Jurnal Ilmiah untuk Analisis, Inovasi dan Pengembangan Sosial Humaniora (JIPSH),
Volume 2, No. 1, Oktober 2026, hlm 62-71

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN TALENTA DALAM PENATAAN DIKLAT ASN DI SEKRETARIAT JENDERAL DPD RI

Innieke Dwi Putri[1], Triyuni Soemartono[2], M. Hanan Rahmadi[3]

ABSTRACT

This study examines how talent management policy shapes civil servant (ASN) training (diklat) at the Secretariat General of the Regional Representative Council (DPD RI). Persesjen DPD RI No. 19/2024 mandates that talent-mapping results determine training participants, materials, and pathways. Yet 2022–2025 records show that only 0.3% of participants attended core-competency programs, 98.1% of activities were externally organized, and two of three talent-development pathways never operated. This qualitative single case study draws on interviews with nine purposively selected informants and organizational documents, analysed through Edwards III's model and Ulrich's talent management cycle, with Kirkpatrick's model as the evaluative lens. Findings reveal a missing link between talent mapping and training assignment, acknowledged by the Head of the Organization Bureau: talent results are only "one of" the considerations, while supervisors' nominations and quotas decide in practice. Disposition and communication show the sharpest gaps, whereas bureaucratic structure is comparatively well organized. Because almost all training is purchased externally, the organization also lacks control over content. The study recommends an explicit linking mechanism supported by internal training capacity and behaviour-level evaluation.

Keywords: *Talent Management, Policy Implementation, Civil Service Training, Edwards III, DPD RI*

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji implementasi kebijakan manajemen talenta dalam penataan diklat Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (Setjen DPD RI). Persesjen DPD RI Nomor 19 Tahun 2024 mengamanatkan agar hasil pemetaan talenta menentukan peserta, materi, dan jalur diklat. Namun, rekapitulasi 2022–2025 menunjukkan bahwa hanya 0,3% peserta mengikuti program kompetensi inti, 98,1% kegiatan diselenggarakan pihak eksternal, dan dua dari tiga jalur pengembangan talenta tidak pernah berjalan. Penelitian studi kasus kualitatif ini menggunakan wawancara terhadap sembilan informan dan telaah dokumen, yang dianalisis dengan model Edwards III dan siklus manajemen talenta Ulrich, dengan model Kirkpatrick sebagai lensa evaluasi. Hasil penelitian menemukan keterputusan (*missing link*) antara pemetaan talenta dan penetapan peserta diklat yang diakui Kepala Biro Organisasi: hasil talenta baru menjadi "salah satu" pertimbangan, sedangkan dalam praktik penunjukan atasan dan kuota yang menentukan. Disposisi dan komunikasi menunjukkan kesenjangan paling tajam, sementara struktur birokrasi relatif tertata. Karena hampir seluruh diklat dibeli dari pihak eksternal, organisasi juga belum mengendalikan isi pelatihan. Penelitian ini merekomendasikan mekanisme keterkaitan eksplisit yang didukung kapasitas penyelenggaraan internal dan evaluasi tingkat perilaku.

Kata Kunci: Manajemen Talenta, Implementasi Kebijakan, Diklat ASN, Edwards III, DPD RI

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan unsur utama penyelenggara pelayanan publik, sehingga pengelolaan sumber dayanya dituntut bergeser dari pola administratif-rutin menuju sistem pengembangan yang strategis. Manajemen talenta hadir untuk menjawab kebutuhan tersebut dengan menempatkan pegawai berkinerja dan berpotensi tinggi pada posisi serta program pengembangan yang tepat. Di Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (Setjen DPD RI), kebijakan ini diatur secara berjenjang, mulai dari Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 jo. Nomor 17 Tahun 2020, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020, hingga Peraturan Sekretaris Jenderal (Persesjen) DPD RI Nomor 19 Tahun 2024 jo.

Nomor 12 Tahun 2022 sebagai aturan teknis.

