

Faktor-Faktor Penentu Akuisisi Talenta di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

Ajud Tajudin¹ dan Citra Firmadhani^{2*}

¹ Institut Pemerintahan Dalam Negeri; ajudtajudin@ipdn.ac.id

² Institut Pemerintahan Dalam Negeri; citra.firma@ipdn.ac.id

* Correspondence: citra.firma@ipdn.ac.id; Jl. Ir. Soekarno Km. 20, Jatinangor, Indonesia

Received: 06-05-2024; Accepted: 23-07-2024; Published: 30-07-2024

Abstrak: Akuisisi talenta merupakan proses penting dalam menentukan strategi jangka panjang rekrutmen pegawai dan menjadi pijakan awal dalam pelaksanaan kebijakan manajemen talenta yang baru dilakukan oleh pemerintah daerah. Oleh sebab itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor apa saja yang menentukan terlaksananya akuisisi talenta dengan baik. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan desain eksploratori. Data diperoleh melalui hasil wawancara, dokumentasi, dan observasi. Peneliti juga menggunakan aplikasi Nvivo untuk mengkodifikasi tema-tema yang sering muncul pada saat wawancara sehingga membantu peneliti untuk mengklasifikasikan faktor penentu dari akuisisi talenta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 11 tema yang dikodifikasi, tema yang paling sering muncul adalah Sistem Informasi, Assesmen, Penyamaan Persepsi, dan Peraturan. Senada dengan itu, kami mengidentifikasi bahwa sistem informasi dan kebijakan merupakan hal krusial yang menjadi penentu keberhasilan akuisisi talenta. Tahapan pemetaan talenta dan strategi akuisisi telah dilakukan secara parsial, namun identifikasi jabatan krusial dan analisis kebutuhan talenta belum terlaksana di BKD Provinsi Sulawesi Selatan.

Kata Kunci: Akuisisi Talenta; Manajemen Talenta; Pemerintah Daerah.

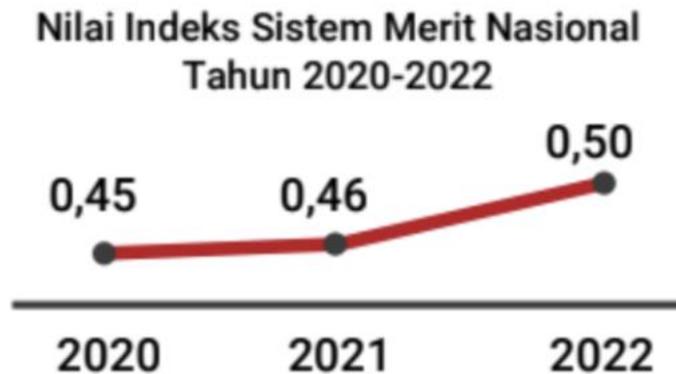
Abstract: Talent acquisition is a crucial process in determining the long-term recruitment strategy of employees and serves as a cornerstone for the implementation of new talent management policies by the local government. Therefore, this research aims to analyze the factors that determine successful talent acquisition. The study employs a qualitative method with an exploratory design. Data is gathered through interviews, documentation, and observations. The researcher also utilizes Nvivo software to code recurring themes from interviews, aiding in classifying determinants of talent acquisition. The research findings indicate that out of 11 coded themes, the most recurring ones are Information Systems, Assessment, Perception Alignment, and Regulations. Consistently, it is identified that information systems and policies are crucial determinants of successful talent acquisition. Talent mapping stages and acquisition strategies have been partially implemented, yet the identification of critical positions and talent needs analysis remains incomplete in the Civil Service Agency of South Sulawesi Province.

Keywords: Talent Acquisition; Talent Management; Regional Government.

1. Pendahuluan

Manajemen talenta bagi Aparatur Sipil Negara yang diamanatkan melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN, saat ini telah mulai dilaksanakan di pemerintah daerah termasuk di wilayah Provinsi Sulawesi Selatan. Manajemen talenta diharapkan mampu mendorong peningkatan profesionalisme jabatan, kompetensi dan kinerja ASN serta memberikan kejelasan dan kepastian karier ASN dalam rangka terwujudnya sistem merit yang baik. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh KASN, percepatan penguatan implementasi manajemen ASN berbasis merit, berhasil mendorong peningkatan indeks sistem merit nasional sebesar 0,04

pada tahun 2022 menjadi 0,50. Peningkatan ini lebih besar jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang meningkat sebesar 0,01. (Laporan KASN, 2022).



Gambar 1. Nilai Indeks Sistem Merit Nasional

Sumber: Laporan KASN, 2022

KASN juga merilis sebuah peta sebaran sistem merit pada level Provinsi di Indonesia, terlihat bahwa nilai paling tinggi bergerak dari Barat menuju ke Timur Indonesia. Hal ini menunjukkan perlunya dorongan untuk peningkatan penerapan sistem merit ke Wilayah Timur Indonesia termasuk di wilayah Sulawesi. Di samping itu, penilaian sistem merit pada 460 instansi pemerintah yang telah dilakukan sampai dengan tahun 2022, dimana penilaian tersebut menganalisis penerapan 8 aspek sistem merit menunjukkan bahwa aspek pengembangan karier adalah aspek yang masih rendah penerapannya dengan nilai 31,19%, disusul dengan rendahnya promosi dan mutasi dengan nilai 47,28%. Belum optimalnya pengembangan karier disebabkan oleh belum lengkapnya atau belum adanya *talent pool* dan rencana suksesi (manajemen talenta). Sedangkan pada aspek promosi dan mutasi disebabkan belum ditetapkannya kebijakan internal pola karier dan promosi serta mutasi. Untuk meningkatkan kualitas penerapan sistem merit pada aspek tersebut, KASN mendorong instansi pemerintah untuk menyusun talent pool dengan memberikan contoh praktik baik penyusunan talent pool dan rencana suksesi. Sejalan dengan hal itu, studi menunjukkan pula bahwa manajemen talenta membawa pengaruh terhadap kinerja organisasi (Christian Wiradendi Wolor, n.d.).

