

BAB I

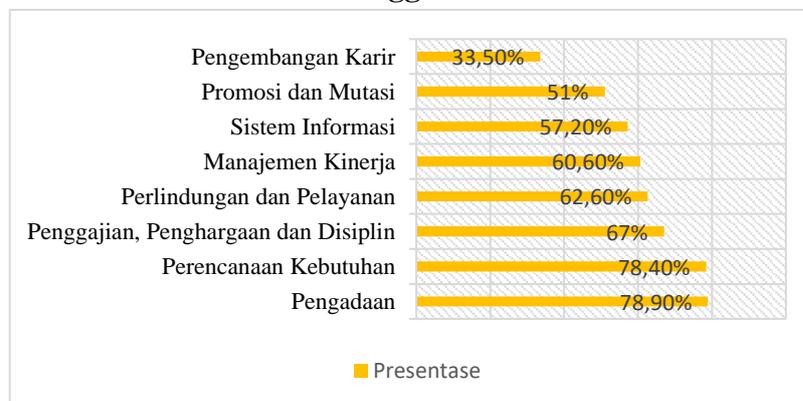
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada tahun 2020, pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa manajemen talenta ASN merupakan suatu sistem dalam manajemen karier yang terdiri dari tahapan akuisisi, pengembangan, retensi dan penempatan talenta yang diutamakan untuk mengisi posisi jabatan berdasarkan tingkat potensi dan kinerja tertinggi yang dilaksanakan secara efektif untuk memenuhi kebutuhan dalam rangka akselerasi pembangunan nasional.

Sistem manajemen talenta telah menggantikan pendekatan manajemen karier yang sebelumnya berbasis balas jasa menjadi sistem yang berlandaskan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja (Handayani, 2023 dalam Masrully & Saputro, 2024). Bahkan, penerapan manajemen talenta dijadikan sebagai salah satu indikator utama dalam kebijakan penilaian sistem merit, khususnya dalam aspek pengembangan karier. Dimana aspek ini masih menjadi perhatian mendesak yang perlu diperbaiki dalam manajemen ASN di berbagai wilayah (Mawarni & Supriatna, 2023 dalam Masrully & Saputro, 2024). Berikut adalah hasil evaluasi Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) mengenai delapan aspek manajemen ASN yang diukur dalam penerapan sistem merit pada tahun 2023:

Grafik 1. 1 Capaian Per Aspek Penilaian Sistem Merit di Instansi Pemerintah Hingga November 2023



Sumber: (KASN, 2023b), (Diolah Peneliti, 2025)

Berdasarkan hasil evaluasi KASN diatas, terlihat bahwa dari delapan aspek manajemen ASN yang dinilai, penerapan sistem merit dalam manajemen ASN menunjukkan capaian terendah pada aspek pengembangan karier, dengan angka hanya mencapai 33,50%. Rendahnya capaian dalam aspek ini menunjukkan bahwa penilaian terkait kualifikasi, kompetensi, dan prestasi kerja di lingkungan instansi pemerintah kemungkinan besar belum berjalan secara optimal. Akibatnya, proses promosi, mutasi, dan penempatan ASN dalam jabatan menjadi rentan terhadap pengaruh kepentingan politis, yang berpotensi menghambat implementasi sistem meritokrasi dalam pengembangan karier ASN (Dwiyanto, 2017).

Mengingat pentingnya penerapan manajemen talenta ASN, maka kebijakan ini telah ditetapkan sebagai salah satu proyek prioritas nasional tahun 2020-2024 guna mendukung pengembangan Sumber Daya Manusia yang kompeten dan berkualitas. Penetapan tersebut merujuk pada Peraturan Presiden (PERPRES) Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024. Berdasarkan dokumen tersebut, pelaksanaan manajemen talenta ditargetkan pada tahun 2023 untuk 87 kementerian/lembaga, dan pada tahun 2024 menysasar 34 provinsi serta 100 kabupaten/kota (Sekertariat Kabinet RI, 2024).