Kerangka regulasi tersebut mengamanatkan bahwa hasil pemetaan pegawai ke dalam Kotak Manajemen Talenta menjadi dasar penetapan peserta, materi, dan jalur pengembangan pendidikan dan pelatihan (diklat). Namun, rekapitulasi diklat Setjen DPD RI tahun 2022–2025 menunjukkan kesenjangan yang nyata antara amanat normatif dan praktiknya. Diklat struktural wajib mendominasi 46,5% dari seluruh program pengembangan, sedangkan program yang menopang kompetensi inti kelembagaan hanya diikuti 0,3% peserta. Sebanyak 98,1% kegiatan diklat diselenggarakan pihak eksternal karena *ASN corporate university* belum berfungsi sebagai penyelenggara. Dua dari tiga jalur pengembangan talenta menurut Pasal 22, yaitu akselerasi karier melalui sekolah kader dan peningkatan kualifikasi melalui tugas belajar, tidak pernah diselenggarakan sepanjang periode tersebut.

Sebanyak 87% kegiatan juga masih bersifat klasikal, dan separuhnya diselenggarakan di luar Jabodetabek. Pola ini berpotensi menimbulkan kesenjangan akses bagi pegawai di kantor daerah. Data tersebut memperlihatkan bahwa persoalannya tidak hanya terletak pada siapa yang dikirim mengikuti diklat, tetapi juga pada jenis diklat yang tersedia, siapa yang menyelenggarakannya, dan seberapa jauh organisasi dapat mengendalikan isinya.

Kajian manajemen talenta di Indonesia umumnya berlokus pada instansi eksekutif berskala besar dan berhenti pada tahap pemetaan atau penempatan. Andriansyah (2018) menemukan bahwa kesenjangan kompetensi ASN di Sekretariat Direktorat Jenderal Pemberdayaan Sosial Kementerian Sosial banyak dipengaruhi oleh diklat yang belum menyasar kebutuhan riil pegawai. Abdullah (2024) menunjukkan bahwa penyederhanaan struktur organisasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai di Kementerian Ketenagakerjaan. Pada lokus yang sama, Salsabilla (2025) menilai efektivitas program diklat di Setjen DPD RI sebagai program yang berdiri sendiri, sedangkan Safitri et al. (2026) mengkaji diklat berbasis tugas dan fungsi di Sekretariat DPRD Kabupaten Malang. Kajian-kajian tersebut belum menelusuri keterhubungan antara hasil pemetaan talenta formal dan penetapan peserta diklat, terutama di kesekretariatan lembaga legislatif yang memiliki karakteristik organisasi berbeda.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini merumuskan tiga pertanyaan: bagaimana keterhubungan antara hasil pemetaan talenta dan penataan diklat ASN di Setjen DPD RI; apa faktor penghambat dan pendukung implementasi kebijakan tersebut; dan upaya apa yang dapat dilakukan untuk mengoptimalkan penataan diklat berbasis pemetaan talenta. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis implementasi kebijakan manajemen talenta dalam penataan diklat, mengidentifikasi faktor penghambat dan pendukungnya, serta merumuskan upaya optimalisasi yang relevan bagi Setjen DPD RI dan kesekretariatan lembaga legislatif sejenis.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Implementasi Kebijakan Publik

Edwards III (1980) menjelaskan empat faktor yang memengaruhi implementasi kebijakan, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Komunikasi menyangkut kejelasan, konsistensi, dan ketepatan penyampaian kebijakan kepada pelaksana. Sumber daya mencakup personel, informasi, kewenangan, dan fasilitas. Disposisi merujuk pada kesediaan dan komitmen pelaksana, sedangkan struktur birokrasi mencakup prosedur operasi standar

dan pembagian tanggung jawab. Model ini banyak digunakan untuk menganalisis kebijakan kepegawaian dan pelatihan di Indonesia, misalnya pada kebijakan pelatihan pola satu pintu di Kabupaten Gorontalo (Manyo'e, 2022) dan kebijakan disiplin pegawai di Balai Latihan Kerja Mandiri Provinsi Jawa Barat (Engkus, 2019). Van Meter dan Van Horn (1975) menambahkan bahwa standar dan sasaran kebijakan yang jelas serta komunikasi antarorganisasi menentukan kinerja implementasi.

Lipsky (2010) menjelaskan bahwa birokrat lini depan memiliki diskresi dalam menerjemahkan kebijakan menjadi praktik. Diskresi tersebut digunakan untuk mengatasi keterbatasan sumber daya, tekanan waktu, dan tuntutan yang saling bertentangan. Akibatnya, kebijakan yang dijalankan dapat berbeda dari kebijakan yang dirumuskan. Meyer dan Rowan (1977) menyebut gejala serupa pada tingkat organisasi sebagai *decoupling*, yaitu keterputusan antara struktur formal yang diadopsi untuk memperoleh legitimasi dan praktik kerja sehari-hari.

2. Manajemen Talenta di Sektor Publik

Collings dan Mellahi (2009) mendefinisikan manajemen talenta strategis sebagai identifikasi posisi kunci, pengembangan kumpulan talenta untuk mengisi posisi tersebut, dan penyusunan arsitektur sumber daya manusia yang terdiferensiasi. Ulrich (2015) menekankan bahwa keunggulan organisasi tidak cukup dibangun dengan memperebutkan talenta, tetapi melalui sistem organisasi yang mengembangkan dan memanfaatkan talenta tersebut. Dalam penelitian ini, siklus manajemen talenta dibaca melalui tahap *identifying* dan *developing*, dengan diklat sebagai titik temu keduanya. Obushna et al. (2025) juga membahas penerapan manajemen talenta dalam pelayanan sipil.

Di Indonesia, PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN menggunakan Kotak Manajemen Talenta (*nine-box*) yang memetakan pegawai berdasarkan kinerja dan potensi. Wahyuni et al. (2023) menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Surabaya telah memiliki mekanisme keterkaitan eksplisit antara posisi pegawai pada kotak talenta dan penetapan peserta diklat. Kasus tersebut memperlihatkan bahwa keterhubungan pemetaan dan pengembangan dapat dirancang dalam prosedur, bukan hanya dinyatakan dalam regulasi.

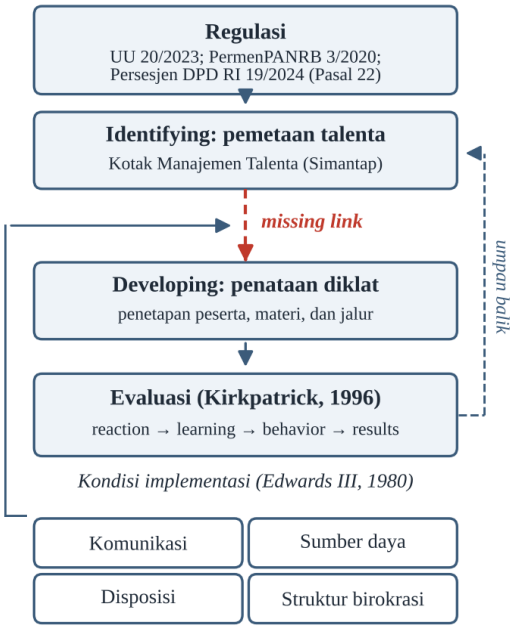
3. Diklat dan Evaluasi Pelatihan

Kirkpatrick (1996) mengusulkan empat tingkat evaluasi pelatihan, yaitu reaksi (*reaction*), pembelajaran (*learning*), perilaku (*behavior*), dan hasil (*results*). Tingkat perilaku dan hasil paling relevan bagi manajemen talenta karena menunjukkan apakah pelatihan mengubah cara kerja dan kontribusi pegawai. Pendekatan 70:20:10 yang dipopulerkan Lombardo dan Eichinger (1996) membagi pengembangan menjadi pembelajaran melalui pengalaman kerja, interaksi dengan orang lain, dan pelatihan formal. Pendekatan ini menempatkan diklat klasikal sebagai bagian kecil dari pengembangan, sehingga penetapan peserta diklat formal perlu dipilih secara cermat.

4. Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian menempatkan pemetaan talenta sebagai tahap *identifying*, penetapan peserta, materi, dan jalur diklat sebagai tahap *developing*, dan evaluasi Kirkpatrick sebagai umpan balik ke pemetaan berikutnya. Empat faktor Edwards III berfungsi sebagai kondisi yang menentukan apakah hubungan antara pemetaan dan pengembangan benar-benar terjadi. Titik yang diuji dalam penelitian ini adalah hubungan antara Kotak Manajemen Talenta dan

penetapan peserta diklat (Gambar 1).



Gambar 1. Kerangka Penelitian
Sumber: Diolah peneliti (2026), diadaptasi dari Edwards III (1980), Ulrich (2015), dan Kirkpatrick (1996)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivisme karena kesenjangan antara rumusan kebijakan dan praktik pelaksanaannya hanya dapat dipahami secara utuh melalui pemaknaan para pelaku kebijakan. Desain penelitian bersifat deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus tunggal. Fokus penelitian adalah Bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia, Biro Organisasi, Keanggotaan, dan Kepegawaian Setjen DPD RI, yaitu unit kerja yang menjadi titik pertemuan antara hasil pemetaan talenta dan penataan program diklat.

Sembilan informan dipilih secara *purposive* dan mewakili tiga level, yaitu level kebijakan, level pelaksana pusat dan daerah, serta kepala subbagian kepegawaian di tiga kantor DPD RI di provinsi berbeda. Kelompok terakhir digunakan untuk menguji konsistensi pola lintas wilayah. Informan diberi kode I1 sampai I9 (Tabel 1).

Tabel 1. Informan Penelitian

Kode	Level	Jabatan
I1	Kebijakan	Kepala Biro Organisasi, Keanggotaan, dan Kepegawaian
I2	Kebijakan	Kepala Bagian Pengembangan SDM
I3	Kebijakan	Kepala Subbagian Pengembangan Kapasitas SDM
I4	Pelaksana	Staf kantor pusat
I5	Pelaksana	Staf kantor daerah
I6	Pelaksana	Pejabat fungsional muda
I7–I9	Kantor daerah	Kepala subbagian kepegawaian kantor DPD RI di tiga provinsi

Sumber: Data penelitian (2026)

Data primer dikumpulkan melalui wawancara semiterstruktur dan observasi. Data sekunder berupa dokumen resmi organisasi, termasuk rekapitulasi diklat 2022–2025 dan Persesjen DPD RI Nomor 19 Tahun 2024. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles et al. (2014), yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Temuan wawancara dikodekan ke dalam empat faktor Edwards III dan tahap siklus manajemen talenta, kemudian dibandingkan antarlevel informan.

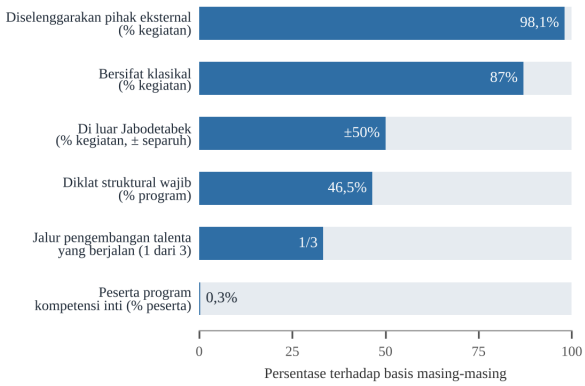
Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dengan membandingkan keterangan sembilan informan lintas level, triangulasi teknik dengan membandingkan hasil wawancara dan dokumen resmi, serta konfirmasi ulang kepada informan kunci sebelum interpretasi dituliskan sebagai temuan. Rekapitulasi diklat digunakan sebagai bukti deskriptif tentang komposisi program, bukan untuk menguji pengaruh kebijakan.

HASIL PENELITIAN

1. Profil Penataan Diklat 2022–2025

Rekapitulasi diklat menunjukkan bahwa penataan diklat masih didominasi program wajib dan penyelenggara eksternal (Gambar 2). Diklat struktural wajib mencakup 46,5% program, sedangkan program kompetensi inti hanya diikuti 0,3% peserta. Sebanyak 98,1%

kegiatan diselenggarakan pihak eksternal, 87% bersifat klasikal, dan sekitar separuh diselenggarakan di luar Jabodetabek. Dari tiga jalur pengembangan talenta menurut Pasal 22, hanya satu jalur yang berjalan.



Gambar 2. Indikator Penataan Diklat Setjen DPD RI 2022–2025
Sumber: Rekapitulasi diklat Setjen DPD RI 2022–2025, diolah (2026)

Setiap indikator pada Gambar 2 memiliki dasar perhitungan yang berbeda, yaitu program, peserta, kegiatan, atau jalur. Karena itu, angka-angka tersebut tidak dapat dijumlahkan, tetapi bersama-sama memperlihatkan pola yang konsisten. Ruang pengembangan yang dapat diarahkan oleh hasil pemetaan talenta relatif sempit, karena sebagian besar kalender diklat telah terisi program wajib dan program yang dirancang oleh penyelenggara eksternal.

2. Keterhubungan Pemetaan Talenta dan Penetapan Peserta

Hasil penelitian menunjukkan kesenjangan tajam antara level kebijakan dan level pelaksana. Informan level kebijakan (I1–I3) memahami dan mengafirmasi bahwa hasil pemetaan talenta seharusnya menjadi dasar penetapan peserta diklat, sejalan dengan tahap *identifying-developing* pada siklus Ulrich. Namun, informan level pelaksana pusat dan daerah menyatakan bahwa penetapan peserta dalam praktik masih ditentukan melalui penunjukan langsung atasan dan pemenuhan kuota, bukan berdasarkan posisi pegawai pada Kotak Manajemen Talenta.

Temuan ini diperkuat oleh pengakuan Kepala Biro Organisasi, Keanggotaan, dan Kepegawaian (I1) bahwa hasil pemetaan talenta baru menjadi "salah satu" pertimbangan, belum menjadi dasar utama penetapan peserta diklat. Dengan demikian, keterputusan (*missing link*) tidak hanya dilaporkan oleh staf pelaksana, tetapi juga dikonfirmasi oleh pejabat yang bertanggung jawab atas kebijakan tersebut. Keterputusan yang sama terlihat pada penetapan materi dan pemanfaatan data Sistem Informasi Manajemen Talenta Sekretariat Jenderal (Simantap) untuk perencanaan diklat.

3. Komunikasi

Komunikasi kebijakan telah dilakukan secara resmi melalui peluncuran kebijakan manajemen talenta pada 29 Juli 2026. Namun, komunikasi tersebut masih bersifat satu arah, dan kejelasan kriteria bagi individu pegawai masih rendah, terutama di kantor daerah. Rendahnya kejelasan kriteria individu berarti pegawai belum memperoleh gambaran yang jelas tentang hubungan antara posisinya pada Kotak Manajemen Talenta dan kesempatan mengikuti diklat atau jalur pengembangan tertentu.

4. Sumber Daya

Sumber daya pengelola di kantor pusat dinilai memadai. Simantap telah memenuhi seluruh komponen infrastruktur sebagaimana diatur dalam Pasal 9, kecuali standar *assessment center* nasional dan anggaran. Sebaliknya, akses kantor daerah terhadap informasi dan program pengembangan secara konsisten dilaporkan sebagai titik lemah. Ketergantungan pada penyelenggara eksternal (98,1%) juga menunjukkan bahwa organisasi belum memiliki kapasitas penyelenggaraan internal, karena *ASN corporate university* belum berfungsi sebagai penyelenggara.

5. Disposisi

Disposisi menunjukkan kesenjangan paling tajam di antara keempat faktor. Komitmen normatif pada level kebijakan tinggi, tetapi tidak dikonfirmasi secara konsisten oleh pengalaman level pelaksana. Pernyataan bahwa hasil talenta baru menjadi "salah satu" pertimbangan menunjukkan bahwa komitmen tersebut belum diterjemahkan menjadi aturan keputusan yang mengikat. Pada level pelaksana, pertimbangan praktis operasional, yaitu penunjukan atasan dan pemenuhan kuota, lebih menentukan daripada hasil pemetaan.

6. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi relatif paling tertata. Koordinasi tujuh unit kerja dalam penetapan jabatan target dan jabatan kritikal menunjukkan adanya mekanisme kerja lintas unit. Namun, masih ditemukan fragmentasi standar penilaian antara jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu. Fragmentasi ini menyulitkan pembandingan pegawai dalam satu Kotak Manajemen Talenta dan pada akhirnya melemahkan legitimasi hasil pemetaan sebagai dasar penetapan peserta diklat. Tabel 2 merangkum temuan pada keempat faktor.

7. Upaya yang Telah Dilakukan

Setjen DPD RI telah menempuh lima upaya, yaitu sosialisasi resmi kebijakan, pembangunan Simantap, pembagian formulir kebutuhan diklat tahunan, penerapan pendekatan pengembangan 70:20:10, dan koordinasi tujuh unit kerja dalam penetapan jabatan target. Kelima upaya tersebut membangun fondasi, tetapi belum ada yang secara langsung mengikat hasil pemetaan talenta dengan penetapan peserta diklat (Tabel 3).

Tabel 2. Matriks Temuan Faktor Edwards III

Faktor	Temuan utama	Tingkat kesenjangan
Komunikasi	Peluncuran resmi; satu arah; kriteria individu kurang jelas, terutama di daerah	Tajam
Sumber daya	Pengelola pusat memadai; Simantap lengkap kecuali standar *assessment center* dan anggaran; akses daerah lemah	Sedang
Disposisi	Komitmen normatif tinggi; hasil talenta hanya "salah satu" pertimbangan; penunjukan atasan dan kuota	Paling tajam
Struktur birokrasi	Koordinasi tujuh unit kerja; fragmentasi standar penilaian JFU dan JFT	Relatif tertata

Sumber: Data penelitian diolah (2026)

Tabel 3. Upaya yang Telah Dilakukan dan Celah yang Tersisa

Upaya	Celah yang tersisa
Sosialisasi resmi kebijakan	Satu kali dan satu arah; belum menjelaskan konsekuensi posisi talenta bagi individu
Pembangunan Simantap	Data belum digunakan untuk menetapkan peserta dan materi diklat
Formulir kebutuhan diklat tahunan	Belum dikaitkan dengan posisi pegawai pada Kotak Manajemen Talenta
Pendekatan 70:20:10	87% kegiatan masih klasikal
Koordinasi tujuh unit kerja	Standar penilaian JFU dan JFT masih terfragmentasi

Sumber: Data penelitian diolah (2026)

PEMBAHASAN

1. Keterputusan pada Sisi Penetapan dan Sisi Penyediaan

Temuan utama penelitian ini adalah keterputusan antara hasil pemetaan talenta dan penetapan peserta diklat. Namun, data rekapitulasi menunjukkan bahwa keterputusan tersebut memiliki dua sisi. Sisi pertama adalah sisi penetapan, yaitu siapa yang dikirim mengikuti diklat. Sisi kedua adalah sisi penyediaan, yaitu diklat apa yang tersedia untuk dipilih. Dengan 46,5% program berupa diklat struktural wajib dan 98,1% kegiatan diselenggarakan pihak eksternal, hasil pemetaan talenta paling jauh hanya dapat memengaruhi pemilihan peserta, tetapi tidak dapat menentukan isi pelatihan. Kondisi ini

menjelaskan rendahnya partisipasi pada program kompetensi inti (0,3%).

Implikasinya, mekanisme keterkaitan antara Kotak Manajemen Talenta dan penetapan peserta merupakan syarat perlu, tetapi belum cukup. Tanpa kapasitas penyelenggaraan internal, misalnya melalui pengaktifan *ASN corporate university*, organisasi tetap bergantung pada katalog program pihak lain. Dalam kerangka Collings dan Mellahi (2009), arsitektur pengembangan yang terdiferensiasi bagi kelompok talenta yang berbeda belum dapat terbentuk apabila pilihan programnya seragam.

Tidak berjalannya jalur akselerasi karier melalui sekolah kader dan peningkatan kualifikasi melalui tugas belajar juga berarti pegawai pada kotak talenta tertinggi belum memperoleh jalur pengembangan yang berbeda dari pegawai lain. Padahal, diferensiasi perlakuan merupakan inti manajemen talenta (Collings & Mellahi, 2009). Dalam kondisi ini, pemetaan talenta berisiko dipersepsikan sebagai kegiatan administratif tanpa konsekuensi, yang dapat melemahkan disposisi pelaksana maupun motivasi pegawai yang dipetakan.

2. Diskresi Pelaksana dan Keputusan yang Sebenarnya

Penunjukan atasan dan pemenuhan kuota dapat dijelaskan melalui konsep diskresi birokrat lini depan (Lipsky, 2010). Pelaksana teknis mengutamakan pertimbangan praktis operasional dibandingkan hasil pemetaan yang bersifat formal-administratif. Pada tingkat organisasi, pola ini menunjukkan gejala *decoupling* (Meyer & Rowan, 1977): kebijakan manajemen talenta diadopsi secara formal, tetapi keputusan penetapan peserta tetap dibuat dengan cara lama.

Diskresi tersebut tidak harus dihapus, tetapi perlu diatur. Pasal 22 ayat (7) Persesjen Nomor 19 Tahun 2024 telah mengamanatkan keterkaitan hasil pemetaan dengan pengembangan. Karena itu, persoalannya bukan kekosongan regulasi, melainkan tidak adanya aturan keputusan yang menjadikan posisi pada Kotak Manajemen Talenta sebagai dasar utama. Salah satu rancangan yang dapat dipertimbangkan adalah menjadikan hasil pemetaan sebagai dasar baku penetapan peserta, dengan kewajiban mencatat alasan tertulis apabila atasan menetapkan peserta di luar hasil tersebut.

3. Komunikasi, Disposisi, dan Kesenjangan Wilayah

Disposisi dan komunikasi menjadi titik lemah paling tajam, sedangkan struktur birokrasi relatif tertata. Pola ini sejalan dengan Abdullah (2024) mengenai pentingnya faktor nonstruktural dalam menentukan efektivitas kerja pegawai. Artinya, kesenjangan implementasi bukan semata persoalan regulasi atau struktur, tetapi juga budaya kerja dan komitmen pelaksana. Dibandingkan dengan Andriansyah (2018) yang menemukan minimnya inisiatif serupa, fondasi yang dibangun Setjen DPD RI relatif lebih lengkap. Namun, dibandingkan dengan Pemerintah Kota Surabaya (Wahyuni et al., 2023), Setjen DPD RI belum memiliki mekanisme keterkaitan eksplisit.

Fragmentasi standar penilaian antara jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu juga perlu dibaca dalam hubungannya dengan disposisi. Kotak yang sama dapat diisi pegawai yang dinilai dengan ukuran berbeda. Apabila pelaksana meragukan keterbandingan hasil pemetaan, wajar bila hasil tersebut diperlakukan hanya sebagai "salah satu" pertimbangan. Dengan demikian, kelemahan disposisi sebagian dapat berakar pada kelemahan instrumen pemetaan, bukan semata-mata pada sikap pelaksana. Pemenuhan standar *assessment center* nasional yang belum tersedia menjadi relevan

untuk memperkuat legitimasi hasil pemetaan.

Kesenjangan juga memiliki dimensi wilayah. Komunikasi paling lemah di kantor daerah, akses kantor daerah dilaporkan sebagai titik lemah sumber daya, dan 87% kegiatan masih klasikal. Kombinasi ini berisiko membuat pegawai di kantor daerah memiliki peluang pengembangan yang lebih kecil, meskipun posisi mereka pada Kotak Manajemen Talenta sama dengan pegawai di pusat. Pendekatan 70:20:10 yang telah diadopsi dapat dimanfaatkan untuk memperluas bentuk pengembangan nonklasikal yang lebih mudah diakses dari daerah.

4. Menutup Siklus melalui Evaluasi

Kirkpatrick (1996) menempatkan perubahan perilaku dan hasil sebagai tingkat evaluasi yang paling bermakna. Data yang tersedia dalam penelitian ini menggambarkan komposisi program dan peserta, tetapi belum memuat evaluasi pada tingkat perilaku dan hasil. Tanpa evaluasi tersebut, organisasi tidak dapat mengetahui apakah diklat yang diikuti pegawai berpotensi tinggi benar-benar meningkatkan kontribusinya, dan hasil diklat tidak dapat kembali memperbarui posisi pegawai pada Kotak Manajemen Talenta. Siklus manajemen talenta karenanya masih terbuka pada dua titik, yaitu antara pemetaan dan pengembangan, serta antara pengembangan dan evaluasi.

5. Implikasi Kebijakan

Berdasarkan temuan tersebut, mekanisme keterkaitan dapat dirancang dalam empat komponen (Tabel 4). Rancangan ini dapat dilaksanakan tanpa perubahan regulasi karena dasar hukumnya telah tersedia dalam Persesjen Nomor 19 Tahun 2024. Urutan pelaksanaannya juga penting. Aturan penetapan dan komunikasi berkelanjutan dapat diterapkan lebih dahulu karena tidak bergantung pada anggaran besar, sedangkan pengaktifan *corporate university* dan pemenuhan standar *assessment center* memerlukan anggaran dan waktu yang lebih panjang.

6. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus tunggal dengan sembilan informan, sehingga temuannya bersifat generalisasi analitis, bukan generalisasi statistik. Data rekapitulasi diklat digunakan sebagai bukti deskriptif dan tidak memuat evaluasi pada tingkat perilaku dan hasil. Penelitian lanjutan dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau campuran untuk mengukur dampak mekanisme keterkaitan, serta memperluas lokus pada kesekretariatan lembaga legislatif lain.

