

RENCANA SUKSESI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI ERA VUCA

SUCCESSION PLANNING OF CIVIL SERVANT IN VUCA ERA

Ardy Firman Syah¹ dan Novi Savarianti Fahrani²
Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian
Badan Kepegawaian Negara
Jl. Letjend Sutoyo No.12 Cililitan Jakarta Timur

e-mail: ardyfirmansyah24@gmail.com¹, novi.savarianti@gmail.com²

(Diterima 24 Oktober 2019, Direvisi 1 November 2019, Disetujui 8 November 2019)

Abstrak

Revolusi Industri 4.0 sudah banyak didengungkan akan mempengaruhi dan mengubah berbagai aspek kehidupan. Era ini sering dicirikan dengan kondisi VUCA, yang merupakan singkatan dari Volatility (bergejolak), Uncertainty (ketidakpastian), Complexity (kompleks), dan Ambiguity (ketidakjelasan). Kemampuan untuk menghadapi kondisi VUCA ini telah menggeser dominasi dua kata magis yang selama puluhan tahun menjadi pola pikir manajemen di organisasi yaitu pentingnya efektivitas dan efisiensi. Di dunia Aparatur Sipil Negara (ASN), dampak era VUCA ini juga akan semakin dirasakan. Posisi-posisi kunci di organisasi haruslah diduduki oleh ASN dengan kualitas leadership yang mumpuni dengan profesionalitas yang tinggi pula. Profesionalitas ASN harus terus digemakan sebagai alat utama untuk menghadapi era yang penuh tantangan ini. Penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan rekomendasi manajemen untuk meningkatkan profesionalitas ASN. Metode penelitian adalah melalui studi literatur dengan metode analisis deskriptif. Dari studi literatur, ditemukan salah satu metode yang dapat digunakan adalah pemanfaatan talent pool sebagai alat yang obyektif untuk menyediakan data calon suksesor pemimpin atau daftar rencana suksesi sesuai kebutuhan profesional jabatan kunci di organisasi. Hasil tulisan ini berupa rekomendasi manajemen suksesi yang disarankan untuk dapat diimplementasikan di instansi pemerintah menyesuaikan dengan tantangan pelayanan publik serta budaya kerja ASN di masa depan dengan mendapatkan kader pemimpin yang sesuai dalam menghadapi tantangan perubahan era.

Kata kunci: manajemen suksesi, era VUCA, profesionalitas ASN, leadership

Abstract

Industrial Revolution 4.0 has been widely publicized will influence and change various aspects of life. This era is often characterized by VUCA conditions, short for Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (unclear). The ability to deal with VUCA conditions has shifted the dominance of two magical words that for decades have been the mindset of management in organizations, namely the importance of effectiveness and efficiency. In the world of the State Civil Apparatus (ASN), the impact of the VUCA era will also be increasingly felt. The key positions in the organization must be occupied by ASN with qualified leadership qualities with high professionalism. The professionalism of ASN must continue to be echoed as the main tool to face this challenging era. This paper is intended to provide management recommendations to improve the professionalism of ASN. The writing method is through the study of literature with descriptive analysis methods. From the literature study, found one method that can be used is the use of talent pool as an objective tool to provide prospective successor leaders data or a list of succession plans according to the professional needs of key positions in the organization. The results of this paper in the form of succession management recommendations are suggested to be implemented in government agencies to adjust to the challenges of public service and the work culture of ASN in the future by getting a cadre of leaders who are appropriate in facing the challenges of changing times.

Keyword: succession management, VUCA era, professionalism ASN, leadership

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan sebuah wadah yang dapat dijadikan sebagai alat untuk mencapai tujuan bersama serta

merupakan kumpulan individu-individu dengan berbagai macam perilaku. Adanya perilaku yang berbeda-beda diantara individu membutuhkan koordinasi agar perbedaan tersebut menjadi sebuah sinergi

yang bermanfaat dalam pencapaian tujuan organisasi. Agar visi dan tujuan tersebut dapat dicapai, setiap organisasi pasti akan mengerahkan semua sumber daya yang dimiliki. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan satu-satunya aset penting organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya.

Kemajuan teknologi digital telah mempengaruhi seluruh dunia dan semua aspek kehidupan di dalamnya. Di dunia industri telah dikenal era industri 4.0 dimana telah terjadi pergeseran proses kerja yang ditandai dengan makin termanfaatkannya *Artificial Intelligence* (AI) dan juga makin maraknya *Internet of Things* (IoT) sebagai bagian dominan dalam aktivitas pekerjaan. Adanya revolusi industri 4.0, telah menyebabkan banyak sekali dampak, baik itu positif ataupun negatif. *World Economic Forum* memperkirakan, selama kurun waktu 2015-2020 diperkirakan jutaan pekerjaan akan berkurang dan digantikan dengan mesin, robot, *artificial intelligence*, serta perangkat komputasi lainnya. Di sektor publik dan dunia birokrasi, hal ini juga turut mempengaruhi pola kerja dan tuntutan kualitas hasil kerja yang diharapkan dalam rangka pelayanan publik.

Salah satu tantangan yang harus dihadapi di dunia bisnis maupun pemerintah adalah *VUCA world*. *VUCA* yang merupakan singkatan dari *Volatility* (bergejolak), *Uncertainty* (ketidakpastian), *Complexity* (kompleks), dan *Ambiguity* (ketidakjelasan) merupakan gambaran situasi di dunia bisnis di masa kini. Istilah ini awalnya diciptakan oleh militer Amerika untuk menggambarkan situasi geo-politik saat itu. Namun karena kesamaan makna, maka istilah *VUCA* kini diadopsi oleh dunia bisnis dan sektor publik.

Dalam keadaan *VUCA* di mana patokan prosedur standar sering berubah-ubah mengikuti tuntutan zaman, maka hal yang memang bisa dijadikan pegangan perusahaan justru adalah nilai-nilai korporasinya. Banyak perusahaan yang menganggap nilai perusahaan sebagai sesuatu yang sekedar "*nice to have*",

menempelkannya di dinding-dinding ruang rapat, tetapi implementasinya tidak pernah diprioritaskan. Bahkan, banyak perusahaan yang mempunyai nilai perusahaan yang terlihat hampir mirip sehingga terasa seperti basa basi belaka.

Di Indonesia, nilai integritas biasanya selalu ada di antara nilai-nilai korporasi perusahaan. Namun, berapakah yang benar-benar mewujudkannya dalam tindak tanduk keseharian di organisasi? Sudahkah semua insan perusahaan bersikap transparan bahkan pada kesalahannya sendiri sekalipun?