Meskipun telah ditetapkan sebagai proyek prioritas nasional dan diimplementasikan selama empat tahun, pelaksanaan kebijakan ini belum mencapai hasil yang optimal (Masrully & Saputro, 2024). Rendahnya pencapaian dalam penerapan kebijakan manajemen talenta tercermin dari data yang disampaikan oleh KASN. Berdasarkan rilis KASN hingga tahun 2023, dari total 633 instansi pemerintah yang terdiri atas 34 kementerian, 53 lembaga pemerintah non-kementerian (LPNK)/lembaga nonstruktural (LNS)/lembaga negara (LN), 38 pemerintah provinsi, serta 508 pemerintah kabupaten/kota, baru 22 instansi pemerintah yang telah memperoleh persetujuan untuk mengisi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) melalui mekanisme manajemen talenta (Sekertariat Kabinet RI, 2024).

Berikut merupakan rincian instansi pemerintah yang telah memperoleh persetujuan untuk mengisi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) melalui mekanisme manajemen talenta pada tahun 2023:

Tabel 1. 1 Instansi Pemerintah yang Telah Disetujui untuk Mengisi JPT (Jabatan Pimpinan Tinggi) melalui Mekanisme Manajemen Talenta 2023

Kategori Instansi Pemerintah	Telah Menerapkan	Siap Menerapkan
Kementerian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kementerian Badan Usaha Milik Negeri Negara (BUMN) 2. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (KemenkumHAM) 3. Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) 4. Kementerian Keuangan (Kemenkeu) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) 2. Kementerian Sekretariat Negara (Kemensekneg)
Lembaga/Badan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) 2. Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) 3. Lembaga Administrasi Negara (LAN) 4. Mahkamah Konstitusi (MK) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Badan Kepegawaian Negara
Pemerintah Provinsi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemprov Jawa Barat 2. Pemprov Jawa Tengah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Provinsi Bali
Pemerintah Kota/Kabupaten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kota Bandung 2. Kota Tangerang 3. Kab. Sumedang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kota Bogor 2. Kab. Badung 3. Kab. Sleman 4. Kab. Karawang 5. Kab. Pangandaran
Jumlah Instansi	13 Instansi Pemerintah	9 Instansi Pemerintah

Sumber: (Nugroho et al., 2024), (Diolah Peneliti, 2025)

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah masih jauh dari target seharusnya. Begitupun hingga tahun 2024, berdasarkan data KASN dalam (Nugroho et al., 2024), hingga Juli 2024, baru 41 instansi pemerintah yang mendapat persetujuan untuk mengisi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) melalui mekanisme manajemen talenta, dengan rincian 18 instansi telah melaksanakan dan 23 instansi masuk dalam kategori siap melaksanakan manajemen talenta.

Menurut Ketua KASN, Prof. Dr. Agus Pramusinto, ketidakmerataan penerapan manajemen talenta ASN di Indonesia disebabkan oleh berbagai tantangan, yang terbagi dalam dua aspek, yaitu umum dan teknis. Tantangan tersebut mencakup perbedaan pemahaman tentang manajemen talenta, keterbatasan infrastruktur dan anggaran, serta minimnya minat dari beberapa daerah untuk memperbaiki atau meningkatkan sistem merit, sehingga penerapan manajemen talenta ASN di Indonesia belum optimal (LAN RI, 2023).

Kabupaten Ciamis sendiri merupakan salah satu daerah di Indonesia yang juga tengah menghadapi berbagai tantangan dalam penerapan manajemen talenta. Menurut PJ Bupati Ciamis dalam (IKP Diskominfo Ciamis, 2024), pada tahun 2024 penerapan manajemen talenta di Kabupaten Ciamis masih belum optimal, dengan skor hanya mencapai 60 dari maksimal 130. Pemerintah Kabupaten Ciamis juga menghadapi tantangan lain yang berkaitan dengan keterbatasan fasilitas serta sumber daya manusia, misalnya tidak adanya *Assessment Center* dan jabatan asesor fungsional (Abidin, 2024).

