



MODEL PERENCANAAN SUKSESI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI INSTANSI PEMERINTAH

PENDAHULUAN

Kepemimpinan diyakini memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi sektor publik seperti instansi pemerintah. Untuk menjaga keberlangsungan kepemimpinan efektif dari waktu ke waktu diperlukan suatu pendekatan perencanaan

sukseksi. Pengertian perencanaan suksesi sangat beragam, namun pada hakikatnya merupakan suatu pendekatan penyiapan calon pemimpin masa depan yang mumpuni dan akan mengisi posisi-posisi strategis disuatu organisasi. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan berjalannya roda organisasi secara efektif dan efisien. Tujuan perencanaan suksesi sangat sederhana, yakni mendapatkan pegawai terbaik untuk mengisi jabatan strategis yang kosong dengan waktu yang tidak terlalu lama. Sehingga tidak terjadi kekosongan jabatan karena jabatan yang kosong segera diisi oleh pegawai yang tepat. Perencanaan suksesi tidak hanya mendapatkan orang yang tepat pada jabatan dan waktu yang tepat, lebih dari itu perencanaan suksesi adalah tentang mendapatkan calon pemimpin masa depan yang tepat pada jabatan strategis yang tepat pula. Untuk mendapatkan pemimpin yang kompeten tersebut diperlukan pengelolaan para talenta yang sering dikenal dengan manajemen talenta.

Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan belum diterapkannya perencanaan suksesi di instansi pemerintah diantaranya adalah: Pertama intervensi politik dalam pengangkatan jabatan strategis. Sudah menjadi rahasia umum bahwa ada Pejabat Pembina Kepegawaian yang melakukan pengangkatan pejabat pada posisi strategis atas dasar kedekatan atau dukungan yang diberikan kepada mereka. Kedua, manajemen kepegawaian belum mendasarkan pada sistem merit hingga ditetapkannya Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Lahirnya Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 dan ketentuan pelaksanaannya dilatarbelakangi oleh semangat penerapan merit

Ringkasan Eksekutif

- Mempersiapkan calon pemimpin penting dilakukan untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi.
- Rencana suksesi PNS merupakan metode penyiapan calon pejabat di Instansi Pemerintah pada jabatan-jabatan strategis berdasarkan sistem merit.
- Rencana suksesi PNS diprioritaskan pada pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi untuk mendapatkan Pejabat yang profesional.
- Tahapan perencanaan suksesi: penetapan jabatan strategis, menyusun syarat jabatan, pengumpulan data PNS, asesmen suksesor, penyusunan *matrix human asset values*, penyusunan *replacement table chart*.

Penulis : Achmad Slamet Hidayat
Penanggungjawab : Achmad Slamet Hidayat
Pimpinan Redaksi : Ajib Rakhmawanto
Editor : Anang Pikukuh Purwoko
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@yahoo.com

sistem dalam pengelolaan kepegawaian, meskipun dalam implementasinya masih belum sepenuhnya berjalan dengan efektif. Ketiga, orientasi manajemen PNS masih pada kegiatan administratif seperti kegiatan ketatausahaan, kenaikan pangkat, kehadiran, pembayaran gaji dan pensiun. Dalam manajemen PNS modern aktivitas administratif dapat dilakukan dengan memanfaatkan teknologi sehingga pengelola kepegawaian lebih fokus pada kegiatan strategis.

Meskipun perencanaan suksesi merupakan pendekatan yang efektif dalam melakukan kaderisasi kepemimpinan, namun sayangnya perencanaan suksesi belum banyak dilakukan oleh instansi pemerintah, baik instansi pusat maupun instansi daerah. Padahal dalam pasal 199 Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil diamanatkan bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) menetapkan kelompok rencana suksesi setiap tahun dan mengumumkan melalui Sistem Informasi ASN. Dalam Pasal 134 Peraturan Pemerintah tersebut juga diamanatkan bahwa pengisian JPT secara terbuka dapat dikecualikan pada Instansi Pemerintah yang telah menerapkan sistem merit dalam pembinaan Pegawai ASN dengan persetujuan Komisi Aparatur Sipil Negara, dengan salah satu kriterianya adalah memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta. Disinilah pentingnya perencanaan suksesi melalui manajemen talenta.

Pada kondisi saat ini pengangkatan jabatan strategis di setiap instansi pemerintah dilakukan dengan cara seleksi terbuka. Seleksi terbuka ini diwajibkan sebagai upaya penerapan sistem merit dalam pengangkatan jabatan di instansi Pusat dan Daerah yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 13 tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah. Ironis, pelaksanaan seleksi terbuka dihadapkan pada banyak permasalahan di lapangan. Sementara biayanya tergolong sangat mahal dan oleh karenanya Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) menghimbau untuk menerapkan manajemen talenta. Hal ini dikemukakan oleh ketua KASN dalam Berita Nasional “KASN

Dorong Instansi Pemerintah Membangun Talent Management” Selasa, 24 Maret 2015. “Konsep ‘talent management’ mendorong aparatur sipil negara untuk memiliki kinerja dan kompetensi yang tinggi dengan pelatihan dan pengembangan diri hingga menuju aparatur yang berkinerja dan berkompentensi tinggi atau “*high achieved*”.

