerasi penerapan sistem merit dalam manajemen PNS di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang secara objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, akuntabel, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik

korupsi, kolusi, dan nepotisme. Kedua, amanat Pasal 8 ayat (1) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara yang mewajibkan Pejabat Pembina Kepegawaian untuk menetapkan dan melaksanakan manajemen talenta di lingkungan instansinya masing-masing. Dalam konteks Kecamatan Jatinangor, Perbup ini berlaku mengikat sebagai pedoman normatif pengelolaan talenta seluruh PNS yang bertugas di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang, termasuk aparatur yang bertugas di kecamatan sebagai perangkat daerah.

Secara hierarkis, Perbup Nomor 76 Tahun 2022 berlandaskan pada rangkaian regulasi yang bertingkat. Pada tingkat undang-undang, mengacu pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah beberapa kali diubah. Pada tingkat peraturan pemerintah, acuan utamanya adalah Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 17 Tahun 2020, serta Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS. Sementara pada tingkat peraturan menteri, regulasi ini merujuk pada PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN, PermenPANRB Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit, PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN, PermenPANRB Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS, serta PermenPANRB Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karier PNS. Kerangka hierarkis ini mencerminkan keseriusan Pemerintah Kabupaten Sumedang dalam menyelaraskan kebijakan kepegawaian daerahnya dengan arah reformasi birokrasi nasional.

Pasal 1 Perbup Nomor 76 Tahun 2022 memuat sejumlah definisi kunci yang menjadi kerangka konseptual pelaksanaan manajemen talenta. Manajemen Talenta PNS didefinisikan sebagai sistem manajemen karier PNS 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 guna memenuhi kebutuhan Pemerintah Daerah Kabupaten. Definisi ini menggarisbawahi dimensi “potensial” yang mencerminkan kemampuan terpendam pegawai untuk berkembang ke jenjang jabatan yang lebih tinggi yang merupakan hasil kerja nyata yang telah dicapai seorang PNS dalam menjalankan fungsi jabatannya. Regulasi ini juga memperkenalkan konsep “Jabatan Kritis”, yaitu jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi, dan jabatan fungsional yang diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi dan prioritas pembangunan nasional. Bagi Kecamatan Jatinangor, konsep ini sangat relevan mengingat kompleksitas karakteristik wilayah yang membutuhkan aparatur dengan kompetensi lintas bidang. Jabatan-jabatan kritis di kecamatan mulai dari Camat hingga kepala seksi yang menangani pelayanan, pemberdayaan masyarakat, dan ketentraman ketertiban, semestinya diidentifikasi dan ditetapkan secara formal oleh Bupati sebagaimana diamanatkan Pasal 10 ayat (5) Perbup ini. Selain itu, konsep “Kelompok Rencana Suksesi” yakni kelompok talenta yang berasal dari kotak ke-7, ke-8, dan ke-9 dalam pemetaan talenta dan disiapkan untuk menduduki jabatan target menjadi instrumen perencanaan suksesi yang menjamin kesinambungan kepemimpinan di kecamatan.

Pasal 2 Perbup Nomor 76 Tahun 2022 menetapkan enam tujuan manajemen talenta PNS yang secara langsung relevan bagi konteks Kecamatan Jatinangor. Tujuan-tujuan tersebut meliputi meningkatkan pencapaian tujuan strategis pembangunan daerah dan kualitas pelayanan publik, menemukan dan mempersiapkan talenta terbaik sebagai pemimpin masa depan (*future leaders*) dan penopang urusan inti organisasi (*core business*), mendorong peningkatan profesionalisme, kompetensi, dan kinerja talenta serta memberikan kejelasan karier, mewujudkan rencana suksesi yang objektif dan akuntabel, memastikan tersedianya pasokan talenta yang tepat pada jabatan yang tepat, serta menyeimbangkan antara pengembangan karier PNS dan kebutuhan instansi. Merujuk pada tujuan-tujuan tersebut, implementasi manajemen talenta di Kecamatan Jatinangor memiliki urgensi yang sangat beralasan. Sebagai kawasan dengan dinamika pelayanan publik yang tinggi akibat kepadatan populasi mahasiswa dan laju pertumbuhan kawasan perkotaan, ketersediaan talenta yang tepat menjadi sangat krusial.

