



PERENCANAAN SUKSESI DAN SISTEM INFORMASI APARATUR SIPIL NEGARA

PENDAHULUAN

Kepemimpinan dalam organisasi telah dipahami dan dianggap sebagai suatu hal yang sangat berperan dan memengaruhi seluruh aspek organisasional baik secara langsung maupun tidak langsung. Artinya keberadaan dan tindakan para pemimpin menentukan keberhasilan kegiatan-

kegiatan dalam organisasi tersebut. Banyak penelitian juga telah membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap perilaku para pegawai, hubungan diantara mereka, dan kondisi lingkungan kerja. Pentingnya kepemimpinan ini bahkan diyakini sebagai *prime enabler* atau faktor utama yang memungkinkan fungsi-fungsi organisasi berjalan, dalam *excellence business model* yang dibuat oleh European Foundation for Quality Management (Storey, 2004). Kepemimpinan harus dijalankan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat, yaitu yang dapat diikuti dan dipatuhi serta memberi motivasi kepada para pengikutnya, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini menandakan bahwa posisi atau jabatan-jabatan strategis dalam organisasi, harus diisi oleh para pegawai yang benar-benar mampu dan berkomitmen menjalankan kepemimpinannya. Untuk memastikan hal tersebut, organisasi membutuhkan perencanaan suksesi yang menghasilkan calon-calon pemimpin yang memenuhi kualifikasi dan memiliki komitmen tinggi. Rothwell (2010) menyatakan bahwa perencanaan suksesi merupakan suatu usaha yang sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan keberlanjutan kepemimpinan dari posisi-posisi kunci dalam organisasi.

Ringkasan Eksekutif

- Kepemimpinan merupakan faktor utama yang memungkinkan fungsi-fungsi dalam organisasi berjalan
- Perencanaan suksesi memastikan bahwa jabatan-jabatan strategis dalam organisasi nantinya dapat terus terisi oleh orang-orang yang tepat, baik dalam hal kompetensinya maupun kesesuaian dengan minat dan lingkungan kerjanya.
- *Talent management* ditujukan untuk memperoleh calon-calon pemimpin melalui pengelolaan terhadap pegawai-pegawai yang potensial, sehingga pengisi posisi-posisi kunci dalam organisasi dapat diperoleh secara internal.
- Perencanaan suksesi instansi dimasukkan ke dalam sistem informasi ASN agar pelaksanaannya lebih transparan, diperoleh data pengembangan karir nasional, dan membantu penataan pegawai.

PERENCANAAN SUKSESI DAN *TALENT MANAGEMENT*

Berdasarkan definisi di atas dapat diartikan bahwa perencanaan suksesi memastikan bahwa jabatan-jabatan strategis dalam organisasi nantinya dapat terus terisi oleh orang-orang yang tepat, baik dalam hal kompetensinya maupun kesesuaian dengan minat dan lingkungan kerjanya. Salah satu cara untuk dapat memperoleh para calon pemimpin

Penulis : Anang Pikukuh Purwoko
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@yohoo.com

dalam perencanaan suksesi adalah melalui pengelolaan terhadap pegawai-pegawai yang berpotensi, yang disebut dengan *talent management* (TM). Pembahasan mengenai TM ini telah dilakukan dalam artikel *civil apparatus policy brief* sebelumnya, yaitu pada edisi bulan Juni Tahun 2017. Artikel kali ini tidak bermaksud untuk melakukan pengulangan, namun lebih memfokuskan pada manfaat dari TM serta sistem informasi Aparatur Sipil Negara (S.I ASN) dalam perencanaan suksesi yang mendukung pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada tingkat nasional. TM bertujuan agar organisasi memperoleh kandidat-kandidat pengisi jabatan-jabatan strategisnya dari para pegawainya sendiri. Artinya TM ditujukan agar pengisi posisi-posisi kunci atau jabatan strategis dalam organisasi dapat diperoleh secara internal, yang mana diharapkan akan cenderung lebih memahami kondisi dan lingkungan serta kebutuhan riil dari organisasi yang bersangkutan. Selain itu, usaha untuk memperoleh kandidat secara internal juga akan membutuhkan lebih sedikit waktu dan biaya.

Pada organisasi pemerintahan, TM disarankan dilakukan pada setiap instansi, dimana pengelolaan terhadap para pegawai yang berpotensi dilakukan dalam tiga tahap yaitu:

1. Identifikasi *talent*; memetakan pegawai berdasarkan hasil penilaian kompetensi, kinerja, serta minat pegawai. Hasil dari pemetaan tersebut berupa daftar pegawai yang memiliki potensi dan kompetensi serta kinerja yang tinggi berikut dengan minat mereka. Daftar ini dinamakan dengan *talent pool*. Para pegawai yang masuk dalam *talent pool* inilah yang akan dipersiapkan untuk menduduki jabatan-jabatan strategis dalam organisasi.
2. Pengembangan *talent*; mempersiapkan setiap pegawai potensial yang terpilih melalui program-program pelatihan dan penempatan atau penugasan tertentu agar menambah pengetahuan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk mengisi posisi-posisi kunci organisasi, sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi dan minat mereka.
3. Pemeliharaan *talent*; mempertahankan komitmen para pegawai potensial yang telah dikembangkan tersebut agar tetap mau berada dan bekerja di organisasi, antara lain melalui

penjelasan mengenai pengembangan karir mereka atau dengan menjelaskan niat organisasi terhadap mereka, yaitu dipersiapkan sebagai salah satu calon dalam rencana suksesi pengisi jabatan-jabatan strategis. Pemberian program pengembangan sebenarnya juga berguna sebagai usaha untuk mempertahankan pegawai yang potensial.

TM memungkinkan instansi-instansi untuk mengidentifikasi pegawai-pegawai yang memiliki potensi yang unggul, memetakan kompetensi dan minat mereka, serta memberikan pengembangan yang tepat agar mereka nantinya memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan dan dapat menjadi kandidat pengisi jabatan-jabatan strategis yang sesuai. Secara singkat dapat dikatakan bahwa TM membantu instansi untuk membuat perencanaan suksesi bagi jabatan-jabatan strategis di organisasi mereka.

Agar TM memberikan hasil yang akurat dibutuhkan pengujian kompetensi dan penilaian kinerja yang baik. Penilaian kinerja harus benar-benar dilakukan secara objektif, menggunakan metode yang berorientasi pada hasil dan dampak, bukan hanya proses, serta terukur dan memberikan umpan balik yang nyata. Penilaian kinerja yang ada saat ini yaitu melalui penghitungan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) masih cenderung rendah objektivitasnya karena sangat dipengaruhi oleh kedekatan atau rasa kasihan, kurang jelas pengukurannya, dan kurang menggambarkan hasil kerja yang nyata. Perlu diterapkan metode penilaian dan ukuran kinerja lain yang lebih objektif dan terukur seperti misalnya metode penilaian kinerja 360^o dan mengubah formula penghitungan capaian kerja yang lebih jelas ukurannya, yaitu dengan lebih menekankan pada hasil kerja, bukan hanya pelaksanaan kegiatannya saja.

Begitu juga dengan pengujian kompetensi, yang selama ini dilakukan meski dapat dipertanggungjawabkan akurasinya namun memakan waktu dan biaya yang tidak sedikit mengingat banyaknya jumlah pegawai yang harus diuji. Oleh karena itu dibutuhkan pengujian kompetensi yang akurat namun juga cepat dan tidak mahal. Rekomendasi metode alternatifnya adalah menggunakan *e-assessment* yang telah digunakan oleh instansi-instansi di Provinsi Jawa Barat atau menilai kompetensi pegawai berdasarkan persepsi secara 360^o.



SISTEM INFORMASI APARATUR SIPIL NEGARA

Selain demi kebutuhan organisasi itu sendiri, pembuatan rencana suksesi juga sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 pasal 184 dan 199, yang menyatakan bahwa instansi melalui Pejabat Pembina Kepegawaian-nya membuat perencanaan suksesi serta menyerahkan data-data para pegawai dalam rencana-rencana suksesi mereka dan jabatan-jabatan yang lowong kepada Badan Kepegawaian Negara (BKN) untuk dimasukkan ke dalam SI ASN.

Menurut Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN), Sistem Informasi ASN adalah rangkaian informasi dan data mengenai Pegawai ASN yang disusun secara sistematis, menyeluruh, dan terintegrasi dengan berbasis teknologi. Kemudian disebutkan juga bahwa BKN bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan SI ASN berbasis kompetensi didukung oleh sistem informasi kearsipan yang komprehensif. SI ASN diselenggarakan secara nasional dan terintegrasi antar instansi pemerintah dan keberadaanya berfungsi untuk menjamin efisiensi, efektivitas, dan akurasi pengambilan keputusan dalam Manajemen ASN. Kemudian untuk menjamin keterpaduan dan akurasi data dalam Sistem Informasi ASN, setiap instansi pemerintah wajib memutakhirkan data secara berkala dan menyampaikannya kepada BKN. Data yang dimaksud termasuk data mengenai rencana suksesi masing-masing instansi yang telah dibahas di atas, khususnya data mengenai jabatan-jabatan strategis yang lowong

dan yang akan lowong di instansi mereka serta data para pegawai yang memenuhi kualifikasi dan dicalonkan untuk mengisi jabatan tersebut.

Dimasukkannya data perencanaan suksesi instansi ke dalam SI ASN antara lain ditujukan agar:

1. Rencana suksesi dari suatu jabatan tertentu dan data mengenai pegawai beserta kompetensinya dipublikasikan secara terbuka, yang mana hal ini menunjukkan kecenderungan pemilihan pegawai yang potensial, juga dilakukan secara transparan.
2. Transparansi tersebut dapat menghasilkan umpan balik mengenai perencanaan suksesi yang telah dilakukan, terutama dari pihak-pihak yang mengetahui kondisi sebenarnya (para pegawai yang berada dalam instansi yang membuat rencana suksesi).
3. Diperoleh data mengenai para pegawai dengan kualifikasi dan kompetensi tertentu (peta kompetensi pegawai) secara nasional.
4. Diperoleh data mengenai jabatan-jabatan yang lowong dan yang akan lowong, sehingga pengisiannya juga dilakukan secara transparan.
5. Dilakukannya pengembangan karir di tingkat nasional (terutama bagi para pegawai yang dianggap memiliki talent) yang membantu memastikan penempatan pegawai yang akurat.
6. Mempermudah penataan pegawai, yaitu melalui mutasi dan/atau promosi pegawai ke daerah atau instansi yang kekurangan pegawai dengan kompetensi tertentu.
7. Mengidentifikasi dan mengontrol keterbaruan data talent.



PENUTUP

Talent management dilakukan untuk membantu perencanaan suksesi jabatan-jabatan yang strategis dalam organisasi. Perlu diingat bahwa keberhasilan dari TM sangat tergantung pada penilaian kinerja dan pengujian kompetensi pegawai.

Keberlanjutan kepemimpinan dari posisi-posisi kunci dalam organisasi sebenarnya tidak hanya pada pemilihan pengganti pejabatnya saja, namun yang (mungkin) lebih penting adalah bagaimana pengetahuan dan pengalaman dari pemimpin atau pejabat sebelumnya dapat 'diwariskan' kepada pemimpin yang selanjutnya. Jadi perencanaan suksesi menggunakan TM seharusnya diikuti dengan manajemen suksesi, termasuk di dalamnya mengenai bagaimana pemimpin yang menjabat saat ini membagi atau mewariskan pengetahuan dan pengalamannya. Misalnya melalui program pembimbingan khusus yang selain bertujuan *men-transfer knowledge* juga dapat menghasilkan umpan balik terhadap hasil dari TM, yaitu membantu pegawai lebih menyadari potensi dan menguatkan minat mereka. Manajemen suksesi juga mengidentifikasi kebutuhan organisasi di masa datang seperti perkembangan teknologi dan lingkungan organisasi, perubahan proses kerja dan perilaku pegawai, serta pengembangan lingkungan kerja. Selain itu juga memberikan umpan balik mengenai kepemimpinan yang lalu atau yang sedang berjalan. Hal-hal tersebut dapat digunakan sebagai acuan dalam program pengembangan, sehingga diharapkan para calon pemimpin dapat memiliki kompetensi dan kesadaran akan kondisi organisasi.

SI ASN sangat penting dalam pengambilan keputusan manajemen ASN. Akurasi dan keterbaruan data pegawai dalam SI ASN menentukan

kecepatan dan ketepatan kebijakan yang diambil, termasuk keputusan dalam suksesi kepemimpinan. Oleh karena itu, SI ASN harus dibangun berbasis teknologi informasi yang mudah diaplikasikan, mudah diakses, dan memiliki sistem keamanan yang dipercaya.

REKOMENDASI KEBIJAKAN

- Dibutuhkan perubahan metode penilaian dan ukuran kinerja pegawai yang lebih objektif dan akuntabel.
- Diperlukan pengembangan alat atau metode pengujian kompetensi yang cepat dan murah
- Agar kepemimpinan dapat diteruskan dan dikembangkan, diperlukan bukan hanya perencanaan suksesi, namun juga manajemen suksesi yang tepat.
- SI ASN tidak hanya digunakan sebagai tempat pengumpulan data dan mendampingi jabatan dengan kandidat saja, namun juga sebagai alat kontrol atas keterbukaan informasi dan proses suksesi serta keterbaruan data.

DAFTAR PUSTAKA

- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Storey, J. (Ed.). (2004). *Leadership in organizations: Current issues and key trends*. Psychology Press.
- Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil