



POLICY BRIEF

TAK KENAL MAKA TAK SAYANG:

STRATEGI AKUISISI TALENTA ASN 0 RUPIAH

2025

PENULIS:

Dr. Bayu Hikmat
Purwana, M.Pd.



Analisis Kebijakan Ahli
Madya
Pusat Pembelajaran dan
Strategi Kebijakan
Talenta ASN Nasional

EXECUTIVE SUMMARY

Kebijakan penggunaan metode Assessment Centre pada tahap akuisisi manajemen talenta banyak dikeluhkan oleh pengelola SDM Aparatur, dikarenakan proses identifikasi dan penilaian yang membutuhkan waktu cukup lama dan berbiaya tinggi, sehingga proses akuisisi tidak kunjung tuntas dan berpengaruh terhadap keberlanjutan siklus manajemen talenta. Hasil analisis menyuguhkan gagasan tentang kemungkinan pelaksanaan akuisisi menggunakan variabel penilaian sasaran kinerja pegawai pada kebijakan system penilaian kinerja ASN. Policy brief ini menyajikan alternatif rekomendasi penyempurnaan kebijakan manajemen talenta ASN saat ini dalam kegiatan identifikasi dan penilaian calon talenta 0 rupiah.

LATAR BELAKANG

Bicara tentang talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) tentu pada hakikatnya kita sedang membicarakan 2 (dua) perspektif, yaitu ASN sebagai individu yang unik dan ASN sebagai pemangku jabatan dengan standar job role. Perspektif pertama umumnya digambarkan dalam atribut kompetensi dan potensi, dan perspektif kedua digambarkan dalam atribut kinerja. Sejatinnya setiap individu ASN memiliki keunikan yang menjadi pembeda antar individu ASN, begitu juga tugas jabatan ASN bahkan pada unit kerja/organisasi memiliki keunikan tersendiri dari pengaturan standar job role. Penting kiranya bagi unit kerja yang membidangi pengelolaan dan pengembangan ASN memahami dan mampu mengkorelasikan antara atribut keunikan individu ASN dengan tuntutan jabatan organisasinya, dimana ASN yang dinilai match selanjutnya disebut talenta.

Konektivitas keunikan tersebut dilakukan melalui kegiatan identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta yaitu pada tahap akuisisi manajemen talenta. Tahap ini kemudian menjadi dasar untuk menentukan pengembangan, retensi, dan penempatan talenta, sehingga organisasi memiliki perencanaan yang matang untuk menempatkan pegawai yang tepat, di posisi yang tepat, pada waktu yang tepat untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi jangka panjang. Penerapan manajemen talenta yang serius dan konsisten menjadi triger hadirnya keunggulan kompetitif talenta, peningkatan keterlibatan pegawai, efisiensi biaya retensi dan penempatan talenta, termasuk menyiapkan talenta yang mampu adaptasi terhadap perubahan dan tantangan organisasi. Seperti kata pepatah "Tak kenal maka tak sayang.

Pasal 17 Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, mengatur mekanisme kegiatan identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta pada tahap akuisisi dilaksanakan melalui metode assessment center. Kebijakan teknis penggunaan metode assessment center diatur dalam Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Kebijakan tersebut telah melewati satu Lustrum, permasalahan pun muncul di lapangan yang teridentifikasi oleh Kementerian PAN dan RB melalui tim kegiatan fasilitasi pembentukan talent pool pada 54 instansi Tahun 2024. Permasalahan tersebut disarikan dalam 2 (dua) kategori instansi.



Pertama, instansi yang tidak memiliki unit penyelenggara penilaian kompetensi akan mengalami tantangan besar. Bagi instansi ini penggunaan metode Assessment Centre adalah kegiatan berbiaya tinggi.

Jenis Dan Tarif Atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak Yang Berlaku Pada Lembaga Administrasi Negara

No	Jenis Layanan Penilaian Kompetensi dan Potensi	Metode	Satuan	Di Dalam kantor LAN (Rp)	Di Luar kantor LAN (Rp)
1	Penilaian Kompetensi	Sederhana	per peserta	3.500.000,-	3.200.000,-
		Sedang	per peserta	5.700.000,-	5.300.000,-
		Kompleks	per peserta	7.500.000,-	7.100.000,-
2	Penilaian Potensi	-	per peserta	1.000.000,-	800.000,-
		Tambahan	per peserta	1.500.000,-	1.200.000,-

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2021

Sedangkan hasil Assessment Centre untuk PNS diperoleh dengan waktu yang cukup lama dan berlaku selama 3 tahun sesuai dengan Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Dengan kemampuan anggaran instansi yang terbatas, maka metode ini sulit diberikan kepada seluruh pegawai pada satu tahun anggaran, dalam praktiknya dilakukan bertahap bahkan sering melewati masa tahun anggaran. Dampak sistemiknya adalah muncul siklus pembaharuan data (updating data) karena perbedaan masa berlaku hasil assessment, sedangkan disaat yang bersamaan pegawai yang lain menunggu giliran untuk di ases. Walhasil proses tersebut, menjadi proses yang tidak kunjung tuntas untuk masuk pada siklus tahapan manajemen talenta selanjutnya.

Kedua, instansi yang memiliki unit penyelenggara penilaian pun memiliki cakupan masalah yang sama dengan instansi di atas. Bagi instansi ini, penilaian kompetensi memang sudah 0 (nol) rupiah, namun yang menjadi masalah utama adalah keterbatasan jumlah asesor internal dan apabila solusinya adalah melibatkan asesor eksternal (independen), maka instansi akan kembali dihadapkan pada masalah keterbatasan anggaran seperti masalah di instansi kategori pertama.

Data dari buku statistik BKN Semester II tahun 2024, disebutkan bahwa jumlah PNS dalam jabatan struktural sebanyak 324.430 orang, jabatan fungsional 2.209.848 orang, dan pelaksana 1.031.863 orang, maka jika jumlah pegawai dikalikan dengan biaya penilaian menggunakan metode Assessment Centre hasilnya dalam satuan angkanya sangat fantastis di tengah kebijakan efisiensi saat ini.



ANALISA MASALAH

1 Kebijakan Tahap Akuisisi

Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2020 mengatur tahap akuisisi sebagai strategi untuk mendapatkan talenta. Proses ini dilaksanakan melalui tahapan analisis jabatan kritis, analisis kebutuhan talenta, penetapan strategi akuisisi, identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta, penetapan kelompok rencana suksesi, serta pencarian talenta melalui mekanisme mutasi antar instansi dan pertukaran pegawai melalui mekanisme penugasan khusus.

Assesment Center dilakukan untuk mengukur/menilai potensi talenta yang meliputi kemampuan intelektual, kemampuan interpersonal, kesadaran diri (self awareness), kemampuan berpikir kritis dan strategis (critical and strategic thinking), kemampuan menyelesaikan permasalahan (problem solving), kecerdasan emosional (emotional quotient), kemampuan belajar cepat dan mengembangkan diri (growth mindset), serta motivasi dan komitmen (grit) talenta.

Identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta dilakukan melalui pemeringkatan kinerja sesuai penilaian kinerja yang diperoleh dan penentuan tingkatan potensial (kategori tinggi, menengah, dan rendah) melalui assessment center, uji kompetensi, rekam jejak jabatan, dan/atau pertimbangan lain sesuai kebutuhan instansi atau nasional.

Menurut PerBKN Nomor 26 Tahun 2019, metode Assessment Center adalah metode terstandar yang digunakan untuk mengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan pegawai dalam suatu jabatan. Metode ini menggunakan beberapa alat ukur dan simulasi penilaian kompetensi yang dilakukan oleh beberapa orang Assessor. Selanjutnya Metode Assessment Center terbagi dalam tiga metode kategori layanan penilaian kompetensi yaitu metode sederhana, sedang dan kompleks yang didefinisikan oleh BKN berikut ini.

- Metode sederhana digunakan untuk menilai kompetensi pada jabatan pelaksana, pengawas, serta jabatan fungsional yang setara. Metode ini menggunakan alat ukur paling kurang wawancara kompetensi tingkat sederhana, tes psikologi dan/atau ditambah dengan paling kurang 1 (satu) simulasi tingkat sederhana
- Metode sedang digunakan untuk menilai kompetensi pada Jabatan Administrator dan JPT Pratama di instansi pusat dan Provinsi/Kabupaten/Kota serta jabatan fungsional yang setara kecuali jabatan Sekretaris Daerah. Metode ini menggunakan alat ukur wawancara kompetensi tingkat sedang, tes psikologi dan ditambah paling kurang 2 (dua) simulasi tingkat sedang,
- Metode kompleks digunakan untuk menilai kompetensi pada JPT Pratama Sekretaris Daerah di Kabupaten/Kota, JPT Madya Sekretaris Daerah di Provinsi, serta JPT Madya dan Utama pada Instansi Pusat serta jabatan fungsional yang setara. Metode ini menggunakan alat ukur wawancara kompetensi tingkat kompleks, tes psikologi dan ditambah paling kurang 3 (tiga) simulasi tingkat kompleks

Mencermati jenis alat ukur yang digunakan pada rumusan penggunaan Metode Assessment Center di atas, dilihat dari peruntukannya BKN telah memadu padankan penilaian kompetensi dan potensi meskipun diatur dalam nomenklatur kebijakan penilaian kompetensi.

Sedangkan metode penilaian lainnya selain Metode Assessment Center dalam peraturan BKN adalah metode yang dapat digunakan hanya untuk memberikan penilaian kompetensi paling tinggi pada jabatan Administrator dan Jabatan Fungsional yang setara. Contoh adalah kebijakan Computer Assisted Competency Test (CACT) sebagai metode penilaian rapid dan massal yang digunakan untuk penilaian kompetensi serta potensi ASN. Pemanfaatan CACT yang digadag-gadag 0 rupiah pun, dalam pelaksanaannya tidak semua instansi dapat menikmatinya. Pelaksanaan CACT yang avalaibel dilaksanakan terpusat di kantor kantor BKN memicu gelombang mobilisasi (perjalanan dinas) ASN dan membentuk masa antrian yang panjang untuk hampir 4.5 jutaan ASN yang tersebar di 69 kementerian/lembaga, 34 provinsi, 514 kabupaten, dan 98 kota. Pilihan penyelenggaraan di luar kantor BKN pun akan tidak menjadi Solusi jangka Panjang, karena akan dihadapkan pada kebutuhan penyiapan biaya fasilitasi dan biaya penyediaan sarana dan prasarana pendukung, serta biaya kesiapan jaringan dan koneksi internet yang baik.





2. Mengurai Kembali Variabel Talenta

Menyikapi masalah kebijakan di atas, maka sudah saatnya untuk meredefinisi langkah-langkah identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta khususnya pada tahap akuisisi. Redefinisi ini perlu mempertimbangkan atribut yang kemudian menjadi variabel dari calon talenta. Variabel tersebut akan membedakan antara talenta dan bukan talenta dengan memperhatikan aspek akademis, ilmiah dan kontekstual yang pada akhirnya akan menjadi sumbu dari table grid talent pool mapping.

Variabel dasar yang biasanya digunakan untuk mengidentifikasi dan menjustifikasi talenta ASN adalah variabel kinerja, kompetensi, potensi, dan perilaku dalam konteks organisasi.

Identifikasi talenta itu bersifat relatif terhadap konteks organisasi dan peran pekerjaan sehingga proses identifikasi harus mampu menangkap fenomena profil talenta saat ini, sekaligus memproyeksikan potensi talenta di masa depan. Oleh karena itu, identifikasi talenta pada tahap akuisisi dipandang sebagai proses yang berkelanjutan dan inklusif.

Dimanakah posisi kinerja pada 4 variabel talenta diatas? Secara konseptual variabel kinerja datanya dapat diperoleh dari sistem penilaian kinerja. Hasil kinerja yang baik (memenuhi atau melebihi ekspektasi) pada satu level/jenis jabatan adalah gambaran perpaduan antara kompetensi (knowledge, skill, attitude) pegawai melaksanakan tuntutan pekerjaan sesuai dengan standar ditambah dengan gambaran bentuk perilaku kerja yang mengiringi capaian kinerja tersebut. Lantas bagaimana hubungan antara potensi dan kompetensi. Potensi adalah gambaran kemampuan seseorang yang teridentifikasi mempunyai kecenderungan untuk dikembangkan (past to future), tes potensi ini biasanya menggunakan instrumen tes psikologi.

Kualifikasi hasil penilaian potensi adalah kurang optimal, cukup optimal, dan optimal. Sedangkan Kompetensi merupakan gambaran kemampuan melaksanakan pekerjaan yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standarisasi yang diharapkan (past to present). Penilaian kompetensi dapat menggunakan wawancara kompetensi, Situational Judgment Test (SJT), uji kompetensi, paket instrumen simulasi, dan/atau instrumen lainnya. Kualifikasi hasil penilaiannya meliputi kurang memenuhi syarat, masih memenuhi syarat, dan memenuhi syarat. Berdasarkan penjelasan di atas, maka pasangan untuk variabel talenta pada dua sumbu horizontal dan vertikal, yaitu kinerja sebagai variabel inti yang dapat dipasangkan secara dinamis dengan variabel kompetensi, potensi, bahkan dengan perilaku. Penentuan variabel sumbu pasangan kinerja bergantung dari sisi waktu dan tujuan yang akan disasar, serta variabel administrasi lainnya yang disandarkan dalam ajang pencarian talenta tersebut. Apakah akan digunakan untuk kebutuhan seleksi, promosi, pemetaan, talent pool (talent scouting), atau secara spesifik hanya untuk identifikasi kebutuhan pelatihan/pengembangan kapasitas pegawai.



3. Tabel Grid Manajemen Talenta

Gambaran visual untuk melihat hubungan sumbu vertikal dan horizontal variabel talenta ASN dalam level dan jabatan lebih mudah menggunakan table grid (box) Manajemen Talenta. Di dalam setiap box memuat informasi sejauhmana pegawai tersebut dinilai memiliki keunggulan (berbakat dan berprestasi). Tampilan visual tersebut, selanjutnya digunakan sebagai bahan untuk mengembangkan talenta dengan tepat sasaran, retensi dan penempatan talenta dengan memperhatikan perencanaan karier.

Penggunaan table grid, pada umumnya menggunakan pola perkalian pangkat, sehingga sulit ditemukan table grid Manajemen Talenta misal pada model 6 box, karena angka 6 tidak bisa diperoleh dari perhitungan pangkat.

Pada Sumbu kinerja memuat data hasil penilaian kinerja ASN berdasarkan klasifikasi penilaian kinerja di bawah ekspektasi, sesuai ekspektasi, atau di atas ekspektasi. Hasil penilaian kinerja adalah data yang pasti ada dan mudah didapatnya serta bebas biaya, namun hiruk pikuk dugaan subjektivitas pimpinan dalam memberikan penilaian kinerja menjadi potensi masalah lain yang memerlukan perhatian pemangku kebijakan.

Pada sumbu potensi memuat data hasil pengukuran terkait kemampuan dan kemauan karyawan untuk berkembang dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar di masa depan berdasarkan tiga klasifikasi rendah, sedang, dan tinggi. Dengan menggabungkan kedua sumbu ini, pada model kotak 3x3 maka terbentuk 9 grid, di mana setiap kotak merepresentasikan kombinasi yang berbeda antara kinerja saat ini dan potensi masa depan calon talenta. Penempatan calon talenta dalam grid ini membantu pimpinan organisasi dalam menentukan strategi retensi talenta dan kebijakan dalam perencanaan pengembangan karir, suksesi, dan mobilitas talenta lainnya yang lebih efektif. Hasil penilaian potensi adalah data yang diperoleh dari assessment center yang membutuhkan waktu untuk mendapatkannya dan berbiaya tinggi.

4 Apakah sumbu potensial bisa diganti dengan perilaku?

Peluang penyesuaian variabel sumbu pada grid manajemen talenta sebagai sebuah hasil pemikiran ilmiah sudah barang tentu dimungkinkan ada perluasan sumbu, meskipun pasangan sumbu Kinerja dan Potensi dalam banyak referensi adalah variabel yang paling umum dan fundamental. Pasangan sumbu tersebut memberikan gambaran dasar tentang kontribusi saat ini dan potensi pertumbuhan di masa depan.

Apabila terdapat perluasan (tambahan) sumbu biasanya ini disampaikan untuk membuka perspektif atau mengarahkan fokus pada aspek tertentu dalam pengembangan dan pengelolaan calon talenta sesuai kebutuhan organisasi. Penambahan sumbu harus memperhatikan hubungan konseptual dan kebutuhan pragmatis. Semakin kompleks dan abstrak korelasi variabel sumbu, maka akan menyulitkan tim manajemen talenta melakukan pengisian deskripsi di dalam box dan berpotensi menjadi noise dalam analisa pemetaannya.

Menyimak diskusi dengan tim analisis kebijakan Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Manajemen Talenta ASN Nasional LAN RI beberapa waktu, mengemuka isu tentang kemungkinan sumbu variabel potensial akan diganti dengan perilaku, hal yang menarik untuk dikaji. Menggunakan perspektif konseptual, ide memasang sumbu kinerja dan perilaku dalam manajemen talenta sudah dipandang cukup untuk memberikan gambaran informatif terkait profil talenta, namun sejatinya kurang lengkap jika tidak mempertimbangkan (mengabaikan) potensi sebagai sumbu kunci lainnya.

Mengabaikan variabel potensi bisa menjadi kelemahan signifikan dalam pengelolaan talenta organisasi jangka panjang, mengadopsi buku *Succession Planning: A Step-by-Step Guide* (National Institutes of Health) unduhan <https://hr.nih.gov/> setidaknya dampak yang akan ditimbulkan adalah, 1) fokus point of view tim manajemen talenta hanya bicara organisasi saat ini. 2) Risiko turnover talenta yang memiliki potensi tinggi. Dan 3) mempengaruhi perencanaan suksesi bagi kandidat pemangku posisi kunci di masa depan

5 Plus minus pasangan sumbu perilaku dengan kinerja

A. Kelebihan

- Melihat kelebihan bisa dilihat dari dua cara pandang, yaitu kemudahan implementasi karena memanfaatkan system penilaian sasaran kinerja pegawai yang ada saat ini dan gambaran hasil yang diperoleh.
- Data dasarnya terdapat dalam system penilaian kinerja pegawai yang pasti ada di setiap instansi pemerintah. Mampu menilai aspek kultural dimana perilaku yang dinilai mencerminkan interaksi real sebagai bentuk komunikasi dan kerjasama tim, kepatuhan terhadap nilai-nilai organisasi dalam bentuk kemampuan adaptasi dan etika kerja, dan menunjukkan gambaran aspek kepemimpinan dalam bentuk inisiatif, kreativitas, presensi, dan produktivitas.

- Implementasinya lebih sederhana, karena dengan mengukur perilaku (perilaku kerja) dengan kinerja terasa lebih langsung karena menilai kontribusi saat ini dan bisa memprediksi potensi masa depan dengan asumsi lingkungan organisasi relatif tetap.

B. Kekurangan

- Komponen penilaian perilaku dalam Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022, adalah BerAKHLAK sebagai pengganti tanpa transisi dari komponen penilaian kebijakan sebelumnya yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Dengan 4 kualifikasi: kurang, cukup, baik, dan baik sekali.
- Penilaian perilaku dipersepsikan banyak pegawai sebagai penilaian yang tidak objektif karena datanya adalah ingatan kesan atasan ke pegawai yang sangat subjektif dan situasional
- Penilaian perilaku hanya diberikan pada setiap akhir periode penilaian yaitu per tri wulan dan penilaian final di akhir tahun dan tidak didukung dengan penguatan instrumen observasi lainnya.
- Penilaian kinerja/SKP yang memuat bobot penilaian kinerja dan perilaku selalu dinilai tidak menggambarkan apa yang diklaim dicapai oleh pegawai.

Simpulan sementara, apabila organisasi akan memutuskan menggunakan kombinasi sumbu kinerja dan perilaku sebagai titik awal atau karena fokus utama ditujukan untuk tujuan pemetaan dan pengembangan, maka hal tersebut masih dapat diterima dan implementasinya 0 rupiah. Namun untuk tujuan kebutuhan seleksi dan promosi pada jabatan kunci satu tingkat lebih tinggi, maka untuk forecasting ketersediaan talenta unggul kader pimpinan perlu disertakan pertimbangan penilaian potensi sebagai sumbu kunci. Sehingga implementasi manajemen talenta dua tahap ini tidak membebani anggaran pemerintah, karena biaya yang dibutuhkan spesifik untuk biaya kaderisasi talenta unggul calon pimpinan instansi yang jumlah relatif tidak terlalu banyak, bahkan talenta unggul tersebut dapat dimanfaatkan untuk mobilitas talenta nasional dalam mendukung percepatan pencapaian program prioritas nasional.



REKOMENDASI

Apabila system penilaian kinerja pegawai ASN saat ini secara otomatis akan digunakan sebagai sumbu manajemen talenta, maka untuk meminimalisir hiruk-pikuk subjektivitas penilaian yang akan terus membayangi sisi objektivitas tim manajemen talenta dalam menempatkan calon talenta dalam box manajemen talenta. Maka dibutuhkan perbaikan kebijakan strategis dan teknis yang ditetapkan oleh Kementerian PAN & RB dan BKN, antara lain:

- Perubahan deskripsi dan jumlah level pada sumbu pada kotak manajemen talenta saat ini. Kinerja: kurang, butuh perbaikan, baik, sangat baik. Perilaku: kurang, cukup, baik, baik sekali, sehingga menggunakan pola perhitungan pangkat.
- Perubahan komposisi bobot penilaian kinerja dan perilaku pegawai pada kebijakan pengelolaan kinerja ASN dari pilihan 60:40 / 70:30 menjadi 50:50 agar setiap sumbu bersifat mandiri (independent variable)
- Memperkuat instrumen penilaian perilaku yang akan diisi oleh atasan dengan membuat panduan dan instrument teknis yang adaptif, serta kartu kendali (log book) penilaian yang memuat catatan penilaian perilaku setiap pegawai.
- Metode penilaian menggunakan pendekatan multy methods: seperti kombinasi antara observasi, wawancara, self assessment, survei 360' dan mengkombinasikan metode-metode tersebut dengan dialog kinerja, sehingga penilaian perilaku tidak hanya menjadi beban atasan.
- Pembentukan komite talenta instansi dengan salah satu kewenangannya memverifikasi dan memvalidasi riwayat data penilaian kinerja pegawai yang telah dilakukan atasannya.
- Penilaian potensi menggunakan metode assessment centre khusus ditujukan untuk forecasting ketersediaan talenta unggul kader pimpinan dan hasilnya bisa dimanfaatkan untuk mobilitas talenta nasional.