Tabel 4. Rancangan Mekanisme Keterkaitan

Komponen	Rincian	Faktor yang diperkuat
Aturan penetapan	Posisi pada Kotak Manajemen Talenta sebagai dasar baku; pengecualian dengan alasan tertulis	Disposisi, struktur
Penyediaan program	Pengaktifan *corporate university*; program kompetensi inti; jalur sekolah kader dan tugas belajar	Sumber daya
Komunikasi berkelanjutan	Penjelasan konsekuensi posisi talenta bagi individu, terutama di kantor daerah	Komunikasi
Evaluasi	Evaluasi tingkat perilaku dan hasil sebagai masukan pemetaan berikutnya	Struktur, disposisi

Sumber: Sintesis peneliti (2026)

SIMPULAN

Implementasi kebijakan manajemen talenta di Setjen DPD RI memiliki landasan regulatif yang jelas dan dipahami pada level kebijakan, tetapi belum terwujud pada titik krusial penataan diklat, yaitu penetapan peserta, materi, dan pemanfaatan data Simantap. Keterputusan ini diakui langsung

oleh informan kunci tertinggi. Dari empat faktor Edwards III, disposisi dan komunikasi menjadi titik lemah paling tajam, sedangkan struktur birokrasi relatif paling tertata. Keterputusan juga terjadi pada sisi penyediaan, karena hampir seluruh diklat diselenggarakan pihak eksternal dan dua dari tiga jalur pengembangan talenta tidak berjalan.

Manajemen talenta dan penataan diklat perlu diperlakukan sebagai satu siklus yang terintegrasi, bukan dua kebijakan sumber daya manusia yang berjalan paralel. Setjen DPD RI disarankan menyusun mekanisme keterkaitan eksplisit antara posisi pegawai pada Kotak Manajemen Talenta dan penetapan peserta diklat sebagaimana diamanatkan Pasal 22 ayat (7) Persesjen Nomor 19 Tahun 2024, mengaktifkan kapasitas penyelenggaraan internal, menjadikan sosialisasi sebagai proses berkelanjutan, mengaktifkan jalur akselerasi karier dan peningkatan kualifikasi, serta menerapkan evaluasi diklat pada tingkat perilaku dan hasil.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah. (2024). Pengaruh Penyederhanaan Struktur Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. *Public Administration Journal, 8*(2), 41–58.

Andriansyah. (2018). Analisis Kompetensi Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pemberdayaan Sosial Kementerian Sosial Republik Indonesia. *Public Administration Journal, 2*(2), 122–131.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review, 19*(4), 304–313. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001

Edwards III, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington, DC: Congressional Quarterly Press.

Engkus, E. (2019). Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai di Balai Latihan Kerja Mandiri Provinsi Jawa Barat. *Media Bina Ilmiah, 14*(4), 2367–2382. https://doi.org/10.33758/mbi.v14i4.346

Kirkpatrick, D. L. (1996). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services* (30th anniversary expanded ed.). New York: Russell Sage Foundation.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis: Lominger.

Manyo'e, E. T. (2022). Analisis Implementasi Kebijakan Pelatihan Pola Satu Pintu dengan Model Edward III di Kabupaten Gorontalo. *KNOWLEDGE: Jurnal Inovasi Hasil Penelitian dan Pengembangan, 2*(3), 227–240. https://doi.org/10.51878/knowledge.v2i3.1599

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology, 83*(2), 340–363. https://doi.org/10.1086/226550

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Obushna, N., Selivanov, S., Moskalenko, S., Makhinchuk, N., & Petrynska, V. (2025). Talent Management in Civil Service. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 47*(2), 284–292. https://doi.org/10.15544/mts.2025.22

Safitri, A., Rahaju, T., Prabawati, I., & Suprapto, F. A. (2026). Implementation of Employee Education and Training Based on Duties and Functions in the Secretariat of the Regional People's Representative Council of Malang Regency. *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 4*(5). https://doi.org/10.5281/zenodo.20792437

Salsabilla, A. S. (2025). Efektivitas Program Pendidikan dan Pelatihan di Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia. *Perspektif Administrasi Publik dan Hukum, 2*(2), 129–141. https://doi.org/10.62383/perspektif.v2i2.242

Ulrich, D. (2015). From War for Talent to Victory through Organization. *Strategic HR Review, 14*(1/2), 8–12. https://doi.org/10.1108/SHR-01-2015-0004

Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration & Society, 6*(4), 445–488. https://doi.org/10.1177/009539977500600404

Wahyuni, K., Suhariadi, F., & Subhekti, E. F. (2023). 9 Box Talent Management di Pemerintah Kota Surabaya: Pendekatan Strategis untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia. *MBR (Management and Business Review), 7*(2), 263–274. https://doi.org/10.21067/mbr.v7i2.8626

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

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

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

Peraturan Sekretaris Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2024 tentang Perubahan atas Peraturan Sekretaris Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia.