

## MANAJEMEN TALENTA DALAM KONTEKS SUKSESI KEPEMIMPINAN ASN

### PENDAHULUAN

Pemimpin yang visioner dan cakap bagi organisasi dibutuhkan sebagai penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan. Untuk mendapatkan pemimpin yang tepat perlu adanya pembinaan pegawai melalui pengembangan bakat dan perencanaan suksesi (*succession*

*planning*). Di instansi pemerintah perencanaan suksesi kepemimpinan Aparatur Sipil Negara (ASN) diperlukan untuk menyiapkan pimpinan berkompeten, handal, dan mampu bersaing guna menghadapi lingkungan strategis yang terus berkembang. Dibutuhkan komitmen dan konsistensi dalam melaksanakan suksesi kepemimpinan ASN melalui program yang sistematis, terarah, dan terukur, untuk mendapatkan pemimpin yang tepat sesuai kebutuhan.

Permasalahan yang terjadi, manajemen suksesi di instansi pemerintah jarang diterapkan atau bahkan tidak ada sama sekali, terlebih di instansi Pemerintahan Daerah. Tidak adanya manajemen suksesi ASN telah menyebabkan krisis kepemimpinan. Salah satu bentuk tidak adanya perencanaan suksesi kepemimpinan di instansi pemerintah ditunjukkan dengan kebiasaan pergantian jabatan ASN secara sesaat, artinya bila ada jabatan yang kosong baru dilakukan rekrutmen. Disamping itu pengangkatan atau promosi jabatan ASN baik manajerial/struktural maupun teknis/fungsional terkadang justru mengabaikan aspek kompetensi dan prestasi kerja.

Pola baru manajemen kepemimpinan ASN ditandai dengan lahirnya UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. UU ASN Pasal 69 menyebutkan bahwa pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Pasal 70 ayat 4 menyebutkan dalam mengembangkan kompetensi setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi

### Ringkasan Eksekutif

- Tidak adanya perencanaan suksesi kepemimpinan di instansi pemerintah menyebabkan krisis kepemimpinan.
- Instansi pemerintah wajib memiliki manajemen karir yang terdiri atas perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi dari manajemen talenta.
- Pembinaan dan pengembangan bakat ASN melalui manajemen talenta diperlukan untuk mendapatkan pemimpin yang tepat secara berkesinambungan.
- Komponen manajemen talenta meliputi komitmen, analisis pekerjaan dan pegawai yang ada, evaluasi kinerja, analisis pekerjaan dan pegawai yang dibutuhkan, evaluasi potensi, pengembangan pegawai, mempertahankan pegawai terbaik, valuasi program.

Penulis : Ajib Rakhmawanto  
Penanggungjawab : Achmad Slamet Hidayat  
Pimpinan Redaksi : Ajib Rakhmawanto  
Editor : Arina Tanyia Asianti  
Design Grafis : Santosa  
Sekretariat : Heri Noviyanto  
Sirkulasi : Hamid Munawan  
Alamat : Jl. Letjend Sutoyo No.12 Cililitan  
Jakarta Timur  
Telp/e-mail : 021-80887011/puslitbang\_bkn@yohoo.com

masing-masing. Sedangkan dalam PP Manajemen PNS Pasal 134 ayat (2) d menyebutkan bahwa instansi memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta. Hal ini menunjukkan bahwa setiap instansi pemerintah dihimbau dapat menyelenggarakan rencana suksesi kepemimpinan dan manajemen talenta. Disinilah urgensi manajemen talenta dalam kontek suksesi kepemimpinan ASN di instansi pemerintah.

## SUKSESI KEPEMIMPINAN

Suksesi kepemimpinan ASN merupakan proses menyiapkan pemimpin ASN dalam menduduki jabatan-jabatan strategis melalui pengembangan bakat pegawai berbasis merit untuk mendapatkan *top talent* ASN di instansi pemerintah. Sedangkan perencanaan suksesi adalah proses pengembangan bakat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi baik saat ini maupun masa mendatang menurut Rothwell (2010:371). Perencanaan suksesi menurut Groves dimulai dari kegiatan mentoring, identifikasi bakat, penguatan visibilitas pegawai berprestasi dan aktivitas pengembangan, pengambilan pegawai berpotensi tinggi, semua dilakukan dengan penguatan norma

melalui penguatan budaya didalam organisasi (Riadini dan Bari, 2018:35).

Cassio dan Thacker (2003:37-38) menyatakan bahwa pada sektor publik, jabatan seharusnya dipelajari secara ilmiah dengan metode seleksi, pelatihan dan supervisi pegawai yang dilakukan secara sistematis. Menurutnya cara umum yang paling banyak dilakukan dalam prinsip merit bahwa jabatan seharusnya diberikan kepada calon yang memiliki kualifikasi paling baik sesuai dengan yang telah ditentukan. Suksesi kepemimpinan berbasis merit merupakan bagian manajemen karir dalam manajemen ASN, hal ini sebagaimana diamanatkan UU ASN Pasal 51 bahwa manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit. Dalam manajemen publik, merit berperan sebagai *value* atau prinsip yang berkonotasi *fairness, equity* dan penghargaan dalam jabatan publik (*public employment*) berdasarkan prestasi bukan atas dasar prinsip politik, diskriminasi, atau tindakan favoritisme lainnya (Woodard, 2000:12). Manajemen ASN berdasarkan merit hakikatnya merupakan seluruh perilaku kerja pegawai ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, serta integritas dan moralitas.

Gambar 1. Tahapan Perencanaan Suksesi Kepemimpinan



## MANAJEMEN TALENTA

Manajemen talenta merupakan proses rekrutmen, identifikasi, pengembangan, pemeliharaan dan penempatan pegawai yang memiliki potensi bagi organisasi. Menurut Rothwell (2010:375) setiap program manajemen talenta dipandu roadmap yang mengintegrasikan semua komponen, lihat gambar 2. Menurut Cheloha dan Swain manajemen talenta merupakan komponen kunci dari perencanaan suksesi yang efektif (Ifeoma, Purity, and Nebo, 2015:97). Sebagaimana tertuang dalam PP 11 tahun 2017 Pasal 134 ayat (2) bahwa instansi memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta.

Instansi pemerintah dapat mengidentifikasi para pegawai ASN yang potensial dan bertalenta melalui uji kompetensi dan penilaian kinerja, yang kemudian memadankan kompetensi dengan kualifikasi dari jabatan-jabatan yang ada dalam instansi pemerintah serta mengidentifikasi gap nya. Berdasarkan gap yang teridentifikasi, maka setiap pegawai ASN yang memenuhi kualifikasi dapat disiapkan untuk mengisi jabatan ASN yang lowong atau akan ditinggalkan. Sedangkan pegawai ASN yang tidak memenuhi kualifikasi tetap dapat dididik dan dikembangkan agar tetap memiliki ikatan dan komitmen terhadap organisasi, karena mereka memiliki potensi dan talenta.

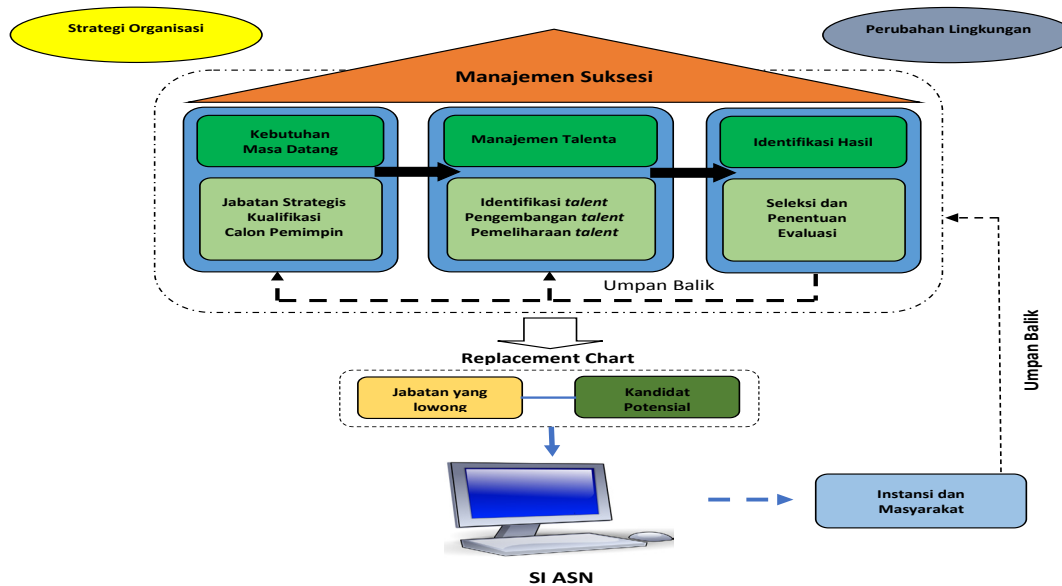
**Gambar 3. Komponen Manajemen Talenta**



Dalam pemerintahan, setiap instansi dapat mengidentifikasi pegawai ASN yang potensial dan bertalenta melalui uji kompetensi dan penilaian kinerja, yang memadankan kompetensi dengan kualifikasi dari jabatan-jabatan yang ada dalam instansi pemerintah serta mengidentifikasi gap nya. Berdasarkan gap yang teridentifikasi, maka setiap pegawai ASN yang memenuhi kualifikasi dapat disiapkan untuk mengisi jabatan ASN yang lowong atau akan ditinggalkan. Sedangkan pegawai ASN yang tidak memenuhi kualifikasi tetap dapat dididik dan dikembangkan agar memiliki ikatan dan komitmen terhadap organisasi, karena mereka memiliki potensi dan talenta.

Untuk mendukung manajemen suksesi secara internal setiap instansi pemerintah diharapkan menerapkan metode pengelolaan pegawai dengan manajemen talenta. Suksesi kepemimpinan ASN berbasis manajemen talenta hakikatnya adalah perencanaan pegawai melalui pembinaan dan pengembangan bakat secara konsisten. Suksesi kepemimpinan dilakukan dengan metode serta tahapan yang jelas dan terarah untuk menghasilkan pegawai berpotensi sehingga layak untuk menggantikan kepemimpinan sebelumnya. Suksesi kepemimpinan ASN sebagai sebuah proses manajemen guna menentukan pergerakan pegawai pada posisi yang diinginkan untuk memenuhi kebutuhan jabatan.

Gambar 4. Suksesi Kepemimpinan ASN Berbasis Manajemen Talenta



## PENUTUP

Suksesi kepemimpinan ASN tidak berjalan baik bila instansi pemerintah tidak menerapkan manajemen talenta. Strategi manajemen talenta melibatkan pemimpin puncak, menetapkan pemimpin berbakat, Identifikasi posisi kunci dan kompetensi yang dibutuhkan, memetakan kebutuhan masa depan, menggunakan otomatisasi untuk meningkatkan proses dan alur kerja, memasukan matrik yang relevan di tempat kerja untuk mengukur keberhasilan, meluncurkan strategi manajemen bakat dengan dukungan pemimpin langsung. Kepemimpinan bertalenta memiliki pemikiran *entrepreneur*, kemampuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, kemampuan menarik dan memberikan inspirasi kepada para pegawai, memiliki insting kewirausahaan (*entrepreneurial instincts*), keterampilan fungsional, dan kemampuan menciptakan hasil (*output*) dan (*outcome*).

## REKOMENDASI KEBIJAKAN

- Pemerintah melalui instansi yang berwenang perlu segera menetapkan kebijakan rencana suksesi kepemimpinan ASN,
- Ditetapkan peraturan atau kebijakan sebagai dasar hukum untuk mengimplementasikan rencana suksesi kepemimpinan dan talent manajemen ASN

- Membentuk dan menetapkan pola karier nasional dan instansi

- Menetapkan rumpun-rumpun jabatan ASN sebagai dasar implementasi perencanaan suksesi kepemimpinan dan talent manajemen.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cascio, W. F. and Thacker. 2003. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits 6<sup>th</sup> Edition*, New York: McGraw-Hill
- Ifeoma, Konkwo Rita. Purity, Okolo. Nebo, Chidiebere Okoye. 2015. Effective Talent Management: Key To Organisational Success. *Journal of Policy and Development Studies Volume. 9, Nomor. 2, February 2015. p. 97.*
- Riadini, Betty dan Bari Abdul. 2018. Perencanaan Suksesi: Urgensi, Model, dan Implementasi. Yogyakarta: Deepublish CV Budi Utama
- Rothwell, William J. 2010. *Effective succession planning : Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within 4th ed.* New York: AMACOM American Management Association, 1601 Broadway
- Woodard, Collen A. 2000. *Merit in Principle, Merit in Practice: An Investigation into Merit-Based Human Resources Management through the Lens of Title 5-exempt Organizations*, PhD. Disertasion., Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University