Pasal 8 Perbup Nomor 76 Tahun 2022 menetapkan bahwa penyelenggaraan manajemen talenta PNS meliputi lima tahapan berurutan, yakni akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta, serta pemantauan dan evaluasi. Pada tahap akuisisi, Pasal 9 mengatur tujuh langkah yang harus ditempuh, mulai dari identifikasi dan penetapan jabatan kritis, analisis kebutuhan talenta, penetapan strategi akuisisi, identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta, penetapan kelompok rencana suksesi, pencarian talenta melalui mutasi/rotasi, hingga rencana penempatan talenta. Penilaian talenta dilakukan

melalui dua indikator utama. Pertama, pemeringkatan kinerja yang dikategorikan menjadi di atas ekspektasi, sesuai ekspektasi, dan di bawah ekspektasi. Kedua, penentuan tingkatan potensial melalui *assessment center*, uji kompetensi, rekam jejak jabatan, dan pertimbangan lain. Khusus untuk penentuan potensial, Lampiran Perbup menetapkan pembobotan yang terinci. Komposisi pembobotan tersebut meliputi *assessment center* 35% (kompetensi manajerial dan sosial kultural 15%, kompetensi teknis 20%), pendidikan 20%, pangkat/golongan 20%, rekam jejak jabatan 20%, dan pelatihan 15%.

Pada tahap pengembangan talenta, Pasal 20 menetapkan tiga jalur utama, yaitu akselerasi karier melalui Sekolah Kader, pengembangan kompetensi melalui *PNS Corporate University* dan pembelajaran di dalam/luar kantor, serta peningkatan kualifikasi melalui tugas belajar dan/atau izin belajar. Ketentuan ini memberikan landasan hukum bagi aparatur Kecamatan Jatinangor yang bertalenta untuk mendapatkan akses pengembangan kompetensi yang terstruktur, bukan sekadar mengikuti pelatihan yang bersifat insidental. Pada tahap retensi, Pasal 21 mengatur bahwa strategi mempertahankan talenta dilaksanakan melalui rencana suksesi, rotasi jabatan, pengayaan jabatan (*job enrichment*), perluasan jabatan (*job enlargement*), dan penghargaan. Sedangkan penempatan talenta sebagaimana diatur Pasal 24 dilaksanakan berdasarkan rencana suksesi dengan mengacu pada kebutuhan strategis Kabupaten Sumedang, dimana talenta yang masuk kotak ke-9 dapat ditempatkan secara langsung pada jabatan target.

Salah satu instrumen teknis yang paling operasional dalam Perbup ini adalah sistem pemetaan sembilan kotak (*9-box talent mapping*) yang tercantum dalam Lampiran. Sistem ini menempatkan setiap PNS pada salah satu dari sembilan kotak berdasarkan kombinasi nilai kinerja dan nilai potensial [1]. Rekomendasi tindak lanjut berbeda-beda untuk setiap kotak. Pegawai di kotak ke-9 (kinerja di atas ekspektasi dan potensial tinggi) dipromosikan dan dimasukkan ke dalam Kelompok Rencana Suksesi Instansi/Nasional, pegawai di kotak ke-8 dan ke-7 dipertahankan dan dimasukkan ke Kelompok Rencana Suksesi Instansi dengan rekomendasi pengembangan, sementara pegawai di kotak ke-1 (kinerja di bawah ekspektasi dan potensial rendah) diproses sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Untuk mendukung seluruh tahapan tersebut, Pasal 6 menetapkan dua belas komponen infrastruktur manajemen talenta yang wajib disiapkan, meliputi peta jabatan kritikal, profil talenta, standar metode *assessment center*, standar kompetensi jabatan, standar penilaian kinerja, pola karier, tim manajemen talenta PNS, program pengembangan talenta, panitia seleksi, basis data SDM, sistem informasi manajemen talenta, dan anggaran. Seluruh infrastruktur ini dikelola melalui sistem informasi manajemen talenta PNS yang terintegrasi dalam e-office sebagaimana diamanatkan Pasal 28. Dalam konteks Kecamatan Jatinangor, kesiapan infrastruktur ini menjadi prasyarat mutlak agar manajemen talenta tidak hanya berhenti sebagai agenda normatif, melainkan benar-benar terwujud sebagai sistem yang berfungsi dan berdampak nyata bagi peningkatan kualitas pelayanan publik di wilayah tersebut.

3.2. Idealitas manajemen talenta ASN berdasarkan Undang-Undang/Teori

Secara ideal, manajemen talenta ASN merupakan instrumen strategis dalam tata kelola pemerintahan modern yang bertujuan untuk memastikan bahwa aparatur negara dikelola berdasarkan prinsip merit, kompetensi, kinerja, integritas, dan kebutuhan organisasi. Dalam perspektif ilmu pemerintahan, manajemen talenta tidak dapat dipahami semata-mata sebagai kebijakan teknis kepegawaian, melainkan sebagai bagian dari upaya negara membangun kapasitas birokrasi. Artinya, pengelolaan talenta ASN berhubungan langsung dengan kemampuan pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan publik, menjalankan fungsi administrasi negara, serta merespons kompleksitas kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, pengelolaan ASN diarahkan untuk memperkuat sistem merit dan pengembangan talenta aparatur. Sistem merit menempatkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan integritas sebagai dasar utama dalam setiap proses manajemen ASN, mulai dari rekrutmen, pengembangan karier, promosi, mutasi, hingga penempatan jabatan. Dengan demikian, secara normatif, ASN tidak boleh dikelola berdasarkan pertimbangan subjektif, kedekatan personal, senioritas semata, maupun kepentingan politik. Idealitas ini menunjukkan bahwa birokrasi harus dibangun sebagai institusi profesional yang bekerja berdasarkan kapasitas dan prestasi, bukan berdasarkan patronase atau relasi kekuasaan.