Penyelenggaraan manajemen talenta sebagaimana dimaksudkan tersebut terdiri dari dari 5 (lima) langkah, yaitu akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta, pemantauan dan evaluasi talenta (*Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2020*,

n.d.). Akuisisi talenta merupakan strategi mendapatkan talenta yang dilaksanakan melalui tahapan analisis jabatan kritical, analisis kebutuhan talenta, penetapan strategi akuisisi, identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta, penetapan kelompok rencana suksesi, serta pencarian talenta melalui mekanisme penugasan khusus. Akuisisi talenta bukan hanya tentang sekedar bagaimana mengisi jabatan yang sedang kosong, namun juga termasuk menyusun strategi jangka panjang terkait dengan keberadaan jabatan tersebut (Kishore et al., n.d.). Oleh sebab itu, rekrutmen dan seleksi merupakan faktor internal yang memiliki pengaruh dalam implementasi manajemen talenta (Kravariti & Johnston, 2020). Hal ini berarti bahwa proses akuisisi talenta bukan hanya menjadi tahapan awal semata, namun juga merupakan proses yang penting dalam pelaksanaan manajemen talenta.

Menurut Januar Iskandar (2021) mengemukakan bahwa;

“akuisisi bakat atau *talent acquisition* adalah proses mengamati dan menemukan calon pegawai terbaik dengan cara memilih beberapa kandidat yang masih bekerja pada organisasi yang lain kemudian mengamati kinerja mereka pada organisasi tersebut dan menawarkan pekerjaan tertentu di organisasi yang kita miliki.”

Talent acquisition seringkali digunakan untuk mendapatkan pegawai yang ahli dan berpengalaman pada bidang tertentu. Meskipun membutuhkan waktu pengamatan yang lama, metode ini diklaim dapat menghemat biaya lebih dari 70% (tujuh puluh persen) apabila dibandingkan dengan proses rekrutmen yang biasa. Lebih lanjut dijelaskan Iskandar (2021) menjelaskan bahwa terdapat perbedaan antara akuisisi bakat dengan rekrutmen biasa. Keduanya dilakukan oleh bidang SDM suatu perusahaan atau institusi, namun memiliki perbedaan karakteristik, sebagai berikut:

a. Visi dan misi dalam merekrut pegawai

Proses rekrutmen seringkali ditujukan untuk mencari tenaga kerja yang mengisi posisi fungsional seperti admin, staf dan lain-lain, sedangkan proses akuisisi talenta bertujuan mencari tenaga kerja untuk mengisi posisi *middle hingga top management* seperti, manajer, supervisor, atau bahkan direktur. Hal ini menyebabkan tujuan akuisisi talenta tidak hanya untuk mencari tenaga kerja yang ahli dalam bidangnya, tetapi juga memiliki karakteristik yang sesuai dengan budaya kerja pada organisasi tersebut.

b. Metode dalam mencari dan merekrut pegawai

Seperti yang disebutkan di atas, proses akuisisi talenta seringkali membutuhkan waktu pengamatan yang lama. Dalam artian, ada bagian yang memiliki *job desk* untuk mencari dan mengamati seseorang yang mereka nilai berbakat dan cocok untuk bekerja pada organisasi tersebut. Bagian tersebut kemudian menawarkan pekerjaan kepada seseorang yang telah mereka amati dan dianggap sesuai dengan kriteria organisasi. Berbeda dengan proses rekrutmen pada umumnya, untuk memulai proses ini, sebuah organisasi akan

menawarkan lowongan pekerjaan melalui internet atau website mereka dengan menetapkan kriteria yang dibutuhkan. Melalui penawaran tersebut, organisasi akan mendapatkan ratusan pelamar bahkan lebih yang mengirim dokumen mereka dalam waktu singkat. Calon pegawai tersebut kemudian harus melewati berbagai tahapan seleksi seperti seleksi dokumen, seleksi wawancara dan lain sebagainya.

c. Standar kualifikasi yang berbeda

Seperti yang disebutkan di atas, proses *talent acquisition* tidak hanya mencari kandidat dengan pengalaman dan keahlian yang cukup, tetapi juga, mencari kandidat yang dirasa cocok dengan budaya kerja perusahaan. Oleh karena itu, proses ini membutuhkan waktu yang lama. Berbeda dengan *talent acquisition*, proses rekrutmen cenderung memiliki durasi perekrutan yang singkat. Bahkan, terkadang hanya diperlukan beberapa minggu saja dan tenaga kerja terkait langsung bisa bekerja.

Selanjutnya, akuisisi talenta menurut (Dwiputrianti, dkk:2022) merupakan proses menemukan talenta, yang mana untuk menganalisis akuisisi talenta pada Pemerintah Daerah dapat dilihat dari 4 (empat) indikator, yaitu Identifikasi Jabatan Kritis, Analisis Kebutuhan Talenta, Strategi Akuisisi, dan Pemetaan Talenta. Peneliti menggunakan teori Dwiputrianti, dkk dalam menganalisis proses akuisisi talenta di BKD Provinsi Sulawesi Selatan. Iskadar (2021) mengemukakan bahwa dengan mempunyai bagian yang berfokus pada bidang *talent acquisition*, sebuah organisasi mendapatkan berbagai keuntungan, diantaranya bisa mendapatkan karyawan terbaik yang siap untuk mengisi posisi kunci, serta memangkas biaya rekrutmen karyawan pada perusahaan.

Selain itu, manfaat akuisisi talenta bagi tenaga kerja yang 'bakatnya' di akuisisi adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kepercayaan diri karena dipekerjakan sesuai dengan kompetensi dan tugas fungsi yang telah dijelaskan sebelumnya.
- b. Gaji yang diperoleh cenderung lebih tinggi. Biasanya untuk menarik seseorang yang berbakat dan bervisi tinggi, divisi *talent acquisition* sebuah perusahaan akan menawarkan gaji yang lebih tinggi daripada gaji orang tersebut selama bekerja di perusahaan yang sebelumnya.
- c. Menambah pengalaman kerja.
- d. Kesempatan untuk pindah kerja. Pindah kerja tidak hanya terjadi ketika Anda atau kolega Anda merasa tidak betah dengan pekerjaan yang saat ini Anda lakukan. Dalam beberapa kasus, pindah kerja bisa terjadi apabila seorang pendiri perusahaan merasa bahwa perusahaan yang didirikannya sudah cukup mampu untuk dia tinggal sehingga saat itu

adalah waktunya untuk berkontribusi di perusahaan lain yang menurutnya masih dapat dikembangkan.

Pada peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Pasal 1 point 23 dijelaskan bahwa:

“Akuisisi Talenta adalah strategi mendapatkan talenta yang dilaksanakan melalui tahapan analisis jabatan kritikal, 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.”

Lebih lanjut pada pasal 11 dijelaskan bahwa akuisisi talenta meliputi tahapan sebagai berikut:

- a. identifikasi dan penetapan jabatan kritikal;
- b. analisis kebutuhan talenta;
- c. penetapan strategi akuisisi;
- d. identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta;
- e. penetapan kelompok rencana suksesi; dan
- f. pencarian talenta melalui mekanisme mutasi/rotasi antar instansi dan rencana penempatan talenta melalui mekanisme penugasan atau penugasan khusus.

Teori yang digunakan dalam menganalisis akuisisi talenta di BKD Provinsi Sulawesi Selatan adalah teori akuisisi talenta Dwiputrianti (2022) yang mana teori ini diterapkan untuk menganalisis proses akuisisi talenta pada Pemerintah Daerah. Ada 4 (empat) indikator akuisisi talenta di Pemerintah Daerah, yaitu pertama mengidentifikasi jabatan kritikal (*Identifying Critical Jobs or key positions*), kedua Analisis Kebutuhan Talenta (*Talent Needs Analysis*), ketiga Menentukan Strategi Akuisisi (*Determine Acquisition Strategy*), dan keempat yaitu Pemetaan Talenta (*Talent Mapping*).

Provinsi Sulawesi Selatan merupakan daerah yang sudah mulai melaksanakan manajemen talenta, PNS hasil *assessment* tersebut sudah dikelompokkan sesuai dengan kategori 9 kotak sejalan dengan yang tertera pada Permenpan-RB Nomor 3 tahun 2020. Pegawai yang masuk dalam kategori kotak 7,8 dan 9 dikelompokkan menjadi kelompok rencana suksesi untuk selanjutnya dilakukan uji kompetensi untuk penempatan di jabatan yang lebih strategis. Sedangkan untuk jabatan di bawahnya akan dilakukan pengembangan pegawai. Oleh sebab itu penelitian tentang manajemen talenta khususnya proses akuisisi talenta merupakan hal yang penting dilakukan untuk menemukan fakta-fakta terkait proses akuisisi talenta di pemerintah daerah khususnya Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian ini

dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian yaitu apa saja faktor determinan atau faktor penentu pada proses akuisisi talenta oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan desain eksploratif. Penelitian eksplorasi diartikan sebagai penelitian yang dirancang untuk menyelidiki suatu masalah yang tidak terdefinisi dengan jelas, oleh karena itu sering digunakan sebagai studi percontohan (McNabb, 2008: 97). Penelitian eksplorasi dilakukan untuk lebih memahami isu-isu yang muncul atau kebijakan yang baru diterapkan. Penelitian ini biasanya dimulai dengan gagasan umum yang berfungsi sebagai pengantar topik yang lebih spesifik yang mungkin menjadi fokus penelitian selanjutnya. Selanjutnya penelitian jenis ini dilakukan pada saat permasalahan yang diteliti masih dalam tahap awal/persiapan. Dengan menggunakan pendekatan interpretatif eksploratif, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tema dan pendekatan utama yang digunakan BKD dalam melaksanakan kebijakan akuisisi talenta.

Tujuan akhirnya tentu saja untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai faktor-faktor yang menentukan pelaksanaan *talent acquisition*. Peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan *purposive sampling*. Pemilihan lokasi penelitian yaitu BKD Provinsi Sulsel yang didasarkan pada hasil survei KASN terhadap sistem merit Provinsi Sulsel yang menunjukkan mayoritas pemerintahan daerah masih masuk dalam kategori kurang baik (KASN, 2022). Pemilihan informan penelitian dilakukan berdasarkan pada posisi mereka saat ini, yaitu pimpinan teratas pada organisasi tersebut, baik kepala dinas/badan dan kepala bagian serta para pemangku kebijakan akuisisi talenta tersebut pada BKD Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Peneliti mewawancarai 21 informan dari BKD Provinsi Sulawesi Selatan sebagai berikut:

Tabel 1. Rincian Narasumber yang Terlibat Dalam Penelitian

No	Keterangan	Jumlah (org)
1	Unsur pimpinan	1
2	Unsur Pembantu Pimpinan	3
3	Unsur Pelaksana	7
4	Unsur Penunjang Sisten IT / SAPRAS	10
Jumlah		21

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2023

Wawancara dilakukan dengan menggunakan panduan yang disusun melalui pedoman wawancara, yang berisi butir-butir pertanyaan yang relevan dengan topik penelitian. Setelah data terkumpul, transkrip wawancara dianalisis untuk memperoleh tema kunci dengan menggunakan metode penelitian kualitatif (Miles & Huberman, 1994). Secara khusus, teknik komparatif konstan digunakan untuk memperoleh kata dan tema kunci dari data hasil wawancara. Teknik ini dilakukan dengan mencari keteraturan yang muncul terus menerus (*recurring regularities*) dalam kata-kata, frase atau tema-tema yang disampaikan oleh informan. Peneliti juga menggunakan aplikasi Nvivo untuk membantu mengkodifikasi kata-kata atau tema yang sering muncul pada saat wawancara sehingga dapat membantu peneliti memetakan faktor-faktor yang menentukan terselenggaranya akuisisi talenta di BKD Provinsi Sulawesi Selatan. Klasifikasi tema kunci ini terus berkembang sejalan dengan analisis lebih lanjut dari data hasil wawancara serta hasil *review* literatur tentang penerapan manajemen talenta khususnya akuisisi talenta di pemerintah daerah.

3. Hasil dan Pembahasan

Analisis Akuisisi Talenta

Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan sebagai organisasi perangkat daerah yang memiliki tugas pokok dalam manajemen karier Pegawai Negeri Sipil, termasuk manajemen talenta yang dimulai dengan tahapan akuisisi talenta. Akuisisi talenta merupakan strategi yang disusun oleh sebuah organisasi dengan tujuan untuk mendapatkan talenta. Berbeda persoalannya dengan *public sector*, pada *private sector*, proses untuk mendapatkan talenta baru bagi perusahaan bisa jadi dengan mengadakan rekrutmen sesuai dengan kebutuhan organisasi saat itu juga. Namun bagi pemerintah, untuk melaksanakan rekrutmen pegawai baru menjadi penting untuk mempertimbangkan berbagai hal, misalnya untuk waktu perekrutan harus menyesuaikan dengan pemerintah pusat, kemudian struktur organisasi akan jelas berbeda antara satu daerah dengan daerah lain, selanjutnya juga dengan mempertimbangkan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia seperti batas usia pensiun seorang pegawai sehingga dapat diprediksikan berapa jabatan yang akan kosong dan berapa banyak jumlah pegawai yang akan direkrutmen. Singkatnya, akuisisi talenta dan rekrutmen memiliki perbedaan secara fundamental, rekrutmen pegawai hanya berfokus kepada bagaimana mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kriteria tertentu, namun akuisisi talenta juga mempertimbangkan strategi

jangka panjang dalam rangka manajemen yang baik. Analisis akuisisi talenta dapat dilihat dari beberapa hal:

a. Identifikasi Jabatan Kritisal

Berdasarkan Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN, bahwa jabatan kritisal adalah jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi dan jabatan fungsional yang diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi dan prioritas pembangunan nasional. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan informan terkait dengan identifikasi jabatan kritisal sebagai berikut : "untuk saat ini belum ada penetapan jabatan kritisal, sejauh ini pengisian jabatan yang ada, misalnya ada jabatan yang kosong itu berdasarkan hasil rotasi maupun promosi."(informan-3). Namun, jika merujuk pada Peraturan Gubernur Sulawesi Selatan Nomor 40 Tahun 2022 tentang Manajemen Karier PNS, berikut adalah kriteria dari jabatan kritisal:

- a. memberikan dampak kepada masyarakat;
- b. memberikan dampak terhadap pembangunan;
- c. memberikan dampak terhadap pemerintahan;
- d. memberikan dampak bagi seluruh pegawai;
- e. memberikan dampak bagi Perangkat Daerah/unit kerja;
- f. memerlukan ketepatan tindakan dalam kebijakan;
- g. membutuhkan kompetensi khusus;
- h. membutuhkan pelatihan dan sertifikasi khusus.

Selanjutnya, penting pula untuk menetapkan standar kompetensi pada setiap jabatan kritisal yang telah diidentifikasi. Hal ini disebabkan karena standar kompetensi jabatan akan digunakan untuk mengetahui apakah seseorang yang akan dipromosikan untuk jabatan tersebut, kompetensi individunya itu sesuai dengan standar kompetensi jabatan yg dipersyaratkan. Sehingga dapat dimaknai bahwa standar kompetensi adalah syarat minimal yang harus dimiliki oleh seseorang untuk dapat duduk di suatu jabatan. Berikut adalah hasil wawancara peneliti dengan salah satu informan : "Saat ini untuk standar kompetensi jabatan, kami mengikuti Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara." (informan-3)

Berdasarkan data dari hasil wawancara di atas, dapat terlihat bahwa untuk mengisi sebuah jabatan yang sedang kosong saat ini, dilakukan melalui skema promosi dan mutasi dengan pedoman standar kompetensi sesuai dengan peraturan menteri PAN-RB. Di samping itu, standar kompetensi jabatan akan sulit dilakukan jika Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan belum melakukan identifikasi jabatan kritisal secara spesifik.

b. Analisis Kebutuhan Talenta

Pada Peraturan Gubernur Sulawesi Selatan Nomor 40 Tahun 2022 secara jelas disebutkan bahwa manajemen talenta PNS diselenggarakan berdasarkan analisis kebutuhan yang berpedoman pada pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran serta strategi dalam mewujudkan prioritas pembangunan daerah. Kemudian di tingkat Provinsi Sulawesi Selatan, secara umum pada Rencana Strategis BKD Provinsi dapat digambarkan tentang persentase pemenuhan kebutuhan pegawai ASN yang menyatakan bahwa hasil yang ingin dicapai adalah pemenuhan SDM aparatur sesuai kebutuhan, formasi jabatan, berdasarkan kompetensi dan kualifikasi pegawai.

Sumber Daya Manusia Aparatur dimaksud adalah ASN Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan yang mulai direkrut melalui sistem *e-recruitment* berbasis *computer assisted test* (CAT) meliputi seleksi administrasi, tes kemampuan bidang, dan tes kemampuan bidang. Untuk Tahun 2019 dilakukan pengangkatan CPNS sejumlah 368 orang yang berasal dari formasi Tahun 2018, sedangkan untuk Tahun 2020 dilaksanakan seleksi terhadap 6.204 orang pelamar untuk mengisi 195 formasi CPNS lingkup Pemprov Sulsel. Data yang diperoleh dari Tahun 2020 memperlihatkan keadaan PNS lingkup Pemprov Sulsel sebanyak 804 orang yang memasuki Batas Usia Pensiun (BUP), jumlah pindah masuk sebanyak 204 orang dan jumlah pindah keluar sebanyak 33 orang. Adapun nilai persentase tingkat pemenuhan kebutuhan PNS sebesar 56% pada Tahun 2020 diperoleh setelah membandingkan jumlah kebutuhan pegawai berdasarkan anjab, abk dan peta jabatan yang telah ditetapkan melalui keputusan kepala daerah sebesar 42.305 dengan keadaan pegawai Tahun 2020 sebesar 23.983 orang. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pemenuhan pegawai dipengaruhi oleh lebih besarnya jumlah pegawai yang pensiun dibandingkan dengan jumlah pegawai yang masuk baik melalui seleksi CPNS maupun perpindahan PNS masuk ke Pemprov Sulsel. Di sisi lain, dibutuhkan kebijakan evaluasi dan rasionalisasi jumlah kebutuhan pegawai saat ini oleh unit kerja terkait (BKD dan Biro Organisasi) melalui anjab, abk, dan peta jabatan dengan melihat kembali prioritas kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja di unit kerja masing-masing.

Gambaran di atas merupakan dari proses pemenuhan kebutuhan PNS di Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, berbeda halnya dengan proses analisis kebutuhan talenta. Hal tersebut berangkat dari adanya perbedaan tentang pengertian atau makna dari talenta itu sendiri, yaitu merupakan ASN yang telah memenuhi persyaratan tertentu untuk masuk ke dalam kelompok rencana suksesi.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan salah seorang informan sebagai berikut:

"setelah selesai dilaksanakan asesmen, maka untuk saat ini ya sudah selesai disitu. Kebutuhan jabatan itu ada di mutasi (maksudnya bagian mutasi), misal seseorang yang ada di kotak 789 memungkinkan untuk mutasi promosi (ini adalah ranah bagian mutasi)." (informan-1)

Melalui hasil wawancara tersebut dan jika dikaitkan dengan indikator sebelumnya, peneliti berpendapat bahwa BKD Provinsi Sulawesi Selatan belum mengambil langkah konkrit terkait dengan analisis kebutuhan talenta. Hal tersebut dikarenakan belum adanya jabatan kritical yang telah diidentifikasi dan ditetapkan melalui Keputusan Gubernur. Oleh sebab itu, penting bagi pemerintah daerah untuk mengidentifikasi terlebih dahulu jabatan kritical, agar proses analisis kebutuhan talenta dapat dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

c. Strategi Akuisisi

Strategi akuisisi yang mana dalam hal ini bagi pemerintah daerah merupakan cara menemukan atau merekrut talenta yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya pada organisasi tersebut. Menurut Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN bahwa strategi akuisisi ditetapkan oleh instansi terkait dengan menentukan pilihan sebagai berikut:

- a. Membangun talenta internal pemerintah;
- b. Merekrut talenta baru;
- c. Mutasi dan/atau promosi talenta antar Perangkat Daerah/ unit kerja Pemerintah Daerah Provinsi;
- d. Penugasan atau penugasan khusus talenta.

Di samping itu, peneliti menemukan data pada dokumen Rencana Strategis BKD Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2019-2023, tentang persentase ASN yang menduduki jabatan struktural dan fungsional berbasis talenta. Disebutkan bahwa pengangkatan dalam jabatan struktural maupun jabatan fungsional dilakukan melalui mekanisme tahapan manajemen ASN melalui tim penilai kinerja sampai dilakukan penetapan pada jabatan tersebut. Pada jabatan struktural telah dilakukan *assessment* terhadap seluruh pejabat pimpinan tinggi pratama dan pejabat administrator, serta terhadap sebagian besar pejabat pengawas dengan menggunakan penilaian potensi dan kompetensi berbasis talenta. Begitu pun dengan pejabat fungsional yang seluruhnya telah dilakukan pengangkatan dalam jabatan

fungsional berbasis talenta melalui uji kompetensi maupun diklat teknis. Hal tersebut sejalan dengan hasil wawancara peneliti dengan salah seorang informan sebagai berikut :

"Alhamdulillah Januari 2020 sudah bisa melaksanakan proses asesmen, UPT kami fokus pada penilaian kompetensi, jadi outputnya itu adalah rekomendasi penempatan dan rekomendasi pengembangan." (informan-1)

Selanjutnya terdapat pula hasil wawancara peneliti dengan informan lain terkait strategi akuisisi yang dilaksanakan pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan sebagai berikut :

"pemberian rekomendasi terdiri dari 2 (dua) jenis yaitu saran pengembangan (klasikal dan non klasikal) serta saran penempatan (jika peruntukannya untuk jobfit atau pemetaan). Rekomendasi tersebut ada juga yang dilaksanakan dan ada juga yang belum disebabkan karena anggaran pengembangan tidak tersedia serta belum masuk dalam Analisis Kebutuhan Diklat pada instansi terkait. Dasar dalam memberikan saran pengembangan yaitu sesuai dengan Perka LAN Nomor 10 tahun 2018." (informan-3)

Berdasarkan hasil wawancara di atas serta dengan memperhatikan hasil dari dokumen renstra dapat terlihat bahwa strategi akuisisi yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi Sulawesi Selatan sudah dilaksanakan melalui proses mutasi dan promosi setelah para PNS tersebut melaksanakan assesmen. Selanjutnya dalam rangka membangun talenta internal pemerintah, BKD Provinsi Sulawesi Selatan juga sudah mengeluarkan output dari assesmen berupa saran pengembangan terhadap PNS bersangkutan. Namun saran pengembangan kompetensi tersebut belum sepenuhnya terlaksana. Hal tersebut dapat terlihat dari hasil wawancara dengan informan diatas, yaitu terdapat kendala anggaran dalam proses eksekusi rekomendasi assesmen, misalnya dalam mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi PNS.

Di samping itu, terdapat kendala lain, seperti yang peneliti temukan melalui hasil wawancara dengan salah satu informan sebagai berikut:

"sisa belum ada feedback, kayak saya kurangnya apa, dan belum ada metode menyampaikan ke PNS yang bersangkutan tentang hasil asesmen jadi sementara lagi kami cari simulasi pendekatannya. Kan itu butuh pak, karna yaa buat apa di tes kalau tidak tau kekuranganku apa." (informan-1)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat terlihat bahwa kendala lain yaitu BKD Provinsi Sulawesi Selatan belum menemukan metode yang tepat untuk menyampaikan hasil assesmen kepada PNS bersangkutan yang telah melaksanakan assesmen, sehingga mereka belum mendapatkan informasi apakah mereka butuh pengembangan kompetensi dan saran lainnya yang di rekomendasikan oleh para asesor. Sehingga melalui hasil analisa di atas, dapat terlihat bahwa strategi akuisisi pada dasarnya sudah dilakukan, namun masih bersifat parsial.

Perlu ada tahapan-tahapan konkrit serta alur yang jelas tentang bagaimana strategi dari BKD Provinsi Sulawesi Selatan untuk mendapatkan talenta yang sesuai dengan kebutuhan organisasinya.

d. Pemetaan Talenta

Pemetaan talenta merupakan hal yang perlu dilakukan kepada setiap pegawai, sehingga dapat terlihat racangan maupun perencanaan karir dari pegawai tersebut. Dalam proses pemetaan pegawai, sesuai dengan Peraturan MENPAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN, terdapat 2 (dua) sumbu atau aspek yang menjadi pertimbangan dalam pemetaan talenta, yaitu:

1. Aspek Kinerja, dengan 3 (tiga) tingkatan: di bawah ekspektasi, sesuai ekspektasi, dan di atas ekspektasi.
2. Aspek Potensial, dengan 3 (tiga) tingkatan: rendah, sedang, dan tinggi.

Berdasarkan kedua aspek tersebut, Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan akan memberikan penilaian kepada seluruh pegawai yang mana aspek potensial akan dipetakan melalui hal-hal berikut, yaitu asesmen center, uji kompetensi, rekam jejak dan pertimbangan lain sesuai dengan kebutuhan Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Selanjutnya untuk aspek kinerja, pemerintah akan melihat dari hasil penilaian kinerja selama melaksanakan tugas dan jabatan. Peneliti berpendapat bahwa penting untuk melakukan penilaian dan pengamatan berkala terhadap setiap PNS, mengingat aspek kinerja dan aspek potensial ini dapat berubah dalam waktu tertentu. Misalnya pada tahun ini seorang PNS ada di kotak 8 manajemen talenta, namun bisa jadi tahun depan akan berada di kotak 9 atau sebaliknya di kotak 7.

Lebih jauh lagi, assesmen merupakan bagian yang penting dalam membangun data profil PNS pada Provinsi Sulawesi Selatan. Namun dalam pelaksanaannya, proses pemetaan pegawai melalui asesmen tersebut mengalami kendala di berbagai sisi, seperti hasil temuan peneliti melalui wawancara sebagai berikut:

"Hambatan kita saat ini memang penyamaan persepsi, artinya siapa yg mengerjakan apa. memang ada aplikasi tapi tidak efektif, hanya bidang tertentu yg bisa akses. 2021 2022 hampir tiap jenjang jabatan sudah asesmen, JPT eselon 3 eselon 4 staf pelaksana. Cuma kondisinya saya tidak bisa mengakses siapa-siapa yg menjadi kekurangan gap kompetensi manajerial itu, jadi hanya data yg diakses upt dan mutasi." (informan-1)

Selanjutnya, kami juga melakukan wawancara kepada informan lain dalam kesempatan yang berbeda, dengan hasil wawancara sebagai berikut :

"Kita mulai asesmen tahun 2019 sampai saat ini eselon itu sudah 42, untuk administrator 543, pengawas 1550, untuk pelaksana 790 untuk fungsional madya 200 (kurang lebih) seandainya banyak anggaran sepertinya sudah kami babat habis asesmen supaya mantap aplikasinya." (informan-2)

Sesuai dengan hasil wawancara dengan informan di atas, ada beberapa kendala yang menyebabkan pemetaan pegawai belum berjalan dengan baik, yaitu belum adanya penyamaan persepsi terkait dengan aplikasi yang menunjang manajemen talenta (Aplikasi SIMATAPRO), terkait dengan tiga hal, pertama adalah bagian apa yang akan bertanggung jawab penuh terhadap aplikasi tersebut, kemudian yang kedua adalah bagian mana yang dapat mengakses data-data yang terdapat dalam aplikasi, dan yang ketiga adalah batasan-batasan antara data yang bisa diakses oleh semua bagian dan data yang hanya dapat diakses oleh bagian tertentu saja. Tabel di bawah ini merupakan data pegawai yang telah melaksanakan asesmen sesuai dengan jabatan yang ada, dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2. Data Pelaksanaan Asesmen PNS Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan

Tahun	JPTP	Administrator	Pengawas	Pelaksana	Fungsional
2019		321	1262		
2020				790	
2021	42				158
2022		124	287		57
Juni 2023		98			
Jumlah	42	543	1549	790	215

Sumber: Data BKD Provinsi Sulawesi Selatan, 2023

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat terlihat bahwa jumlah total PNS Provinsi Sulawesi Selatan yang telah melaksanakan asesmen adalah 3.139 orang. Jabatan pengawas merupakan jabatan paling banyak yang telah melaksanakan asesmen yaitu sekitar 49% dari total keseluruhan. Selanjutnya disusul oleh jabatan pelaksana yaitu 25%, dan jabatan administrator yaitu 17%, jabatan fungsional 7%, dan terakhir adalah jabatan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dengan persentase 2%. Perbedaan jumlah PNS yang telah di asesmen ini tentu saja terjadi sesuai dengan komposisi PNS yang berada pada jabatan tersebut. Semakin tinggi jabatan maka jumlah PNS yang mendudukinya juga akan semakin sedikit.

Namun disamping itu, hal lain yang menyebabkan ini terjadi adalah adanya kebijakan dari Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan memprioritaskan PNS dengan kriteria tertentu

untuk menjalani asesmen terlebih dahulu, Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan informan sebagai berikut :

"Belum semua yang di asesmen, hanya yang memenuhi persyaratan saja yang sudah di asesmen yaitu pejabat pimpinan tinggi, pejabat administrator, pejabat pengawas, pejabat fungsional jenjang madya dan muda, serta pejabat pelaksana dengan golongan minimal III/b serta usia maksimal 45 tahun pada hari pelaksanaan asesmen." (informan-3).

Selanjutnya pada tahun 2022 sudah dilakukan pemetaan PNS berdasarkan hasil asesmen ke dalam kotak 9 manajemen talenta. Langkah awalnya yaitu dengan menginputkan profil PNS pada aplikasi SIMATAPRO, sehingga akan terlihat ada di posisi mana seorang PNS tersebut dalam kotak 9 manajemen talenta. Namun, PNS yang berada pada kotak 7,8, dan 9 ini belum secara eksplisit dinyatakan sebagai kelompok rencana suksesi yang mana akan menjadi suksesor atau menjadi talenta yang disiapkan menduduki jabatan target disaat jabatan tersebut kosong. Hal tersebut dikarenakan penetapan jabatan kritikal dan jabatan target itu sendiri belum dibentuk melalui keputusan gubernur seperti yang sudah disebutkan dalam Peraturan Gubernur Sulawesi Selatan Nomor 40 tahun 2022 tentang Manajemen Karier Pegawai Negeri Sipil.

Faktor Determinan Pelaksanaan Akuisisi Talenta oleh BKD Provinsi Sulawesi Selatan

Pada sub bab ini akan dianalisis mengenai faktor determinan atau faktor yang menentukan dalam pelaksanaan akuisisi talenta pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan. Sub bab ini merupakan uraian untuk menjawab rumusan masalah yang kedua pada penelitian. Proses ini diawali dengan menganalisis data primer berupa hasil wawancara peneliti dengan para informan. Kemudian hasil wawancara tersebut akan di upload pada alat bantu yaitu aplikasi Nvivo sehingga peneliti dapat melakukan mengkodifikasi pada tema-tema yang berkaitan dengan faktor determinan pelaksanaan akuisisi talenta di BKD Provinsi Sulawesi Selatan.

Setelah proses kodifikasi selesai, maka akan dilakukan visualisasi data sehingga dapat terlihat atau dapat digambarkan tema apa saja yang paling sering muncul dalam pelaksanaan akuisisi talenta tersebut. Gambar di bawah ini merupakan hasil visualisasi data yang dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 2. Hasil Analisis Data Primer Menggunakan Nvivo

Sumber: Diagram Hierarki Faktor Determinan Pelaksanaan Akuisisi Talenta

Berdasarkan gambar di atas, dapat terlihat ada 11 (sebelas) tema yang berdasarkan hasil wawancara dapat peneliti verifikasi sebagai sebuah faktor determinan dalam pelaksanaan akuisisi talenta. Tema tersebut dapat peneliti urutkan dari yang paling sering muncul sebagai berikut:

1. Sistem Informasi
2. Assesmen
3. Penyamaan Persepsi
4. Peraturan
5. Kompetensi
6. Sumber Daya Manusia
7. Pemetaan PNS
8. Sarana dan Prasarana
9. Potensi
10. Kinerja
11. Anggaran

Sesuai dengan tema tersebut di atas, peneliti berpendapat bahwa memang sistem informasi merupakan hal yang paling sering dibicarakan oleh para informan pada setiap sesi wawancara. Berbicara mengenai manajemen talenta khususnya tahapan akuisis talenta, maka Aplikasi Simatapro adalah aplikasi penunjang yang dimiliki oleh BKD Provinsi Sulawesi Selatan dalam mendukung terlaksananya akuisisi talenta. Dimana aplikasi tersebut

merupakan sebuah wadah yang dapat menampilkan data profil PNS secara keseluruhan, sehingga memudahkan bagi para stakeholder untuk mengelompokkan dan mencari talenta yang dibutuhkan untuk mengisi kekosongan jabatan. Namun aplikasi ini masih dalam tahap pengembangan dan disamping itu juga ada kendala anggaran dalam membangun aplikasi tersebut.

Selanjutnya assesmen merupakan faktor determinan dalam pelaksanaan akuisisi talenta sehingga setiap informan juga selalu mengemukakan tentang proses assesmen saat melaksanakan wawancara. Assesmen merupakan hal yang sangat dibutuhkan penilaian terhadap pegawai dapat dilakukan secara objektif dan transparan sesuai dengan standar kompetensi yang ada. Pada urutan ketiga terkait dengan tema yang paling sering dibicarakan oleh informan adalah penyamaan persepsi dalam pelaksanaan akuisisi talenta. Maksudnya adalah, pada tahap ini di BKD Provinsi Sulawesi Selatan, belum jelas pembagian tugas setiap bagian dalam kebijakan manajemen talenta sehingga masih terjadi tumpang tindih kewenangan pada setiap bagian. Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara, informan juga berharap adanya komitmen dari pejabat terkait khususnya Penjabat Gubernur yang baru dilantik untuk sama-sama membangun dan menjalankan kebijakan ini dengan sesuai dengan yang telah direncanakan.

4. Kesimpulan

BKD Provinsi Sulawesi Selatan telah berupaya maksimal untuk menjalankan kebijakan manajemen talenta melalui tahapan akuisisi talenta meskipun belum dilakukan secara menyeluruh. Melalui analisa peneliti, terdapat 3 (tiga) hal utama yang paling sering dibicarakan oleh informan terkait dengan akuisisi talenta, yaitu *pertama* sistem informasi yang perlu untuk dibangun dengan baik, *kedua* assesmen yang perlu untuk dilakukan kepada seluruh pegawai dan *ketiga* penyamaan persepsi yang perlu dibangun dengan maksimal agar tidak ada tumpang tindih kebijakan dalam melaksanakan akuisisi talenta yang memang hal baru bagi seluruh pemerintah daerah di Indonesia.

5. Daftar Pustaka

Dwiputrianti dkk. (2022). *Understanding Indicators of Talent Acquisition and Retention of Different Generation in Building Talent Management : A Case Study of DKI Jakarta Provincial Government. Policy and Governance Review*, 7(1), 86-107.

Iskandar, Januar. (2021). Akuisisi Bakat. Diakses 30 Juli 2023, dari <https://doseninvestor.com/akuisisi-bakat>

Komisi Aparatur Sipil Negara. (2022). Laporan Komisi Aparatur Sipil Negara. Diakses pada 24 Juli 2022

Kravariti, Foteini., Johnston, Karen. (2019). Talent Management : A Critical Literatur Review and Research Agenda For Public Sector Human Resources Management. Public Management Review. 10.1080/14719037.2019.1638439

McNabb, D. E. (2008). *Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management: Quantitative and Qualitative Approaches*. New York: M.E. Sharpe. Inc.

Miles & Huberman. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook, Third Edition*. London: Sage Publication.

Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2020 Tentang *Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara*

Wolor, Christian Wiradendi.,Khairunnisa, Hera, Dedi Purwana. (2020). Implementation Talent Management to Improve Organization's Performance In Indonesia to Fight Industrial Revolution 4.0. *International Journal of Scientific & Technology*, 9(1).

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang *Aparatur Sipil Negara*



© 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>).