PERENCANAAN SUKSESI KEPEMIMPINAN

Perencanaan suksesi kepemimpinan dilakukan untuk mendapatkan PNS yang bertalenta secara sistematis. Belum adanya perencanaan suksesi kepemimpinan menyebabkan pergantian dan pengangkatan jabatan di instansi pemerintah harus dilakukan dengan cara seleksi terbuka. Seleksi terbuka dilakukan sebagai upaya penerapan sistem merit pengangkatan jabatan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 13 tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah. Pelaksanaan seleksi terbuka terkesan dipaksakan dan kurang terencana, yang hasilnya dirasa masih kurang maksimal. Bilamana terus belangsung, seleksi terbuka tidak hanya menggunakan anggaran negara yang tidak sedikit, tetapi juga pemimpin yang terpilih kurang mampu mengendalikan organisasi secara ideal. Konsep ‘talent management’ diperlukan untuk mendorong aparatur sipil negara untuk memiliki kinerja dan kompetensi yang tinggi dengan pelatihan dan pengembangan diri hingga menuju aparatur yang berkinerja dan berkompentensi tinggi atau *high achieved*.

Keunggulan konsep itu, menurut Sofian Effendi, adalah dapat menghilangkan proses seleksi terbuka untuk mengisi jabatan tinggi karena biaya yang mahal, tetapi tetap memastikan jabatan tinggi diisi orang yang berkompentensi. Manajemen talenta secara garis besar terdiri dari tiga bagian penting, yakni: 1) Identifikasi talenta berkenaan dengan siapa saja yang layak dimasukkan ke dalam kelompok para talenta (*talent Pool*). 2) Pengembangan talenta terkait dengan meningkatkan kompetensi para talenta agar memenuhi atau melampaui syarat jabatan pada posisi strategis. 3) Retensi talenta terkait dengan menjaga loyalitas dan komitmen mereka terhadap kepentingan organisasi. Para talenta dimaksud adalah mereka

yang memiliki kinerja dan kompetensi yang tinggi dan dipersiapkan untuk menjadi pemimpin masa depan. Pengelolaan para calon pemimpin masa depan ini sangat menentukan keberlangsungan dan keberhasilan organisasi di masa kini dan di masa mendatang. Dinyatakan sangat menentukan, karena merekalah yang akan menjadi pembuat kebijakan (*policy maker*) dan perancang strategi implementasinya di masa mendatang.

MODEL PESENCANAAN SUKSESI

Adapun tahap awal dari perencanaan suksesi adalah menetapkan jabatan kunci yang akan diisi. Dalam hal ini harus dipahami kriteria apa saja yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan tersebut, sehingga standar kompetensi jabatan bisa disusun berdasarkan kebutuhan. Standar kompetensi inilah yang selanjutnya akan dijadikan acuan dalam menentukan kelayakan PNS untuk menggantikan posisi pegawai yang lama. Tahap selanjutnya adalah pengumpulan data PNS, pelaksanaan asesmen pemegang jabatan, penyusunan matriks human asset value (*nine box grid*), dan penyusunan *replacement table chart*. Berikut adalah tahap-tahap proses pelaksanaan suksesi:

1. Penetapan Jabatan Kunci Dalam Struktur Organisasi. Jabatan kunci adalah posisi-posisi paling penting, posisi-posisi yang memiliki risiko tertinggi, atau posisi-posisi yang terkait dengan kegiatan utama organisasi. Pada tahap ini, organisasi melakukan analisa terhadap jabatan kunci yang perlu disuksesi untuk melakukan penyusunan standar kompetensi jabatan kunci.
2. Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Kunci dalam Struktur Organisasi. Standar kompetensi jabatan merupakan persyaratan kompetensi minimal yang harus dimiliki oleh seorang PNS dalam melaksanakan tugas jabatan. Kompetensi tersebut terdiri dari kompetensi keterampilan, pengetahuan, dan perilaku. Tujuan dari penyusunan standar kompetensi adalah untuk menjaga terlaksananya manajemen yang berbasis sistem merit dan menentukan kelayakan kompetensi dalam menempati suatu jabatan.
3. Pengumpulan Data PNS adalah proses yang dilakukan guna mendapatkan data-data seluruh yang akan dilakukan penilaian kelayakan

menjadi suksesor dalam perencanaan suksesi. Data PNS diolah dan dianalisa untuk keperluan perencanaan suksesi seperti pendidikan, pelatihan, pengalaman jabatan, dan pengalaman penugasan.