Sejauh ini, Pemerintah Kabupaten Ciamis telah menerbitkan Peraturan Bupati Ciamis Nomor 63 Tahun 2023 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis. Namun, berdasarkan hasil wawancara pada tahap pra-penelitian dengan Kepala Bidang Pengembangan Karier, Mutasi, dan Kepangkatan BKPSDM Kabupaten Ciamis pada tanggal 01 Juli 2024, diketahui bahwa BKPSDM Kabupaten Ciamis masih menghadapi tantangan dalam penerapan manajemen talenta, khususnya terkait pemenuhan infrastruktur dan anggaran yang terbatas.

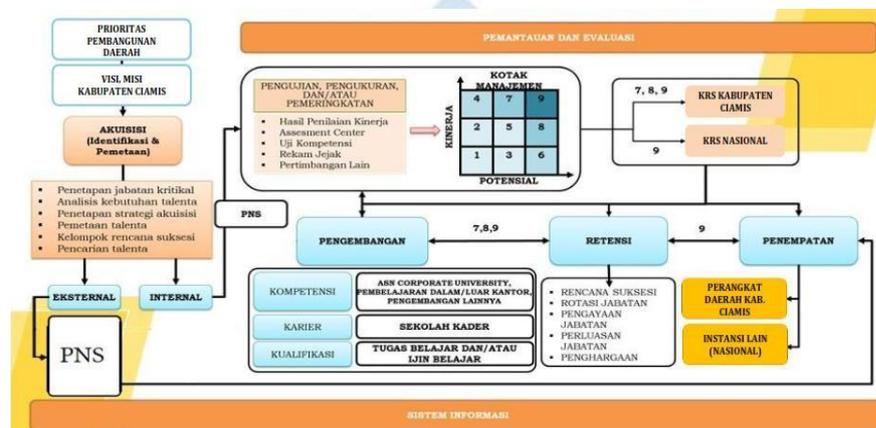
Adapun berdasarkan Peraturan Bupati Ciamis Nomor 63 Tahun 2023 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis, pada pasal 6 ayat (1), dijelaskan bahwa Manajemen Talenta PNS harus didukung oleh infrastruktur yang terdiri dari peta Jabatan yang sedang/akan lowong dan Jabatan Kritis, profil Talenta, standar metode dan penilaian dalam metode *assessment center* dan Uji Kompetensi yang ditetapkan secara nasional, standar Kompetensi Jabatan, standar penilaian Kinerja riil, pola karier, tim Manajemen Talenta PNS, program Pengembangan Talenta (PNS Corporate University/Sekolah Kader/tugas belajar), panitia seleksi, basis data sumber daya manusia, sistem informasi Manajemen Talenta PNS, dan anggaran.

Sejalan dengan informasi yang didapatkan dari (Abidin, 2024), hasil wawancara pada tahap pra-penelitian menghasilkan informasi bahwa diantara infrastruktur yang belum terpenuhi dalam penerapan manajemen talenta ini adalah belum adanya hasil uji kompetensi dan *asesment center*, hal tersebut disebabkan oleh belum adanya Asesor Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur yang

tersertifikasi untuk pelaksanaan uji kompetensi, sedangkan untuk pelaksanaan uji kompetensi melalui Undang-Undang diamanatkan harus lembaga asesor yang terakreditasi A untuk jabatan pimpinan tinggi pratama.

Belum lengkapnya seluruh infrastruktur manajemen talenta mengakibatkan penerapan manajemen talenta baru berada pada tahap persiapan menuju akuisisi, dimana akuisisi ini merupakan tahap awal dalam proses manajemen talenta. Berikut merupakan alur penyelenggaraan manajemen talenta PNS di lingkungan pemerintah daerah kabupaten ciamis dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 1. 1 Alur Penyelenggaraan Manajemen Talenta PNS di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis



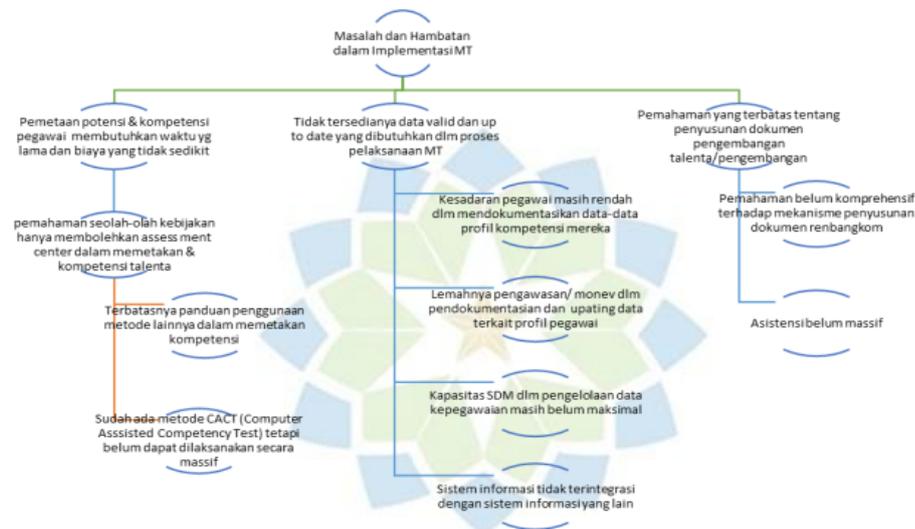
Sumber: Perbup Ciamis No. 63 Tahun 2023 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis

Berdasarkan gambar diatas, dapat diketahui bahwa tahap akuisi berada di tahapan awal yaitu tahap identifikasi dan pemetaan. Artinya, masih terdapat tahapan-tahapan lain yang harus dipersiapkan dan dipenuhi dalam penerapan manajemen talenta di Kabupaten Ciamis. Anggaran yang tidak sedikit dalam pelaksanaan manajemen talenta juga menjadi tantangan lain, seperti pelaksanaan uji kompetensi yang memerlukan waktu dan anggaran yang tidak sedikit jika uji kompetensi dilaksanakan secara langsung pada seluruh jenjang jabatan, sehingga harus melihat dan menyesuaikan dengan kondisi keuangan daerah.

Selain itu, berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Masrully dan Hendra Nugroho Saputro dari Puslatbang PKASN LAN RI dengan artikel jurnal berjudul "Tantangan Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara

dalam Mendukung Agenda Reformasi Birokrasi di Pemerintah Daerah” (Masrully & Saputro, 2024). Dimana penelitian ini dilakukan di Kabupaten Garut dan Kabupaten Ciamis pada tahun 2024. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa terdapat tiga masalah utama dalam penyiapan manajemen talenta di daerah, dari tiga masalah utama tersebut, kemudian (Masrully & Saputro, 2024) mencantumkan lebih lanjut akar masalahnya dalam gambar berikut:

Gambar 1. 2 Pohon Masalah Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta



Sumber:(Masrully & Saputro, 2024)

Dari gambar diatas, dapat diketahui bahwa tiga permasalahan utama dalam penyiapan manajemen talenta di daerah tersebut terdiri dari: 1) Pemetaan potensi dan kompetensi pegawai membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang tidak sedikit; 2) Tidak tersedianya data *valid* dan *up to date* yang dibutuhkan dalam proses pelaksanaan manajemen talenta; 3) Pemahaman yang terbatas tentang penyusunan dokumen pengembangan talenta/pengembangan kompetensi ASN (Masrully & Saputro, 2024).