Dalam kerangka UU ASN, pengembangan talenta juga berkaitan dengan konsep mobilitas talenta. Mobilitas talenta dimaksudkan agar ASN yang memiliki kompetensi dan potensi dapat ditempatkan secara lebih tepat sesuai kebutuhan organisasi pemerintahan, baik pada tingkat pusat maupun daerah. Dalam perspektif pemerintahan, mobilitas talenta menjadi penting karena negara membutuhkan aparatur yang tidak hanya memenuhi formasi administratif, tetapi juga mampu mengisi jabatan-jabatan strategis yang

menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan. Oleh karena itu, idealnya penempatan ASN harus didasarkan pada kesesuaian antara kemampuan individu, kebutuhan jabatan, dan arah pembangunan organisasi.

Secara teoritis, manajemen talenta sebagaimana dijelaskan oleh Collings dan Mellahi [11] menekankan pentingnya identifikasi posisi kunci dalam organisasi, pengembangan kelompok talenta yang memiliki potensi dan kinerja tinggi, serta penyusunan sistem sumber daya manusia yang mampu mendukung keberlanjutan organisasi. Jika teori ini diterapkan dalam konteks ASN, maka pemerintah harus mampu menentukan jabatan-jabatan strategis dalam birokrasi yang memiliki pengaruh besar terhadap kualitas pelayanan publik dan efektivitas kebijakan. Setelah jabatan strategis tersebut diidentifikasi, pemerintah perlu menyiapkan aparatur yang tepat untuk mengisinya melalui proses seleksi, pengembangan, dan penempatan berbasis kompetensi.

Idealitas manajemen talenta ASN juga dapat dilihat dari prinsip *“the right person in the right place”* [4], [6]. Prinsip ini menegaskan bahwa aparatur harus ditempatkan sesuai dengan kompetensi, pengalaman, potensi, dan kebutuhan jabatan. Dalam ilmu pemerintahan, ketepatan penempatan aparatur sangat menentukan efektivitas birokrasi. Apabila ASN ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan kapasitasnya, maka organisasi akan mengalami inefisiensi, penurunan kualitas layanan, serta lemahnya akuntabilitas kinerja. Sebaliknya, apabila ASN ditempatkan secara tepat, maka birokrasi akan lebih profesional, adaptif, dan mampu memberikan pelayanan publik secara optimal.

Manajemen talenta ASN yang ideal juga harus berbasis data. Pemerintah perlu memiliki sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi, akurat, dan mutakhir mengenai profil ASN, kompetensi, riwayat jabatan, hasil pelatihan, penilaian kinerja, serta potensi pengembangan karier. Data tersebut menjadi dasar penting dalam pengambilan keputusan kepegawaian. Tanpa basis data yang kuat, manajemen talenta berisiko menjadi formalitas administratif dan mudah dipengaruhi oleh subjektivitas. Dalam kerangka pemerintahan modern, pengelolaan ASN harus bergerak menuju *evidence-based human resource management*, yaitu pengambilan keputusan sumber daya aparatur berbasis bukti dan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan [12].

Selain itu, manajemen talenta ASN idealnya berorientasi pada pengembangan berkelanjutan. ASN tidak cukup hanya direkrut dan ditempatkan, tetapi harus terus dikembangkan agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan regulasi, teknologi, dan kebutuhan masyarakat. Pengembangan kompetensi melalui pelatihan teknis, manajerial, sosial kultural, serta kepemimpinan menjadi syarat penting dalam membentuk aparatur yang profesional. Dalam perspektif ilmu pemerintahan, pengembangan ASN merupakan bagian dari pembangunan kapasitas negara karena aparatur yang kompeten akan memperkuat kemampuan pemerintah dalam menyusun kebijakan, mengelola program, dan memberikan pelayanan publik.

Retensi talenta juga menjadi bagian penting dari idealitas manajemen talenta ASN. Pemerintah perlu memastikan bahwa ASN yang memiliki kinerja dan potensi tinggi mendapatkan ruang pengembangan karier, penghargaan yang adil, serta lingkungan kerja yang mendukung. Apabila aparatur berprestasi tidak mendapatkan kepastian karier atau merasa sistem organisasi tidak adil, maka motivasi dan komitmen mereka dapat menurun. Oleh karena itu, sistem penghargaan, promosi, dan pengembangan karier harus dirancang secara transparan dan objektif agar mampu mempertahankan talenta terbaik dalam birokrasi.

Dengan demikian, idealitas manajemen talenta ASN berdasarkan UU dan teori adalah terbentuknya sistem pengelolaan aparatur yang objektif, terukur, transparan, dan berkelanjutan. Manajemen talenta tidak hanya bertujuan meningkatkan kualitas individu ASN, tetapi juga memperkuat kualitas institusi pemerintahan secara keseluruhan. Dalam konteks ilmu pemerintahan, keberhasilan manajemen talenta menjadi indikator penting dari kemampuan negara membangun birokrasi yang profesional, efektif, dan responsif terhadap kepentingan publik.

Namun, idealitas tersebut seringkali menghadapi tantangan dalam praktik pemerintahan daerah. Kesenjangan antara regulasi dan implementasi dapat muncul karena keterbatasan anggaran, lemahnya sistem data kepegawaian, politisasi jabatan, budaya birokrasi yang masih administratif, serta ketimpangan kapasitas antar daerah. Oleh sebab itu, manajemen talenta ASN tidak cukup hanya dipahami sebagai kebijakan normatif, tetapi harus dilihat sebagai agenda reformasi kelembagaan yang menuntut komitmen politik, kapasitas administratif, dan perubahan budaya birokrasi. Tanpa dukungan tersebut, manajemen

talenta berisiko hanya menjadi instrumen formal yang belum mampu meningkatkan kualitas aparatur secara substantif.

3.3. Implementasi Kewenangan Rekrutmen dan Penempatan ASN di Kecamatan Jatinangor

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN menegaskan bahwa manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit, yakni kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan (Pasal 1 angka 22 UU ASN). Prinsip merit ini seharusnya menjadi dasar dalam setiap keputusan penempatan pegawai. Dalam konteks pemerintahan daerah, UU ASN juga mengamanatkan agar manajemen ASN dikelola secara terkoordinasi antara instansi pusat dan daerah dengan memperhatikan kebutuhan nyata organisasi.

Namun, temuan penelitian di Kecamatan Jatinangor menunjukkan adanya kesenjangan antara amanat normatif tersebut dengan praktik yang berjalan. Seluruh kewenangan rekrutmen dan penempatan ASN berada di tangan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Sumedang yang bertindak atas nama Bupati melalui mekanisme Surat Keputusan (SK) penempatan. Kecamatan sama sekali tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan tersebut, baik dalam tahap perencanaan kebutuhan maupun seleksi kandidat. Akibat dari struktur kewenangan yang terpusat ini adalah munculnya fenomena penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya. Salah satu kasus yang teridentifikasi adalah penugasan seorang pegawai yang sebelumnya bertugas di Dinas Pekerjaan Umum ke Kecamatan Jatinangor, tanpa adanya pertimbangan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan kecamatan. Kondisi ini bertentangan dengan prinsip *person-job fit* yang menjadi dasar dari sistem merit sebagaimana dikehendaki UU ASN. Lebih jauh, Perbup Sumedang Nomor 76 Tahun 2022 yang mengatur manajemen talenta PNS seharusnya menjadi instrumen untuk memastikan penempatan pegawai dilakukan berbasis peta talenta (*talent pool*) yang mencerminkan kompetensi dan potensi individu. Namun dalam praktiknya, peta talenta ini belum sepenuhnya diintegrasikan ke dalam mekanisme penempatan di tingkat kecamatan.

Hambatan lain yang ditemukan berkaitan dengan skala prioritas distribusi pegawai. Pemerintah Kabupaten Sumedang cenderung mengutamakan penempatan ASN pada sektor-sektor layanan esensial seperti kesehatan, pendidikan, dan pengadaan barang dan jasa. Akibatnya, unit kerja administrasi kependudukan di tingkat kecamatan berada pada posisi yang kurang diprioritaskan atau dapat dikatakan lambat, meskipun kecamatan merupakan ujung tombak pelayanan publik yang bersentuhan langsung dengan masyarakat. Kondisi ini mengindikasikan bahwa implementasi manajemen talenta sebagaimana diatur dalam Perbup Nomor 76 Tahun 2022 belum sepenuhnya mempertimbangkan kebutuhan riil seluruh lini pemerintahan daerah secara proporsional.

Perbup Sumedang Nomor 76 Tahun 2022 juga mengatur bahwa pengembangan talenta PNS dilaksanakan melalui berbagai modalitas, termasuk pendidikan dan pelatihan, *coaching*, mentoring, serta program pengembangan lainnya yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Amanat ini selaras dengan Pasal 70 UU ASN yang menyatakan bahwa setiap ASN berhak memperoleh pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelajaran dalam satu tahun. Ketentuan ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa ASN tidak hanya statis dalam jabatan, melainkan terus berkembang sesuai dengan tuntutan dinamika pelayanan publik. Di Kecamatan Jatinangor, pengembangan kompetensi diselenggarakan melalui dua jalur. Jalur pertama adalah pelatihan formal yang difasilitasi oleh BKPSDM bersama lembaga-lembaga mitra seperti Lembaga Administrasi Negara (LAN), Kementerian Dalam Negeri, dan institusi akademik. Pelatihan bersertifikat ini mencakup bidang pelayanan publik, teknis pemerintahan, manajemen sumber daya manusia, dan keuangan daerah, dengan durasi berkisar antara 7 hingga 30 hari kerja tergantung pada kompleksitas materi. Jalur kedua adalah pengembangan mandiri yang dilakukan oleh masing-masing pegawai secara individual.

Meskipun demikian, implementasi program pengembangan kompetensi ini menghadapi sejumlah hambatan. Pertama, desain dan jadwal pelatihan sepenuhnya ditentukan oleh BKPSDM berdasarkan rancangan kelembagaan, sehingga kecamatan tidak memiliki fleksibilitas untuk mengusulkan jenis pelatihan yang relevan dengan kebutuhan spesifik unit kerjanya. Kondisi ini menyebabkan adanya kesenjangan antara pelatihan yang diterima dengan kebutuhan kompetensi aktual di lapangan, yang bertentangan dengan prinsip *training needs analysis*. Kedua, konsistensi pelaksanaan pelatihan terbatas karena ketergantungan pada kapasitas dan anggaran BKPSDM, bukan pada kebutuhan pembelajaran pegawai di kecamatan. Hambatan ini menunjukkan bahwa meskipun Perbup Nomor 76 Tahun 2022 telah

menyediakan kerangka pengembangan talenta yang komprehensif, kapasitas implementasinya masih terkendala oleh keterbatasan koordinasi antara BKPSDM dan unit kerja kecamatan.

Dalam kerangka manajemen talenta yang diatur oleh Perbup Sumedang Nomor 76 Tahun 2022, penilaian kinerja merupakan komponen integral yang berfungsi sebagai dasar pengambilan keputusan terkait pengembangan karier dan promosi pegawai. Ketentuan ini juga sejalan dengan Pasal 78 UU ASN yang mengamanatkan penilaian kinerja ASN dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku ASN. Implementasi penilaian kinerja di Kecamatan Jatinangor dilaksanakan secara periodik setiap satu bulan melalui mekanisme *Key Performance Indicator* (KPI) yang indikatornya ditetapkan oleh BKPSDM. Pemantauan kinerja harian didukung oleh platform digital MyASN sebagai bagian dari sistem *e-office* pemerintah, yang memungkinkan pencatatan dan dokumentasi aktivitas kerja secara *real-time*. Penggunaan teknologi ini sejalan dengan agenda transformasi digital birokrasi yang menjadi bagian dari semangat reformasi UU ASN.

Salah satu hambatan paling substansial dalam implementasi manajemen talenta di Kecamatan Jatinangor adalah kondisi kekurangan ASN yang kronis. Meskipun UU ASN dan Perbup Nomor 76 Tahun 2022 mengamanatkan pengelolaan talenta yang optimal, efektivitas manajemen talenta sangat bergantung pada kecukupan jumlah pegawai sebagai prasyarat dasarnya. Temuan penelitian menunjukkan bahwa rasio beban kerja yang dihadapi pegawai Kecamatan Jatinangor mencapai 1:3, di mana satu orang pegawai menanggung beban yang idealnya diselesaikan oleh tiga orang. Kondisi *overwork* yang dialami terutama oleh Kepala Seksi (Kasi) ini berpotensi berdampak negatif pada kualitas pelayanan publik dan kesejahteraan pegawai.

Krisis ketersediaan ASN ini disebabkan oleh dua faktor determinan yang saling berkaitan. Pertama, kebijakan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemen PANRB) yang membatasi penerimaan ASN baru dalam rangka efisiensi belanja pegawai negara secara nasional. Kedua, keterbatasan kapasitas fiskal daerah dalam menanggung beban pembayaran Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Penambahan jumlah ASN dengan demikian tidak semata-mata ditentukan oleh kebutuhan organisasional sebagaimana seharusnya dianalisis dalam perencanaan kebutuhan pegawai (*bezzetting*), melainkan sangat dikondisikan oleh kemampuan fiskal daerah. Permasalahan ini bersifat lintas kecamatan dan tidak hanya terjadi di Jatinangor, melainkan juga dialami oleh kecamatan-kecamatan lain di wilayah Kabupaten Sumedang.

Dimensi tambahan yang memperparah krisis kepegawaian ini adalah keterbatasan yang melekat pada status Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K). Berdasarkan regulasi yang berlaku, P3K tidak dapat ditempatkan pada jabatan-jabatan tertentu yang mensyaratkan status Pegawai Negeri Sipil (PNS) penuh, seperti jabatan bendahara. Ketentuan ini menciptakan kekosongan struktural pada posisi-posisi kritis yang tidak dapat diisi oleh pegawai non-PNS, meskipun P3K telah diakui sebagai salah satu kategori ASN dalam UU Nomor 20 Tahun 2023. Kondisi ini mengungkap adanya inkonsistensi antara semangat inklusivitas UU ASN terhadap P3K di satu sisi, dengan pembatasan fungsional yang masih menempatkan P3K pada posisi yang lebih terbatas dibandingkan PNS di sisi lain.

Kebutuhan penambahan pegawai pada dasarnya dapat diajukan oleh kecamatan kepada BKPSDM melalui mekanisme formal penyusunan formasi, namun proses persetujuan di BKPSDM berlangsung lambat dan tidak selalu menghasilkan keputusan yang sesuai dengan kebutuhan yang diajukan. Hal ini mengindikasikan bahwa mekanisme perencanaan kebutuhan pegawai yang diamanatkan dalam Perbup Nomor 76 Tahun 2022 belum berfungsi secara responsif terhadap kebutuhan riil unit kerja di tingkat terbawah pemerintahan.

Menghadapi berbagai hambatan implementasi tersebut, Kecamatan Jatinangor mengembangkan strategi adaptif yang bersifat responsif namun berada di luar kerangka formal yang diatur dalam Perbup Nomor 76 Tahun 2022. Strategi pertama adalah penyesuaian peran struktural, di mana Kepala Sub-bagian (Kasubag) terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas-tugas teknis operasional yang secara normatif merupakan tanggung jawab staf pelaksana. Fleksibilitas hierarkis ini, meskipun efektif dalam jangka pendek, mengindikasikan distorsi dalam pembagian tugas dan fungsi (tupoksi) yang seharusnya dijalankan secara sistematis.

Strategi kedua adalah penyusunan tabel kebutuhan pegawai sebagai dokumen advokasi formal yang diajukan kepada BKPSDM. Dokumen ini berfungsi sebagai instrumen argumentasi berbasis data yang menggambarkan kesenjangan antara ketersediaan pegawai dengan beban kerja aktual. Pendekatan ini merupakan upaya kecamatan untuk berpartisipasi dalam proses perencanaan kepegawaian, meskipun kewenangan pengambilan keputusan akhir tetap berada di BKPSDM.

Secara keseluruhan, implementasi UU ASN dan Perbup Sumedang Nomor 76 Tahun 2022 di Kecamatan Jatinangor menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan yang cukup lebar antara desain kebijakan dengan realitas implementasinya. Manajemen talenta yang ideal sebagaimana dikehendaki oleh kedua regulasi tersebut mensyaratkan adanya keselarasan antara rekrutmen berbasis kompetensi, pengembangan kapasitas yang terencana, penilaian kinerja yang akurat, dan perencanaan suksesi yang sistematis. Namun, efektivitas implementasi di tingkat kecamatan sangat dibatasi oleh sentralisasi kewenangan di BKPSDM, keterbatasan fiskal daerah, dan inkonsistensi antara regulasi manajemen talenta dengan regulasi kepegawaian teknis yang masih membatasi peran P3K. Reformasi terhadap mekanisme koordinasi antara kecamatan dan BKPSDM, serta penguatan perencanaan kebutuhan pegawai yang responsif terhadap beban kerja aktual, menjadi kebutuhan mendesak agar amanat Perbup Nomor 76 Tahun 2022 dapat terwujud secara substansial di lapangan.

3.4. Evaluasi Manajemen Talenta di Kecamatan Jatinangor

Implementasi manajemen talenta di Kecamatan Jatinangor secara struktural menghadapi hambatan mendasar yang bersumber dari ketiadaan otonomi rekrutmen di tingkat kecamatan. Seluruh kewenangan penempatan ASN berada di tangan BKPSDM Kabupaten Sumedang melalui SK Bupati, sehingga kecamatan hanya bertindak sebagai penerima kebijakan tanpa kapasitas untuk menyeleksi talenta sesuai kebutuhan organisasional. Kondisi ini menghasilkan mismatch antara kompetensi pegawai dengan tuntutan jabatan sebagaimana tercermin dari kasus penempatan staf berlatar belakang teknis Dinas PU ke lingkungan administratif kecamatan.