4. Pelaksanaan Asesmen Calon Pemegang Jabatan. Pelaksanaan assesmen adalah metode terstandar yang dilakukan untuk menilai/mengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan pegawai dalam suatu jabatan minimal dengan menggunakan 2 (dua) alat ukur simulasi, psikotes dan wawancara. Pada tahap ini, asesor melakukan penilaian terhadap para kandidat calon pengisi jabatan kunci dengan menggunakan beberapa metode diantaranya adalah metode wawancara berbasis kompetensi, simulasi, *in-basket exercise*, dan *leaderless group Discussion* (LGD).
5. Penyusunan *Matriks Human Asset Value* (*Nine Box Grid*). *Matriks Human Asset Value* adalah alat yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja dan potensi para pegawai. Matriks antara kinerja dengan potensi akan menghasilkan enam tipe pegawai dengan perencanaan pengembangan individu (*individual development plan*) yang spesifik untuk setiap individu. Pada tahap ini, pihak manajemen talenta dapat mengetahui nilai potensi dan nilai kinerja pegawai untuk selanjutnya diberikan tindakan sesuai dengan nilai yang didapat. Pegawai dengan nilai potensi dan nilai kinerja yang tinggi berkesempatan untuk mengikuti suksesi, sedang pekerja dengan nilai potensi dan nilai kinerja dibawahnya perlu mendapatkan tindakan khusus seperti perencanaan pengembangan, pelatihan, atau bahkan pemutusan hubungan kerja.
6. Keenam, Penyusunan *Replacement Table Chart* *Replacement table chart* adalah teknik prediktif yang digunakan dalam perencanaan suksesi. *Replacement table chart* membantu organisasi memvisualkan peran jabatan kunci, pegawai yang masih berkerja saat ini, dan lowongan yang ada di masa mendatang. Pada tahap ini, informasi-informasi yang berkaitan dengan ketersediaan jabatan kunci, perkiraan waktu yang diperlukan untuk mengisi jabatan kunci, pegawai yang tersedia, dan prioritas suksesi,

ditulis secara informatif sehingga memudahkan manajemen puncak dalam melakukan identifikasi jabatan dan pegawai yang dibutuhkan guna terlaksananya suksesi yang efektif.

Model Rencana Suksesi PNS



Dalam model perencanaan suksesi PNS di atas di gambarkan bahwa sebelum penentuan jabatan kunci terdapat *quick wins* serta visi, misi, dan strategi organisasi. Ini berarti bahwa dalam menentukan jabatan kunci harus mengacu pada *quick wins* (bila ada) serta visi, misi dan strategi masing-masing instansi. Karena pada akhirnya, para pemimpin instansi pemerintah yang dikembangkan melalui mekanisme perencanaan suksesi, harus mampu mewujudkan visi, misi dan strategi instansi.

PENUTUP

Meskipun merupakan gagasan yang ideal untuk diwujudkan, perencanaan suksesi tidak mudah untuk diterapkan mengingat adanya beberapa faktor yang menghambat seperti masih kuatnya intervensi politik dan pengelolaan pegawai yang lebih terpaku pada kegiatan administratif. Dalam era revolusi

industri 4.0 yang ditandai dengan penggunaan teknologi secara masif, sebenarnya kegiatan pengelolaan administratif tersebut dapat dibantu dan digantikan dengan teknologi. Dengan demikian pengelolaan kepegawaian difokuskan pada kegiatan yang bersifat strategis, yakni kegiatan yang memiliki dampak berarti terhadap pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi, seperti melakukan perencanaan suksesi atau kaderisasi kepemimpinan. Diharapkan dengan adanya model perencanaan suksesi ini akan memudahkan pengelola kepegawaian di Instansi Pemerintah Pusat dan Daerah untuk menyusun dan menerapkan perencanaan suksesi di instansi masing-masing.

REKOMENDASI

- Setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun perencanaan suksesi yang disampaikan ke Badan Kepegawaian Negara (BKN) selaku pengelola Sistem Informasi ASN
- Perencanaan suksesi yang disampaikan ke BKN memuat data pegawai yang dinominasikan untuk menduduki posisi strategis dan jabatan strategis yang lowong.
- BKN perlu menyusun panduan perencanaan suksesi sebagai acuan bagi pengelola kepegawaian di Instansi Pusat dan Daerah dalam menyusun dan menerapkan perencanaan suksesi di Instansinya masing-masing.
- BKN dapat menggunakan database kepegawaian untuk memberikan pertimbangan dalam pengangkatan jabatan dan/atau perpindahan jabatan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) di Instansi Pemerintah Pusat dan Daerah

DAFTAR PUSTAKA

- Riadini, Betty dan Bari, Abdul, 2000. *Perencanaan suksesi: Urgensi, Model, Implementasi*, Yogyakarta
- Rothwell. W.J (2nd ed). 2001. *Effective Succession Planing ensuring Leadership Continuity & Building talent from wihtim*: New York: