

COMPETENCY ASSESSMENT SEBAGAI INSTRUMEN PENGUATAN SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN TALENTA ASN DI PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN

Riska Firdaus¹, Muhammad Yunus² & Muhammad Rusdi³

¹ Universitas Andi Djemma, Palopo

E-mail: riska269@gmail.com

² Universitas Hasanuddin

E-mail: myunus59@yahoo.com

³ Universitas Hasanuddin

E-mail: abuzuhamih0636@gmail.com

Abstrak

Peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur merupakan bagian penting dari reformasi birokrasi yang menekankan penerapan merit system dalam pengisian jabatan. *Competency Assessment* menjadi instrumen strategis untuk menilai potensi, kinerja, dan kesesuaian pegawai dengan kebutuhan organisasi secara objektif dan terukur. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *Competency Assessment* di Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan sebagai bagian dari sistem manajemen talenta berbasis merit. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipan, dan studi dokumentasi pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD), Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM), dan Biro Organisasi. Analisis data dilakukan secara tematik berdasarkan model Miles, Huberman, dan Saldaña (2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Competency Assessment* telah diintegrasikan ke dalam sistem *talent pool* digital berbasis *Nine-Box Talent Matrix* untuk memetakan potensi dan kinerja ASN. Meskipun demikian, pelaksanaan asesmen masih terbatas pada sebagian kecil pegawai dan belum menjadi dasar utama dalam pengisian jabatan strategis. Selain itu, tindak lanjut hasil asesmen melalui kegiatan coaching feedback belum berjalan konsisten akibat keterbatasan anggaran dan sumber daya. Penelitian ini merekomendasikan perluasan cakupan asesmen secara bertahap, optimalisasi pemanfaatan data asesmen dalam pengembangan karier, serta penguatan koordinasi antar-lembaga dalam pengelolaan talenta ASN guna mewujudkan birokrasi yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada kinerja unggul.

Kata kunci: *Competency assessmen*; Manajemen talenta; Sistem merit; Birokrasi publik

PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur merupakan salah satu agenda strategis dalam reformasi birokrasi di Indonesia. Pemerintah berupaya memperkuat penerapan sistem merit untuk memastikan bahwa pengisian jabatan dilakukan secara objektif berdasarkan kompetensi, kinerja, dan integritas pegawai. Dalam konteks ini, *Competency Assessment* memainkan peran penting sebagai instrumen strategis dalam memetakan potensi, kinerja, dan kesesuaian pegawai terhadap kebutuhan organisasi. Asesmen yang dirancang secara sistematis tidak hanya berfungsi untuk menilai kemampuan individu, tetapi juga untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-*

kemampuan individu, tetapi juga untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based talent management*) yang menjadi prinsip utama tata kelola sumber daya manusia modern (Berger & Berger, 2017).

Secara global, penerapan asesmen kompetensi telah menjadi bagian integral dari sistem manajemen talenta di sektor publik. Berbagai negara maju telah mengadopsi mekanisme pemetaan talenta seperti *Nine-Box Talent Matrix* untuk mengukur kombinasi antara potensi dan kinerja pegawai (Mensah, 2015; Hughes, 2019). Pendekatan ini memungkinkan organisasi publik mengembangkan kebijakan karier yang lebih transparan dan berbasis data, sekaligus memperkuat akuntabilitas birokrasi. Namun, literatur internasional menegaskan bahwa keberhasilan asesmen kompetensi tidak hanya bergantung pada desain instrumen, tetapi juga pada sejauh mana hasilnya diintegrasikan secara sistematis ke dalam kebijakan promosi, rotasi, dan pengembangan karier (Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013). Dengan demikian, competency assessment yang tidak disertai tindak lanjut kelembagaan berisiko menjadi alat administratif semata, bukan instrumen strategis manajemen talenta.

Konteks tersebut juga terjadi dalam birokrasi Indonesia, di mana penerapan sistem merit telah menjadi mandat nasional yang difasilitasi oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Namun, pelaksanaan asesmen kompetensi di tingkat daerah masih menghadapi berbagai kendala seperti keterbatasan sumber daya, keterpaduan antar-lembaga, serta pemanfaatan hasil asesmen dalam pengambilan keputusan strategis. Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan merupakan salah satu daerah yang telah menginisiasi penerapan *Competency Assessment* secara terstruktur melalui Assessment Center di bawah koordinasi Badan Kepegawaian Daerah (BKD), bekerja sama dengan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) dan Biro Organisasi. Sistem ini mengintegrasikan hasil asesmen ke dalam talent pool digital menggunakan model *Nine-Box Talent Matrix* untuk memetakan pegawai berdasarkan potensi dan kinerjanya. Namun, hasil awal menunjukkan bahwa pelaksanaan asesmen belum merata dan hasilnya belum menjadi dasar utama dalam proses pengisian jabatan strategis, sehingga efektivitas sistem merit masih bersifat parsial.

Secara konseptual, kompetensi merupakan karakteristik mendalam individu yang berhubungan langsung dengan efektivitas kinerja (Spencer & Spencer, 1993). Melalui *Iceberg Competency Model*, kompetensi dipahami sebagai struktur berlapis yang mencakup dimensi yang tampak (*visible competencies*), seperti keterampilan dan pengetahuan, serta dimensi yang tersembunyi (*hidden competencies*), seperti nilai, motif, dan kepribadian. Boyatzis (2008) menegaskan bahwa kinerja unggul (*superior performance*) muncul dari sinergi antara kompetensi teknis dan motivasional yang terintegrasi dalam perilaku kerja. Dalam konteks birokrasi publik, asesmen kompetensi yang hanya berfokus pada aspek kognitif berisiko menghasilkan pemetaan potensi yang dangkal dan tidak mampu mencerminkan kapasitas motivasional pegawai. Oleh karena itu, asesmen yang komprehensif perlu memperhatikan keseimbangan antara kompetensi teknis, sosial, dan afektif agar dapat menghasilkan data yang lebih akurat dalam mendukung pengembangan karier ASN.

Riska Firdaus¹, Muhammad Yunus² & Muhammad Rusdi³

Dengan mempertimbangkan kondisi tersebut, penelitian ini berupaya menganalisis implementasi *Competency Assessment* di Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan sebagai instrumen manajemen talenta berbasis merit. Fokus penelitian diarahkan untuk menilai sejauh mana asesmen kompetensi telah diintegrasikan ke dalam kebijakan pengembangan karier, struktur kelembagaan, dan sistem pengambilan keputusan. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengayaan literatur public sector talent management melalui pembuktian empiris penerapan competency-based assessment dalam konteks birokrasi daerah. Secara praktis, hasil kajian ini diharapkan memberikan rekomendasi untuk memperkuat kebijakan meritokrasi berbasis kompetensi dalam upaya mewujudkan birokrasi yang profesional, adaptif, dan berorientasi kinerja unggul.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam implementasi *Competency Assessment* sebagai instrumen manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan realitas sosial dan kebijakan organisasi secara kontekstual, terutama dalam menjelaskan dinamika penerapan sistem meritokrasi dalam birokrasi publik. Desain penelitian berorientasi pada eksplorasi makna, proses, dan pengalaman aktor-aktor kunci yang terlibat langsung dalam pelaksanaan asesmen kompetensi, dengan tujuan menghasilkan pemahaman empiris yang bersifat holistik dan mendalam terhadap praktik manajemen talenta di sektor publik.

Proses pengumpulan data dilakukan di tiga instansi utama yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan talenta ASN, yakni Badan Kepegawaian Daerah, Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pemilihan informan dilakukan secara purposive sampling dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung individu dalam kegiatan asesmen, pengelolaan hasil asesmen, maupun perumusan kebijakan pengembangan karier ASN. Informan utama terdiri atas pejabat fungsional dan struktural, termasuk Kepala *Assessment Center* BKD, Sekretaris BPSDM, serta perwakilan pejabat perencana dari Biro Organisasi.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi non-partisipan. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) dilakukan secara semi-terstruktur untuk memperoleh pandangan informan mengenai mekanisme pelaksanaan asesmen, pemanfaatan hasil asesmen, serta tantangan implementasi di tingkat kebijakan dan operasional. Studi dokumentasi dilakukan terhadap berbagai dokumen kebijakan seperti Peraturan Gubernur Sulawesi Selatan Nomor 7 Tahun 2023, laporan hasil asesmen, dan data talent pool digital. Sementara itu, observasi non-partisipan dilakukan untuk memahami situasi faktual dalam pelaksanaan asesmen serta konteks pengambilan keputusan berbasis kompetensi.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan analisis tematik induktif berdasarkan model Miles, Huberman, dan Saldaña (2019) yang meliputi tiga tahap utama, yaitu data condensation, data

display, dan *conclusion drawing/verification*. Proses analisis dilakukan secara simultan antara pengumpulan dan interpretasi data untuk menemukan pola-pola tematik yang relevan dengan kerangka teori *Competency Assessment*. Hasil analisis disajikan dalam bentuk narasi yang mengaitkan temuan empiris dengan konteks kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia aparatur.

Untuk menjamin keabsahan dan kredibilitas data, penelitian ini menggunakan strategi triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai informan di BKD, BPSDM, dan Biro Organisasi, sementara triangulasi metode diperoleh dengan mengombinasikan hasil wawancara, dokumen resmi, dan observasi lapangan. Selain itu, dilakukan member checking dengan beberapa informan untuk memastikan validitas interpretasi dan memperkuat reliabilitas hasil penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan *Competency Assessment* pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan menunjukkan upaya sistematis dalam membangun manajemen talenta berbasis merit system. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan informan dari BKD, BPSDM, dan Biro Organisasi, teridentifikasi bahwa asesmen kompetensi telah menjadi instrumen utama dalam pemetaan potensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Proses asesmen dilaksanakan oleh *Assessment Center* di bawah koordinasi BKD yang setiap tahunnya melakukan pemetaan internal untuk mengukur potensi, kinerja, dan kesiapan pegawai terhadap jabatan strategis. Hasil asesmen tersebut diintegrasikan ke dalam sistem talent pool berbasis digital dengan model *Nine-Box Talent Matrix* yang berfungsi mengklasifikasikan ASN berdasarkan tingkat potensi dan kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Informan IM, bahwa Setiap tahun kami melakukan pemetaan internal terhadap pegawai. Setelah dilakukan uji kompetensi, hasilnya kami input ke dalam basis data dan kami tuangkan dalam talent pool berbentuk kotak sembilan (*nine-box*). Jadi bisa terlihat mana pegawai yang berada di kotak 7, 8, atau 9, dan ini menjadi dasar pengembangan karier mereka.

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa proses asesmen di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluatif, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam membangun basis data kompetensi ASN. Melalui sistem *Nine-Box Talent Matrix* yang berbasis digital, pegawai diklasifikasikan berdasarkan kombinasi antara kinerja dan potensi, sehingga pimpinan dapat dengan mudah menilai kesesuaian individu dengan kebutuhan jabatan. Mekanisme ini menjadi langkah awal menuju penerapan *evidence-based talent management*, di mana keputusan karier dan promosi didasarkan pada hasil asesmen yang terukur dan terdokumentasi.

Namun demikian, hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa hasil asesmen belum sepenuhnya dijadikan dasar utama dalam pengambilan keputusan penempatan jabatan. Data lapangan menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara hasil pemetaan kompetensi dan praktik pengisian posisi strategis. Berdasarkan data yang diperoleh, terdapat 279 pegawai dengan kategori kinerja tinggi dan

Riska Firdaus¹, Muhammad Yunus² & Muhammad Rusdi³

potensi unggul (yang tergolong dalam kotak hijau pada *Nine-Box Talent Matrix*) (Gambar 1), namun pegawai-pegawai tersebut tidak menjadi pilihan utama pimpinan daerah untuk menduduki jabatan strategis. Sebaliknya, sejumlah pegawai yang belum mengikuti proses asesmen justru diusulkan untuk mengisi posisi tersebut. Informan IM menjelaskan bahwa pegawai yang menjadi pilihan pimpinan daerah untuk mengisi posisi strategis tetapi belum mengikuti asesmen biasanya akan diarahkan untuk mengikuti asesmen secara personal.

Kondisi ini menunjukkan bahwa hasil asesmen memang berperan penting dalam proses perencanaan dan pelaksanaan pengembangan talenta ASN, namun belum sepenuhnya menjadi pertimbangan utama dalam pengambilan keputusan struktural.



Gambar 1. Jumlah Pegawai yang Melakukan Asesmen, Juli 2025
Sumber : Asesment Center BKD Sulsel

Lebih lanjut, pelaksanaan *Competency Assessment* di Provinsi Sulawesi Selatan berfokus pada dua kelompok kompetensi utama, yaitu kompetensi teknis dan kompetensi manajerial sosial kultural. Berdasarkan informasi informan, aspek manajerial dan sosial kultural dinilai melalui indikator integritas, kemampuan pengambilan keputusan, orientasi pelayanan, serta kemampuan bekerja sama lintas sektor. Seluruh aspek tersebut dapat terlihat dari hasil asesmen individu yang dilaksanakan secara menyeluruh terhadap setiap pegawai. Selain indikator tersebut, asesmen juga mencakup pengukuran aspek psikologis melalui *psychotest* untuk menilai kecerdasan, stabilitas emosi, dan karakter personal. Setiap peserta asesmen memperoleh laporan individu yang memuat gambaran mengenai kekuatan dan kelemahan mereka, disertai rekomendasi pengembangan yang dapat berupa pelatihan teknis, pendampingan (*coaching* dan *mentoring*), maupun pendidikan lanjutan.

Meskipun mekanisme pelaksanaan asesmen telah tersusun dengan baik, kegiatan *coaching feedback* yang seharusnya menjadi tindak lanjut pasca asesmen belum dapat dilaksanakan secara konsisten. Berdasarkan keterangan dari pihak *Assessment Center*, pelaksanaan kegiatan umpan balik sering tertunda karena keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia. Pada tahun sebelumnya,

kegiatan tersebut bahkan tidak dapat dilakukan sepenuhnya, meskipun telah direncanakan untuk dilaksanakan kembali pada tahun berikutnya. Hal ini dipertegas oleh wawancara dengan Bapak MR, bahwa memang kami di BPSDM belum melaksanakan secara penuh tahun ini karena keterbatasan anggaran, tapi sebelumnya asesmen itu menjadi dasar bagi kami untuk menentukan kebutuhan pelatihan. Ke depan, kami ingin mengembangkan sistem kompetensi yang terintegrasi, semacam corporate university 360°.

Temuan ini menunjukkan bahwa pelaksanaan *Competency Assessment* telah memiliki struktur dan metodologi yang memadai, tetapi masih menghadapi kendala pada aspek keberlanjutan dan pemerataan pelaksanaan. Berdasarkan data yang diperoleh, hanya sekitar enam persen ASN di Provinsi Sulawesi Selatan yang telah mengikuti uji kompetensi secara formal. Keterbatasan alokasi anggaran dan kapasitas pelaksana menjadi faktor utama yang menghambat perluasan cakupan asesmen ke seluruh instansi pemerintah daerah. Di sisi lain, hasil asesmen yang telah dilakukan dimanfaatkan secara langsung dalam perencanaan dan pengembangan kompetensi pegawai. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak BPSDM, data hasil asesmen digunakan sebagai dasar dalam penyusunan program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu (*competency gap analysis*). Salah satu pejabat BPSDM menjelaskan bahwa pengembangan karier ASN idealnya dilakukan berdasarkan kombinasi tiga indikator utama, yaitu kompetensi, kinerja, dan kualifikasi. Dengan demikian, hasil asesmen dijadikan sebagai acuan untuk menentukan pegawai yang memerlukan pelatihan serta bidang pengembangan yang sesuai dengan profil kompetensinya.

Dari sisi kelembagaan, pelaksanaan *Competency Assessment* juga didukung oleh kebijakan regulatif yang kuat. Berdasarkan informasi dari Biro Organisasi Sekretariat Daerah, penyusunan standar kompetensi jabatan dilakukan sebagai acuan pelaksanaan asesmen dan penempatan pegawai. Setiap jabatan, mulai dari pimpinan tinggi madya, pratama, administrator hingga pengawas, memiliki standar kompetensi yang disesuaikan dengan struktur organisasi dan kebutuhan unit kerja. Informan dari Biro Organisasi menjelaskan bahwa penyusunan standar tersebut berpedoman pada Peraturan Gubernur Sulawesi Selatan Nomor 7 Tahun 2023 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah. Regulasi ini menjadi dasar dalam pelaksanaan asesmen, penempatan pegawai, serta perencanaan program pengembangan karier ASN di lingkungan pemerintah provinsi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Competency Assessment* di Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan telah membentuk fondasi penting dalam sistem manajemen talenta berbasis merit system. Keterpaduan antar-lembaga, pemanfaatan teknologi digital dalam talent mapping, dan dukungan regulatif yang kuat menjadi pendorong utama kemajuan sistem ini. Namun demikian, masih terdapat tantangan berupa rendahnya cakupan pelaksanaan asesmen, keterbatasan pada pelaksanaan coaching feedback, serta belum optimalnya pemanfaatan hasil asesmen sebagai dasar tunggal dalam pengambilan keputusan jabatan. Temuan ini menegaskan pentingnya

penguatan pelaksanaan asesmen yang berkelanjutan, perluasan cakupan peserta, serta integrasi hasil asesmen dengan kebijakan pengembangan karier untuk memastikan sistem manajemen talenta ASN berjalan secara objektif, transparan, dan berkelanjutan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan *Competency Assessment* di Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan telah mencerminkan upaya strategis dalam membangun sistem manajemen talenta berbasis merit system. Proses asesmen yang terintegrasi dengan talent pool digital melalui model *Nine-Box Talent Matrix* menunjukkan bahwa organisasi berusaha mengelola potensi dan kinerja ASN secara objektif dan berbasis bukti (*evidence-based*). Temuan ini memperkuat konsep *Competency-Based Human Resource Management* (CBHRM), yaitu bahwa keputusan strategis sumber daya manusia harus berlandaskan data kompetensi yang terukur dan terdokumentasi (Berger & Berger, 2017). Meskipun literatur klasik seperti McClelland dan Boyatzis menekankan kompetensi sebagai kunci kinerja unggul, penelitian mutakhir menunjukkan bahwa dalam organisasi publik kompetensi perlu dipetakan dan dikelola dalam kerangka manajemen talenta agar berkontribusi langsung terhadap efektivitas organisasi (Hughes, 2019; Mensah, 2015).

Namun demikian, hasil penelitian juga memperlihatkan adanya kesenjangan antara hasil asesmen dan implementasi kebijakan pengisian jabatan. Fenomena di mana pegawai dengan hasil asesmen tinggi tidak selalu menjadi prioritas dalam penempatan jabatan strategis mencerminkan bahwa *Competency Assessment* belum sepenuhnya dijadikan dasar utama pengambilan keputusan karier. Kondisi ini menunjukkan adanya ketegangan antara sistem meritokrasi dan praktik birokrasi tradisional, yang masih mempertimbangkan aspek non-kompetensi dalam promosi. Hal ini konsisten dengan pandangan Hughes (2019), yang menyatakan bahwa manajemen talenta di sektor publik sering kali dihadapkan pada dualities antara logika kompetensi dan logika politik birokrasi. Dengan demikian, meskipun secara struktural Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan telah mengembangkan sistem asesmen yang mapan, efektivitasnya masih dipengaruhi oleh faktor implementasi dan komitmen kelembagaan (Boudreau & Ramstad, 2005).

Dari perspektif model kompetensi Spencer dan Spencer (1993), pelaksanaan asesmen di Provinsi Sulawesi Selatan masih berfokus pada dimensi yang tampak (*visible competencies*), seperti pengetahuan dan keterampilan, sementara dimensi yang tidak tampak (*hidden competencies*), meliputi motif, konsep diri, dan karakteristik personal belum menjadi fokus utama. Spencer dan Spencer menegaskan bahwa elemen tersembunyi tersebut merupakan determinan penting dari superior performance, karena mencerminkan faktor intrinsik yang mendorong perilaku kerja unggul. Hal ini sejalan dengan Boyatzis (2008), yang menekankan pentingnya memahami “mengapa seseorang bertindak demikian” untuk menilai potensi jangka panjang pegawai. Kajian terbaru juga menunjukkan perlunya pengukuran kompetensi berbasis nilai, teknologi, dan karakter untuk mendukung transformasi organisasi (Garavan & McGuire, 2001).

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa *Competency Assessment* di Provinsi Sulawesi Selatan telah memberikan kontribusi nyata terhadap pengembangan kompetensi pegawai. Data hasil asesmen digunakan oleh BPSDM untuk menyusun program pelatihan berbasis competency gap analysis, sehingga setiap pegawai memperoleh pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan individu. Praktik ini konsisten dengan pendekatan evidence-based HR development, yang menekankan pentingnya pemanfaatan data asesmen sebagai dasar perencanaan pelatihan (Hollenbeck & McCall, 2006). Namun, pelaksanaan coaching feedback yang belum berjalan secara konsisten menunjukkan bahwa fungsi asesmen masih lebih dominan pada tahap penilaian (*assessment function*) dibandingkan tahap pembinaan (*development function*). Padahal, Garavan dan McGuire (2001) menyatakan bahwa siklus manajemen kompetensi harus melibatkan asesmen, umpan balik, pengembangan, dan evaluasi agar dapat memperkuat perilaku kerja dan karier individu secara berkelanjutan.

Dari aspek regulatif, dukungan Biro Organisasi melalui penyusunan standar kompetensi jabatan sebagaimana diatur dalam Peraturan Gubernur Sulawesi Selatan Nomor 7 Tahun 2023 menunjukkan adanya keselarasan antara kebijakan kelembagaan dan pelaksanaan asesmen. Integrasi antara standar kompetensi, sistem asesmen, dan program pengembangan karier ASN menjadi indikator penting penerapan merit system di sektor publik. Hal ini sejalan dengan teori middle theory Berger dan Berger (2017), yang menyatakan bahwa asesmen kompetensi akan efektif apabila dihubungkan secara langsung dengan struktur organisasi, kebijakan kelembagaan, dan praktik manajemen talenta. Pandangan ini diperkuat oleh Thunnissen, Boselie, dan Fruytier (2013), yang menegaskan bahwa keberhasilan talent management di sektor publik bergantung pada keselarasan antara kebijakan, praktik, dan struktur institusi.

Secara konseptual, hasil penelitian ini memperluas pemahaman tentang penerapan *Competency Assessment* di sektor publik Indonesia. Meskipun Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan telah mengimplementasikan sistem asesmen yang selaras dengan prinsip *evidence-based HRM*, masih terdapat tantangan dalam konsistensi penerapan hasil asesmen sebagai dasar utama kebijakan karier. Kesenjangan antara kebijakan normatif dan praktik implementatif menunjukkan perlunya pergeseran paradigma dari pendekatan administratif menuju strategic human capital management. Pendekatan ini menempatkan kompetensi sebagai aset strategis organisasi, bukan sekadar indikator evaluatif (Vaiman, Collings, & Scullion, 2017).

Dengan demikian, pembahasan ini menegaskan bahwa *Competency Assessment* memiliki peran ganda, sebagai alat pengukuran sekaligus mekanisme pengembangan talenta. Keberhasilan implementasinya tidak hanya bergantung pada kualitas instrumen dan metodologi asesmen, tetapi juga pada komitmen organisasi untuk menjadikan hasil asesmen sebagai dasar pengambilan keputusan yang objektif dan berkelanjutan. Dalam konteks Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, penguatan dimensi *hidden competencies*, konsistensi tindak lanjut hasil asesmen melalui *coaching feedback*, serta

Riska Firdaus¹, Muhammad Yunus² & Muhammad Rusdi³

penyelarasan antara kebijakan dan praktik lapangan menjadi langkah penting menuju terwujudnya birokrasi yang profesional, adaptif, dan berorientasi kinerja tinggi.

PENUTUP

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelaksanaan *Competency Assessment* di Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan telah membentuk fondasi penting bagi penguatan sistem manajemen talenta berbasis merit system. Integrasi asesmen ke dalam talent pool digital melalui model *Nine-Box Talent Matrix* menunjukkan langkah nyata menuju penerapan *Competency-Based Human Resource Management* (CBHRM), di mana keputusan strategis sumber daya manusia didasarkan pada data kompetensi yang terukur, terdokumentasi, dan bersifat *evidence-based*. Pendekatan ini memperlihatkan kematangan kelembagaan dalam mengelola potensi dan kinerja ASN secara objektif, sekaligus menandai pergeseran paradigma menuju strategic human capital management di sektor publik daerah.

Namun demikian, efektivitas pelaksanaan asesmen masih menghadapi tantangan pada aspek implementatif dan keberlanjutan. Kesenjangan antara hasil asesmen dan kebijakan pengisian jabatan mengindikasikan bahwa hasil *Competency Assessment* belum sepenuhnya menjadi dasar utama dalam pengambilan keputusan karier. Kondisi ini mencerminkan ketegangan antara prinsip meritokrasi dan praktik birokrasi tradisional yang masih mempertimbangkan faktor non-kompetensi. Selain itu, keterbatasan anggaran dan sumber daya menyebabkan rendahnya cakupan pelaksanaan asesmen, baru sekitar enam persen ASN yang telah mengikuti proses tersebut, serta belum konsistennya pelaksanaan coaching feedback pasca asesmen.

Dari perspektif teoritis, hasil penelitian ini memperkuat model kompetensi Spencer & Spencer (1993) yang menekankan pentingnya keseimbangan antara dimensi *visible competencies* (pengetahuan dan keterampilan) dan *hidden competencies* (motif, nilai, serta karakteristik personal) dalam membentuk superior performance. Temuan empiris menunjukkan bahwa pelaksanaan asesmen di Provinsi Sulawesi Selatan masih didominasi oleh pengukuran aspek yang tampak di permukaan, sehingga penguatan pada dimensi mendalam menjadi kebutuhan strategis untuk mendukung kinerja jangka panjang ASN. Selain itu, keselarasan antara teori middle theory Berger & Berger (2017) dan praktik kelembagaan di daerah ini menegaskan pentingnya keterpaduan antara sistem asesmen, standar kompetensi jabatan, dan kebijakan pengembangan karier agar asesmen kompetensi dapat berfungsi efektif sebagai mekanisme pengelolaan talenta berbasis bukti.

Secara praktis, hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan *Competency Assessment* tidak hanya ditentukan oleh kualitas instrumen dan metodologinya, tetapi juga oleh komitmen organisasi dalam menjadikan hasil asesmen sebagai dasar pengambilan keputusan yang objektif, transparan, dan berkelanjutan. Peningkatan efektivitas asesmen dapat dilakukan melalui perluasan cakupan peserta, penguatan kapasitas Assessment Center, serta penerapan sistem umpan balik dan

coaching yang berkesinambungan. Selain itu, dukungan regulatif dan sinergi antar lembaga, khususnya antara BKD, BPSDM, dan Biro Organisasi, menjadi prasyarat penting dalam menciptakan tata kelola talenta ASN yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada kinerja unggul.

Dari sisi kontribusi ilmiah, penelitian ini memberikan pengayaan terhadap *literatur competency assessment* dan *talent management* di sektor publik Indonesia, dengan menegaskan bahwa keberhasilan implementasi asesmen tidak hanya bergantung pada penerapan model konseptual Barat seperti *Nine-Box Matrix* atau *Iceberg Model*, tetapi juga pada kemampuan adaptasi kebijakan dalam konteks birokrasi daerah. Penelitian ini merekomendasikan perlunya penguatan asesmen berbasis *deep competencies*, integrasi lintas-fungsi antara pengukuran dan pengembangan, serta perumusan kebijakan berbasis data kompetensi untuk mewujudkan *sustained superior performance* ASN.

DAFTAR PUSTAKA

- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2017). *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129–136. <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 144–164. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005537>
- Hollenbeck, G. P., & McCall, M. W. (2006). *Developing Global Executives: The Lessons of International Experience*. Harvard Business Review Press.
- Hughes, C. (2019). Talent management in the public sector: Managing tensions and dualities. *Public Personnel Management*, 48(2), 255–277. <https://doi.org/10.1177/0091026018819029>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.
- Mensah, J. K. (2015). A “coalesced framework” of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544–566. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2014-0100>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4th ed.). Sage Publications.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: ‘Infancy or adolescence?’ *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>
- Vaiman, V., Collings, D. G., & Scullion, H. (2017). Talent management: Advances in theory and practice. *Human Resource Management Review*, 27(3), 301–305. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.001>