

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN TALENTA DALAM PENGEMBANGAN TALENTA APARATUR SIPIL NEGARA DI PROVINSI RIAU

Muhammad Khoirul Kas
NPP. 32.0168
Asdaf Kota Pekanbaru, Provinsi Riau
Program Studi Studi Kebijakan Publik
Email: 32.0168@praja.ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Dr. Drs. A. Masrich, M.Si

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): Talent management policy is an important strategy in improving the quality of State Civil Apparatus (ASN), but its implementation in the regions still faces various challenges. In Riau Province, obstacles such as minimal understanding of ASN regarding the concept of talent management, limited resources, and an unadaptive bureaucratic structure hamper the effectiveness of the policy. **Purpose:** This study aims to analyze the implementation of talent management policy in developing ASN talent in Riau Province, identify the obstacles faced, and examine the improvement efforts made by the local government. **Method:** This study employs a qualitative descriptive approach using George C. Edwards III's policy implementation theory, which includes four key aspects: communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. Data were collected through in-depth interviews and document analysis. Informants were selected using purposive and snowball sampling techniques, totaling 10 individuals, consisting of structural officials and civil servants in the Riau Provincial Government who are knowledgeable and directly involved in the implementation of talent management policy. **Result:** The results of the study indicate that policy implementation is still not optimal. The main obstacles include low policy socialization, limited equitable training, an information system that is not yet integrated, and inequality in treatment between structural and functional ASN. However, efforts such as improving coordination between agencies, preparing talent pools, and facilitating study assignments have been carried out as initial steps for improvement. **Conclusion:** In conclusion, the implementation of talent management policies in Riau Province still requires strengthening in terms of communication, resources, and bureaucratic reform. A sustainable strategy based on an inclusive and adaptive merit system is needed so that policies can encourage the development of ASN talents effectively and fairly.

Keywords: Talent Management, ASN, Policy Implementation, Merit System, Riau Province

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Kebijakan manajemen talenta menjadi strategi penting dalam peningkatan kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN), namun implementasinya di daerah masih menghadapi berbagai tantangan. Di Provinsi Riau, kendala seperti minimnya pemahaman ASN terhadap konsep manajemen talenta, keterbatasan sumber daya, dan struktur birokrasi yang belum adaptif menghambat efektivitas kebijakan. **Tujuan:** Penelitian ini

bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengembangan talenta ASN di Provinsi Riau, mengidentifikasi hambatan yang dihadapi, serta mengkaji upaya perbaikan yang dilakukan pemerintah daerah. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teori implementasi kebijakan George C. Edwards III, yang mencakup empat aspek: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Informan dipilih secara *purposive* dan *snowball sampling*, berjumlah 10 orang, terdiri dari pejabat struktural dan ASN di Pemerintah Provinsi Riau yang memahami serta terlibat langsung dalam implementasi kebijakan manajemen talenta. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan masih belum optimal. Hambatan utama meliputi rendahnya sosialisasi kebijakan, keterbatasan pelatihan yang merata, sistem informasi yang belum terintegrasi, serta ketimpangan perlakuan antara ASN struktural dan fungsional. Meski demikian, upaya seperti peningkatan koordinasi antarinstansi, penyusunan *talent pool*, dan fasilitasi tugas belajar telah dilakukan sebagai langkah awal perbaikan. **Kesimpulan:** Kesimpulannya, implementasi kebijakan manajemen talenta di Provinsi Riau masih membutuhkan penguatan dalam aspek komunikasi, sumber daya, dan reformasi birokrasi. Perlu strategi berkelanjutan berbasis sistem merit yang inklusif dan adaptif agar kebijakan dapat mendorong pengembangan talenta ASN secara efektif dan berkeadilan.

Kata kunci: Manajemen Talenta, ASN, Implementasi Kebijakan, Sistem Merit, Provinsi Riau

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Implementasi kebijakan merupakan proses yang esensial dalam sistem administrasi publik karena menjadi jembatan antara rumusan kebijakan dengan hasil nyata di lapangan. George C. Edwards III (1980) mengemukakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Keterpaduan keempat faktor ini menentukan apakah suatu kebijakan dapat dijalankan secara efektif. Dalam proses implementasi kebijakan publik, penting untuk memperhatikan adanya keterlibatan masyarakat, fleksibilitas struktur organisasi, serta kesinambungan pengawasan agar kebijakan dapat mencapai tujuan yang diharapkan (Hamdi, 2014). Dalam praktiknya, proses implementasi sering kali dipengaruhi oleh kondisi lokal, termasuk kapabilitas sumber daya manusia, struktur kelembagaan, dan tingkat pemahaman pelaksana kebijakan terhadap substansi kebijakan itu sendiri. Dalam praktik sektor publik, manajemen talenta sering kali terhambat karena masih minimnya pemahaman akan tujuan jangka panjang serta keterbatasan sistem evaluasi efektivitas kebijakan” (Thunnissen, *et al.* 2013).

Dalam konteks tata kelola pemerintahan daerah, pengelolaan sumber daya manusia aparatur menjadi komponen strategis untuk mendukung tercapainya reformasi birokrasi. Pemerintahan daerah memiliki tanggung jawab besar dalam membangun tata kelola sumber daya manusia yang berdaya saing, termasuk melalui inovasi kebijakan kepegawaian yang adaptif terhadap tantangan lokal (Hamid, 2018). Manajemen talenta sebagai pendekatan dalam pengelolaan ASN bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan responsif melalui identifikasi, pengembangan, dan penempatan ASN berbasis sistem merit. Talent management harus dipahami sebagai proses strategis yang saling terkait antara identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta agar organisasi publik dapat menjaga daya

saingnya secara berkelanjutan (Al Ariss, *et al.* 2014). Manajemen talenta tidak hanya berperan dalam pengembangan karier ASN, tetapi juga menjadi instrumen untuk memastikan bahwa aparatur yang menduduki jabatan strategis memiliki kompetensi dan integritas yang sesuai dengan tuntutan organisasi.

Provinsi Riau telah merespons kebijakan nasional terkait manajemen talenta melalui penerbitan Peraturan Gubernur Riau Nomor 67 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Kebijakan ini mencakup mekanisme akselerasi karier, pengembangan kompetensi, dan tugas belajar. Namun demikian, data dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) menunjukkan adanya penurunan dalam implementasi sistem merit, khususnya pada aspek pengembangan karier, dari 58% pada tahun 2022 menjadi 56% pada tahun 2023. Fakta ini mencerminkan adanya kesenjangan antara kebijakan yang dirumuskan dan realisasi pelaksanaannya di lapangan.

Permasalahan implementasi ini tidak terlepas dari hambatan struktural dan kultural, seperti minimnya pemahaman ASN terhadap substansi kebijakan, keterbatasan fasilitas pelatihan, ketimpangan perlakuan antara ASN struktural dan fungsional, serta belum optimalnya sistem informasi kepegawaian. Selain itu, beberapa program strategis seperti diklat pemetaan talenta dan tugas belajar belum merata dan kurang terintegrasi dengan sistem pengelolaan SDM secara menyeluruh. Etika pemerintahan yang baik menuntut setiap kebijakan publik disusun dan dijalankan berdasarkan asas keadilan, akuntabilitas, serta penghargaan terhadap hak-hak ASN sebagai bagian dari pelaksana negara (Nurdin, 2017). Kondisi ini mengindikasikan bahwa kebijakan manajemen talenta belum sepenuhnya menjadi bagian dari strategi kelembagaan yang terintegrasi dan berkelanjutan. Penelitian di sektor publik menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen talenta berbanding lurus dengan pencapaian kinerja organisasi jika dilaksanakan dengan pendekatan meritokratis dan inklusif (Boselie *et al.* 2021).

Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mendalam dan berbasis data untuk mengevaluasi sejauh mana kebijakan manajemen talenta telah diimplementasikan di Provinsi Riau, serta mengidentifikasi hambatan-hambatan yang muncul selama pelaksanaannya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang konstruktif dalam rangka memperkuat sistem merit dan meningkatkan efektivitas manajemen talenta ASN. Dalam konteks global dan lintas budaya, pengembangan talenta menuntut pemimpin publik untuk adaptif terhadap perubahan dan mampu mengelola keberagaman secara strategis (Bird & Mendenhall, 2016). Dengan demikian, pemerintah daerah dapat mewujudkan birokrasi yang adaptif, berdaya saing, dan mampu memberikan pelayanan publik yang optimal sesuai dengan tujuan reformasi birokrasi nasional.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Permasalahan utama yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengembangan talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) di Provinsi Riau, apa saja hambatan yang dihadapi, serta bagaimana upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut. Permasalahan ini muncul dari ketidaksesuaian antara regulasi yang telah ditetapkan, yaitu Peraturan Gubernur Riau Nomor 67 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta ASN, dengan realitas pelaksanaan di lapangan. Salah satu indikator nyata adalah menurunnya persentase implementasi aspek pengembangan karier ASN, dari 58% pada tahun 2022 menjadi 56% pada tahun 2023, sebagaimana tercatat dalam laporan evaluasi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau.

Kesenjangan penelitian muncul karena meskipun secara normatif pemerintah daerah telah mengadopsi kebijakan manajemen talenta, namun belum banyak kajian empiris yang mengulas secara komprehensif tentang faktor-faktor teknis dan administratif yang memengaruhi keberhasilan implementasinya di tingkat daerah, khususnya dalam konteks

Provinsi Riau. Beberapa penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada tataran nasional, kementerian, atau kota besar, dan belum mengungkap secara mendalam dinamika penerapan kebijakan ini di lingkungan pemerintah provinsi yang memiliki karakteristik birokrasi tersendiri.

Selain itu, belum terdapat kajian yang secara sistematis mengintegrasikan empat variabel kunci dari teori implementasi George C. Edwards III, yakni komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, untuk mengevaluasi secara menyeluruh efektivitas pelaksanaan kebijakan manajemen talenta di daerah. Dalam konteks Riau, belum ada penelitian yang menganalisis sejauh mana masing-masing variabel ini memengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan tersebut dalam mendukung pengembangan karier ASN.

Kekosongan ini diperparah oleh terbatasnya pelibatan ASN dalam proses perumusan dan evaluasi kebijakan, lemahnya koordinasi antarlembaga, serta minimnya integrasi antara program pelatihan dan sistem informasi kepegawaian. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk mengisi celah penelitian dengan kajian empiris berbasis data lokal, guna menghasilkan rekomendasi kebijakan yang lebih relevan dan aplikatif untuk konteks daerah.

Dengan demikian, penelitian ini berupaya menjawab kesenjangan tersebut dengan menganalisis implementasi kebijakan manajemen talenta ASN di Provinsi Riau secara komprehensif, mengidentifikasi faktor penghambat, serta merumuskan strategi perbaikan yang sesuai dengan prinsip meritokrasi dan tuntutan reformasi birokrasi.

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai implementasi kebijakan manajemen talenta ASN telah dilakukan oleh berbagai pihak, baik di tingkat pusat maupun daerah. Salah satu penelitian oleh Basuki dkk. (2024) menganalisis efektivitas pelaksanaan manajemen talenta di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Hasilnya menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan menghadapi hambatan berupa standar kebijakan yang belum jelas, lemahnya komunikasi antarunit, serta keterbatasan anggaran. Fokus penelitian ini berada pada tingkat kementerian, sehingga belum menyentuh kompleksitas birokrasi di tingkat pemerintah daerah seperti yang terjadi di Provinsi Riau.

Penelitian serupa oleh Masrully dkk. (2024) mengangkat tantangan implementasi manajemen talenta dalam mendukung agenda reformasi birokrasi di pemerintah daerah. Mereka menyoroti lemahnya dukungan internal ASN, data ASN yang belum valid, serta dinamika perubahan nomenklatur jabatan yang sering menimbulkan kebingungan pelaksana. Meskipun objek kajiannya adalah pemerintah daerah, penelitian ini lebih menekankan pada aspek sistemik reformasi birokrasi secara umum tanpa fokus mendalam pada proses pengembangan talenta ASN berbasis sistem merit.

Handayani (2023) dalam penelitiannya di Pemerintah Kota Pontianak memfokuskan pada upaya membangun ASN profesional melalui pemanfaatan aplikasi sistem informasi manajemen talenta. Penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi teknologi memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas pemetaan dan pengembangan ASN. Namun, pendekatan berbasis teknologi tersebut belum banyak diterapkan secara menyeluruh di tingkat provinsi, termasuk di Provinsi Riau yang masih menghadapi tantangan pada aspek kebijakan dan birokrasi.

Penelitian oleh Fathony dkk. (2023) mengenai implementasi manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Kota Bandung mengungkapkan bahwa resistensi pegawai terhadap perubahan jabatan dan isu ketidakjelasan tunjangan menjadi kendala utama. Ia menggunakan pendekatan teori implementasi kebijakan dari Merilee S. Grindle untuk menyoroti dimensi aktor dan konteks pelaksanaan kebijakan. Walaupun relevan dalam mengangkat hambatan implementatif, konteks kota dan fokus pada transisi jabatan administratif ke fungsional

menjadikan temuan ini belum sepenuhnya sepadan dengan permasalahan di lingkungan pemerintah provinsi.

Prastianto (2022) meneliti manajemen talenta di lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia dengan menggunakan teori implementasi George C. Edwards III. Ia menemukan bahwa keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur organisasi. Konteks lembaga kepolisian dengan struktur yang hierarkis berbeda dengan karakteristik birokrasi pemerintahan sipil di Provinsi Riau, namun pendekatan teoritis yang digunakan menjadi pijakan penting bagi penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan kajian empiris terkait implementasi kebijakan manajemen talenta ASN di tingkat pemerintah provinsi dengan pendekatan yang kontekstual dan mendalam.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini memiliki kebaruan ilmiah (*novelty*) karena secara khusus mengkaji implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengembangan talenta ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau dengan menggunakan pendekatan teori implementasi kebijakan George C. Edwards III. Sampai saat ini, belum ditemukan penelitian sebelumnya yang secara mendalam memfokuskan analisis pada Provinsi Riau dengan pendekatan teoritis tersebut, serta dengan konteks peraturan lokal, yakni Peraturan Gubernur Riau Nomor 67 Tahun 2022.

Berbeda dengan penelitian Basuki dkk. (2024) yang fokus pada kementerian di tingkat pusat dan Masrully dkk. (2024) yang hanya menyoroti reformasi birokrasi secara umum, penelitian ini memusatkan perhatian pada pengembangan karier ASN melalui kebijakan manajemen talenta berbasis sistem merit yang dilaksanakan di tingkat provinsi. Selain itu, penelitian ini tidak hanya menggambarkan hambatan implementasi, tetapi juga mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara keempat faktor dalam teori Edwards III dan keberhasilan pengembangan talenta ASN secara praktis.

Penelitian ini juga memperluas dimensi kajian dari penelitian Handayani (2023) dan Fathony dkk. (2023), yang lebih menekankan pada penggunaan sistem aplikasi dan perubahan nomenklatur jabatan. Dalam penelitian ini, sistem informasi kepegawaian memang disebutkan sebagai bagian dari hambatan, namun fokus utamanya adalah pada evaluasi menyeluruh terhadap pelaksanaan kebijakan, partisipasi ASN, efektivitas koordinasi lintas organisasi, dan penyelarasan antara program pelatihan dengan kebutuhan strategis daerah.

Sementara Prastianto (2022) telah menggunakan teori yang sama dalam konteks kepolisian, penelitian ini menghadirkan kontribusi baru dalam konteks pemerintahan daerah sipil, yang memiliki tantangan struktural dan politis berbeda. Pendekatan kontekstual yang digunakan menjadi nilai tambah dalam memperkaya kajian implementasi kebijakan di lingkungan birokrasi daerah.

Dengan demikian, kebaruan ilmiah dari penelitian ini terletak pada fokus wilayah yang belum banyak diteliti (Provinsi Riau), pendekatan teori implementasi Edwards III yang diterapkan dalam konteks daerah, serta integrasi antara kebijakan lokal dan nasional yang dikaji secara mendalam melalui data primer dari aktor-aktor kebijakan di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

1.5. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengembangan talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) di Provinsi Riau, dengan fokus pada identifikasi hambatan yang dihadapi serta upaya strategis yang dilakukan untuk mengoptimalkan pelaksanaannya berdasarkan prinsip sistem merit.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan tujuan untuk menggambarkan secara mendalam implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengembangan talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) di Provinsi Riau. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan dinamika pelaksanaan kebijakan secara kontekstual, fleksibel, dan mendalam, serta memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi realitas sosial yang kompleks tanpa dibatasi oleh angka atau statistik kuantitatif. Pendekatan kualitatif memberikan keleluasaan kepada peneliti untuk menangkap gejala sosial secara alami dan menyesuaikan instrumen penelitian dengan dinamika data di lapangan (Sugiyono, 2019). Pendekatan ini relevan untuk mengidentifikasi hambatan serta strategi implementatif dalam pengelolaan talenta ASN yang sangat dipengaruhi oleh struktur birokrasi dan karakteristik lokal. Penelitian kebijakan pemerintahan yang bersifat kualitatif menekankan pada makna subjektif dari pelaku kebijakan dan relevansi konteks lokal yang dianalisis secara mendalam dan berlapis (Simangunsong, 2019).

Informan kunci dalam penelitian ini terdiri atas pejabat struktural di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau, seperti Sekretaris Daerah, Kepala BKD, Kepala Bidang Pengembangan SDM, analis SDM aparatur, serta ASN yang telah mengikuti program pengembangan karier. Mereka dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling* karena memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam proses perumusan serta pelaksanaan kebijakan manajemen talenta. Pemilihan informan ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang komprehensif, kredibel, dan relevan dengan fokus penelitian.

Penelitian dilaksanakan pada tanggal 6 hingga 25 Januari 2025 di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, khususnya di kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau dan beberapa organisasi perangkat daerah (OPD) terkait. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara mendalam dan studi dokumentasi terhadap kebijakan, laporan kinerja, dan data ASN. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan metode. Teori implementasi kebijakan George C. Edwards III digunakan sebagai kerangka analisis utama, dengan fokus pada aspek komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen talenta merupakan kebijakan strategis yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai berpotensi tinggi dalam organisasi, namun dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN) di Provinsi Riau, implementasinya masih berada pada tahap awal dan menghadapi berbagai hambatan. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber dari Kantor Gubernur Provinsi Riau dan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Riau, ditemukan bahwa pelaksanaan manajemen talenta belum berjalan optimal akibat kurangnya koordinasi antarinstansi, akses yang tidak merata terhadap program pengembangan, serta lemahnya strategi komunikasi kebijakan. Meskipun kebijakan ini telah menjadi bagian dari agenda reformasi birokrasi, faktanya sebagian besar ASN belum memperoleh kesempatan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan kompetensinya. Oleh karena itu, dibutuhkan upaya perbaikan yang lebih sistematis dan menyeluruh, termasuk penyesuaian kebijakan yang lebih inklusif, agar manajemen talenta dapat diimplementasikan secara efektif dan merata di seluruh perangkat daerah di Provinsi Riau.

3.1. Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Talenta ASN di Provinsi Riau

Implementasi kebijakan manajemen talenta di Provinsi Riau merupakan bagian dari strategi peningkatan kualitas dan kompetensi ASN agar sejalan dengan kebutuhan organisasi serta tantangan masa depan, namun hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaannya masih menghadapi berbagai kendala baik dalam tahap perencanaan maupun implementasi. Berdasarkan wawancara dengan sejumlah informan kunci, salah satu kendala utama adalah rendahnya pemahaman ASN terhadap urgensi dan mekanisme kebijakan tersebut, yang menyebabkan minimnya partisipasi dalam program pengembangan talenta. Penelitian ini menganalisis empat dimensi utama, komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi; untuk menilai sejauh mana kebijakan diterapkan secara efektif. Hasilnya menunjukkan bahwa hambatan dalam keempat dimensi tersebut, seperti komunikasi yang belum optimal, distribusi sumber daya yang tidak merata, rendahnya komitmen pelaksana, serta birokrasi yang masih kaku, menjadi faktor penghambat utama. Oleh karena itu, diperlukan strategi komunikasi yang lebih terstruktur, peningkatan alokasi sumber daya, penguatan motivasi internal ASN, dan reformasi kelembagaan agar implementasi kebijakan manajemen talenta dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan di seluruh instansi pemerintah Provinsi Riau.

a. Komunikasi

Dimensi komunikasi merupakan salah satu faktor krusial dalam implementasi kebijakan, sebagaimana dikemukakan oleh George C. Edwards III, yang menyatakan bahwa efektivitas komunikasi antara pembuat kebijakan dan pelaksana menjadi penentu utama keberhasilan implementasi. Dalam konteks kebijakan manajemen talenta di Provinsi Riau, komunikasi berperan penting dalam menyampaikan informasi kebijakan secara utuh dan dipahami oleh seluruh ASN sebagai pelaksana kebijakan. Oleh karena itu, penelitian ini mengkaji dua indikator utama dalam dimensi komunikasi, yaitu: (1) proses kebijakan manajemen talenta disosialisasikan kepada ASN di Provinsi Riau dan (2) pandangan ASN mengenai efektivitas saluran komunikasi yang digunakan. Analisis dilakukan melalui proses reduksi data dari hasil wawancara, penyajian data berdasarkan indikator operasional, dan penarikan kesimpulan.

Pada indikator pertama, hasil reduksi data menunjukkan bahwa proses sosialisasi kebijakan manajemen talenta belum merata di seluruh lapisan ASN. Informasi kebijakan cenderung hanya beredar di tingkat pimpinan dan tidak tersampaikan secara efektif kepada ASN di level bawah. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Sekretaris Daerah Provinsi Riau yang menyebutkan bahwa banyak ASN belum memahami mekanisme manajemen talenta secara menyeluruh. Selain itu, Kepala BKD Provinsi Riau juga menyoroti belum diterapkannya secara maksimal sistem pemetaan kompetensi yang berbasis pada standar kompetensi jabatan, sehingga informasi strategis mengenai kebijakan ini belum terdistribusi dengan baik. Ketiadaan pemetaan yang berbasis data ini membuat kebijakan belum menyentuh kebutuhan aktual pegawai.

Pada indikator kedua, data yang disajikan menunjukkan bahwa ASN memandang saluran komunikasi yang digunakan masih bersifat satu arah dan tidak interaktif. Mayoritas ASN menyebutkan bahwa informasi kebijakan hanya disampaikan melalui surat edaran atau email resmi tanpa ruang diskusi atau pelibatan aktif pegawai. Beberapa ASN mengusulkan adanya forum diskusi, pelatihan singkat, atau tatap muka untuk menjelaskan substansi kebijakan secara mendalam. Selain itu, ASN juga menilai bahwa keterlibatan pegawai sejak tahap awal perumusan kebijakan akan meningkatkan pemahaman dan penerimaan terhadap kebijakan tersebut, karena menciptakan rasa memiliki terhadap kebijakan yang akan diimplementasikan.

Berdasarkan hasil analisis dan penarikan kesimpulan dari data yang telah direduksi dan disajikan, dapat disimpulkan bahwa komunikasi dalam implementasi kebijakan manajemen talenta di Provinsi Riau masih belum berjalan secara efektif. Kurangnya penyebaran informasi, keterbatasan media komunikasi yang interaktif, serta rendahnya pelibatan ASN dalam proses perencanaan menyebabkan pemahaman terhadap kebijakan masih rendah. Oleh karena itu, diperlukan strategi komunikasi yang lebih partisipatif, transparan, dan adaptif, termasuk penggunaan media digital dan forum terbuka, agar ASN tidak hanya mengetahui, tetapi juga memahami dan mendukung implementasi kebijakan manajemen talenta secara aktif.

b. Sumber Daya

Dimensi sumber daya merupakan aspek penting dalam mendukung keberhasilan implementasi kebijakan publik. George C. Edwards III menegaskan bahwa tanpa sumber daya yang memadai (baik manusia, anggaran, sarana, maupun waktu) kebijakan tidak dapat dijalankan secara efektif. Dalam konteks kebijakan manajemen talenta ASN di Provinsi Riau, ketersediaan dan kualitas sumber daya menjadi fondasi utama agar kebijakan ini dapat dioperasionalkan secara berkelanjutan. Untuk menilai efektivitas pelaksanaan dimensi ini, penelitian ini menganalisis dua indikator utama berdasarkan operasionalisasi variabel, yaitu: (1) akses dan kualitas sumber daya untuk pengembangan talenta ASN, serta (2) penilaian ASN mengenai dukungan pemerintah atau instansi terkait terhadap pelaksanaan kebijakan manajemen talenta. Analisis dilakukan melalui proses reduksi data dari hasil wawancara mendalam, penyajian data tematik, dan penarikan kesimpulan.

Pada indikator pertama, hasil reduksi data menunjukkan bahwa meskipun terdapat program pelatihan seperti diklat teknis dan tugas belajar, akses terhadap sumber daya pengembangan talenta masih terbatas pada ASN yang sudah menduduki jabatan struktural atau tergolong dalam kelompok potensial. Beberapa informan menyatakan bahwa sistem pengembangan belum berbasis talent mapping yang terstruktur, dan pelatihan cenderung bersifat reaktif sesuai ketersediaan program dan anggaran. Selain itu, aplikasi sistem informasi manajemen talenta yang mendukung proses ini masih dalam tahap pengembangan. Penerapan manajemen talenta yang efektif membutuhkan kejelasan struktur kebijakan, konsistensi implementasi, dan dukungan teknologi informasi untuk mempercepat pengambilan keputusan berbasis data (Tetik, 2017). Fakta ini diperkuat oleh data dari BKD Provinsi Riau yang menunjukkan bahwa sebagian besar peserta pelatihan kepemimpinan berasal dari kalangan ASN eselon tinggi, sementara pegawai pelaksana masih jarang tersentuh program pengembangan yang setara.

Indikator kedua menyoroti bagaimana ASN menilai dukungan instansi dalam pelaksanaan kebijakan. Beberapa ASN menyebutkan bahwa meskipun sumber daya telah dialokasikan dan dibagi merata antar bidang, belum ada mekanisme sistemik yang menjamin pegawai bertalenta mendapatkan peluang pengembangan yang setara. Sekretaris BKD menyampaikan bahwa komitmen terhadap sistem merit sudah ada, tetapi implementasinya masih belum optimal akibat keterbatasan anggaran dan belum tersedianya sistem monitoring ASN potensial sejak awal masa kerja. ASN di level pelaksana belum banyak teridentifikasi dalam talent pool karena sistem penilaian dan pembinaan belum berjalan menyeluruh. Hal ini menimbulkan ketimpangan akses antara ASN yang sudah menjabat dan ASN yang masih dalam jenjang karier awal.

Berdasarkan analisis data yang telah direduksi dan disajikan, dapat disimpulkan bahwa ketersediaan dan pemanfaatan sumber daya untuk mendukung kebijakan manajemen talenta di Provinsi Riau masih menghadapi kendala signifikan. Akses yang belum merata, belum optimalnya perencanaan berbasis kebutuhan jabatan, dan

terbatasnya sistem identifikasi serta pengelolaan ASN potensial menyebabkan pelaksanaan kebijakan belum sepenuhnya berbasis merit. Untuk itu, perlu penguatan sistem informasi, perencanaan berbasis kompetensi, serta alokasi anggaran yang inklusif agar seluruh ASN, termasuk pada jenjang pelaksana, memiliki peluang yang setara dalam pengembangan talenta.

c. Disposisi

Disposisi pelaksana merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan implementasi kebijakan, sebagaimana dijelaskan oleh George C. Edwards III. Disposisi mencakup sikap, persepsi, dan tingkat komitmen pelaksana terhadap kebijakan yang diemban. Dalam konteks kebijakan manajemen talenta ASN di Provinsi Riau, disposisi ASN menjadi refleksi dari sejauh mana mereka memahami, menerima, dan termotivasi untuk menjalankan kebijakan tersebut. Penelitian ini mengkaji dua indikator dalam dimensi disposisi, yaitu: (1) komitmen dan motivasi ASN untuk mengembangkan talenta mereka sesuai dengan kebijakan, dan (2) sikap ASN terhadap perubahan yang dihadirkan oleh kebijakan manajemen talenta. Data dianalisis melalui proses reduksi dari wawancara, penyajian tematik berdasarkan indikator, dan penarikan kesimpulan substantif.

Berdasarkan indikator pertama, hasil reduksi data menunjukkan bahwa motivasi ASN dalam mengikuti program pengembangan talenta sangat bervariasi. ASN yang telah menduduki jabatan strategis cenderung lebih aktif karena mereka melihat langsung manfaat karier dari program ini. Sebaliknya, ASN di tingkat pelaksana menunjukkan motivasi yang lebih rendah karena merasa kurang dilibatkan atau tidak mendapat peluang setara. Kurangnya sistem penghargaan dan insentif yang jelas turut memperlemah semangat pengembangan diri, sebagaimana disampaikan oleh Kepala Bidang Pengembangan SDM. Beberapa ASN bahkan merasa tidak ada mekanisme yang membimbing mereka untuk terlibat dalam program ini. Selain itu, ketidakpastian terkait prospek pengembangan dan minimnya akses informasi menyebabkan sebagian besar ASN di level bawah pasif atau bersikap biasa saja terhadap kebijakan ini.

Pada indikator kedua, terkait sikap ASN terhadap perubahan, ditemukan adanya resistensi yang cukup kuat, terutama dari ASN yang telah lama bekerja dengan sistem tradisional. Kebijakan manajemen talenta yang menuntut kinerja tinggi dan seleksi berbasis kompetensi dianggap terlalu kompetitif oleh sebagian ASN. Rasa tidak percaya diri, kekhawatiran gagal, dan ketakutan tersisih dari talent pool menyebabkan banyak ASN memilih tetap berada di zona nyaman. Informasi dari narasumber juga menunjukkan bahwa sekalipun kebijakan ini dinilai baik, penerimaannya masih terbatas karena belum semua ASN siap secara mental maupun pemahaman. Diperlukan proses adaptasi dan pendekatan yang bertahap agar ASN tidak merasa terancam, melainkan melihat kebijakan ini sebagai peluang untuk berkembang.

Kesimpulannya, berdasarkan analisis data yang telah direduksi dan disajikan, disposisi ASN terhadap kebijakan manajemen talenta di Provinsi Riau masih belum sepenuhnya mendukung implementasi yang optimal. Komitmen dan motivasi ASN di tingkat bawah masih rendah, dan resistensi terhadap perubahan cukup kuat, terutama karena kurangnya pemahaman, bimbingan, dan sistem insentif. Oleh karena itu, diperlukan strategi penguatan motivasi, penyusunan sistem penghargaan yang adil, serta pendekatan komunikasi dan pendampingan yang lebih humanis untuk membentuk sikap positif ASN terhadap kebijakan ini secara menyeluruh.

d. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi merupakan dimensi penting dalam teori implementasi kebijakan menurut George C. Edwards III, karena struktur yang jelas, partisipatif, dan efisien akan memudahkan pelaksanaan kebijakan. Sebaliknya, struktur yang kaku dan hierarkis dapat menghambat efektivitas implementasi di lapangan. Dalam konteks kebijakan manajemen talenta ASN di Provinsi Riau, struktur birokrasi menjadi perhatian utama karena menyangkut bagaimana keputusan dibuat, siapa yang dilibatkan, dan sejauh mana koordinasi antarlembaga berjalan secara sinergis. Penelitian ini menganalisis dua indikator utama dalam dimensi ini, yaitu: (1) pengalaman ASN terkait proses pengambilan keputusan dalam kebijakan manajemen talenta, dan (2) persepsi ASN terhadap efektivitas koordinasi antarinstansi. Analisis dilakukan dengan tahapan reduksi data dari wawancara, penyajian data tematik, dan penarikan kesimpulan substantif.

Pada indikator pertama, data yang telah direduksi menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan masih didominasi oleh pendekatan top-down, tanpa melibatkan ASN pelaksana secara bermakna. ASN di tingkat bawah hanya menerima instruksi atau hasil akhir kebijakan, tanpa ruang diskusi ataupun keterlibatan dalam tahap perumusan program. Hal ini menimbulkan kesenjangan persepsi antara pengambil keputusan dan pelaksana, serta menurunkan rasa kepemilikan terhadap kebijakan. Beberapa ASN juga menyampaikan bahwa proses seleksi dalam pengembangan talenta seperti pelatihan atau promosi kerap kali tidak transparan, dan cenderung dipengaruhi oleh kedekatan personal dengan pimpinan daripada indikator objektif seperti kinerja dan kompetensi. Kondisi ini memunculkan rasa ketidakadilan dan memengaruhi semangat pegawai dalam mengembangkan diri.

Indikator kedua menyoroti permasalahan koordinasi antarinstansi dalam implementasi kebijakan manajemen talenta. Banyak ASN menyampaikan bahwa kebijakan sering kali tidak berjalan sinkron antara satu instansi dengan lainnya, menyebabkan kebingungan dalam pelaksanaannya. Perbedaan informasi, ketidakkonsistenan keputusan, dan minimnya komunikasi lintas unit kerja menjadi kendala nyata dalam menyamakan persepsi terhadap arah kebijakan. Beberapa ASN bahkan merasa bahwa kebijakan ini hanya berlaku di instansi tertentu dan belum diimplementasikan secara menyeluruh. Selain itu, usulan dari pegawai pelaksana kerap kali tidak ditanggapi, meskipun berkaitan langsung dengan pengembangan karier mereka. Kurangnya ruang untuk aspirasi bawah turut memperkuat persepsi bahwa sistem yang berjalan belum sepenuhnya adil, objektif, maupun partisipatif.

Dari keseluruhan data yang telah dianalisis, dapat disimpulkan bahwa struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan manajemen talenta ASN di Provinsi Riau masih bersifat sentralistik, hierarkis, dan belum mendukung partisipasi luas dari seluruh lapisan ASN. Minimnya transparansi dalam pengambilan keputusan, dominasi gaya manajemen satu arah, serta lemahnya koordinasi antarinstansi menjadi hambatan struktural yang mengurangi efektivitas pelaksanaan kebijakan. Oleh karena itu, dibutuhkan reformasi struktur birokrasi yang lebih terbuka, responsif, dan berbasis kolaborasi, agar kebijakan manajemen talenta dapat dijalankan secara inklusif, adil, dan mendorong keterlibatan aktif seluruh ASN tanpa diskriminasi.

Sebagai kelanjutan dari pembahasan dimensi-dimensi dalam implementasi kebijakan manajemen talenta, ditemukan bahwa proses pelaksanaannya di Provinsi Riau masih menghadapi berbagai hambatan yang cukup kompleks. Hambatan-hambatan tersebut berasal dari lemahnya komunikasi, keterbatasan akses terhadap sumber daya, rendahnya motivasi dan komitmen ASN, hingga struktur birokrasi yang masih kaku dan hierarkis. Sosialisasi kebijakan yang belum merata menyebabkan ASN, terutama yang berada di level pelaksana, kurang

memahami substansi dan manfaat program manajemen talenta. Hal ini diperparah dengan dominasi pola komunikasi satu arah dari pimpinan, yang membuat kebijakan terasa eksklusif bagi ASN di posisi strategis saja. Kurangnya informasi dan partisipasi menyebabkan kebijakan belum dirasakan sebagai kebutuhan bersama.

Selain itu, keterbatasan anggaran dan tidak meratanya akses pelatihan menjadi penghalang serius dalam pengembangan potensi ASN. Program pengembangan talenta cenderung berpihak pada ASN yang sudah menduduki jabatan, sementara ASN lain belum mendapatkan kesempatan yang seimbang. Situasi ini menciptakan ketimpangan yang berpengaruh terhadap motivasi ASN dalam meningkatkan kompetensinya. Struktur birokrasi yang masih top-down juga menghambat fleksibilitas dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan karier. Banyak ASN merasa bahwa usulan mereka jarang dipertimbangkan, dan seleksi peserta pelatihan sering kali tidak transparan. Akibatnya, muncul persepsi ketidakadilan yang berdampak pada semangat dan kepercayaan terhadap sistem yang ada.

Menyadari berbagai kendala tersebut, Pemerintah Provinsi Riau telah mulai melakukan sejumlah upaya perbaikan. Sosialisasi kebijakan kini dilakukan secara lebih aktif melalui berbagai forum diskusi, webinar, serta pemanfaatan platform digital dan aplikasi internal. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa informasi mengenai manajemen talenta menjangkau seluruh ASN secara cepat dan merata. Di sisi lain, akses pelatihan dan pengembangan mulai diperluas dengan pendekatan yang lebih inklusif, termasuk pemberian kesempatan tugas belajar dan program pelatihan bagi ASN non-struktural. Pendekatan ini menjadi langkah awal untuk menghapus kesenjangan antar level jabatan dalam pengembangan SDM.

Upaya reformasi birokrasi juga mulai dilakukan untuk menciptakan sistem yang lebih partisipatif dan adaptif. ASN kini mulai dilibatkan dalam diskusi perencanaan pelatihan dan rotasi, serta diberikan ruang untuk menyampaikan usulan pengembangan karier sesuai dengan minat dan kompetensi. Pemerintah daerah juga mulai mengembangkan sistem manajemen ASN berbasis aplikasi agar prosesnya lebih transparan dan terdokumentasi. Transformasi fungsi sumber daya manusia dalam sektor publik dapat dicapai melalui integrasi sistem informasi dan layanan bersama yang mengurangi beban administratif serta meningkatkan efisiensi operasional (McCracken & McIvor, 2013). Meski perubahan ini masih bertahap, langkah-langkah tersebut menunjukkan adanya komitmen untuk membangun sistem manajemen talenta yang lebih meritokratis, adil, dan mendorong seluruh ASN agar dapat berkembang secara optimal dalam kerangka pelayanan publik yang profesional.

3.2. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Temuan utama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan manajemen talenta ASN di Provinsi Riau belum berjalan secara optimal, yang dipengaruhi oleh empat aspek utama menurut teori George C. Edwards III: komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Prastianto (2022) yang juga menggunakan pendekatan Edwards III dalam konteks lembaga Kepolisian RI. Dalam penelitiannya, ditemukan bahwa keempat aspek tersebut secara signifikan mempengaruhi efektivitas kebijakan manajemen talenta, meskipun dengan konteks institusi yang berbeda. Sama halnya dengan penelitian Rizki, penelitian ini menunjukkan bahwa struktur organisasi yang terlalu hierarkis dapat menghambat keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan dan pengembangan diri.

Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Masrully dkk. (2024) yang mengungkapkan lemahnya dukungan internal ASN dan belum validnya data SDM sebagai hambatan utama. Dalam konteks Provinsi Riau, masalah yang serupa muncul, terutama dalam hal sistem informasi manajemen talenta yang belum terintegrasi dan validitas data ASN potensial yang masih diragukan. Temuan ini memperkuat argumen Masrully bahwa implementasi kebijakan berbasis sistem merit tidak akan berhasil tanpa adanya sistem data dan

informasi yang kuat. Namun demikian, berbeda dari Masrully yang menekankan pada dinamika reformasi birokrasi secara umum, penelitian ini lebih spesifik menunjukkan bahwa ketimpangan perlakuan terhadap ASN struktural dan fungsional menjadi faktor dominan yang melemahkan semangat pelibatan ASN secara menyeluruh.

Temuan lain dari penelitian ini juga berbeda dengan penelitian Handayani (2023) di Kota Pontianak, yang menekankan pentingnya integrasi sistem teknologi informasi dalam pengelolaan manajemen talenta. Dalam penelitian Dwi, sistem aplikasi menjadi tulang punggung dalam memetakan dan mengembangkan potensi ASN. Namun, di Provinsi Riau, pendekatan berbasis teknologi informasi belum optimal, bahkan sebagian besar proses manajemen talenta masih dilakukan secara manual atau melalui media komunikasi yang kurang efektif. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara idealitas penerapan sistem berbasis digital dan kondisi riil birokrasi di daerah.

Sementara itu, hasil penelitian ini menolak sebagian temuan dari Fathony (2023) yang menyatakan bahwa hambatan utama dalam manajemen talenta ASN adalah resistensi terhadap perubahan nomenklatur jabatan. Di Provinsi Riau, resistensi ASN justru lebih banyak dipicu oleh ketidakjelasan mekanisme pemilihan peserta pelatihan, promosi, dan penempatan. Ketimpangan akses dan persepsi ketidakadilan dalam proses seleksi menjadi pemicu rendahnya motivasi dan semangat pengembangan diri. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik objek penelitian, yakni provinsi dengan sistem birokrasi yang lebih besar dan kompleks dibandingkan kota, menghasilkan dinamika hambatan yang berbeda.

Temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian Basuki dkk. (2024) yang menekankan pentingnya komunikasi antarunit dalam pelaksanaan kebijakan manajemen talenta. Dalam penelitian di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan tersebut, lemahnya komunikasi vertikal dan horizontal menjadi penghambat utama. Demikian pula di Provinsi Riau, ketidakefektifan komunikasi menjadi akar masalah yang memengaruhi pemahaman ASN terhadap substansi kebijakan, serta berkontribusi pada rendahnya partisipasi ASN dalam program pengembangan. Namun, berbeda dari Basuki yang fokus pada kementerian, penelitian ini memberikan perspektif baru dari implementasi di tingkat daerah, di mana hambatan komunikasi tidak hanya terjadi secara horizontal antarinstansi, tetapi juga secara vertikal dari pimpinan ke ASN pelaksana.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi sebagian besar temuan sebelumnya, tetapi juga menolak sebagian lain karena perbedaan karakteristik konteks kelembagaan. Selain itu, penelitian ini memperkuat pentingnya sinergi antara perumusan kebijakan, kesiapan infrastruktur pendukung, dan pelibatan aktif pelaksana kebijakan, yang dalam hal ini adalah ASN di berbagai tingkatan. Keempat dimensi yang dianalisis dalam penelitian ini membentuk satu kesatuan sistem implementasi yang apabila tidak dikelola secara holistik dan partisipatif, akan menjadikan kebijakan manajemen talenta sebagai dokumen administratif semata, tanpa dampak nyata terhadap pengembangan SDM aparatur di daerah.

3.3. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Salah satu temuan menarik dari penelitian ini adalah kecenderungan eksklusivitas dalam akses pengembangan talenta yang cenderung berpihak kepada ASN yang telah menduduki jabatan struktural. Meskipun kebijakan manajemen talenta ditujukan untuk seluruh ASN, kenyataannya sebagian besar program pelatihan, diklat, dan tugas belajar hanya dinikmati oleh pejabat eselon atau pegawai potensial yang telah berada dalam lingkaran kepemimpinan. ASN pelaksana mengaku jarang dilibatkan atau bahkan tidak mengetahui keberadaan program tersebut. Kondisi ini memperkuat kesenjangan dalam pengembangan SDM aparatur dan menurunkan motivasi ASN di level bawah untuk mengembangkan diri.

Temuan lain yang mengemuka adalah dominannya peran atasan langsung dalam menentukan siapa yang mendapat akses pengembangan karier, tanpa mekanisme seleksi yang

transparan. Banyak ASN menyampaikan bahwa faktor kedekatan personal lebih berpengaruh dibandingkan indikator kinerja atau kompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta belum sepenuhnya berbasis pada prinsip meritokrasi. Selain berdampak pada ketidakadilan, kondisi ini juga menciptakan persepsi negatif terhadap kebijakan yang seharusnya mampu mendorong profesionalisme dan prestasi individu.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya inisiatif positif, seperti mulai digunakannya media digital dan aplikasi kepegawaian untuk menyampaikan informasi kebijakan kepada ASN. Selain itu, sejumlah ASN juga secara mandiri mengikuti pelatihan daring dan mengembangkan kompetensi melalui forum eksternal. Fakta ini menunjukkan bahwa apabila diberi ruang dan dukungan sistem yang transparan, ASN memiliki kemauan kuat untuk berkembang. Oleh karena itu, kebijakan manajemen talenta di Provinsi Riau perlu lebih inklusif, transparan, dan memberikan pengakuan terhadap inisiatif serta potensi dari seluruh lapisan ASN.

IV. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengembangan talenta ASN di Provinsi Riau belum berjalan secara optimal. Hal ini terlihat dari belum efektifnya komunikasi kebijakan kepada seluruh ASN, terbatasnya akses terhadap sumber daya pengembangan yang adil, rendahnya motivasi dan komitmen ASN terutama di level pelaksana, serta struktur birokrasi yang masih kaku dan bersifat top-down. Pelaksanaan kebijakan masih dominan di kalangan ASN yang menduduki jabatan strategis, sementara pegawai lain belum mendapatkan perlakuan yang setara.

Faktor komunikasi menjadi hambatan utama, karena sosialisasi kebijakan belum merata dan tidak interaktif. Sementara dari sisi sumber daya, pelatihan dan program pengembangan belum menjangkau seluruh ASN secara inklusif. Kurangnya insentif dan sistem penghargaan juga memengaruhi disposisi pelaksana, yang cenderung pasif jika tidak melihat manfaat langsung dari kebijakan. Selain itu, proses pengambilan keputusan yang sentralistik dan minim partisipasi memperkuat kesan bahwa kebijakan ini belum dikelola secara meritokratis dan terbuka.

Namun demikian, upaya perbaikan telah mulai dilakukan oleh pemerintah daerah, seperti peningkatan sosialisasi melalui media digital, pembukaan akses pelatihan secara bertahap, serta awal reformasi birokrasi yang memberi ruang partisipasi lebih besar bagi ASN. Diharapkan, kebijakan manajemen talenta di Provinsi Riau ke depannya dapat lebih inklusif, transparan, dan berkelanjutan dalam mendukung pengembangan kompetensi ASN sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi yang berkualitas. Strategi manajemen talenta yang efektif membutuhkan pendekatan makro-kontingen, yakni disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan dinamika lingkungan eksternal yang terus berubah (King & Vaiman, 2019).

Keterbatasan Penelitian: Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada ruang lingkup wilayah dan jumlah informan yang relatif terbatas, yaitu hanya difokuskan pada ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, sehingga belum mencerminkan implementasi kebijakan manajemen talenta secara menyeluruh di tingkat kabupaten/kota maupun instansi pusat. Selain itu, pendekatan kualitatif yang digunakan juga sangat bergantung pada subjektivitas narasumber, sehingga interpretasi data bisa saja berbeda jika dilakukan pada waktu atau konteks yang berbeda.

Arah Masa Depan Penelitian: Arah masa depan penelitian dapat difokuskan pada perluasan objek studi ke tingkat kabupaten/kota atau instansi pusat untuk memperoleh perspektif yang lebih luas. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* guna mengukur efektivitas kebijakan secara lebih objektif, serta mengevaluasi peran sistem digital dalam mendukung manajemen talenta ASN.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, Sekretariat Daerah Provinsi Riau, serta seluruh informan yang telah memberikan dukungan, informasi, dan kerja sama selama proses penelitian ini. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi perbaikan implementasi kebijakan manajemen talenta dan pengembangan aparatur sipil negara di Provinsi Riau.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Basuki, A. D., Rajab, R., & Silitonga, M. S. (2024). Analisis Efektivitas Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. *Journal Of Public Policy and Applied Administration*, 45-54. <https://doi.org/10.32834/jplan.v6i1.734>
- Bird, A., & Mendenhall, M. E. (2016). From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation. *Journal of World Business*, 51(1), 115–126. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.005>
- Boselie, P., Thunnissen, M., & Monster, J. (2021). Talent management and performance in the public sector. In D. G. Collings, H. Scullion, & P. Vaiman (Eds.), *The Routledge Companion to Talent Management* (pp. 201–214). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315474687-16>
- Edward III, George C. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington, D.C: Congressional Quarterly Press.
- Fathony, M. R., Muradi, M., & Sagita, N. I. (2023). Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Di Lingkungan Pemerintahan Kota Bandung. *Jurnal Academia Praja: Jurnal Magister Ilmu Pemerintahan*, 6(1), 78-88. <https://doi.org/10.36859/jap.v6i1.1425>
- Hamdi, M. (2014). *Kebijakan Publik: Proses, Analisis dan Partisipasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Hamid, H. (2018). *Manajemen Pemerintahan Daerah*. Sumedang: IPDN.
- Handayani, D. N. (2023). Implementasi Manajemen Talenta Sebagai Upaya Membangun Aparatur Sipil Negara (ASN) Profesional di Pemerintah Kota Pontianak. *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 172-183. <https://doi.org/10.20961/sp.v18i2.78540>
- King, K. A., & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 194–206. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.005>
- Masrully, M., & Saputro, H. N. (2024). Tantangan Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Mendukung Agenda Reformasi Birokrasi di Pemerintah Daerah. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 8(1), 220-228. <http://knia.stialanbandung.ac.id/index.php/knia/article/view/1020>
- McCracken, M., & McIvor, R. (2013). Transforming the HR function through outsourced shared services: Insights from the public sector. *The International Journal of Human*

Resource Management, 24(8), 1685–1707.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725070>

Nuridin, I. (2017). *Etika Pemerintahan*. Yogyakarta: Lintang Rasi Aksara Books.

Prastianto, R. P. W. (2022). *Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta Kepolisian Negara Republik Indonesia*. (Skripsi Universitas Indonesia).
<https://lib.ui.ac.id/detail?id=20522919&lokasi=lokal>

Simangunsong, F. (2019). *Metodologi Penelitian Pemerintahan*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Tetik, S. (2017). Talent management: A review of theoretical perspectives and a guideline for practitioners. *Nile Journal of Business and Economics*, 2(4), 40–55.
<https://doi.org/10.20321/nilejbe.v2i4.77>

Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: ‘Infancy or adolescence?’. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>