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti menduga bahwa belum optimalnya penerapan manajemen talenta di Kabupaten Ciamis disebabkan oleh BKPSDM Kabupaten Ciamis yang belum memiliki kapabilitas dinamis dalam menerapkan manajemen talenta. Kondisi ini menyebabkan mereka mengalami kesulitan dalam menghadapi berbagai permasalahan dan tantangan yang ada. Kapabilitas dinamis sendiri menuntut pemerintah untuk terus belajar, menghasilkan

ide serta perspektif baru, melakukan perbaikan secara berkelanjutan, merespons dengan cepat, beradaptasi secara fleksibel, dan menciptakan inovasi, sehingga mampu mengatasi berbagai tantangan di masa depan (Neo & Chen, 2007 dalam Rahmatunnisa, 2019).

Peneliti mendeskripsikan dasar-dasar yang menyebabkan belum optimalnya penerapan manajemen talenta di Kabupaten Ciamis pada dua dimensi yang ada pada konsep kapabilitas dinamis dalam *dynamic governance*, yaitu pada dimensi *able people* dan dimensi *thinking ahead*. Pada dimensi *able people*, peneliti menduga bahwa pemahaman pegawai BKPSDM Kabupaten Ciamis terkait penerapan manajemen talenta ASN masih rendah, sehingga penerapan manajemen talenta sulit berjalan. Dugaan ini didasarkan pada hasil penelitian (Masrully & Saputro, 2024) yang telah dicantumkan dalam Gambar 1.2. Selain itu, ketiadaan Asesor SDMA Aparatur juga menjadi hambatan lain dalam pelaksanaan proses manajemen talenta, khususnya pada tahap akuisisi.

Sementara itu, pada dimensi *thinking ahead*, peneliti menduga bahwa BKPSDM Kabupaten Ciamis belum membuat berbagai strategi alternatif untuk menghadapi tantangan-tantangan yang akan dihadapi kedepannya, sehingga ketika menghadapi tantangan seperti pemetaan potensi dan kompetensi pegawai yang membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang tidak sedikit, serta diperlukannya data-data yang *valid* dan *up to date* untuk proses pelaksanaan manajemen talenta, BKPSDM Kabupaten Ciamis kesulitan untuk mencari alternatif solusinya.

Menurut (Alim, 2022), kebiasaan pemerintah yang baru mencari solusi ketika masalah sudah terjadi dapat menyebabkan penumpukan masalah baru di kemudian hari. Hal ini berdampak pada meningkatnya beban kerja pemerintah karena harus segera menanggulangi masalah yang muncul. Dapat dibayangkan betapa banyaknya pekerjaan pemerintah yang menumpuk akibat kurangnya kesiapan dalam menghadapi masalah yang akan datang. Selain itu, menurut (Busri et al., 2023), ketika suatu organisasi terlambat merespons perubahan, mereka akan menghadapi kesulitan tambahan dari perubahan lingkungan lainnya. Oleh karena itu, kapabilitas *dynamic governance* sangat penting untuk diterapkan di setiap lembaga pemerintah.

Sehubungan dengan hal tersebut, (Sururi et al., 2019) juga mengungkapkan hal yang sama bahwa penting untuk menerapkan konsep tata kelola pemerintahan yang dinamis (*dynamic governance*) dalam pelaksanaan program kebijakan, termasuk kemampuan dinamis (*dynamic capabilities*) sebagai inovasi strategis. Hal ini bertujuan agar para pemangku kepentingan kebijakan pemerintah dapat memaksimalkan upaya mereka untuk mencapai keberhasilan program. Konsep tata kelola dinamis ini dapat diwujudkan melalui penguatan budaya dan kapabilitas organisasi pemerintah, yang mencakup *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*.

Berdasarkan hal tersebut, maka untuk memenuhi seluruh infrastruktur manajemen talenta ASN, serta demi terselenggaranya Manajemen Talenta ASN yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku, maka Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) selaku Perangkat Daerah Kabupaten yang membidangi urusan kepegawaian, kelembagaan dan tatalaksana dituntut untuk memiliki kapabilitas dinamis ditengah berbagai tantangan yang ada dalam penerapan manajemen talenta. Sebab, berdasarkan amanat Peraturan Bupati Ciamis Nomor 63 Tahun 2023 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis, pada pasal 7 dijelaskan bahwa Infrastruktur Manajemen Talenta disiapkan oleh Perangkat Daerah Kabupaten yang membidangi urusan kepegawaian, kelembagaan dan tatalaksana.

Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mendalam terkait kapabilitas *dynamic governance* dalam upaya penerapan manajemen talenta ASN oleh BKPSDM Kabupaten Ciamis. Penelitian ini penting dilakukan mengingat BKPSDM Kabupaten Ciamis memiliki peran strategis dalam penerapan manajemen talenta. Tanpa kapabilitas dinamis, BKPSDM akan menghadapi kesulitan dalam menjawab berbagai tantangan yang muncul dalam proses penerapan manajemen talenta. Hal tersebut juga dijelaskan oleh (Piening, 2013), bahwa jika organisasi sektor publik tidak secara berkelanjutan meningkatkan kemampuan dinamisnya, mereka akan kesulitan untuk merespons perubahan di sekitar mereka dengan baik.

Dengan demikian, untuk menganalisis hal tersebut, peneliti menggunakan teori dari (Neo & Chen, 2007) yang terdiri dari tiga komponen yaitu *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*. Ketiga kemampuan dinamis tersebut kemudian didukung oleh orang yang memiliki kemampuan (*able people*) dan harus dilakukan dengan proses yang cepat, tangkas dan baik/benar (*agile process*) (Neo & Chen, 2007). Berdasarkan hal tersebut, maka judul penelitian ini adalah “**Kapabilitas Dynamic Governance dalam Upaya Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ciamis)**”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat diidentifikasi bahwa rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kemampuan *thinking ahead* Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ciamis dalam upaya penerapan manajemen talenta Aparatur Sipil Negara?
2. Bagaimana kemampuan *thinking again* Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ciamis dalam upaya penerapan manajemen talenta Aparatur Sipil Negara?
3. Bagaimana kemampuan *thinking across* Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ciamis dalam upaya penerapan manajemen talenta Aparatur Sipil Negara?
4. Bagaimana kondisi *able people* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ciamis dalam upaya penerapan manajemen talenta Aparatur Sipil Negara?
5. Bagaimana kondisi *agile process* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ciamis dalam upaya penerapan manajemen talenta Aparatur Sipil Negara?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kemampuan *thinking ahead* Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ciamis dalam upaya penerapan manajemen talenta Aparatur Sipil Negara.
2. Untuk mengetahui kemampuan *thinking again* Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ciamis dalam upaya penerapan manajemen talenta Aparatur Sipil Negara.
3. Untuk mengetahui kemampuan *thinking across* Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ciamis dalam upaya penerapan manajemen talenta Aparatur Sipil Negara.
4. Untuk mengetahui kondisi *able people* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ciamis dalam upaya penerapan manajemen talenta Aparatur Sipil Negara.
5. Untuk mengetahui kondisi *agile process* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ciamis dalam upaya penerapan manajemen talenta Aparatur Sipil Negara.

D. Manfaat dan Kegunaan Penelitian

Manfaat dari hasil penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan wawasan dan pengetahuan peneliti serta pembaca terkait kapabilitas *dynamic governance* dalam penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi penulis, sebagai persyaratan untuk mendapatkan gelar sarjana serta diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan pengetahuan penulis tentang kapabilitas *dynamic governance* dalam penerapan manajemen talenta ASN.

2. Bagi pemerintah daerah, penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi Pemerintah Kabupaten Ciamis dalam mendukung penerapan manajemen talenta ASN berdasarkan perspektif kapabilitas *dynamic governance*.
3. Bagi peneliti lain, diharapkan penelitian ini mampu menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya.

E. Kerangka Berfikir

Penelitian ini berfokus pada kapabilitas *dynamic governance* Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis dalam upaya penerapan manajemen talenta ASN. *Grand theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu administrasi publik dari Chandler dan Plano dalam (Keban, 2019) yang administrasi publik diartikan sebagai suatu proses yang mencakup pengorganisasian dan koordinasi sumber daya serta aparatur publik dalam rangka merumuskan, melaksanakan, dan mengelola keputusan maupun kebijakan publik.

Sejalan dengan pengertian administrasi publik dari Chandler dan Plano dalam (Keban, 2019), *middle theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kebijakan publik dan *dynamic governance*, dimana kebijakan publik dalam hal ini berkaitan dengan fokus penelitian ini yaitu kebijakan manajemen talenta ASN yang dalam penerapannya masih menghadapi berbagai tantangan sehingga belum berjalan secara optimal. Untuk mengatasi berbagai tantangan tersebut kapabilitas dinamis dalam *dynamic governance* diperlukan agar BKPSDM Kabupaten Ciamis mampu menghadapi berbagai tantangan yang ada.

Adapun kebijakan publik menurut (Dye, 2013 dalam Igrisa, 2022) adalah apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan (*whatever government choose to do or not to do*). Sedangkan *dynamic governance* menurut (Neo & Chen, 2007) merupakan kemampuan pemerintah untuk secara terus-menerus menyesuaikan proses penyusunan serta pelaksanaan kebijakan agar tetap relevan dan efektif dalam mencapai sasaran jangka panjang, khususnya dalam menghadapi dinamika lingkungan yang cepat, kompleks, dan penuh ketidakpastian.

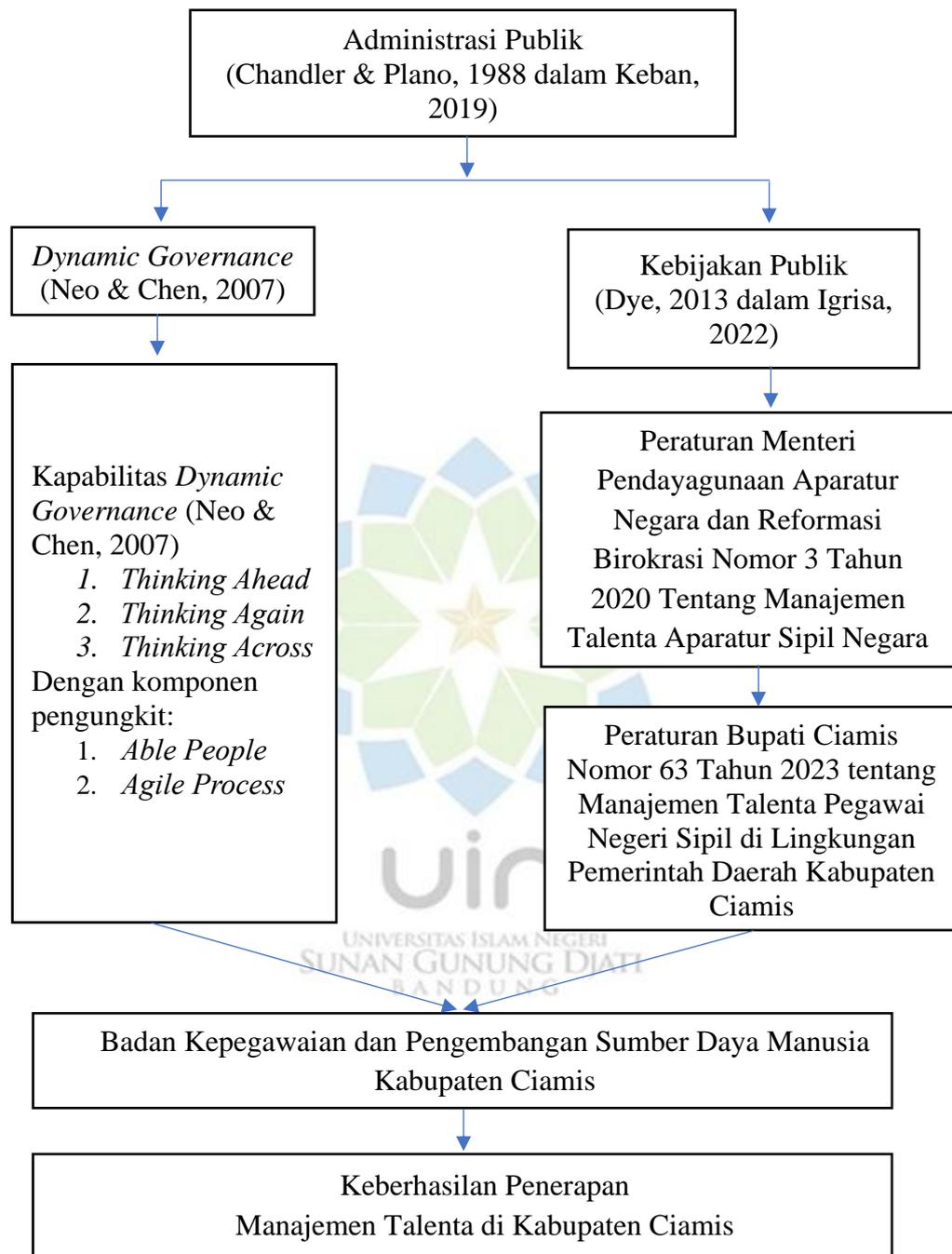
Sementara itu, *applied theory* yang digunakan sebagai alat analisis dalam penelitian ini yaitu teori kapabilitas dinamis dalam *dynamic governance* dari (Neo & Chen, 2007), dimana kapabilitas *dynamic governance* yaitu suatu sikap, pengetahuan, kemampuan, dan sumber daya yang digunakan oleh suatu organisasi dalam menyusun dan melaksanakan tugas-tugas utama yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Adapun dimensi-dimensi dalam teori kapabilitas *dynamic governance* dari (Neo & Chen, 2007) terdiri dari tiga komponen, yaitu *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*, ketiga kemampuan dinamis tersebut kemudian didukung oleh orang yang memiliki kemampuan (*able people*) dan harus dilakukan dengan proses yang cepat, tangkas dan baik/ benar (*agile process*).

Berikut merupakan penjelasan dari dimensi-dimensi tersebut:

- 1) *Thinking ahead* (berpikir ke depan): kemampuan menganalisis dan mengantisipasi ketidakpastian masa depan.
- 2) *Thinking again* (berpikir ulang): kemampuan mengevaluasi dan mendesain ulang kebijakan agar tetap efektif.
- 3) *Thinking across* (berpikir lintas batas): kemampuan berinovasi dan mengambil pelajaran dari berbagai sumber atau sektor lain.
- 4) *Able people*: merupakan orang-orang yang memiliki kemampuan untuk berpikir, terus belajar, dan mengambil keputusan.
- 5) *Agile process*: adalah serangkaian proses kerja yang adaptif dan responsif dalam organisasi yang memungkinkan pembelajaran terus-menerus, peningkatan kinerja, dan penyesuaian kebijakan secara cepat dan sistematis dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Adapun bentuk dari kerangka pemikiran ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 1. 3 Kerangka Pemikiran



Sumber: (Chandler & Plano, 1988 dalam Keban, 2019), (Neo & Chen, 2007), (Dye, 2013 dalam Igrisa, 2022), (Diolah Peneliti, 2024).