Dari sini dapat dilihat bahwa persentase perusahaan yang benar-benar menjadikan nilai sebagai patokan kinerja masih sedikit. Berapa banyak yang seperti Schlumberger, sebuah kontraktor perusahaan minyak, yang mengutamakan *safety* di perusahaannya dan langsung melengserkan direktur perusahaan saat terjadi kecelakaan di bawah pimpinannya? Apakah pelanggan akan tersenyum-senyum gembira se usai bertransaksi dengan pegawai sebagaimana halnya pelanggan perusahaan ritel sepatu Zappos yang memiliki nilai "*Creating fun and a little weirdness*". Kelihatan di sini bahwa nilai korporasi Zappos memang benar-benar terimplementasi dan terasa sampai pada pelanggan di luar organisasinya.

Perusahaan Ali Baba yang tergolong salah satu yang terkaya di dunia memiliki daftar nilai yang agak panjang: *Customer First, Teamwork, Embrace Change, Integrity, Passion, dan Commitment*. Jack Ma, pemimpinnya, tidak henti-hentinya mengumandangkan nilai-nilai ini dan bentuk implementasinya ke perusahaan. Perhatikan pengusaha kecil, hormati pelanggan, pelihara lingkungan, lindungi sumber daya alam. Jack Ma bahkan menekankan bahwa anak muda tetap harus memelihara impiannya dan sanggup menghadapi perubahan dunia. Di mana pun di dunia dan juga menekankan bahwa *core values* perusahaannya adalah prioritas.

Procter & Gamble menjadi perusahaan juara dengan program kampanye '*thank you, mom*' nya, di mana sebagai sponsor Olimpiade, perusahaan tidak saja mem-

perhatikan para atlet, tetapi juga ibu mereka. Dari sini, masyarakat bisa menilai bahwa *core value* perusahaan yang mementingkan keluarga diimplementasikan secara nyata.

Dikarenakan ketidakpastian yang merajalela, ini juga berdampak pada para pemuda yang mengalami stres dan keraguan terhadap perubahan zaman yang terlalu cepat. Itulah mengapa kecakapan seorang pemimpin sangat diperlukan untuk mematahkan pola dengan mengambil posisi bijaksana dan mengartikulasikan strategi yang diberikan.

Dengan situasi yang cenderung berubah-ubah ini, para pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengeluarkan potensi semua orang dengan menanamkan dan mendorong mereka untuk dapat beradaptasi dengan situasi VUCA yang sangat membingungkan. Sebagai contoh, pimpinan berusaha mengurangi kecemasan karyawan dalam menghadapi perubahan dengan membuktikan bahwa tantangan dapat menjadi sebuah peluang yang akan menjadi pemacu penting bagi kinerja dan keunggulan kompetitif.

Selain tantangan serta bahaya, dunia VUCA juga memiliki peluang. Untuk mendapatkan peluang ini, para pemimpin harus melakukan lebih dari sekadar menanggapi sebuah peristiwa, meskipun mereka juga harus meresponnya. Tidak hanya itu, pemimpin harus menjadi agen perubahan positif di tengah-tengah kekacauan, menciptakan masa depan yang cerah, karena beberapa hal dapat menjadi lebih baik, bahkan ketika hal-hal lain menjadi lebih buruk.

Banyak organisasi yang berjuang untuk tetap bertahan dan selaras dalam sifat VUCA tersebut karena hal tersebut berpengaruh secara signifikan pada sumber daya manusia. Kesiapan dalam menghadapi VUCA itu bukan hanya beban 1 (satu) orang, tetapi juga seluruh tim di organisasi.

VUCA secara tidak langsung menciptakan suatu tren baru yang penting untuk dipahami oleh praktisi SDM dan pemimpin organisasi masa kini. Ketika dahulunya orang yang mencari perusahaan untuk

memberinya kerja, kini justru sebaliknya, perusahaanlah yang mencari orang terbaik untuk bekerja. Peran pemimpin dalam melakukan pembinaan terhadap organisasi sangat ditentukan dalam era VUCA, peran pemimpin yang sesuai menjadi *role model* akan berdampak pada kesuksesan organisasi dalam mencapai visi misi.

Dengan kondisi ASN sebanyak 4,37 juta orang dengan tingkat demografi yang masih belum ideal merupakan pekerjaan rumah bagi pemerintah. Belum idealnya demografi PNS itu tercermin dari sebanyak 43 persen PNS yang merupakan kelompok fungsional administrasi umum dengan modus usia di kisaran 51 tahun sebanyak 20,36 persen. Masalah lain yang dihadapi oleh birokrasi pemerintah adalah rendahnya kompetensi dan performa para Pejabat Pimpinan Tinggi sebanyak 34,5 persen. Hal lain yang juga menjadi fokus pemerintah adalah penguatan tata kelola dan manajemen ASN, implementasi *e-government* yang terintegrasi, serta kualitas dan inovasi pelayanan publik. Persoalan lain yang juga tak kalah penting adalah penguatan akuntabilitas dan sistem pengawasan internal. Berdasarkan penjelasan di atas, terbukti bahwa tantangan era industri 4.0 ini jelas berdampak terhadap tuntutan kualitas Aparatur Sipil Negara. Profesionalitas ASN menjadi hal mutlak yang harus ada di era baru ini. Sikap profesionalisme ASN perlu terus dibangun secara struktural maupun secara kultural. Perubahan mindset ASN adalah awal permulaannya.

Visi dan misi pembangunan aparatur sipil negara saat ini difokuskan dalam rangka mendukung efektifitas pemerintahan. Hal ini penting mengingat efektifitas pemerintahan menjadi tolok ukur profesionalisme aparatur sipil negara dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sesuai dengan indikator efektifitas pemerintahan yang dikeluarkan oleh Bank Dunia, setidaknya ada beberapa indikator yang diukur, antara lain: kualitas pelayanan publik, pelayanan aparatur, kemandirian dari tekanan politik, rumusan kebijakan dan kredibilitas komitmen pemerintah.

Berdasarkan data *World Economy Forum Human Capital* Indonesia di tahun 2017, kualitas dari Aparatur Sipil Negara Indonesia masih sangat rendah. Bahkan kualitas ASN di Indonesia masih kalah dibandingkan dengan negara tetangga seperti Malaysia dan Thailand. Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional (PPN) Bambang Brodjonegoro mengatakan ada beberapa hal yang membuat ASN Indonesia kalah dibandingkan negara tetangga. Salah satunya adalah sulitnya ASN Indonesia untuk dirotasi. Padahal tujuan rotasi adalah untuk membuat ASN lebih berkembang. Karena dengan rotasi, para ASN bisa memiliki kemampuan yang lebih kompleks dengan menambahkan ilmu serta pengalaman bekerja yang ada pada unit yang dituju. Selain itu, lanjut Bambang, rendahnya kapasitas dan tingkat pendidikan juga membuat ASN Indonesia tertinggal dari negara tetangga, selain itu juga dikarenakan kurangnya tenaga spesialis. Tercatat hanya 10% ASN dengan jabatan JF Teknis (di luar guru dan tenaga medis).

Selain permasalahan kompetensi, ASN juga masih berkutut dengan keterlibatan beberapa oknum dengan tindakan koruptif. Pemerintah melalui Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dan Pejabat yang Berwenang (PyB) akhirnya melakukan Pemberhentian Tidak Dengan Hormat (PTDH) terhadap 480 Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang terlibat tindak pidana korupsi (tipikor) dan yang telah dijatuhi hukuman berdasarkan putusan pengadilan yang berkekuatan hukum tetap (*inkracht*). Angka itu terdiri dari 177 SK pemberhentian tidak dengan hormat, baik instansi pusat dan daerah dan 303 dengan surat keputusan lain.

Sementara itu, konsepsi ideal mengenai pembangunan sumber daya aparatur sipil negara masih dihadapkan pada beberapa persoalan. Arogansi kekuasaan seringkali membuat birokrasi menjadi sulit profesional karena adanya intervensi politik. Birokrasi menjadi tidak bebas nilai dan dipengaruhi oleh kepentingan politik penguasa. Misalnya saja dalam kasus mutasi maupun promosi jabatan yang seringkali menabrak

aturan-aturan yang ada. Tapi karena ada unsur kedekatan dengan penguasa, maka kualifikasi dan kompetensi jabatan menjadi dikesampingkan.

Berdasarkan penjelasan tentang permasalahan-permasalahan ASN diatas, tampaknya budaya kerja masih menjadi dominasi utama sumber permasalahan. Budaya kerja yang belum sepenuhnya mengusung profesionalisme dengan perlakuan adil non-diskriminatif belum dapat diterapkan sepenuhnya. Padahal sangat penting prinsip *fairness* dan *equality* diterapkan di era yang penuh ketidakpastian ini. Untuk membangun budaya kerja yang baik peran *leader* dalam organisasi sangat penting. Posisi pemimpin dalam membangun budaya profesionalitas ini sangat krusial. Pembinaan dan pengelolaan SDM sangat penting, tetapi peran pemimpin dalam perubahan budaya kerja ini sangat krusial.

Di era disrupsi ini, dibutuhkan standar kualitas yang tinggi untuk memimpin sebuah organisasi/unit kerja. Dengan adanya tantangan-tantangan yang lebih besar, perubahan kondisi yang sangat cepat, perubahan target pekerjaan sesuai kebutuhan pasar yang juga bergerak eksponensial harus dijawab oleh pemimpin organisasi dengan kualitas kepemimpinan yang sesuai. Pemimpin dengan kualitas baik dihasilkan melalui serangkaian proses panjang, dari mulai rekrutmen, pengembangan dan juga proses penggantian pada saat pemimpin sebelumnya purnatugas. Hal inilah yang belum terlalu menjadi fokus pembahasan dan diskusi tentang membangun profesionalitas ASN dari perbaikan kualitas perekrutan dan pengembangan leader sebagai penggerak utama perubahan. Dalam *roadmap* Reformasi Birokrasi yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi disebutkan bahwa salah satu tolok ukur keberhasilan Reformasi Birokrasi adalah indeks profesionalitas ASN.

Melalui tulisan ini, peneliti menjelaskan bagaimana membangun budaya profesionalitas melalui pemilihan pemimpin

di organisasi secara adil, berbasis kompetensi, non diskriminatif dan berorientasi pada pembangunan budaya kerja yang profesional. Pemimpin yang dihasilkan melalui proses di atas, diharapkan dapat memutar roda pembinaan profesionalitas yang sama kepada anak buah yang dipimpinya.

TINJAUAN PUSTAKA

Leadership

Leader menurut (Hariyani, I., & Yustisia, 2011) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Sedangkan menurut (Kartono, 2010) pemimpin (*leader*) adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Leadership memegang peranan yang sangat penting di dalam suatu organisasi. Para ahli dalam bidang organisasi umumnya mengajukan pengertian tersendiri mengenai kepemimpinan. *Leadership* didefinisikan ke dalam ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam administrasi, dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi merupakan pengertian kepemimpinan. Ordway Tead dalam buku (Kartono, 2010) menyatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kraemer (2011) menggambarkan kemampuan nilai korporasi bagi pemimpin “*your leadership must be rooted in who you are and what matters most to you.*” Bila seorang pemimpin benar-benar tahu siapa dirinya, dan apa yang ia perjuangkan, lebih

mudah baginya menghadapi situasi apa pun. Pengambilan keputusan dalam situasi yang dilematis pun bisa dilakukan dengan lebih ringan dengan adanya nilai-nilai tersebut sebagai pegangan.

Hal ini diungkap melalui empat prinsip dari *values-based leadership*, yaitu pertama, *self reflection*. Seorang pemimpin perlu tahu persis kekuatan dan kelemahannya sehingga perlu banyak mawas diri agar bisa memimpin dirinya sendiri dulu, baru kemudian bisa memimpin orang lain. Banyak orang di lingkungan sekitar sudah gagal pada langkah pertama ini yang dikarenakan pemimpin yang sama sekali tidak bisa jujur melihat dirinya sehingga tidak sanggup menerima masukan dan bersikap defensif.

Kedua, *balance*, bisa melihat suatu gejala dari berbagai sudut. Ini adalah kunci keterbukaan pikiran. Bagaimana seorang pemimpin bisa memahami sudut pandang anak buahnya yang mungkin berbeda darinya. Bila mampu melakukannya, maka bisa bersikap lebih terbuka dan mengambil keputusan yang lebih bijak.

Ketiga, *true self confidence*, di mana seorang pemimpin benar-benar menerima dirinya apa adanya. Dengan demikian, mudah mengakui orang yang lebih berbakat, lebih pandai, lebih sukses bahkan bisa memanfaatkannya dengan positif.

Dan Keempat, yaitu *genuine humility*: *Never forget who you are or where you came from*. Sikap ini membuat selamanya selalu “menginjak bumi” lepas dari setinggi apapun kesuksesan yang sudah kita capai sekarang.

Keempat prinsip sederhana ini bisa diterapkan oleh siapa saja tanpa prasyarat, apakah seorang supervisor, tukang atau seorang presiden. Tidak perlu menunggu sampai bawahan berjumlah ratusan.

Sedangkan menurut (Simamora, 2004) menyatakan bahwa kinerja karyawan sesungguhnya dinilai atas lima dimensi diantaranya: mutu; kuantitas; penyelesaian proyek; kerjasama; kepemimpinan. Selain itu, Keith Davis menyatakan dalam buku (Anwar, 2005) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja rumah sakit adalah

faktor kemampuan dan faktor motivasi yang terdapat pada seorang pemimpin dapat berpengaruh pada kinerja organisasi tersebut. Motivasi merupakan dorongan batin yang menjadi titik tolak bagi setiap organisasi dalam melakukan sesuatu guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Manajemen dan Perencanaan Suksesi

Suksesi secara harfiah berarti pergantian, dalam hal ini biasanya adalah kepemimpinan. Adalah sebuah kepastian apabila tidak mungkin seseorang terus berperan sebagai pemimpin. Sehingga, perlu adanya sebuah penggantian kepemimpinan dengan mulus. Pergantian ini dilakukan dengan baik agar tidak terjadi konflik dalam organisasi. Untuk itu perlu adanya sebuah manajemen suksesi. Manajemen suksesi di organisasi membutuhkan pendekatan yang sistematis demi kepemimpinan di masa depan (Luna, 2012). Artinya banyak tahapan yang mesti dilakukan untuk mewujudkannya. Proses ini harus dilakukan secara sistematis agar tujuan untuk menciptakan pemimpin organisasi di masa depan dapat terwujud. Untuk itu, sebuah visi jangka panjang yang komprehensif perlu dicanangkan dalam manajemen suksesi. Proses yang perlu dilakukan dimulai dari perekrutan, retensi, dan tahapan suksesi itu sendiri (Luna, 2012)

Perencanaan suksesi pada penerapannya dapat digunakan untuk:

1. Mengisi kekosongan pada posisi manajerial tertentu.
2. Mengidentifikasi, menilai dan mengembangkan pengetahuan, keahlian serta kemampuan pegawai untuk memenuhi kebutuhan organisasi
3. Memastikan keberlangsungan ketersediaan talent dengan membantu pegawai mengembangkan potensinya sebagai penerus posisi penting di unit kerja tertentu.

Perencanaan suksesi penting dilakukan karena dapat membantu organisasi dalam hal:

1. Memastikan keberlanjutan penyiapan pemimpin di masa depan untuk posisi manajerial.

2. Melibatkan senior manajemen dalam proses review talent organisasi.
3. Menempatkan konteks keberagaman dalam agenda organisasi.
4. Sebagai panduan aktivitas pengembangan untuk posisi manajerial.
5. Menyelaraskan dengan SDM yang mendukung proses keberlanjutan kepemimpinan (sistem seleksi dan imbalan).

Secara umum, perencanaan suksesi manajemen adalah keputusan yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan dan memicu proses pengembangan berkelanjutan dari pegawai, serta memastikan posisi-posisi penting mampu menjaga stabilitas dan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam proses manajemen suksesi ini sarana pengembangan kepemimpinan dilakukan dengan melalui *mentoring*, *workshop*, seminar baik itu dalam pendidikan formal atau pelatihan. Maksudnya pengembangan kepemimpinan ini adalah sebuah inti dari manajemen suksesi. Hal ini disebabkan bahwa tujuan manajemen suksesi adalah untuk menciptakan regenerasi kepemimpinan. Dalam prakteknya, pengembangan kepemimpinan termasuk dalam tahap retensi yang menjadi kunci dalam manajemen suksesi. Tahapan ini meliputi bagaimana organisasi memelihara atau mengelola para kandidat pemimpin masa depan. Pengelolaan ini dapat terdiri atas asesmen kompetensi kandidat, pembekalan kompetensi dalam bentuk pelatihan, pembekalan dalam bentuk mentoring dengan jabatan yang ada di atasnya, hingga pemanfaatan dari otoritas yang berwenang.

Tahapan rekrutmen dimulai dengan identifikasi lowongan, dan melihat calon kandidat baik itu secara administratif, maupun penelusuran latar belakang. Sedangkan tahap terakhir merupakan eksekusi sebuah suksesi kepemimpinan, yaitu dengan menempatkan kandidat terbaik pada tahap retensi untuk lowongan yang ada.

Fulton-Calkins dan Millig (2005) dalam (Luna, 2012) menjelaskan bahwa dalam perencanaan sebuah manajemen

suksesi di organisasi terdapat beberapa hal yang perlu disiapkan, yaitu:

- Membentuk komite untuk menjalankan manajemen suksesi.
- Mengidentifikasi posisi kunci yang sangat kritikal bagi organisasi di masa mendatang.
- Membuat kriteria untuk posisi- posisi tersebut, tentukan kemampuan apa saja yang penting bagi setiap individu untuk memenuhi target jangka panjang organisasi.
- Identifikasi kemungkinan kandidat potensial yang ada dalam organisasi saat ini, lihat lebih banyak kandidat.
- Membentuk mentor atau pelatih untuk pemimpin masa depan.
- Bentuk mentor atau pelatih dari dalam organisasi yang dapat memberikan pedoman penting serta dukungan, dan memiliki komitmen pada rencana suksesi.
- Bantu kandidat dalam menyiapkan rencana pengembangan.
- Secara konsisten evaluasi efektivitas program manajemen suksesi. Biasanya hambatan untuk suksesi ini adalah sulitnya komitmen dari pimpinan level atas, kurangnya kolaborasi antar pegawai, dan komunikasi yang tidak konsisten di dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, penting untuk membentuk sebuah kultur suksesi yang baik. Dengan budaya tersebut, maka kolaborasi semua pihak, komunikasi yang baik, serta komitmen pimpinan puncak akan diperoleh. Pada akhirnya manajemen suksesi ini dapat dilakukan dengan baik.

Pendapat lain menyebutkan bahwa manajemen suksesi juga perlu dimasukkan dalam perencanaan strategis organisasi (Sobol, Harkins & Conley, 2007) dalam (Luna, 2012). Urgensi ini dapat dipahami dengan fakta bahwa proses perpindahan jabatan karena usia pensiun hampir dapat dipastikan. Untuk itu, tidak ada salahnya apabila rencana suksesi dapat disertakan dalam perencanaan strategis organisasi.

Menurut (M. Baur, 2014), terdapat 4 (empat) komponen dalam manajemen suksesi, yaitu *personality system*, *family*

system, *ownership system*, dan *management system*. Terdapat perbedaan dalam keempat komponen, akan tetapi secara konseptual pembahasan kita akan fokus pada *management system*. Hal ini disebabkan bahwa ketiga sistem lainnya kurang relevan dengan keadaan organisasi di sektor publik. Komponen *management system* terdiri dari:

- *Strategy development and business management.*
- *Company goals and strategy implement.*
- *Transfer of leader*
- *Transfer of leader role*
- *Leadership style and organizational culture.*

Elemen-elemen di atas menunjukkan bahwa dalam proses suksesi, terdapat 2 (dua) hal yang sangat penting. Pertama, seorang penerus kepemimpinan harus memiliki pemahaman dalam manajemen proses bisnis. Maknanya, dengan memahami proses bisnis organisasi, kandidat penerus harusnya juga mengetahui strategi perkembangan dan manajemen bisnis organisasi, selain itu tujuan-tujuan organisasi dan cara menagejarnya juga dipahami oleh kandidat tersebut.

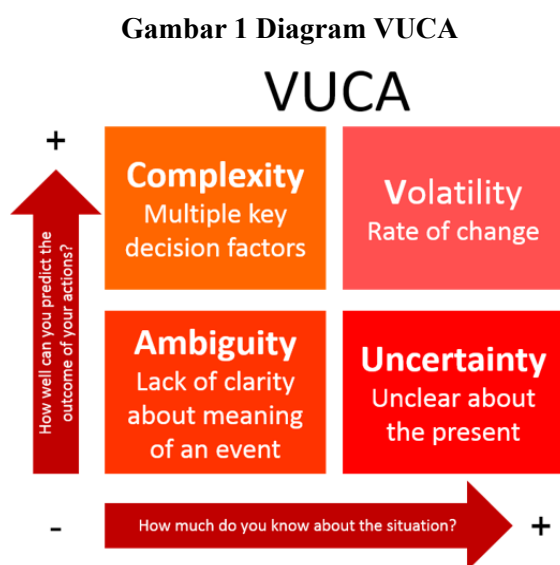
Kedua, dalam manajemen suksesi, seorang kandidat penerus diharapkan memiliki sosok kepemimpinan yang baik. Hal ini berkaitan dengan manajemen dan budaya yang sehat dalam organisasi. Tidak semua pegawai dapat menjadi pemimpin yang baik, untuk itu proses retensi sangatlah krusial dalam manajemen suksesi.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa manajemen suksesi adalah sebuah pengelolaan pergantian kepemimpinan yang sangat penting untuk dilakukan secara sistematis. Manajemen suksesi bahkan seharusnya dapat dimasukkan dalam sebuah perencanaan strategis organisasi. Hal ini akan memaksa fokus dan kultur organisasi juga terbangun dalam menyiapkan kepemimpinan jangka panjang. Selain itu komponen penting lainnya adalah tingkat pemahaman mengenai proses bisnis organisasi akan menentukan dalam manajemen suksesi. Elemen ini akan beriringan dengan proses pembentukan sikap kepemimpinan.

Manajemen suksesi adalah sebuah sistem yang berisikan proses untuk mengidentifikasi dan mengembangkan seseorang dengan potensinya. Memfokuskan pada pengembangan kompetensi kunci untuk mempersiapkan peran di masa depan. Dengan manajemen suksesi ini kita dapat mengelompokkan kedalam beberapa kategori yaitu pegawai yang *talented*, *engaged*, maupun *top performers*.

Selain itu, perencanaan suksesi harus memiliki prinsip-prinsip keadilan dan tidak mengesampingkan perbedaan.

Era VUCA dan peran leader



VUCA merupakan singkatan *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* and *Ambiguity*. Istilah ini populer dalam dekade terakhir, menggambarkan lingkungan bisnis yang makin bergejolak, kompleks dan bertambahnya ketidakpastian. Istilah VUCA pertama kali digunakan dalam dunia militer pada era 90-an untuk menggambarkan situasi medan tempur yang dihadapi oleh pasukan operasional dimana informasi medan yang ada amat terbatas. Bertempur dalam keterbatasan informasi serasa berjalan dalam kebutaan dan bisa menimbulkan *chaos*. Keadaan ini diistilahkan sebagai medan perang kabut (*fog war*).

Di masa lalu, pendekatan-pendekatan manajemen dan solusi permasalahan organi-

sasi didasarkan pada pengalaman masa lalu. Namun di masa kini, pendekatan solusi-solusi manajemen harus berupa konsep kreatif untuk dapat mengatasi permasalahan baru yang kemungkinan muncul di masa depan. Disinilah dibutuhkan peran dan visi pemimpin untuk dapat melihat kondisi di masa depan dalam jangka panjang. Namun hal ini tidaklah cukup, peran pemimpin dengan visi jangka panjang harus dapat diterjemahkan melalui rangkaian aktivitas jangka pendek yang fleksibel, tidak kaku dan lincah, sehingga bisa bermanuver mengikuti kebutuhan kekinian.

Profesionalitas ASN

Berdasarkan riset yang dilakukan oleh United Nations di tahun 2000 pada beberapa kasus di negara-negara berkembang, ditemukan bahwa salah satu permasalahan terbesar terhambatnya pembangunan budaya birokrasi yang profesional adalah adanya politisasi birokrasi.

Dalam tulisan tersebut lebih lanjut dikatakan bahwa profesionalisme diartikan tentang implementasi dari nilai-nilai yang secara menyeluruh menjadi panduan bagi aparat pemerintah untuk bertindak. Nilai-nilai tersebut antara lain loyalitas, netralitas, transparansi, etos kerja, ketepatan waktu dalam bekerja, efektivitas kerja, dan nilai lain yang mungkin spesifik di tiap negara yang berbeda. Untuk memulai membangun profesionalisme perlu dibangun pola karier yang berbasis sistem merit, dimana keadilan dalam hal manajemen SDM, seperti rekrutmen, promosi dan penempatan dilakukan sesuai kompetensi dan kebutuhan organisasi.

Sedangkan menurut (Porcupile, 2015), secara umum terdapat setidaknya 6 kondisi dari seseorang yang profesional:

1. *Specialized Knowledge*

Seseorang yang profesional memiliki pengetahuan yang baik tentang pekerjaannya. Dia akan selalu meningkatkan pengetahuannya dan mencari informasi terbaru untuk menjaga pengetahuannya tetap *up-to-date* sehingga bisa menjadi solusi dari permasalahan terkini.

2. *Competency*
Kompetensi yang dimiliki membuat seorang profesional dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Dapat diandalkan, dan menjamin penyelesaian pekerjaan dari mula pada saat akan dimulai. Seseorang dengan kompetensi tinggi akan dapat bekerja fokus dan menyelesaikan pekerjaan diatas ekspektasi.
3. *Honesty and Integrity*
Menjunjung dan mengimplementasikan nilai universal ini ke dalam aktivitas pekerjaannya. Tidak malu untuk mengakui kesalahan atau ketidakmampuan jika pekerjaan di luar keahliannya.
4. *Accountability*
Selalu bertanggungjawab atas apa yang diucapkan dan dilakukan. Ketika ada tantangan baru di pekerjaan, tetap tenang dan tidak resisten.
5. *Self-Regulation*
Kontrol terhadap diri sangat kuat. Seseorang yang profesional pandai menempatkan diri dengan tepat. Menghargai dan selalu bersikap sopan terhadap orang lain. Memiliki kecerdasan emosi yang tinggi. Banyak mendengarkan dan mengamati. Tidak membiarkan hari yang buruk yang terjadi pada dirinya mempengaruhi pekerjaannya.
6. *Image*
Seseorang yang profesional juga memperhatikan penampilan dan bagian kecil lainnya pada saat bekerja. Dia dapat menyesuaikan dengan situasi yang ada.

Best Practice Implementasi Manajemen Suksesi dalam pembinaan Talent Mangement di Kementerian Keuangan

Tahun 2014:

1. Melaksanakan *Pilot Project* Manajemen Talenta
2. Menyusun Pool Mentor dan pengembangannya
3. Menyusun Pedoman Pengembangan Talent

Tahun 2015:

1. Melaksanakan *Pilot Project* Manajemen Talenta yang ke-2.

2. Simulasi pelaksanaan 1 siklus Manajemen Talenta.
3. Pengembangan konsep dan infrastruktur.
4. Melakukan *One-on-One Meeting* dengan 2 Wakil Menteri Keuangan, Dirjen Perbendaharaan, Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang OBTI, Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Kebijakan Penerimaan Negara, dan Deputy Bidang SDA Kemenpan-RB.
5. Melakukan Pembekalan Mentor.
6. Menyelenggarakan diklat bagi Pengelola Manajemen Talenta Pusat dan Unit dan Studi Banding ke Astra Group.

Tahun 2016:

1. Penetapan Peraturan terkait Manajemen Talenta yaitu:
 - a. PMK Nomor 60/PMK.01/2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan.
 - b. KMK Nomor 1227/KM.1/2016 tentang Pedoman Pengembangan Talent dan Mekanisme Mentoring Dalam Manajemen Talenta.
 - c. KMK Nomor 7/KMK.01/2016 tentang Penghargaan PNS Kementerian Keuangan
 - d. Kepsesjen Nomor 229/SJ/2016 tentang Tata cara Forum Pimpinan dan Mekanisme Pemingkatan.
2. Implementasi Manajemen Talenta Pusat:
 - a. Pemetaan Calon Talent
 - b. Seleksi Rekam Jejak dan Integritas Seleksi Administrasi.
 - c. Konfirmasi
 - d. Forum Pimpinan
3. Pengangkatan 2 Pejabat dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama melalui Manajemen Talenta (SETJEN dan DJPK)

METODE PENELITIAN

Tulisan ini dibuat dengan menggunakan metode analisis deskriptif, dengan tujuan membuat studi sistematis terkait kemungkinan tercapainya kader pemimpin ideal ASN di masa depan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Prinsip *Equal Employment Opportunity* (EEO) yang utama yaitu “*a fair chance for everyone at work*”, dimana setiap orang harus memiliki akses yang *equal*, dan dalam pekerjaan setiap orang harus memiliki kesempatan yang *equal* untuk memperoleh training dan promosi serta kondisi kerja yang *fair* (Anggraeni dkk, 2015). *Equal Employment Opportunity* (EEO) tidak mengasumsikan bahwa setiap orang memiliki kemampuan yang sama, kualifikasi yang sama dan pengalaman yang sama tetapi bertujuan memberikan setiap orang kesempatan yang sama (*equal chance*) untuk menggunakan dan mengeluarkan seluruh bakat dan kemampuannya.

Setiap fungsi dalam manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan berdasarkan EEO memiliki beberapa sifat dalam meningkatkan produktivitas antara lain :(Wilson, 2012)

1. Terbuka maksud disini yaitu informasi mengenai seleksi kepemimpinan harus di sampaikan secara jelas kepada setiap pegawai, mulai dari persyaratan sampai sistem seleksi
2. Bebas yaitu para *stakeholders* juga bebas dalam menentukan metode yang dipakai untuk menyeleksi para pegawai dalam menentukan kaderisasi sebagai pemimpin dengan maksud agar mendapatkan pemimpin terbaik tanpa diskriminasi.
3. Merata dalam hal peningkatan kinerja setiap karyawan mempunyai kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan.
4. Objektif dalam hal ini pemberi kerja dan orang-orang yang memiliki wewenang melakukan penilaian kinerja agar melaksanakan tugasnya secara objektif. Dari hasil penilaian tersebut dapat ditentukan tingkatan kinerja dengan membandingkan standar pekerjaan yang telah di tentukan.
5. Adil setiap pekerja mempunyai nilai kontribusi besar terhadap pakerjaannya dan tentu harus di berikan penghargaan yang setimpal pula, dan di berikan

secara adil, begitu pula dengan kompensasi. Perlakuan adil dapat pula di lakukan dengan pemberian kesempatan dalam promosi pekerjaan, pelatihan, pengembangan dll.

6. Peduli para *stakeholder* juga harus peduli terhadap pola karir dan kaderisasi tiap pegawai dengan memperhatikan kompetensi yang dimiliki tiap pegawainya.

Dari prinsip diatas, maka seluruh proses pengelolaan SDM termasuk proses mutasi/promosi seseorang seharusnya berpedoman pada pemberian kesempatan yang sama tanpa diskriminasi tergantung pada kemampuan dan kompetensi yang sesuai. Perlakuan yang adil ini akan semakin mendorong iklim kerja dengan semangat kompetitif yang sehat, yang pada akhirnya mendukung berkembangnya nilai-nilai budaya yang positif di organisasi tersebut. Penentuan pimpinan organisasi yang dilakukan dengan prinsip keadilan adalah salah satu hal yang penting, karena pelatihan, sistem, sumberdaya sangat diperlukan dalam proses bekerja di sebuah organisasi, tetapi peran pimpinan sangat krusial untuk membuat semuanya bekerja dan berhasil. Oleh sebab itu, manajemen suksesi kepemimpinan haruslah menjadi bagian penting dari strategi manajemen SDM di era VUCA ini.

Kepemimpinan profesional yang unggul harus memiliki tiga serangkaian kepemimpinan, yaitu visi, nilai, dan berani mengambil keputusan. Sebagai pemimpin, tuntutan pertama yang harus dimilikinya adalah ia harus punya visi ke mana organisasi itu akan dibawa dan selanjutnya bagaimana strategi serta implementasinya. Selain itu, pemimpin profesional di era VUCA haruslah dapat mengantisipasi kondisi tidak menentu yang terjadi. Kepribadian yang *agile/* lincah dan fleksibel dalam menghadapi problem organisasi haruslah dimiliki.

Seorang pemimpin dalam menghadapi era VUCA ini harus mempersiapkan beberapa hal, antara lain:

1. Fenomena dan dampak VUCA dalam organisasi. Dalam era digital saat ini

merupakan *digital transformation*, dimana masa depan adalah saat ini. Oleh karenanya, seorang pemimpin perlu memahami perubahan yang konstan dalam organisasi dan juga kehidupannya serta memahami kondisi perubahan era VUCA dan contoh nyata dalam organisasi swasta atau bisnis. Hal ini akan menyebabkan dampak dari suatu *disruption* yaitu pertama, proses manual menjadi otomatis, kedua, *landscape* industri dimana *barrier to entry* yang tinggi menjadi lebih mudah dan ketiga, mengelola institusi atau perusahaan menjadi lebih ringkas.

2. Membangun mindset positif dalam menghadapi VUCA. Dalam mindset terdapat bagaimana manusia berfikir yang ditentukan oleh *setting* yang kita buat sebelum berfikir dan bertindak. Dalam mindset atau *internal battle* terdapat *fixed* atau *intelligence is static* yaitu mudah menyerah, melihat usaha sebagai hal yang sia-sia, menghindari tantangan, terancam dengan keberhasilan orang lain dan mengabaikan kritikan yang membangun; dan *growth* atau *intelligence can be developed* yaitu siap menerima tantangan baru, tahan menghadapi rintangan, melihat usaha sebagai bagian untuk mahir, belajar dari kritikan dan mendapatkan pelajaran dari inspirasi dari kesuksesan orang lain.

Diperlukan dua hal untuk membangun mindset positif tersebut, pertama ketangkasan strategi atau *strategic agility* yaitu ketangkasan strategis dimana pemimpin yang memiliki *understanding, planning, implementation* untuk mencapai *goals* dan menjadi *champion*; dan kedua personal dan organisasi yang tangkas atau *self-driving* yaitu personal dan organisasi yang tangkas dan bisa beradaptasi mengarungi samudera *disruption*, SDM yang memiliki mental sebagai *Good Drivers*.

Untuk mempersiapkan *self agility* tersebut diperlukan 3 step yaitu:

- a. Disiplin diri, berani mengambil resiko, dan *play to win*.

- b. Kemampuan menyederhanakan pilihan, mindset yang tumbuh dan komunikasi asertif, dan
- c. Perspektif yang luas dan bijaksana, kemampuan berfikir kritis dan kemampuan berfikir kreatif.

Setelah dibangun *mindset* positif maka akan tercipta *mindset* kecepatan yang eksponensial, yaitu respon cepat dan tidak terhambat, *real time* yaitu begitu diterima langsung diolah, *follow up*, mencari jalan dan bukan mati langkah, mengendus informasi dan kebenaran, penyelesaian paralel bukan serial, dukungan teknologi informasi bukan manual, 24/7 bukan 8 to 5 dan *connect* bukan terisolasi.

3. Menyusun Strategi Proaktif dalam menghadapi VUCA. Seorang pemimpin harus memahami dan merumuskan tindakan untuk mewujudkan strategi dalam menghadapi VUCA, yaitu:

- a. Pertama, *Visionary Leader*, Seorang pemimpin menyeimbangkan antara *short term and long-term success*, harus tetap *consistent* untuk *deliver business success*, terus menerus mengembangkan visi untuk masa depan. Visi masa depan adalah pandangan tentang *Why will they continue to exist in the future, How they will contribute to the society in the future, Why the customer will continue to choose them, and How they will build and improve their emotional bonding with customers*.
- b. Kedua, *Unleash The (Hidden) Potentials*, dimana sebenarnya punya dua tangan, tetapi sering kali menggunakan hanya satu tangan yaitu tangan kanan dan jarang sekali menggunakan tangan kiri, akibatnya hanya menggunakan 50 persen dari potensi dan mungkin banyak sekali potensi (tersembunyi) yang dimiliki tangan kiri serta sampai sekarang tidak menggunakan dan menyia-nyaiakan potensi itu. Sama dengan analogi itu seorang pemimpin pasti punya banyak potensi dalam diri

atau di Institusi namun terlalu sibuk focus pada apa yang harus kita kerjakan untuk mencapai target jangka pendek ini. Akibatnya tidak menyadari potensi kita sendiri. Padahal mungkin saja potensi tersebut ada di dalam bidang yang lain.

- c. *Change Agent*, Kalau sudah terbiasa untuk hanya berfokus pada *delivering current objective*, akan sulit sekali untuk tiba-tiba pindah "gigi persneling" dan harus *balancing* masa depan juga. Harus mengubah fokus orang orang dari masa sekarang ke masa depan. *What you need to do? Set and 6 the Objectives, Visualize the success (How the success would looks like?)*,

Motivate your team, Implement the change with discipline, and Reward the supporters and communicate to the resisters.

- d. *Agility Builder*, yaitu mempersiapkan pemimpin ke *VUCA world* juga berarti mempelajari hal yang "baru". *Learning "new" things*. Apa yang harus kita lakukan? Otak kita perlu memiliki *learning agility*, kemampuan mempelajari hal baru, *the ability to learn new things. How to do ... Learn new things everytime* (bidang baru, olahraga baru, bahasa asing baru, hobby baru ... *or anything, as long as you learn new things*)

No	Tujuh Prinsip Corporate Mindset	Birokrat	Corporate
1	Sikap Terhadap waktu dan tempat	Terikat jam kerja (teng...go)	Bebas waktu (24/7)
		Terikat tempat	<i>Anytime, anywhere</i>
2	Rasa Memiliki	Sangat menguasai (“semua harus menunggu saya”)	Kuat, melayani (saya mendatangi)
		Menjaga uang	Menjemput bola,proaktif
3	Sikap terhadap uang	Sebagai <i>Constraint (Money follow Function)</i>	Sebagai Peluang (<i>Function follow opportunity, every single problem is opportunity</i>)
4	Sikap terhadap <i>Social Media</i>	<i>Life Style</i> , alat untuk entertaint pribadi	Sebagai alat untuk berhubungan, memahami dan melayani
		Khawatir aktivitas diketahui orang lain	
5	Sikap terhadap masalah	Memberi alasan	Memberi solusi
6	Sikap terhadap perubahan	Takut, ribet,menunggu aturan yang jelas semua	Menghadapi, menyesuaikan, sebagai pembuat perubahan
7	Sikap terhadap Strategi	Strategi adalah perintah	Strategi adalah cara berfikir untuk mencapai tujuan (<i>helicopter view</i>)
		Strategi terlepas dari implimentasi	Strategi tidak lepas dari Implimentasi
		Tak ada ruang untuk kreasi	Kaya dengan kreatifitas
		Guyub,sama rata	Berbagi kue

Sumber: (Kasali, 2017)

Untuk dapat menghasilkan pemimpin profesional sesuai dengan era VUCA tersebut diperlukan pengelolaan yang baik. Penulis merekomendasikan beberapa aktivitas penting berikut:

1. Menyusun kode etik tentang implementasi perilaku profesional di tempat kerja.
2. Membuat regulasi tentang manajemen suksesi dan memasukkan sistem manajemen suksesi ke dalam rencana strategis organisasi sebagai bagian dari manajemen strategik organisasi yang disahkan oleh pimpinan lembaga.
3. Mengintegrasikan proses pemilihan dan penentuan pemimpin organisasi maupun unit organisasi dengan pengelolaan manajemen SDM secara keseluruhan.

Sedangkan secara teknis pelaksanaan dalam praktek pengelolaan SDM, perlu dibangun sistem manajemen suksesi yang baik yang dilakukan dengan tahapan:

1. Penentuan kriteria atau standar kompetensi jabatan yang lengkap pada setiap jabatan pemimpin di organisasi baik jabatan pimpinan tinggi maupun jabatan administrasi.
2. Pemetaan calon potensial sesuai kriteria/standar kompetensi jabatan yang ada.
3. Pengukuran atau asesmen sesuai kriteria.
4. Pembangunan *talent pool/talent pipeline* dengan informasi yang dibutuhkan berupa daftar nama calon suksesor sesuai data kompetensi dan kinerja.
5. Pengembangan kemampuan calon *leader* sesuai gap hasil asesmen.
6. Pengisian jabatan lowong sesuai dengan kebutuhan organisasi

Seluruh proses tersebut dilakukan dengan menerapkan prinsip *EEQ (Equal Employment Opportunity)*. Pemimpin yang terpilih secara adil dan berdasarkan kompetensi akan membangun sikap yang jauh lebih profesional, karena dia mendapat penghargaan atas kompetensi dan prestasi kerjanya. Jika ini semua diterapkan, maka kebutuhan pemenuhan indeks profesionalitas ASN yang terkait dengan pemenuhan kesesuaian kompetensi, kualifikasi, *performance/kinerja* dan juga komitmen yang terdeteksi

dari perilaku disiplin akan dapat terwujud pada setiap leader di organisasi pemerintah. *Leader* yang profesional tentunya akan membangun budaya kerja yang profesional juga dan menjadi contoh bagi anak buah/ASN yang ada di bawahnya. Hal ini akan bergulir sebagai bola salju yang saling terkait jika dilaksanakan di seluruh organisasi pemerintahan.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa rencana suksesi di era VUCA berpedoman pada *Equal Employment Opportunity (EEO)*, dimana setiap orang harus memiliki akses yang *equal*, dan dalam pekerjaan setiap orang harus memiliki kesempatan yang *equal* untuk memperoleh training dan promosi serta kondisi kerja yang *fair*.

Saran

Saran peneliti untuk Pejabat Pembina Kepegawaian pada tiap instansi untuk memetakan kompetensi yang dimiliki dari tiap pegawai pada tiap jenjang jabatan untuk dapat melihat potensi talenta yang dimiliki melalui *assessment* yang ketat dan mengakomodir semua tugas dan fungsi dari instansi. Dari hasil pemetaan tersebut diharapkan dapat menjadikan dasar pengisian jabatan-jabatan strategis yang ada pada instansi dengan mencapai tujuan visi misi instansi. Pemetaan secara *mandatory* mengadopsi sistem yang *fair* tanpa adanya unsur kepentingan dari tiap pimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, H. S., & dkk. (2015). *Analisis pengaruh Struktur Modal dan Struktur Kepemilikan Terhadap Nilai Perusahaan*. Simposium Akuntansi Nasional 18.
- Anwar, P. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Jakarta: Refika Aditama.

- Hariyani, I., & Yustisia, C. (2011). *Merger, Konsolidasi, Akuisisi, & Pemisahan Perusahaan*. Jakarta: Visimedia.
- Kartono, K. (2010). *Pemimpin dan kepemimpinan: apakah pemimpin abnormal itu?* Jakarta: RajaGrafindo.
- Luna, G. (2012). Planning for an American Higher Education Leadership Crisis: The Succession Issue for Administrators. *International Leadership Journal*, 56–79.
- M. Baur. (2014). Successors and the Family Business: Novel Propositions and a New Guiding Model for Effective Succession. *The Journal of American Academy of Business*, 19(2), 133–138.
- Porcupile, D. W. (2015). *What is Professionalism? What does Professionalism mean to you?* New York: US Security Associates, Inc.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN.
- Wilson, B. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.