IMPLEMENTASI *DOUBLE ASSESSMENT* DALAM PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI PADA JABATAN FUNGSIONAL DI PROVINSI JAWA BARAT

Fitria Desiana[1]; Heru Nurasa[2]

[1,2]Departemen Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Padjadjaran
Email Korespondensi : fitria22004@mail.unpad.ac.id[1]; heru.nurasa@unpad.ac.id[2]

Submitted: 23-01-2026; Accepted: 05-04-2026: Published : 11-04-2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *double assessment* dalam pengembangan karier pegawai pada jabatan fungsional di Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat pada periode Juli–Desember 2025. Data dikumpulkan melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam dengan tujuh informan, serta studi dokumentasi, dan dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman dengan kerangka teori implementasi kebijakan Grindle. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *double assessment* mendorong pergeseran paradigma pengembangan karier ASN dari sistem administratif menuju sistem berbasis kompetensi. Kebijakan ini memperkuat penerapan sistem merit melalui penilaian kompetensi yang lebih objektif, sekaligus terintegrasi dengan manajemen talenta melalui pemanfaatan hasil asesmen dalam pemetaan *talent box*. Namun, implementasinya masih menghadapi kendala, seperti keterbatasan instrumen penilaian teknis serta belum optimalnya integrasi data dalam sistem manajemen talenta. Di sisi lain, kebijakan ini memberikan dampak positif dalam meningkatkan objektivitas, transparansi, serta kualitas pengembangan karier ASN. Dengan demikian, *double assessment* dapat dipandang sebagai instrumen strategis dalam mendukung pengelolaan karier ASN yang lebih profesional, meskipun masih memerlukan penguatan dalam aspek teknis dan implementatif.

Kata kunci: *double assessment***,** sistem merit, manajemen talenta, jabatan fungsional, ASN

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of double assessment in career development for functional positions within the West Java Provincial Government. The study employs a qualitative approach with a case study design conducted at the Regional Civil Service Agency of West Java Province during the period of July–December 2025. Data were collected through participant observation, in-depth interviews with seven informants, and document analysis, and analyzed using the Miles and Huberman interactive model supported by Grindle's policy implementation framework. The results indicate that double assessment has shifted the paradigm of civil servant career development from an administrative-based system to a competency-based system. This policy strengthens the merit system by ensuring more objective competency assessments and is integrated with talent management through the utilization of assessment results in talent mapping (talent box). However, its implementation still faces challenges, including limited technical assessment instruments and suboptimal integration of data within the talent management system. On the other hand, the policy contributes positively to improving objectivity, transparency, and the overall quality of career development. Therefore, double assessment can be considered a strategic instrument in supporting a more professional civil service career management system, although further strengthening in technical and implementation aspects is still required.

Keywords: *double assessment, merit system, talent management, functional positions, civil servants*

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi mendorong perubahan mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur, khususnya melalui penyederhanaan struktur organisasi dan penguatan jabatan fungsional. Kebijakan ini menggeser dominasi jabatan administrasi menuju jabatan fungsional yang menitikberatkan pada keahlian, keterampilan, serta capaian kinerja sebagai dasar pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN). Perubahan tersebut menuntut adanya sistem pengembangan karier yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mampu menjamin objektivitas, profesionalisme, dan kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan tuntutan jabatan sesuai prinsip merit (PermenPANRB No.1 Tahun 2023).

Penyederhanaan birokrasi yang diatur melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional serta diperkuat dengan PermenPANRB No. 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi tidak hanya bertujuan menyederhanakan struktur organisasi, tetapi juga mendorong transformasi sistem kerja birokrasi. Transformasi ini mengarah pada pola kerja yang lebih kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada hasil melalui penyesuaian proses bisnis berbasis sistem pemerintahan elektronik. Dalam konteks tersebut, jabatan fungsional menjadi instrumen utama dalam mendorong kinerja organisasi, sehingga pengelolaan dan pengembangan kariernya perlu dilakukan secara selektif dan berbasis kompetensi.

Implementasi penyederhanaan birokrasi dilaksanakan melalui tiga tahapan utama, yakni penataan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja. Adapun penyesuaian sistem kerja direalisasikan melalui perubahan mekanisme kerja serta proses bisnis yang berbasis pada sistem pemerintahan elektronik. Transformasi ini bertujuan menciptakan organisasi yang fleksibel, profesional, transparan, dan berorientasi pada hasil. Optimalisasi penerapannya membutuhkan kolaborasi intra dan antar unit organisasi, di mana pejabat fungsional dan pelaksana dapat ditugaskan lintas unit untuk mendukung terciptanya output yang akuntabel (Permenpan No.7 Tahun 2022).

Berbeda dengan jabatan struktural dan jabatan administrasi, pengembangan karier pada jabatan fungsional sangat bergantung pada pemenuhan standar kompetensi dan capaian angka kredit. Oleh karena itu, setiap instansi pemerintah diwajibkan menyusun standar kompetensi jabatan sebagai dasar penerapan sistem merit dalam manajemen ASN (PermenPANRB No.28 Tahun 2017). Sejalan dengan kebijakan tersebut, Pemerintah Provinsi Jawa Barat mengembangkan berbagai regulasi daerah yang mendukung penerapan manajemen talenta dan pola karier berbasis merit, antara lain melalui Peraturan Gubernur Nomor 69 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta PNS dan Pergub Jabar No. 88 Tahun 2022 tentang Pengembangan Pola Karier PNS.

Sebagai upaya mengatasi permasalahan tersebut, Pemerintah Provinsi Jawa Barat menerapkan kebijakan *double assessment* sebagai mekanisme pengembangan karier jabatan fungsional pasca penyederhanaan birokrasi. Kebijakan ini diatur melalui Surat Edaran Sekretaris Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 111/KPG.03.04/BKD tentang Pembinaan Karier Jabatan Fungsional Pasca Penyederhanaan Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat. *Double assessment* dilaksanakan melalui dua tahapan penilaian, yaitu asesmen kompetensi manajerial dan sosial kultural, serta asesmen kompetensi teknis yang dilakukan oleh instansi pembina. Mekanisme ini bertujuan untuk memastikan kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang akan ditempati (*job person match*) serta mendukung penerapan sistem merit dan manajemen talenta ASN.

Perubahan mekanisme pengangkatan dan kenaikan jenjang jabatan fungsional pada lingkungan Pemerintah Jawa Barat tidak terlepas dari adanya kebijakan penyederhanaan birokrasi. Perubahan ini dimaksudkan untuk menjamin kualitas, profesionalisme, sekaligus akuntabilitas pegawai yang menduduki Jabatan Fungsional. Prosesnya tidak lagi sederhana, melainkan disusun lebih sistematis dan berlapis yang menunjukkan adanya upaya untuk memastikan bahwa hanya pegawai yang memang memenuhi standar kompetensi dan selaras dengan kebutuhan organisasi yang dapat

melangkah lebih jauh dalam kariernya. Tahapan awal diawali dengan surat edaran atau pemberitahuan dari instansi Pembina sebagai dasar administrasi, kemudian dilanjutkan dengan angka kredit pegawai telah memenuhi sesuai dengan jenjang yang dituju. Angka kredit ini menjadi indikator penting karena mencerminkan kinerja sekaligus kontribusi seorang pegawai terhadap unit kerjanya.

Setelah angka kredit terpenuhi, pegawai diwajibkan mengikuti asesmen yang dilaksanakan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Asesmen ini berfungsi menilai kesesuaian kompetensi individu dengan jabatan yang akan ditempati, sekaligus memastikan apakah pegawai tersebut layak untuk diusulkan naik jenjang. Pada tahap ini dilakukan pengecekan formasi jabatan agar proses pengisian posisi benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Apabila formasi tersedia dan dinyatakan layak, barulah dilanjutkan dengan uji kompetensi yang dilaksanakan oleh instansi pembina. Prosen uji kompetensi mencakup dua ranah utama, yaitu teknis dan manajerial dan sosial kultural yang menjadi syarat penting bagi ASN untuk melangkah ke jenjang karier berikutnya (SE No. 111/KPG.03.04/BKD, 2022).

Mekanisme tersebut erat kaitannya dengan kebijakan *double assessment* yang kini menjadi dasar dalam pembinaan karier Jabatan Fungsional di lingkungan Pemerintahan Jawa Barat. Setiap PNS yang akan diangkat atau naik jenjang diwajibkan memenuhi standar kompetensi jabatan melalui asesmen, sehingga diperoleh gambaran apakah terjadi kesesuaian antara kemampuan pegawai dengan ketersediaan formasi. Dengan demikian, pengisian Jabatan Fungsional dilakukan secara selektif dan strategis, sejalan dengan manajemen talenta yang diterapkan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Pegawai yang lolos *double assessment* dipandang sebagai individu yang siap masuk dalam kelompok rencana suksesi, yakni pegawai yang disiapkan untuk mendukung keberlanjutan organisasi birokrasi.

Selanjutnya, terdapat perubahan pada instrumen yang digunakan dalam pelaksanaan *double assessment*. Penilaian kompetensi yang sebelumnya bertumpu pada wawancara kini perluas. Hal ini ada pada aspek teknis, yang dimana tidak lagi cukup diukur melalui wawancara saja, tetapi juga menggunakan metode *Computer Assisted Tes* (CAT) dan demonstrasi. Kehadiran instrumen baru ini membuat proses penilaian lebih objektif dan transparan, karena tidak hanya mengandalkan subjektivitas pewawancara, melainkan benar-benar mengukur kemampuan nyata pegawai

Dalam praktiknya, pelaksanaan *double assessment* di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat telah melibatkan jumlah pegawai yang cukup besar. Data internal menunjukkan bahwa pada periode 2023 hingga 2025, sekitar 904 pegawai jabatan fungsional telah mengikuti proses *double assessment*. Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme tersebut tidak hanya diterapkan secara terbatas, tetapi telah menjadi bagian pentin dalam sistem pengembangan karier ASN di tingkat daerah.

Namun demikian, kondisi empiris di lapangan menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian kompetensi pegawai terhadap jabatan fungsional yang dituju bersifat homogen. Terdapat variasi tingkat kesesuaia kompetensi antarpegawai, di mana sebagan memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi, sementara sebagian lainnya berada pada tingkat sedang hingga rendah. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pengembangan karier jabatan fungsional tiak dapat dilakukan secara otomatis, melainkan memerlukan mekanisme seleksi yang mampu memastikan kecocokan antara kompetensi individu dan kebutuhan organisasi secara objektif.

Berdasarkan penulusuran, topik mengenai implementasi *double assessment* terhadap pengembangan karier pegawai dalam jabatan fungsional masih terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya hanya meneliti tentang penyederhanaan birokrasi yang mengakibatkan adanya penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di kementerian maupun lembaga yang diteliti. Pada penelitian yang berjudul "Pengembangan Karier Jabatan Fungsional dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi dan Tantangan", meneliti implementasi penyetaraan jabatan di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) dan menemukan bahwa pelaksanaanya belum berjalan secara optimal karena terkendala komunikasi, struktur birokrasi, serta perubahan pola pikir pegawai yang berdampak pada pengembangan karier ASN hasil penyetaraan (Fitrianingrum et al., 2020). Penelitian lain yang berjudul

"Implementasi Penyetaraan Jabatan terhadap Pola Karier Pejabat Fungsional di Pemerintah Kabupaten Bima", dengan menerapkan teori implementasi kebijakan George C. Edward III. Penelitian ini menyatakan bahwa adanya hambatan berupa inkonsistensi regulasi, ketidaksesuaian kompetensi, dan faktor usia pegawai yang menyebabkan pola karier pejabat fungsional tidak berkembang maksimal (Firmansyah, 2023). Selanjutnya, penelitian yang berjudul "Implementasi Penyetaraan Jabatan dalam Pengembangan Karier Pejabat Fungsional di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi", menyatakan implementasi penyataraan jabatan belum efektif karena kurangnya sosialisasi, pengabaian uji kompetensi, serta ketidakpastian jenjang karier, meskipun telah ada upaya perbaikan melalui forum diskusi dan pemetaan kebutuhan kompetesi (Massepe et al., 2024).

Dari penelitian terdahulu diatas menunjukkan bahwa penelitian sebelumnya cenderung dilakukan pada kementerian, lembaga pusat, maupun pemerintah kabupaten/kota, sehingga kajian pada tingkat pemerintah provinsi, khususnya di Provinsi Jawa Barat, masih relatif terbatas. Penelitian terdahulu juga menekankan kendala administratif tanpa mengkaji secara mendalam keterkaitan penyetaraan jabatan dengan penerapan sistem merit, kesesuaian kompetensi (*job person match*), serta manajemen talenta ASN.

Meskipun penelitian terdahulu telah membahas implementasi penyetaraan jabatan dan pola karier pejabat fungsional, kajian tersebut masih berfokus pada fase awal transformasi birokrasi, terutama aspek administratif dan kendala regulatif. Belum banyak penelitian yang secara khusus mengkaji implementasi *double assessment* sebagai mekanisme lanjutan dalam pengembangan karier jabatan fungsional, khususnya dalam konteks penerapan sistem merit dan manajemen talenta ASN pada level pemerintah provinsi. Kekosongan kajian inilah yang menjadi ruang penelitian (*research gap*) dalam studi ini.

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat kekosongan kajian (*reserach gap*) terkait implementasi *double assessment* sebagai mekanisme pengembangan karier berbasis kompetensi pada jabatan fungsional, khususnya dalam konteks Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *double assessment* dalam pengembangan karier pegawai pada jabatan fungsional di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajeman sumber daya sektor publik, khususnya terkait sistem merit dan manajemen talenta ASN. Selain itu, secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi kebijakan bagi pemerintah daerah dalam meningkatkan objektivitas, profesionalisme, serta efektivitas pengembangan karier ASN pada jabatan fungsional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (*case study*). Pendekatan ini dipilih untuk mengeskplorasi dan memahami secara mendalam implementasi *double assessment* dalam pengembangan karier pegawai pada jabatan fungsional melalui pemaknaan yang diberikan oleh aktor-aktor yang terlibat. Langsung dalam pelaksanaannya. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk menangkap proses, mekanisme, serta konteks organisasi yang memengaruhi penerapan *double assessment* dalam pengelolaan karier ASN(Creswell & Creswell, 2017).

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat sebagai lokus penelitian. Pemilihan lokasi ini didasarakan pada peran strategis BKD sebagai perangkat daerah yang bertangung jawab dalam pengelolaan manajemen ASN, khususnya dalam pembinaan, pengembangan karier, serta pelaksanaan *double assessment* yang terintegrasi dengan sistem merit dan manajemen ASN. Penelitian ini dilaksanakan pada periode Juli hingga Desember 2025, yang dilakukan bersamaan dengan kegiatan magang riset di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Observasi partidipatif dilakukan selama penliti melaksanakan magang riset di BKD Provinsi Jawa Barat untuk memperoleh gambaran langsung mengenai proses

pelaksanaan *double assessment*. Wawancara mendalam dilakukan untuk menggali informasi secara komprehensif terkait mekanisme, kendala, serta dinamika implementasi kebijakan. Sementara itu, studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah berbagai peraturan perundang-undangan, surat edaran, kebijakan internal, serta dokumen pendukung lainnya yang relevan dengan penelitian.

penentuan

penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dengan mempertimbangankan kriteria keterlibatan strategis, pengetahuan substansif, serta keterlibatan langsung dalam implementasi *double assessment*. Informan dalam penelitian ini berjumlah 7 orang, yang terdiri dari dari pejabat BKD Provinsi Jawa Barat yang terlibat dalam pelaksanaan *double assessment*, asesor kompetensi, serta pegawai jabatan fungsional yang telah mengikuti proses *double assessment*. Pemilihan informan tersebut dimaksudkan untuk memperoleh perspektif yang komprehensif dari berbagai aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan (Creswell & Creswell, 2017).

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

No.	Nama Jabatan	Peran/Alasan Pemilihan
1.	Kepala Bidang Pengembangan Aparatur dan Penilaian Kompetensi	Penanggung jawab atas semua tim yang menjalankan *double assessment*
2.	Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	Ketua tim Pembinaan Jabatan Fungsional
3.	Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	Ketua tim diklat dan sertifikasi
4.	Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	Penilai potensi peserta *double assessment*
5.	Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	Ketua tim *assessment center*
6.	Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	Peserta *double assessment*
7.	Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	Peserta *double assessment*

Sumber : Data Diolah, 2026

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif dari Milles dan Huberman yang terdiri dari tiga tahapan yaitu: kondensasi data (*data* serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*) (Sugiyono, 2023). Kondensasi data dilakukan melalui proses seleksi dan penyederhanaan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi dan matriks untuk mengidentifikasi pola serta hubungan antar temuan. Tahap akhir dilakukan dengan penarikan kesimpulan yang terus diverifikasi secara berkelanjutan selama proses penelitian.

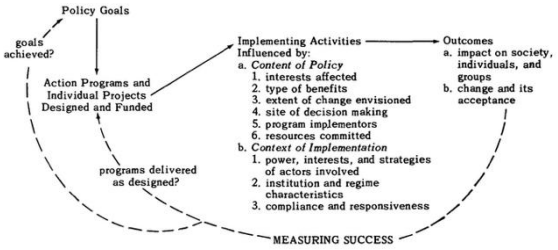
Untuk menganalisis implementasi *double assessment*, penelitian ini menggunakan kerangka teori implementasi kebijakan publik yang dikemukakan oleh Grindle (2017), yang meliputi dua dimensi utama yaitu *content of policy* (isi kebijakan) dan *context of implementation* (konteks implementasi). Kerangka ini digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan maupun kendala dalam implementasi kebijakan.

Keabsahan data dalam penilitian ini diuji melalui teknik triangulasi, yang meliputi triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan, triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasim dan dokumentasi, sedangkan triangulasi waktu dilakukan dengan memastikan konsistensi data pada waktu yang berbeda. Penerapan triangulasi ini brtujuan untuk meningkatkan kredibilitas dan validitas temuan penelitian (Sugiyono, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini peneliti memaparkan temuan penelitian yang telah peneliti lakukan sebelumnya yang berkanaan dengan implementasi *double assessment* dalam pengembagan karier pegawai pada jabatan fungsional di Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang akan dianalisis menggunakan teori Grindle

(2017) yang terdiri dari *content of policy* (isi kebijakan) dan *context of implementation* (konteks implementasi). Implementasi *double assessment* dalam pengembangan karier jabatan fungsional di Pemerintah Provinsi Jawa Barat pada penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan yang dikemukakan Merilee S. Grindle. Teori ini memandang keberhasilan atau kegagalan implementasi suatu kebijakan tidak hanya ditentukan oleh substansi kebijakan itu sendiri, tetapi juga oleh konteks lingkungan dari tempat kebijakan tersebut diimplementasikan.



Gambar 1. Variabel-Variabel Proses Implementasi Kebijakan
Sumber : Grindle (2017)

Variabel *content* memiliki enam unsur. Unsur-unsur tersebut meliputi: (1) kepentingan pihak yang terdampak (*intereset affected*), karena kebijakan dapat memicu dinamika politik; (2) tipe manfaat yang dihasilkan (*type of benefits*), pada program yang menghasilkan manfaat bagi kelompok secara luas cenderung lebih mudah diimplementasikan dibandingkan manfaat yang terbatas dan bersifat khusus/partikulastik; (3) jangkauan perubahan yang diharapkan (*extend of change envisioned*), karena program yang menuntut perubahan besar atau jangka panjang biasanya menghadapi lebih banyak hambatan; (4) lokasi pengambilan keputusan (*site of decision making*), semakin tersebar pengambil keputusan, semakin kompleks implementasinya; (5) kapasitas pelaksana program (*program implementor*), kualitas dan kompetensi pelaksana sangat menentukan hasil; serta (6) sumber daya yang dialokasikan (*resource committed*), di mana ketersediaan sumber daya mendukung efektivitas implementasi. Sementara itu, variabel *context* memiliki tiga unsur, yaitu: (1) kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor yang terlibat (*power, interest, and strategic of actor involved*); (2) karakteristik kelembagaan dan rezim (*institution and regime characteristics*) yang memengaruhi peluang keberhasilan kebijakan; serta (3) kepatuhan dan daya tanggap (*compliance and responsiveness*) dari penyelenggara kebijakan maupun kelompok sasaran (Subianto, 2020).

Teori Grindle digunakan dalam penelitian ini karena *double assessment* karena kebijakan ini tidak hanya berbentuk aturan tertulis yang bersifat nasional, tetapi sebagai suatu kebijakan internal yang dirancang dan dilaksanakan oleh Pemerinta Daerah Provinsi Jawa Barat. Oleh karena itu, analisis implementasi *double* assessment sangat dipengaruhi oleh isi kebijakan yang dirumuskan serta kondisi suatu organisasi, aktor yang terlibat, dan lingkungan birokrasinya. Adapun hasil dari penelitian yang telah diperoleh melalui observasi, wawancara, serta studi dokumentasi sebagai berikut:

1. *Content of Policy* (Isi Kebijakan)

Implementasi *double assessment* dalam pengembangan karier jabatan fungsional di Pemerintahan Provinsi Jawa Barat menunjukkan adanya pergeseran pendekatan dari sistem administratif menuju berbasis kompetensi. Berdasarkan hasil penelitian, sebelum kebijakan ini diterapkan, mekanisme kenaikan jenjang jabatan fungsional cenderung bertumpu pada pemenuhan angka kredit sebagai indikator utama. Meskipun angka kredit mencerminkan capaian kerja tertentu, indikator tersebut belum sepenuhnya mampu menggambarkan kesiapan kompetensi pegawai dalam menjalankan tugas pada jenjang jabatan yang lebih tinggi.

Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara aspek administratif dan substantif dalam pengembangan karier ASN. Dalam perspektif implementasi kebijakan menurut Grindle (2017), substansi kebijakan sebelumnya belum sepenuhnya mampu menjawab kebutuhan organisasi yang semakin kompleks dan dinamis. Dengan demikian, muncul kebutuhan akan suatu mekanisme yang tidak hanya menilai kelengkapan administratif, tetapi juga mampu mengukur kesiapan kompetensi secara komprehensif.

Sebagai respons terhadap kondisi tersebut, kebijakan *double assessment* dirancang sebagai instrumen untuk memperkuat proses seleksi dalam pengembangan karier jabatan fungsional. Mekanisme ini mengintegrasikan

dua dimensi penilaian, yaitu kompetensi manajerial dan sosial kultural, serta kompetensi teknis yang dilaksanakan oleh instansi pembina. Dengan adanya dua lapis penilaian ini, proses seleksi menjadi lebih sistematis dan berlapis, sehingga dapat meminimalisasi potensi ketidaksesuaiain antara kompetensi pegawai dengan tuntutan jabatan.

Lebih lanjut, kebijakan ini berfungsi sebagai tahapan internal sebelum pegawai diusulkan mengikuti uji kompetensi di tingkat pusat. Hal ini menunjukkan bahwa *double assessment* tidak hanya berpersan sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai mekanisme penyaringan awal (*pre-screening*) untuk memastikan bahwa pegawai yang diusulkan benar-benar memiliki kesiapan yang memadai. Dalam konteks ini, kebijakan ini mengandung orientasi yang kuat pada prinsip *job person match*, yaitu kesesuaian antara karakteristik individu dengan kebutuhan jabatan.

Tujuan kebijakan *double assessment* tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga substantif, yakni menjaga kualitas sumber daya manusia aparatur agar selaras dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, kebijakan ini juga berperan dalam membangun kesadaran pegawai bahwa pengembangan karier bukan merupakan proses yang bersifat otomatis, melainkan hasil dari kesiapan kompetensi dan kinerja yang terukur. Hal ini mencerminkan upaya untuk menginternalisasikan nilai-nilai profesionalisme dalam manajemen ASN.

Akan tetapi, hasil penelitian menunjukkan bahwa dari sisi isi kebijakan masih terdapat sejumlah keterbatasan yang memengaruhi efektivtas implementasinya. Salah satu kendala utama adalah keterbatasan ketersediaan instrumen penilaian teknis yang terstandarisasi. Dari total 138 jenis jabatan fungsional yang ada, baru 70 jenis jabatan fungsional yang memiliki instrumen uji kompetensi teknis yang baku. Kondusi ini menyebabkan penerapan asesmen teknis belum dapat dilakukan secara seragam pada seluruh jabatan fungsional.

Akibatnya dari keterbatasan tersebut, metode penilaian yang digunakan menjadi bervariasi. Jabatan yang memiliki instrumen penilaian teknis dapat dinilai secara objektif, sementara jabatan yang belum memiliki instrumen melakukan penilaian dengan wawancara dan penilaian portofolio. Variasi metode ini berpotensi menimbulkan perbedaan standari penilaian antar jabatan fungsional, yang pada kahirnya dapat memengaruhi tingkat objektivitas hasil asesmen.

Dalam perspektif implementasi kebijakan, kondisi ini menunjukkan bahwa kesiapan instrumen merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan isi kebijakan. Meskipun kebijakan telah dirancang dengan tujuan yang jelas dan mekanisme yang terstruktur, keterbatasan dalam aspek teknis dapat menghambat pencapaian tujuan kebijakan secara optimal. Hal ini sejalan dengan pandangan Grindle bahwa keberhasilan omplementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh desain kebijakan, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya pendukungnya.

Selain itu, isi kebijakan *double assessment* juga mencerminkan adanya interaksi kepentingan antara organisasi dan individu pegawai. Dari sisi organisasi, kebijakan ini bertujuan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang ditempatkan pada jabatan fungsional memiliki kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sementara itu, dari sisi pegawai, kebijakan ini berkaitan langsung dengan peluang pengembangan karier dan peningkatan jenjang jabatan.

Interaksi kepentingan tersebut menunjukkan bahwa kebijakan *double assessment* dirancang untuk menyeimbangkan antara kebutuhan organisasi dan aspirasi karier individu. Namun, dalam praktiknya, keseimbangan ini tidak selalu mudah dicapai, terutama ketika terdapat persepsi bahwa kebijakan tersebut memperketat proses pengembangan karier. Oleh karena itu, diperlukan konsistensi dalam implementasi serta penguatan komunikasi kebijakan agar tujuan kebijakan dapat dipahami secara lebih luas oleh seluruh pegawai.

2. *Context of Implementation* (Konteks Implementasi

Selain isi kebijakan, keberhasilan implementasi *double assessment* juga sangat dipengaruhi oleh konteks implementasinya. Dalam penelitian ini, konteks implementasinya mencakup peran aktor, pola koordinasi, serta dinamika organisasi yang memengaruhi pelaksanaan kebijakan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BKD Provinsi Jawa Barat memiliki peran sentral

sebagai aktor utama dalam implementasi kebijakan *double assessment*. BKD tidak hanya berperan sebagai pelaksana teknis, tetapi juga sebagai pengendali kebijakan yang mengatur alur proses, menerapkan mekanisme, serta mengambil keputusan terkait pengembangan karier jabatan fungional.

Dalam pelaksanaannya, kebijakan ini melibatkan berbagai aktor pendukung, seperti asesor, tim penyusun instrumen, unit pembina jabatan fungsional, serta fasilitator kepegawaian. Perlibatan berbagai aktor ini menunjukkan bahwa implementasi *double assessment* bersifat kolaboratif, di mana setiap aktor memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda namun saling melengkapi.

Meskipun demikian, dominasi peran BKD sebagai pengendali kebijakan menunjukkan adanya pola sentralisasi dalam implementasinya. Seluruh proses pengusulan pengembangan karier harus melalui BKD sebelum diajukan ke instansi pembina. Pola ini bertujuan untuk menjaga konsistensi dan standar pelaksanaan kebijakan, namun di sisi lain juga menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kapasitas kelembagaan BKD.

Dalam konteks kekuasaan dan kepatuhan, penelitian ini menemukan bahwa pada tahap awal implementasi, tingkat kepatuhan pegawai terhadal kebijakan *double assessment* masib relatif rendah. Hal ini ditunjukkan dengan adanya upaya dari sebagian pegawai untuk mengikuti uji kompetensi secara langsung ke instansi pembina tanpa melalui mekanisme *double assessment* yang telah ditetapkan.

Kondisi ini mencerminkan bahwa pada tahap awal, kepatuhan pegawai lebih dipengaruhi oleh kepentingan individu dalam mempercepat pengembangan karier dibandingkan dengan pemahaman terhadap tujuan kebijakan. Untuk mengatasi hal ini, BKD menerapkan mekanisme pengendalian administratif yang bersifat tegas, seperti menahan proses pengangkatan bagi pegawai yang tidak mengikuti tahapan *double assessment*.

Langkah tersebut menunjukkan bahwa kepatuhan pada tahap awal implementasi lebih banyak dibentuk melalui mekanisme kontrol formal. Namun, seiring dengan berjalannya waktu dan meningkatnya sosialisasi tentang kebijakan *double assessment*, tingkat penerimaan pegawai terhadap *double assesment* menunjukkan kecenderungan yang lebih positif.

Resistensi yang muncul pada tahap awal implementasi, terutama terkairt persepsi bahwa kebijakan ini memperlambar proses pengembangan karier, secara bertahap mulai berkurang. Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman pegawai terhadap tujuan kebijakan memiliki peran penting dalam membentuk tingkat penerimaan terhadap kebijakan.

Dalam konteks komunikasi kebijakan, upaya sosialisasi yang dilakukan secara bertahap oleh BKD berkontribusi dalam meningkatkan pemahaman pegawai terhadap manfaat *double assessment*. Seiring dengan meningkatnya pemahaman tersebut, tingkat kepatuhan pegawai juga menunjukkan peningkatan, yang ditandai dengan semakin tertibnya proses pengusulan pengembangan karier.

Lalu, dalam aspek monitoring dan evaluasi, BKD telah memanfaatkan sistem pengelolaan data kepegawaian yang terintegrasi untuk memantau hasil asesmen dan memetakan pengembangan karier pegawai. Meskipun evaluasi kebijakan belum dilakukan secara formal dan periodik, pendekatan evaluasi yang bersifat dinamis memungkinkan adanya penyesuaian kebijakan berdasarkan kondisi lapangan.

Selain itu, implementasi *double assessment* juga menunjukkan adanya fungsi evaluatif dan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Dalam paktiknya hasil asesmen tidak hanya digunakan sebagai dasar penentuan kelulusan, tetapi juga dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi untuk pengembangan pegawai.

Salah satu bentuk tindak lanjut dari proses evaluasi tersebut adalah pemberian umpan balik hasil asesmen kepada peserta melalui layanan ASMARA (Asesor Membantu Aparatur Jawa Barat Juara). Melalui mekanisme ini, pegawai tidak hanya memperoleh informasi terkait kelulusan, tetapi juga mendapatkan gambaran mengenai aspek kompetensi yang masih perlu ditingkatkan. Hal ini menunjukkan bahwa hasil asesmen dimanfaatkan secara lebih komprehensif, tidak hanya sebagai alat seleksi, tetapi juga sebagai instrumen pembelajaran bagi pegawai.

Lebih lanjut, dalam beberapa kasus,

hasil asesmen juga ditindaklanjuti melalui kegiatan *coaching* atau *mentoring*. Pendekatan ini memperlihatkan bahwa implementasi *double assessment* tidak berhenti pada tahap penilaian semata, tetapi juga berkelanjutan. Dengan demikian, kebijakan ini memiliki fungsi ganda, yaitu debagai mekanisme seleksi sekaligus sebagai instrumen pengembangan sumber daya manusia.

Dalam perspektif implementasi kebijakan, kondisi ini menunjukkan bahwa *double assessment* telah berkembang tidak hanya sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai bagian dari proses pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Hal ini memperkuat peran kebijakan dalam mendukung peningkatan kualitas ASN secara berkelanjutan, serta menunjukkan adanya integrasi antara fungsi evaluasi dan pengembangan manajemen sumber daya manusia aparatur.

3. Keterkaitan *Double Assessment* terhadap Sistem Merit dan Manajemen Talenta

Implementasi *double assessment* dalam pengembangan karier jabatan fungsional di Pemerintah Provinsi Jawa Barat tidak dapat dilepaskan dari penerapan sistem merit dan manajemen talenta ASN. Berdasarkan hasil penelitian, *double assessment* sejak awal dirancang sebagai instrumen untuk memastikan bahwa proses pengembangan karier pegawai dilakukan secara objektif, adil, dan berbasis pada kompetensi serta kinerja, bukan semata-mata pertimbangan administratif atau subjektivitas organisasi.

Merit system merupakan sistem kepegawaian yang menempatkan kecakapan sebagai dasar utama dalam pengangkatan pegawai (Moekijat, 1991). Menurut Hornby (1998), *merit is a good quality which is deserve to be praised and system is a set of thing that are connected or that work together*. Maknanya, merit dapat diartikan sebagai kualitas baik yang pantas dihargai atau diapresiasi, sedangkan sistem dapat diartikan sebagai sekumpulan unsur yang terikat dan bekerja dengan sinergis guna mewujudkan sasaran tertentu. Jadi, secara sederhana sistem merit dapat diartikan sebagai sistem yang memberikan penghargaan, promosi, atau kesempatan kepada seseorang berdasarkan kemampuan dan prestasinya, bukan karena faktor kedekatan, senioritas, atau pengaruh lainnya.

Dalam konteks sistem merit, *double assessment* berfungsi sebagai mekanisme operasional yang memperkuat prinsip pengelolaan ASN berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Sistem merit menekankan bahwa pengisian dan pengembangan jabatan harus dilakukan secara objektif melalui standar kompetensi yang terukur. Implementasi *double assessment* menunjukkan bahwa proses pengembangan karier jabatan fungsional tidak lagi hanya bertumpu pada pemenuhan angka kredit dan masa kerja, tetapi juga mempertimbangkan kesiapan kompetensi pegawai secara komprehensif. Kondisi ini mencerminkan adanya pergeseran dari pola administratif menuju pola kompetensi dalam pengelolaan karier ASN.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa *double assessment* mampu meningkatkan legitimasi dalam pengambilan keputusan pengembangan karier. Keputusan yang dihasilkan tidak hanya memiliki dasar administratif, tetapi juga didukung oleh hasil penilaian kompetensi yang terukur dan terdokumentasi. Hal ini memperkuat transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan karier ASN, sekaligus meminimalkan potensi subjektivitas dalam penentuan kenaikan jenjang jabatan.

Sebelum penerapan *double assessment*, proses pengembangan karier jabatan fungsional masih sangat dipengaruhi oleh pemenuhan angka kredit dan masa kerja. Kondisi tersebut dinilai belum sepenuhnya mencerminkan prinsip keadilan dan objektivitas dalam sistem merit. Dengan adanya mekanisme asesmen berlapis, organisasi memiliki dasar yang lebih kuat untuk memastukan bahwa pegawai yang dikembangkan kariernya benar-benar memenuhi standar kompetensi jabatan. Dengan demikian, *double assessment* berperan sebagai instrumen yang memperkuat implementasi sistem merit dalam praktik pengelolaan ASN di tingkat daerah.

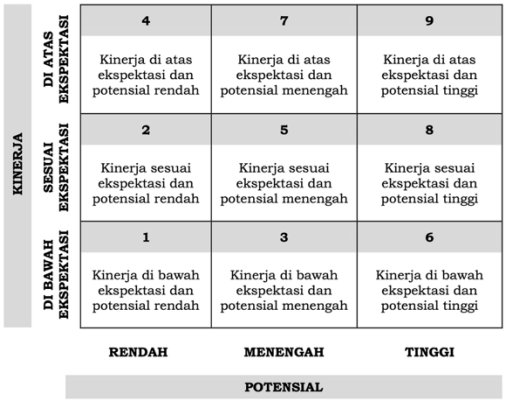
Selain memperkuat sistem merit, implementasi *double assessment* juga memiliki keterkaitan yang erat dengan penerapan manajemen talenta ASN. Manajemen talenta menekankan pentingnya pemetaan pegawai berdasarkan kinerja dan potensi sebagai dasar

Responsive: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Bidang Administrasi, Sosial, Humaniora Dan Kebijakan Publik
Volume 9 Nomor 1 Bulan April Tahun 2026: 114 – 126
ISSN 2654-6035 (Online) DOI: 10.24198/responsive.v9i1.69452

dalam perencanaan serta pengembangan karier. Dalam perspektif pengelolaan sumber daya manusia, manajemen talenta merupakan bagian dari praktik strategis yang berperan dalam menunjang *employability* dan pengembangan kompetensi pegawai pada berbagai level organisasi guna menghadapi dinamika lingkungan kerja yang terus berkembang (Nilsson & Ellström, 2012). Dalam konteks ini, hasil *double assessment* menjadi salah satu sumber data utama yang digunakan dalam proses pemetaan talenta, sehingga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi potensi pegawai secara lebih objektif dan terukur.

Manajemen talenta memiliki peran strategis dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul melalui proses rekrutmen, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja secara berkelanjutan. Fokus utama manajemen talenta adalah mengidentifikasi dan mengelola pegawai dengan potensi tinggi agar dapat menempati posisi strategis, sehingga organisasi mampu menjaga kesinambungan kepemimpinan dan pencapaian tujuan secara optimal (Haudi et al., 2021). Selain itu, manajemen talenta juga dipahami sebagai upaya sistematis untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai berkompetensi tinggi agar selaras dengan kebutuhan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja yang terus berkembang (Tarique & Schuler, 2010).

Dalam konteks implementasi *double assessment*, hasil asesmen tidak hanya menggambarkan kompetensi pegawai saat ini, tetapi juga memberikan indikasi mengenai potensi pengembangan pegawai di masa depan. Data tersebut kemudian dimanfaatkan dalam proses pemetaan talenta melalui penempatan pegawai ke dalam *talent box* sebagai bagian dari sistem manajemen talenta. Penempatan ini memiliki implikasi langsung terhadap peluang pengembangan karier, termasuk dalam pemberian rekomendasi untuk mengikuti uji kompetensi pada instansi pembina serta perencanaan pengisian jabatan di masa mendatang.



Gambar 2 *Talent Box*
Sumber : (PermenPANRB No. 3 Tahun 2020)

Keterkaitan antara *double assessment*, sistem merit, dan manajemen talenta juga tercermin dalam mekanisme pengusulan pengembangan karier yang terintegrasi. Pegawai yang akan diusulkan mengikuti uji kompetensi ke instansi pusat tidak hanya harus memenuhi persyaratan administratif, tetapi juga harus lulus *double assessment* dan berada pada posisi tertentu dalam *talent box*. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karier ASN dilakukan melalui mekanisme yang terstruktur dan berbasis data, sehingga keputusan yang diambil menjadi lebih objektif dan dapat dipertanggungjawabkan.

Namun, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pemanfaatan hasil asesmen dalam sistem manajemen talenta belum sepenuhnya optimal. Proses pembaruan data *talent box* tidak selalu dilakukan secara cepat setelah pelaksanaan asesmen. Dalam beberapa kasus, terdapat jeda waktu antara pelaksanaan asesmen dan pembaruan data dalam sistem, yang dapat memengaruhi pemanfaatan hasil asesmen dalam perencanaan pengembangan karieri pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa integrasi antara hasil asesmen dan sistem manajemen talenta masih memerlukan penguatan, terutama dalam aspek kecepatan dan konsistensi pembaruan data.

Meskipun demikian, secara keseluruhan implementasi *double assessment* telah menunjukkan kontribusi yang signifikan dalam mendukung penerapan sistem merit dan manajemen talenta ASN. Kebijakan ini tidak hanya berfungsi sebagai alat seleksi, tetapi juga sebagai instrumen untuk membangun sistem pengelolaan karier yang lebih strategis dan berbasis kompetensi.

Selain keterkaitan tersebutm implementsi *double assessment* juga memberikan dampak yang cukup nyata, baik bagi individu pegawai maupun organisasi. Dari sisi pegawai, kebijakan ini mendorong perubahan pola pikir dalam memandang

pengembangan karier. Pegawai menjadi lebih menyadari bahwa kenaikan jenjang tidak lagi bersifat otomatis, melainkan harus didukung oleh kesiapan kompetensi dan kinerja. Kondisi ini mendorong pegawai untuk lebih aktif dalam meningkatkan kapasitas diri baik melalui pengembagan kompetensi teknis maupun nonteknis.

Selain itu, *double assessment* juga meningkatkan objektivitas dan rasa keadilan dalam proses pengembangan karier. Pegwai dinilai melalui mekanisme yang terukur dan relatif seragam, sehingga mengurangi potensi subjektivitas dalam pengambilan keputusan. Hal ini memberikan kepercayaan yang lebih besar terhadap sistem pengelolaan karier yang lebih diterapkan oleh organisasi.

Dari sisi organisasi, implementasi *double assessment* membantu dalam menjaga kualitas pejabat fungsional yang dihasilkan, organisasi memiliki dasar yang lebih kuat dalam menentukan pegawai yang layak menduduki jabatan atau naik ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa kinerja organisasi tetap terjaga dan selaras dengan kebutuhan pelayanan publik.

Lebih lanjut, implementasi *double assessment* juga berkontribusi dalam membentuk sistem perencanaan karier yang lebih terstruktur. Dengan adanya data hasil asesmen, organisasi dapat mengidentifikasi pegawai yang siap untuk dikembangkan serta memetakan kebutuhan jabatan di masa depan. Bahkan dalam kondisi keterbatasan formasi, pegawai yang telah memenuhi kriteria tetap dapat dimasukkan ke dalam daftar tunggu atau *talent pool*, sehingga proses pengisian jabatan dapat dilakukan secara lebih terencana dan tidak bersifat mendadak.

Namun, dampak kebijakan ini tidak hanya bersifat positif. Pada tahap awal implementasi, *double assessment* juga menimbulkan persepsi sebagai tambahan tahapan yang memperlambat proses pengembangan karier. Selain itu, ketrbatasan instrumen penilaian teknis pada beberapa jabatan fungsional masih menjadi tantangan dalam menjaga konsistensi standar penilaian. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun kebijakan telah memberikan kontribusi yang signifikan, masih diperlukan penguatan dalam aspek teknis dan implementatif.

Secara keseluruhan, implementasi *double assessment* dapat dipahami sebagai instrumen transisi menuju sistem pengelolaan karier ASN yang lebih berbasis kompetensi. Kebijakan ini tidak hanya memperkuat penerapan sistem merit, tetapi juga mendukung pengembangan manajemen talenta yang lebih sistematis dan strategis. Dengan demikian, *double assessment* memiliki peran penting dalam mendorong pengembangan karier jabatan fungsional yang lebih objektif, transparan, dan berorientasi pada kualitas sumber daya manusia aparatur.

SIMPULAN

Implementasi *double assessment* dalam pengembangan karier jabatan fungsional di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari sistem administratif menuju sistem berbasis kompetensi. Kebijakan ini tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme seleksi, tetapi juga sebagai instrumen untuk memastikan kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan tuntutan jabatan (*job person match*). Melalui penerapan asesmen berlapis yang mencakup kompetensi manajerial dan sosial kultural dan teknis, proses pengembangan karier menjadi lebih objektif, terukur, dan akuntabel.

Dari perspektif kebijakan, *double assesment* telah memperkuat penerapan sistem merit dlam pengelolaan ASN, terutama dalam memastikan bahwa pengembangan karier dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Selain itu, kebijakan ini juga terintegrasi dengan sistem manajemen talenta melalui pemanfaatan hasil asesmen sebagai dasar pemetaan pegawai dalam *talent box.* Integrasi ini memungkinkan organisasi untuk merencanakan pengembangan karier secara lebih sistematis dan berbasis data, serta mendukung pengisian jabatan yang lebih terarah.

Meskipun demikian, implementasi *double assessment* masih menghadapi beberapa kendala, antara lain keterbatasan instrumen penilaian teknis pada sebagian jabatan fungsional serta belum optimalnya pemanfaatan hasil asesmen dalam pembaruan data manajemen talenta. Selain itu, pada tahap awal implementasi, kebijakan ini juga menimbulkan resistensi dari sebagian pegawai yang memandang tahapan tambahan dalam

pengembangan karier. Kondisi ini menunjukkan bahawa keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh desain kebijkan, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya dan efektivitas komunikasi kebijakan.

Di sisi lain, implementasi *double assessment* memberikan dampak yang signifikan, baik bagi pegawai maupun organisasi. Bagi pegawai, kebijkan ini mendorong peningkatan kesadaran akan pentingnya keompetensi dan kinerja dalam pengembangan karier, serta meningkatkan motivasi untuk mengembangkan kapasitas diri. Bagi organisasi, *double assessement* membantu dalam menjaga kualitas pejabat fungsional serta mendukung perencanaan pengisian jabatan yang lebih terstruktur melalui pemetaan talenta.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya kajian mengenai implemntasi kebijakan publik, khususnya dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia sektor publik berbasis sistem merit dan manajemen talenta. Secara praktif, penelitian ini memberikan implikasi bagi pemerintah daerah dalam memperkuat mekanisme pengembangan karier ASN melalui peningkatan kualitas instrumen asesmen, percepatan integrasi dara dalam sistem manajemen talenta, serta penguatan sosialisasi kebijakan agar dapat meningkatkan pemahaman dan penerimaan pegawai.

Dengan demikian, *double assessment* dapat dipandang sebagai instrumen strategis dalam mendukung pengembangan karier ASN yang lebih profesional, objektif, dan berorientasi pada kualitas, meskipun masih memerlukan penguatan dalam aspek implementasi untuk mencapau hasil yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Firmansyah. (2023). Implementasi Penyetaraan Jabatan Terhadap Pola Karier Pejabat Fungsional di Pemerintah Kabupaten Bima. In *Journal of Governance and Local Politics* (Vol. 5, Number 2).

Fitrianingrum, L., Lusyana, D., & Lellyana, D. (2020). Pengembangan karier jabatan fungsional dari hasil penyetaraan jabatan administrasi: Analisis implementasi dan tantangan. *Civil Service*, *14*(1), 43–54.

Grindle, M. S. . (2017). *Politics and Policy Implementation in the Third World*. Princeton University Press.

Haudi, Lestariningsih, M., Ariyanto, A., & Siagian, A. O. (2021). *Pengantar Manajemen Talenta*.

Hornby, A. S. (1998). *Oxford advanced learner's dictionary of current English*. Oxford university press Oxford.

Massepe, A. P. B. B., Daraba, D., & Sinurat, M. (2024). Implementasi Penyetaraan Jabatan Dalam Pengembangan Karier Pejabat Fungsional Di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi. *Jurnal Kajian Pemerintah*, *10*(2), 99–109.

Moekijat, D. (1991). *Administrasi Kepegawaian Negara*. Mandar Maju Bandung.

Nilsson, S., & Ellström, P. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, *36*(1), 26–45.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 Tentang Jabatan Fungsional (2023).

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara (2020).

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2022 Tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi (2022).

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara (2017).

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2022 Tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi (2022).

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke

Jabatan Fungsional (2021).

Subianto, A. (2020). *Kebijakan Publik*.

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. ALFABETA.

Surat Edaran Nomor 111/KPG.03.04/BKD Tentang Pembinaan Karier Jabatan Fungsional Pasca Penyederhanaan Birokrasi Di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat (2022).

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, *45*(2), 122–133.