Dalam perspektif manajemen talenta, hal ini bertentangan dengan prinsip *the right person in the right place* yang menjadi fondasi pengelolaan SDM berbasis kompetensi [4], [6]. Lebih jauh, Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang cenderung memprioritaskan distribusi ASN pada sektor-sektor strategis seperti kesehatan, pendidikan, dan pengadaan, yang secara implisit menempatkan kecamatan sebagai entitas sekunder dalam hierarki kepegawaian daerah. Realitas ini menunjukkan bahwa manajemen talenta di level kecamatan tidak dapat dievaluasi secara parsial tanpa mempertimbangkan struktur tata kelola kepegawaian yang lebih makro.

Pada dimensi pengembangan kompetensi, Kecamatan Jatinangor sesungguhnya telah memiliki mekanisme pelatihan yang cukup beragam, baik melalui jalur mandiri maupun program terstruktur dari BKPSDM yang bermitra dengan LAN, Kemendagri, dan kalangan akademisi. Namun demikian, keberadaan program pelatihan tersebut belum cukup untuk dikategorikan sebagai sistem pengembangan talenta yang sistematis dan berkelanjutan. Pelatihan yang ada masih bersifat reaktif dan terbatas cakupannya, tidak dirancang berdasarkan talent gap analysis yang komprehensif terhadap kebutuhan riil kecamatan. Padahal manajemen talenta yang efektif mensyaratkan keselarasan antara program pengembangan dengan kebutuhan strategis organisasi secara terencana [11].

Sistem penilaian kinerja yang dilakukan secara bulanan melalui indikator dari BKPSDM dan dipantau via aplikasi MyASN memang memberikan gambaran positif dalam hal akuntabilitas kinerja, tetapi perlu dikritisi bahwa KPI yang ditetapkan secara top-down tanpa mempertimbangkan konteks beban kerja aktual di lapangan berpotensi menjadi alat penilaian yang tidak adil, terutama ketika satu pegawai menanggung beban kerja yang seharusnya dikerjakan oleh tiga orang.

Krisis SDM yang terjadi di Kecamatan Jatinangor merupakan manifestasi paling nyata dari kegagalan sistemik manajemen talenta di tingkat pemerintahan lokal. Rasio beban kerja 1:3 yang diungkapkan narasumber bukan sekadar persoalan teknis-administratif, melainkan cerminan dari ketimpangan struktural antara tuntutan pelayanan publik yang terus meningkat dengan kapasitas aparatur yang stagnan akibat keterbatasan fiskal daerah dan kebijakan moratorium/pembatasan rekrutmen ASN oleh KemenPANRB [1]. Kondisi ini diperparah oleh keterbatasan jabatan yang dapat diisi oleh PPPK, misalnya posisi bendahara yang secara regulasi hanya dapat diemban oleh ASN berstatus PNS, sehingga fleksibilitas pengisian kekosongan jabatan semakin sempit.

Fakta bahwa kondisi serupa juga dialami oleh kecamatan-kecamatan lain di Kabupaten Sumedang mengindikasikan bahwa ini bukan anomali lokal, melainkan permasalahan sistemik yang memerlukan reformasi kebijakan kepegawaian dari hulu [9]. Strategi adaptif yang dilakukan seperti Kasubag yang turun langsung ke pekerjaan teknis dan penyusunan tabel kebutuhan pegawai sebagai bahan pengajuan ke BKPSDM patut dipuji sebagai bentuk resiliensi birokrasi, namun sejatinya hanyalah workaroud jangka pendek yang tidak menyentuh akar persoalan. Tanpa reformasi distribusi ASN yang lebih responsif terhadap kebutuhan unit terkecil pemerintahan, manajemen talenta di kecamatan akan terus berjalan di tempat.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi manajemen talenta ASN di Kecamatan Jatinangor, sebuah kawasan dengan karakteristik yang tidak biasa mengingat kedudukannya sebagai pusat pendidikan tinggi nasional yang menuntut kualitas pelayanan publik di atas rata-rata kecamatan pada umumnya. Berdasarkan seluruh temuan dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta di Kecamatan Jatinangor masih menghadapi kesenjangan yang cukup lebar antara apa yang dikehendaki regulasi dengan apa yang terjadi di lapangan.

Persoalan paling mendasar terletak pada struktur kewenangan rekrutmen dan penempatan ASN yang sepenuhnya berada di tangan BKPSDM Kabupaten Sumedang tanpa melibatkan kecamatan sama sekali. Akibatnya, penempatan pegawai kerap tidak mempertimbangkan kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan unit kerja, sebagaimana tercermin dari kasus penugasan pegawai berlatar belakang teknis Dinas PU ke lingkungan administratif kecamatan.

Pada sisi pengembangan kompetensi, pelatihan yang diselenggarakan melalui BKPSDM bersama LAN, Kemendagri, dan akademisi memang telah berjalan, namun sifatnya masih reaktif dan tidak didasarkan pada analisis kesenjangan talenta yang berangkat dari kebutuhan riil kecamatan. Kecamatan juga tidak memiliki ruang untuk mengusulkan jenis pelatihan yang relevan dengan tantangan spesifik yang dihadapinya, sehingga terjadi kesenjangan antara materi pelatihan yang diterima pegawai dengan kompetensi yang sebenarnya dibutuhkan di lapangan.

Hambatan yang paling berat secara operasional adalah krisis ketersediaan ASN dengan rasio beban kerja 1:3, di mana satu pegawai menanggung pekerjaan yang idealnya diselesaikan oleh tiga orang. Kondisi ini bukan semata persoalan lokal Jatinangor, melainkan cerminan dari ketimpangan struktural yang lebih luas akibat kebijakan pembatasan rekrutmen ASN oleh KemenPAN RB dan keterbatasan fiskal daerah. Situasi ini semakin diperparah oleh keterbatasan regulatif PPPK yang belum dapat mengisi jabatan-jabatan tertentu seperti bendahara yang mensyaratkan status PNS penuh, sehingga kekosongan struktural sulit untuk diatasi dalam waktu dekat.

Meskipun demikian, Kecamatan Jatinangor tidak tinggal diam. Keterlibatan langsung Kasubag dalam pekerjaan teknis operasional serta penyusunan tabel kebutuhan pegawai sebagai dokumen advokasi kepada BKPSDM mencerminkan resiliensi birokrasi yang ada. Namun demikian, strategi-strategi adaptif tersebut sejatinya hanya bersifat sementara dan tidak menyentuh akar persoalan yang lebih struktural.

Dengan demikian, penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen talenta berpengaruh terhadap kualitas aparatur, namun efektivitasnya sangat ditentukan oleh konsistensi sistem merit, ketepatan penempatan, dukungan pengembangan kompetensi yang terencana, dan kecukupan jumlah ASN. Tanpa reformasi yang lebih mendasar pada mekanisme distribusi dan perencanaan kepegawaian, manajemen talenta ASN di tingkat pemerintahan terkecil akan terus berjalan jauh dari idealitas yang diamanatkan regulasi. Oleh karena itu, perlu diberikan ruang yang lebih besar bagi kecamatan untuk terlibat dalam proses distribusi dan perencanaan kepegawaian agar pengelolaan talenta ASN dapat berjalan secara lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Kementerian PANRB RI, 2020.

- [2] Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang, *Peraturan Bupati Kabupaten Sumedang Nomor 76 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang*. Sumedang: Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang, 2022.
- [3] Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang, *Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 2 Tahun 2012 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kabupaten Sumedang Tahun 2011–2031*. Sumedang: Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang, 2012.
- [4] M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th ed. London: Kogan Page, 2020.
- [5] P. Cheese, R. J. Thomas, and E. Craig, *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London: Kogan Page, 2008.
- [6] G. Dessler, *Human Resource Management*, 15th ed. New Jersey: Pearson Education, 2017.
- [7] G. Dessler, *Human Resource Management*, 16th ed. New Jersey: Pearson Education, 2020.
- [8] R. A. Heifetz, A. Grashow, and M. Linsky, *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston, MA: Harvard Business Press, 2009.
- [9] S. N. Bakar, "Tantangan Manajemen ASN dalam Kerangka Desentralisasi: Antara Kebutuhan Daerah dan Kebijakan Nasional," *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, vol. 24, no. 2, pp. 95–105, 2017.
- [10] S. Agista and G. M. D. Hanantijo, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dalam perspektif sustainable human resource management," *Jurnal Good Governance*, vol. 21, no. 1, pp. 68–82, 2025.
- [11] D. G. Collings and K. Mellahi, "Strategic talent management: A review and research agenda," *Human Resource Management Review*, vol. 19, no. 4, pp. 304–313, 2009.
- [12] A. Setiawan, W. Handoko, and H. E. B. Warju, "Analisis Generasi ASN Indonesia 2024 dalam Kerangka Sistem Merit Tantangan Transisi Gen XY Menuju Gen Z," *Civil Service*, vol. 19, no. 2, 2025.
- [13] D. Ulrich and J. H. Dulebohn, "Are we there yet? What's next for HR?" *Human Resource Management Review*, vol. 25, no. 2, pp. 188–204, 2015.