

PENGEMBANGAN KARIER APARATUR SIPIL NEGARA DALAM PERSPEKTIF PERENCANAAN SUKSESI BERBASIS *MERIT SYSTEM*

CAREER DEVELOPMENT OF STATE CIVIL APPARATUS IN SUCCESSION PLANNING PERSPECTIVE BASED MERIT SYSTEM

Ajib Rakhmawanto
Pusat Pengkajian Manajemen ASN
Badan Kepegawaian Negara
Jl. Letjen Soetoyo 12 Cililitan Jakarta Timur
email: ajib.bkn@gmail.com

Abstrak

Untuk menyelenggarakan pemerintahan yang baik diperlukan pemimpin Aparatur Sipil Negara (ASN) profesional. Pengembangan karier berbasis merit sistem melalui perencanaan suksesi merupakan metode yang tepat untuk menyiapkan kepemimpinan ASN. Tujuan penelitian ini mengidentifikasi dan menganalisis penerapan merit system pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam perencanaan suksesi. Pokok permasalahan yang diteliti adalah bagaimana penerapan pengembangan karier ASN dalam perencanaan suksesi?. Teori yang digunakan untuk menjelaskan penelitian adalah sistem merit, pengembangan karier, dan perencanaan suksesi. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendeskripsikan dan menganalisis hasil penelitian. Data penelitian adalah hasil studi literatur dari buku, jurnal, dokumen, dan peraturan perundang undangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan pengembangan karier ASN dalam perencanaan suksesi secara efektif dapat dilakukan melalui tahapan penetapan jabatan kunci, penyusunan standar kompetensi jabatan, pengumpulan data pegawai ASN, pelaksanaan asesmen pemegang jabatan, penyusunan matriks human asset value (nine box grid), dan penyusunan replacement table chart.

Kata kunci: sistem merit, pengembangan karier, aparatur sipil negara, perencanaan suksesi

Abstract

To carry out good governance, a professional leader of the State Civil Apparatus (ASN) is needed. Merit-based career development through succession planning is the right method for preparing ASN leadership. The purpose of this study is to identification and analyze the implementation of the merit selection system state civil apparatus (ASN) career development in the succession planning. The main problem that examined in this study is how to apply the ASN career development in succession planning?. The theory used to explain this research is the theory of merit system, career development, and succession planning. This research method uses a qualitative approach to describe and to analyze research results. Research data is the result of literature studies from books, journals, documents, and legislation. The results showed that the implementation of the ASN career development in effective succession planning can be done through stages determination of key positions, preparation of job competency standards, ASN employee data collection, implementation of position holder assessments, preparation of a human asset value matrix (nine box grid), and preparation of replacement table charts.

Keywords: merit system, career development, state civil apparatus, succession planning

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi pemerintah diperlukan untuk melakukan perbaikan pada aspek perampingan organisasi, penyederhanaan tata laksana, dan peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Kompetensi pegawai ASN dalam birokrasi pemerintahan menjadi prioritas

yang perlu diperbaiki khususnya bagi yang menduduki jabatan Jabatan ASN, mempunyai peran strategis sebagai penentu jalannya pemerintahan. Disamping itu pejabat ASN juga mempunyai bertanggungjawab memimpin serta memotivasi setiap pegawai ASN melalui kepeloporan dan keteladanannya serta sebagai pemersatu bangsa Negara Kesatuan Republik Indonesia

(NKRI). Mengingat peran strategis Pejabat ASN, maka sistem pengembangan karier ASN dalam promosi, mutasi, dan penempatan perlu dikelola dengan baik untuk mendapatkan pejabat yang tepat dan kompeten. Promosi, mutasi, dan penempatan pejabat ASN berbasis merit melalui sistem seleksi yang adil dan terbuka diperlukan untuk mendapatkan pejabat ASN yang profesional. Promosi berbasis sistem merit mempertimbangkan kesinambungan karier pegawai yang akan menduduki jabatan ASN, yang diselenggarakan secara obyektif, kompetitif, transparan, dan akuntabel.

Permasalahan yang terjadi justru sebaliknya promosi, mutasi, dan penempatan pegawai ASN dalam jabatan cenderung politis yang menyebabkan kegagalan pelembagaan sistem meritokrasi dalam pengembangan karier ASN, sehingga membuat promosi dan penempatan ASN dalam jabatan lebih banyak didasarkan atas pertimbangan subyektif, seperti afiliasi politik, kedekatan hubungan, dan pembayaran suap (Dwiyanto, 2015). Kualifikasi, kompetensi, dan prestasi kerja ASN yang semestinya menjadi pertimbangan utama dalam promosi dan penempatan jabatan cenderung menjadi semakin tergusur oleh evoria politisasi birokrasi yang sangat dominan di beberapa instansi pemerintah, khususnya di daerah. Gejala pengangkatan atau pemilihan pejabat baik politik maupun birokrasi pemerintahan tampaknya sudah menghilangkan prinsip merit, berbagai kasus pencopotan jabatan banyak terjadi di lembaga pemerintah yang semakin nekat tidak mengindahkan lagi sistem merit, banyak lagi jabatan karier seperti Sekjen, Dirjen, Kelapa LPND sejenisnya diangkat karena kedekatan aspirasi politik dan mengangkatnya bukan karena profesionalisme atau kompetensinya yang menjadi dasar pengangkatan jabatan (Thoha, 2016).

Kondisi ini membuktikan bahwa pengembangan karier ASN seperti pola karier, mutasi, dan promosi tidak dikelola dengan baik, yang mengesampingkan sistem merit. Pemenuhan indikator merit sistem pada aspek kualifikasi, kompetensi,

prestasi kerja, dan transparansi cenderung diabaikan dalam pengembangan karier ASN. Manajemen talenta yang dapat mengarahkan minat, bakat, dan potensi para pegawai ASN tidak lazim diterapkan di instansi pemerintah. Perencanaan suksesi (*succession planning*) guna mendapatkan kandidat-kandidat potensial ASN yang ada pada *talent pool* melalui proses pembekalan kandidat yang disiapkan untuk mengisi posisi jabatan ASN tidak ada. Perencanaan suksesi hakikatnya merupakan sebuah proses yang secara terus-menerus dijalankan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi dan mengembangkan talenta-talenta terbaik ASN di setiap instansi pemerintah yang akan disiapkan untuk menggantikan posisi jabatan strategis di pemerintahan. Permasalahan yang terjadi justru perencanaan suksesi di instansi pemerintah jarang sekali diterapkan atau bahkan tidak sama sekali, apalagi di Pemerintahan Daerah. Pola karier sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN (UU ASN, 2014) dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS (PP Manajemen Pegawai Negeri Sipil, 2017) sebagai dasar perencanaan suksesi dalam pengembangan karier ASN belum dapat diimplementasikan. Tidak adanya perencanaan suksesi kepemimpinan ASN telah menyebabkan institusi *public* krisis terhadap pemimpin yang handal, minim kompetensi, dan kurang mampu bersaing bila dibandingkan dengan institusi *private*.

Fakta tidak adanya suksesi kepemimpinan di instansi pemerintah ditunjukkan dengan kebiasaan pergantian jabatan ASN yang dilakukan secara sesaat, artinya bila ada jabatan yang lowong baru dilakukan rekrutmen. Idealnya apabila ada jabatan ASN yang lowong sudah ada/disiapkan penggantinya secara dinamis berkelanjutan. Disamping itu hal yang sangat memprihatinkan ada jabatan ASN yang dibiarkan kosong terlalu lama yang terkadang jumlahnya cukup banyak. Di Pemerintah Kabupaten Sumedang terjadi kekosongan 70 jabatan ASN eselon II, III dan IV, termasuk

Jabatan Tinggi ASN yakni Sekretaris Daerah (Sekda) Kabupaten Sumedang (kosong 6 bulan), ke-70 jabatan yang kosong tersebut antara lain Jabatan Tinggi ASN eselon II Sekda dan jabatan setingkat Kepala Dinas dan SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) sebanyak 7 orang, Administrator eselon III setingkat Sekretaris Dinas, Kepala Bagian dan Kepala Bidang 16 orang dan sisanya Pengawas eselon IV setingkat Kepala Sub Bagian dan Kepala Seksi sebanyak 47 orang (Jukardi, 2018).

Rekrutmen dan seleksi pejabat ASN dalam jabatan terkadang dilakukan tidak dilakukan secara obyektif dan transparan yang cenderung mengabaikan *track record* seseorang (*spoil sistem*). Bahkan yang lebih memprihatinkan lagi promosi dan pengangkatan jabatan ASN dilakukan melalui pendekatan politis dan praktek KKN yang tidak mengedepankan aspek profesionalitas dan etika birokrasi. Sebagai salah satu bukti terjadinya Operasi Tangkap Tangan (OTT) Bupati Kudus Muhammad Tamzil yang melakukan jual beli jabatan untuk posisi pengisian jabatan eselon II, II, dan IV, serta ditetapkannya Plt Sekretaris Dinas Pengelolaan Pendapatan, Keuangan, dan Aset Daerah (DPPKAD) Kudus Akhmad Sofyan yang menjadi tersangka karena menyerahkan uang senilai Rp 250 juta untuk dimuluskan karirnya (Gozali, 2018). Pola pengangkatan jabatan ASN seperti ini menghasilkan minimnya kompetensi dan integritas pejabat ASN. Hasil penilaian *talent pool* yang dilakukan Badan Kepegawaian Negara (BKN) pada tahun 2018 terhadap 2.194 pegawai ASN yang terdiri 374 JPT Pratama dan 1.820 Jabatan Administrator menunjukkan capaian kompetensi pada aspek *softskill* belum menyentuh angka yang maksimal, terhitung hanya 3,74% dari total 2.194 yang telah mengikuti penilaian memiliki kompetensi dan potensi yang tinggi (Angga, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi pejabat ASN umumnya masih dibawah rata-rata dari standar minimal sebagaimana dipersyaratkan.

Berkaitan dengan integritas, etika, dan moral menjadi problem tersendiri dalam

promosi dan pengangkatan jabatan ASN. Banyak *stakeholders* tersangkut masalah hukum terkait kasus suap dan jual beli, mutasi, promosi, menjadi bukti rendahnya etika dan moral pejabat publik. Dalam hal korupsi, *Indonesia Corruption Watch* (ICW) menyatakan bahwa (Santosa, 2019); *Pertama*, terdapat 393 PNS diberhentikan tidak hormat, mereka merupakan bagian dari 2.357 PNS yang melakukan tindak pidana korupsi dan telah dijatuhi hukuman berdasarkan putusan pengadilan yang berkekuatan hukum tetap (*incracht*). *Kedua*, pegawai kantor pajak Semarang ditahan, terima hadiah Rp 4 miliar. *Ketiga*, peringkat pertama pelaku korupsi di Indonesia berasal dari kalangan birokrasi, yang umumnya berupa pemerasan, memanipulasi tender, menganggarkan kegiatan fiktif, hingga korupsi kecil-kecilan seperti memanipulasi uang transportasi, hotel dan uang saku. Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menetapkan Bupati Kudus Muhammad Tamzil menjadi tersangka suap jual-beli jabatan, sebesar Rp 250 juta dari pelaksana tugas Sekretaris Daerah Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kudus (Roseno, 2019). Sedangkan dalam disiplin, berdasarkan data Sistem Peringatan Dini (*Early Warning System*) Kedeputan Bidang Pengawasan dan Pengendalian Badan Kepegawaian Negara (BKN), sepanjang tahun 2017 sebanyak 1.759 ASN Pegawai Negeri Sipil (PNS) telah dijatuhi hukuman disiplin. Berkaitan dengan pelayanan publik dan netralitas ASN, terdapat sebanyak 991 ASN dari berbagai daerah terlibat dalam kasus pelanggaran netralitas, 300 ASN telah dinyatakan terbukti melanggar netralitas, dari jumlah 991 ASN 299 sudah diproses sampai tahap pemberian sanksi yang terdiri atas 179 dikenai sanksi disiplin dan 120 dikenai sanksi kode etik (Muhamad Ridwan, 2020).

Berbagai permasalahan diatas menunjukkan bahwa pengembangan karier ASN di instansi pemerintah masih dikelola secara *spoil sytem* dan bukan berbasis *merit system* yang menghargai keahlian seseorang. Pengembangan karier ASN berbasis merit

merupakan unsur penting baik bagi instansi pemerintah sebagai penyelenggaraan pelayanan publik maupun bagi pegawai ASN dalam berkarier. Sistem merit dalam pengembangan karier ASN merupakan penarikan atau promosi pegawai ASN yang tidak didasarkan pada hubungan kekerabatan, tetapi lebih didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja serta terbuka dan adil. Dengan sistem merit diharapkan setiap ASN dapat mengembangkan potensi dirinya serta memiliki karir yang lebih jelas dan terukur. Transformasi pengembangan karier ASN dilakukan untuk perbaikan dalam manajemen maupun hasil pejabat ASN secara berkualitas. Pengembangan karier ASN berbasis merit didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah untuk masa kini dan masa yang akan datang, dengan dilaksanakan secara terencana dan berkelanjutan, adil dan transparan serta terintegrasi dengan kegiatan SDM Aparatur lainnya (Rostanti, Linda Felecia; Yuningsih, Tri; Djumiarti, 2016).

Sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) Pasal 69 ayat 1 bahwa pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah. Pasal (2) menyebutkan bahwa pengembangan karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas (UU ASN, 2014). Sedangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PP Manajemen PNS) mewajibkan adanya perencanaan suksesi di setiap instansi pemerintah. Dalam Pasal 199 menyebutkan bahwa ayat (1) Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) menetapkan kelompok rencana suksesi setiap tahun dan mengumumkan melalui sistem informasi ASN. Ayat (2) Kelompok rencana suksesi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berisi kelompok PNS yang memiliki; (a) Kompetensi sesuai klasifikasi jabatan; (b) Memenuhi kewajiban pengembangan

kompetensi; (c) Memiliki penilaian kinerja paling kurang bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir. Ayat (3) Kelompok rencana suksesi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikelola oleh unit kerja yang menangani bidang kepegawaian (PP Manajemen Pegawai Negeri Sipil, 2017).

Ketentuan ini menunjukkan bahwa setiap instansi pemerintah wajib mempunyai rencana suksesi kepemimpinan yang dikelola oleh unit manajemen SDM (Biro di kementerian/lembaga atau Badan di Pemerintah Daerah). Manajemen suksesi akan memberikan banyak manfaat baik bagi keberlangsungan setiap organisasi pemerintah maupun bagi pegawai ASN dalam berkarier. Implementasi suksesi kepemimpinan ASN dapat dijadikan dasar sebagai fokus dari pelaksanaan rencana suksesi, dimana pengisian jabatan ASN didasarkan pada kualifikasi, kompetensi kinerja dan kebutuhan instansi pemerintah. Proses identifikasi kandidat pejabat ASN dalam perencanaan suksesi selain akan menghasilkan informasi mengenai kompetensi dan rencana pengembangan para calon pejabat ASN, akan diperoleh keselarasan potensi arah peta kompetensi seluruh pegawai ASN. Keselarasan potensi dan peta kompetensi ini dapat dijadikan dasar untuk menyusun pola karier ASN pada masing-masing instansi maupun secara nasional. Pokok permasalahan penelitian ini adalah bagaimana penerapan sistem merit pengembangan karier ASN dalam perspektif perencanaan suksesi? Tujuan penelitian mengidentifikasi dan menganalisis penerapan sistem merit pengembangan karier ASN dalam perspektif perencanaan suksesi.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendeskripsikan dan menganalisis hasil penelitian Sistem Merit Pengembangan Karier ASN Dalam Perspektif Perencanaan Suksesi. Data penelitian diperoleh melalui studi literatur dari jurnal, buku, laporan eksekutif,

dokumen, peraturan perundang-undangan dan lain sebagainya. Fokus penelitian pada analisis model sistem merit pengembangan karier ASN melalui perencanaan suksesi. Penelitian dilaksanakan selama 6 (enam) bulan, yaitu mulai bulan Mei - Oktober 2018. Obyek yang dianalisis seluruh tahapan perencanaan suksesi kepemimpinan ASN di instansi pemerintah. Teknik analisis data penelitian menggunakan pola yang dikembangkan Milles dan Huberman yaitu melalui tiga jalur kegiatan: *pertama*, reduksi data dilakukan dengan proses pemilihan, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data dari catatan-catatan tertulis dilapangan; *kedua*, penyajian data dengan melakukan penyusunan atau penggabungan dari kumpulan informasi yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan serta pengambilan tindakan; *ketiga*, penarikan kesimpulan/verifikasi dilakukan dengan menghubungkan antara pokok permasalahan, tinjauan teoritis, dan analisis data untuk menguji kebenaran data penelitian (Rijali, 2018).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pengembangan karier ASN hakikatnya dilaksanakan berdasarkan sistem merit yang mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, adil, dan transparan. Menurut Woodard sistem merit sebagai serangkaian kebijakan dan praktik kepegawaian yang menitikberatkan pada kompetensi dan kemampuan dalam berbagai keputusan kepegawaian dengan mengabaikan faktor-faktor yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan, seperti *patronage*, atau bentuk-bentuk tindakan favoritisme lain atau tindakan yang diskriminasi (*merit as a set personnel policies and practices that focus on competence and ability in employment decisions to the exclusion of such non-job-related factors as patronage or other forms of favoritism or discrimination*) (Woodard, 2000). Esensinya inti dari sistem merit bertujuan untuk menegakkan atau melaksanakan prosedur seleksi secara

terbuka (*open selection procedure*) dengan parameter kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, dan *fairness* untuk menjamin para calon mempunyai persyaratan *knowledge* dan *skills* yang diperlukan. Preview pekerjaan yang realistis dan penilaian peran pada rekrutmen dan seleksi adalah teknik yang dapat digunakan untuk meningkatkan keterlibatan dengan menyelaraskan harapan calon dengan harapan organisasi (Aziz, Tengku Ariefan. Ma'arif, 2017).

Dalam manajemen publik, merit berperan sebagai *value* atau prinsip yang berkonotasi *fairness*, *equity* dan penghargaan dalam jabatan publik (*public employment*) berazaskan prestasi, bukan atas dasar prinsip politik dan diskriminasi atau tindakan favoritisme lainnya (Woodard, 2000). Merit digunakan dalam tradisi *public service* maupun sebagai suatu tema dalam manajemen kepegawaian publik dan diimplementasikan menjadi sistem yang dijalankan pada praktik penyelenggaraan manajemen pegawai di sektor publik. Dengan sistem merit pegawai atau orang-orang yang terlibat dalam organisasi pemerintah menjadi cakap dan profesional menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Merit dalam praktek manajemen publik pengembangan karier ASN didasarkan pada UU ASN dimana kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, dan prinsip *fairness* digunakan dalam promosi jabatan. Pasal 1 UU ASN menyebutkan bahwa sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan (UU ASN, 2014).

Dimensi kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, dan prinsip *fairness* ini merujuk pada teori Woodard yang mengungkapkan bahwa berbagai keputusan kepegawaian mencakup seleksi, promosi, dan kompensasi hendaknya berdasarkan sistem merit, serta berdasarkan faktor-faktor lain khususnya kompetensi dan nilai-nilai individual yang

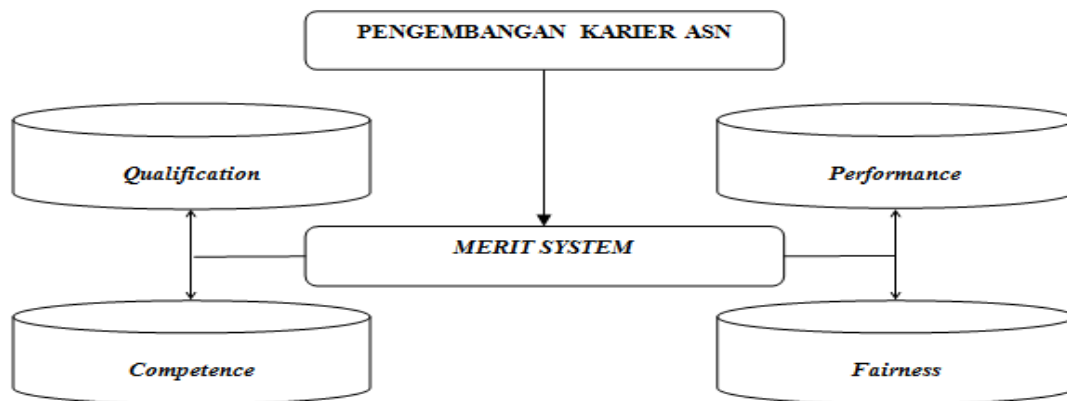
berguna bagi organisasi, hakikatnya bahwa *merit system included both institutional protections for civil servants to keep out corruption and abuse of "spoils" and focus on ability rather than politics as the basis for appointment* (Woodard, 2000). Lebih lanjut Woodard menyatakan dalam arena *governance* dan hukum, *fairness* dan *equity* dijadikan nilai utama yang secara aktual memberikan arah pada berbagai kebijakan dan praktik manajemen SDM sebagai acuan dalam menyusun model sistem manajemen SDM berbasis merit. Sistem merit merujuk pada prinsip bahwa seseorang yang bekerja dalam dinas, penempatannya, promosinya, dan bahkan pemberhentiannya dilakukan atas dasar standar serta ujian objektif terhadap prestasi maupun kemampuannya (Prasojo, Eko. Rudita, 2014).

Memperhatikan konsep Woodard, menunjukan sistem merit dalam seleksi dan penempatan jabatan di instansi pemerintah selama ini sepenuhnya belum berjalan secara obyektif. Pengembangan karier ASN dalam promosi jabatan masih menggunakan pendekatan tradisional *closed career system* bukan pada pendekatan baru modern *open career system*, dimana kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, dan prinsip *fairness* belum secara nyata diterapkan. Subyektivitas pengangkatan jabatan ASN banyak ditentukan oleh PPK, dominasi *stakeholders*, tidak selektif dalam melihat kompetensi pegawai, serta mengabaikan prinsip *fairness* dan keterbukaan. Kepentingan dijadikan dasar utama sebagai penentu dalam promosi jabatan yang cenderung mengabaikan integritas seperti KKN. Jual beli jabatan, gratifikasi, *mark up* anggaran, dan persekongkolan menjadi bukti bahwa merit sistem dalam pengembangan karier ASN belum dijalankan dengan baik dan sempurna. Tidak kompetitif dan minimnya kompetensi pejabat ASN juga menjadi bukti bahwa prinsip merit diabaikan dalam pengembangan karier ASN.

Paradigma baru pengembangan karier ASN sebagaimana penjelasan Woodard diatas perlu direspon dan diterapkan untuk memberikan perubahan dalam sistem promosi

dan penempatan jabatan. Teori Woodard sejalan dengan semangat reformasi birokrasi untuk meningkatkan kualitas pejabat ASN, dimana nilai-nilai kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja dan *fairnes* tertuang dalam UU ASN. Lahirnya UU ASN merupakan modal dasar untuk mewujudkan cita-cita reformasi birokrasi dibidang pengembangan karier ASN. Landasan filosofis UU ASN menekankan perbaikan manajemen ASN dari yang sifatnya administratif kepada peningkatan kualitas ASN. Salah satu poin penting dalam UU ASN bahwa dalam manajemen ASN dimana pengembangan karier ASN harus dilaksanakan melalui perencanaan suksesi dalam kerangka manajemen talenta. Sebagaimana tertuang dalam Pasal 199 PP Manajemen PNS ayat (1) Pejabat Pembina Kepegawaian menetapkan kelompok rencana suksesi setiap tahun dan mengumumkan melalui sistem informasi ASN. Konsekwensi dari PP Manajemen PNS ini bahwa setiap instansi pemerintah diwajibkan mempunyai perencanaan suksesi kepemimpinan ASN.

Sistem Merit Pengembangan Karier ASN



Perencanaan suksesi (*succession planning*) menurut W.J. Rothwell merupakan suatu proses yang membantu menjamin stabilitas dan masa jabatan pegawai sebagai upaya yang didesain untuk menjamin kontinuitas dan efektivitas *performance* organisasi, serta dalam rangka penempatan dan penggantian orang-orang sudah berhenti atau pensiun dari organisasi (Rothwell. W.J, 2001). Lebih jauh dikatakan Rothwell bahwa *succession planning and management should support strategic planning and strategic thinking and should provide an essential starting point for management and employee development programs*. Proses perencanaan suksesi secara umum mencakup tahap-tahap antara lain: a) Identifikasi kebutuhan organisasional secara sistematis; b) Mendeteksi sekumpulan kandidat yang berpotensi tinggi; c) Program pembelajaran untuk menambah pengalaman, pengetahuan, kemampuan, dan keahlian dari para kandidat tersebut; d) Pemilihan pemimpin dari kandidat yang teridentifikasi. Proses ini melibatkan sekumpulan aktivitas yang didesain untuk menumbuhkan modal intelektual dan mengembangkan seluruh kemampuan organisasi melalui umpan balik yang berorientasi pada hasil dan pengembangan strategi-strategi alternative (Rothwell. W.J, 2001).

Perencanaan suksesi hakikatnya merupakan proses mengisi posisi manajerial pada organisasi dari kandidat-kandidat potensial yang ada di *talent pool* dan diikuti dengan proses pembekalan kandidat untuk mengisi posisi yang dibutuhkan.

Dalam prosesnya, perencanaan suksesi berfokus pada talent management, terutama pengembangan talent (kandidat potensial) yang bersedia dan layak untuk mengisi posisi penting yang dibutuhkan. 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 (Direktur SDM UI, 2018).

Perencanaan suksesi penting dilakukan karena dapat membantu suatu 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 yaitu 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. Terdapat beberapa prinsip dalam pelaksanaan perencanaan suksesi, yaitu diantaranya transparansi (*transparency*): informasi dan prosesnya terbuka bagi semua pihak, akuntabilitas (*accountability*): proses pelaksanaannya dapat dipertanggungjawabkan, keadilan (*fairness*): adil dalam perlakuan antar individu dan jauh dari diskriminasi, kemandirian (*independent of personal bias*): meminimalisir kesalahan dan bertindak objektif dalam prosesnya.

Menurut Lynn (Lynn, 2001) terdapat tiga dimensi penting dalam manajemen suksesi sebagai suatu proses pengembangan kepemimpinan, yaitu:

1. Memperkirakan kebutuhan di masa datang.

Untuk menentukan kebutuhan mendatang, proses pengambilan keputusan strategis harus digunakan untuk memfokuskan usaha dan perhatian pada kebutuhan organisasi dan nilai dari posisi atau jabatan yang penting, yang mana jabatan-jabatan tersebut dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan mendatang. Aktivitas ini juga akan mengidentifikasi resiko atau dampak yang ada jika jabatan ini tidak ada atau tidak terisi. Setelah itu akan diidentifikasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk masing-masing jabatan. Selain itu perlu juga dilihat apakah pada jabatan-jabatan yang penting itu akan membutuhkan tambahan atau pengembangan kompetensi dibandingkan dengan yang ada saat ini. Berdasarkan identifikasi diatas, maka nantinya akan ditemukan metode yang tepat dalam pengembangan kandidat-kandidat yang potensial agar dapat memenuhi kualifikasi jabatan yang disyaratkan. Keseluruhan proses diatas haruslah strategis, artinya berangkat dari strategis organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan di masa datang.

2. Mengidentifikasi pemimpin-pemimpin potensial.

Pada proses ini, hal yang dilakukan bukan hanya menekankan pada individu yang akan terpilih, namun juga

kesesuaian antara kompetensi mereka dengan kebutuhan organisasi saat ini dan masa mendatang. Kesesuaian yang optimal diperoleh dari strategi-strategi manajemen suksesi.

3. Mengidentifikasi hasil.

Organisasi harus mampu mengkomunikasikan kriteria-kriteria yang dibutuhkan oleh para kandidat mengenai kebutuhan (kompetensi, pengetahuan, keahlian, perilaku) apa saja yang memungkinkan mereka memenuhi kualifikasi, dan dapat bekerja dengan baik setelah berhasil menduduki posisi yang strategis.

Menurut Rothwell (Rothwell. W.J, 2001), strategi perencanaan suksesi antara lain: (a) *Simple replacement* mengandalkan terutama pada data atau daftar yang dimiliki organisasi dalam mengidentifikasi *talent*, yang kemudian dicocokkan dengan jabatan-jabatan strategis yang akan diisi; (b) *Full replacement* menekankan pada identifikasi pengganti yang mungkin, meluaskan pencarian kandidat hingga ke tingkat manajerial yang lebih rendah. Baik *simple* maupun *full* mengasumsikan berada pada kondisi lingkungan yang stabil dan jalur karir yang linier dan jelas; (c) *Talent pool development* tidak menekankan investasi hanya pada satu atau dua suksesor, *talent pool* menyediakan banyak kandidat cadangan untuk semua lowongan (baik itu yang belum terlihat, belum direncanakan, maupun yang baru dimasukkan). Strategi *talent pool* juga menyediakan gambaran bagi para pegawai yang memiliki potensi tinggi mengenai kemungkinan kesempatan yang bisa mereka dapatkan dari organisasi di masa mendatang.

Rothwell mendeskripsikan terdapat 7 (tujuh) langkah sistematis dalam perencanaan suksesi, yaitu melakukan: (1) Komitmen organisasi; (2) Evaluasi terhadap kebutuhan atas pekerjaan atau SDM pada saat ini; (3) Penilaian kinerja individu; (4) Evaluasi terhadap kebutuhan atas pekerjaan atau SDM dimasa mendatang; (5) Identifikasi atas potensi individu untuk masa mendatang; (6) Pengembangan untuk menghilangkan *gap*; (7) Evaluasi pengembangan suksesi

(Matheus, 2012). Sedangkan Head Light Ltd menggambarkan tahapan dalam membangun perencanaan suksesi sebagai berikut: (1) Menetapkan posisi kital dan peran utama; (2) Identifikasi kriteria kadindat potensial dan proses penilaian; (3) Alokasi kadindat pada talent pool untuk pengembangan melalui pelatihan dan penugasan; (4) Pengawasan dan evaluasi atas perkembangan individu; (5) Promosi sesuai dengan posisi yang tersedia atas hasil seleksi sesuai dengan posisi yang tersedia atas hasil seleksi sesuai dengan kebutuhan kompetensi pada posisi tersebut (Matheus, 2012).

Memperhatikan beberapa konsepsi tahapan tersebut, perencanaan suksesi ASN di instansi pemerintah secara strategis dapat dilakukan dan dikelola masing-masing Biro atau Devisi SDM/Kepegawaian melalui tahapan:

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. Kejelasan posisi-posisi kunci merupakan pedoman untuk ditindaklanjuti dengan memperjelas berbagai macam kriteria untuk menjadi dasar seleksi *talent pool*. Kriteria jabatan kunci adalah: (a) Merupakan jabatan kepemimpinan yang telah diidentifikasi sebelumnya; (b) Memiliki fungsi krusial bagi jalannya roda pemerintahan; (c) Tugas-tugasnya telah terdefinisi dengan jelas; (d) Upahnya telah disesuaikan; (e) Pengganti jabatan kunci harus ditetapkan melalui proses seleksi dan persiapan yang matang; (f) Pengisi jabatan harus memiliki keterampilan dan pengalaman yang memadai. Penetapan jabatan kunci memiliki manfaat yaitu sebagai dasar pengembangan *talent pool*. Kejelasan posisi-posisi kunci merupakan pedoman untuk ditindaklanjuti dengan memperjelas berbagai macam kriteria untuk menjadi dasar seleksi *talent pool*. Persyaratan setiap posisi kunci

selanjutnya menjadi dasar seleksi talenta (*talent selection*) untuk membangun *talent pool*. Pada tahap ini, setiap instansi melakukan analisa terhadap jabatan yang perlu disuksesi. Dengan melakukan analisa akan didapatkan informasi mengenai jabatan tersebut yang selanjutnya bermanfaat 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 pegawai ASN dalam melaksanakan tugas jabatan. Kompetensi tersebut terdiri dari kompetensi keterampilan, pengetahuan, dan perilaku. Standar kompetensi jabatan ASN adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang pegawai ASN dalam melaksanakan tugas jabatan dan merupakan persyaratan kompetensi minimal yang harus dimiliki oleh seorang ASN dalam melaksanakan tugas jabatan. Kompetensi jabatan ASN dapat bermanfaat sebagai acuan paling sedikit untuk: (a) Perencanaan ASN; (b) Pengadaan ASN; (c) Pengembangan karier ASN; (d) pengembangan kompetensi ASN; (e) Sistem informasi manajemen ASN; (f) Kelompok rencana suksesi (*talent pool*) ASN. Tujuan dari penyusunan standar kompetensi adalah untuk menjaga terlaksananya pengembangan karier ASN berbasis sistem merit dan menentukan kelayakan kompetensi ASN dalam menempati suatu jabatan. Pada tahap ini, organisasi menyusun standar kompetensi berdasarkan kriteria jabatan kunci yang tersedia. Standar kompetensi tersebut kemudian digunakan sebagai acuan atau pedoman dalam membuat asesmen guna menguji kelayakan pegawai yang akan menempati jabatan kunci yang tersedia.

3. Pengumpulan data ASN.

Pengumpulan data ASN adalah proses yang dilakukan guna mendapatkan data-

data seluruh pegawai ASN yang akan dilakukan penilaian kelayakan menjadi suksesor dalam perencanaan suksesi. Pengumpulan data ASN adalah proses yang dilakukan guna mendapatkan data-data seluruh ASN yang akan dilakukan penilaian kelayakan menjadi suksesor dalam perencanaan suksesi. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini sudah cukup maju, sehingga dalam proses ini digunakan sistem teknologi informasi dalam melaksanakan pengumpulan dan pengolahan data pegawai. Data ASN adalah informasi PNS yang merupakan informasi perorangan dan data riwayat sejak pengangkatan sampai dengan berhenti dan atau pensiun. Sedangkan, data Kepegawaian secara nasional adalah kumpulan dari data pegawai ASN yang memiliki karakteristik tertentu sesuai dengan peraturan kepegawaian. Data ASN yang perlu diolah dan dianalisa untuk keperluan perencanaan suksesi diantaranya adalah data pegawai terkait pemenuhan persyaratan pendidikan, kompetensi manajerial, kompetensi teknis, kinerja, pendidikan dan latihan, pengalaman jabatan, pengalaman penugasan, dan kepribadian. Pada tahap ini, organisasi akan mengolah dan menganalisa data ASN yang terkumpul, untuk kemudian dicocokkan dengan kriteria jabatan yang tersedia. Jika data pegawai memenuhi kriteria yang diinginkan, maka pegawai yang bersangkutan lolos menjadi kandidat dan berkesempatan untuk mengikuti tahap selanjutnya yaitu mengikuti asesmen pemegang jabatan.

4. Pelaksanaan *asesmen* pemegang jabatan. Pelaksanaan asesmen pemegang jabatan merupakan metode terstandar yang dilakukan untuk menilai/mengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan pegawai ASN dalam suatu jabatan. Tujuan dari pelaksanaan asesmen pemegang jabatan adalah untuk melakukan proses seleksi guna mendapatkan kandidat-kandidat terbaik untuk menjadi bagian pusat pengembangan talenta (*pool of*

talent). Pendekatan asesmen talenta melalui *behavioral approach, projective/fundamental approach, administrative approach*. *Talent pool* bertujuan untuk mendapatkan kelompok kandidat yang memenuhi persyaratan jabatan dan memiliki minat mengisi posisi jabatan ASN dalam rangka menjamin ketersediaan dan keberlangsungan penyelenggaraan fungsi pemerintahan. Prinsip *talent pool* dilaksanakan terbuka, kompetitif, merit sistem, serta memperhatikan syarat administrasi dan syarat kompetensi. Pelaksanaan asesmen pemegang jabatan minimal menggunakan 2 (dua) alat ukur simulasi, disamping alat ukur psikotes dan wawancara kompetensi berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan, yang dilakukan oleh beberapa Asesor. Pada tahap ini, Asesor melakukan penilaian terhadap para kandidat calon pengisi jabatan kunci. Penilaian tersebut didapatkan dengan menggunakan beberapa metode diantaranya adalah metode wawancara berbasis kompetensi, simulasi, *in-basket exercise, Leaderless Group Discussion (LGD), Rapid Assessment*, dan lainnya secara tepat.

5. Penyusunan matriks *Human Asset Value (HAV)* atau *nine box grid*. HAV matrix atau disebut juga *the nine-box gride* merupakan 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 seperti

perencanaan pengembangan, pelatihan, atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

6. 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. Manfaat dari penyusunan *replacement table chart*, yaitu: (a) Memperbesar peluang promosi pegawai ASN secara internal, dengan adanya *replacement table chart* pegawai tidak harus bersusah payah mencari peluang karir baru karena kemampuan, potensi, dan kompetensi para pegawai sudah dapat dilihat dari *replacement table chart* yang tersedia; (b) Memudahkan melihat pegawai ASN yang bertalenta seluruh organisasi dan mengidentifikasi siapa saja pegawai ASN yang memiliki peran penting dalam meningkatkan produktifitas organisasi; (c) Mempercepat proses seleksi pemilihan kandidat pegawai yang tepat untuk mengisi jabatan kunci yang sedang kosong dalam struktur organisasi; (d) Organisasi lebih siap jika sewaktu-waktu diperlukan pengisi jabatan kunci; (e) Organisasi lebih responsif dan memiliki lebih dari satu opsi untuk mengisi jabatan yang kosong. Selain membantu organisasi dalam mengidentifikasi jabatan kunci dan kandidat yang akan mengisi jabatan tersebut, pembuatan *replacement table chart* juga memiliki tujuan sebagai berikut: (a) Membantu mengidentifikasi suksesor pada tiap-tiap posisi jabatan kunci; (b) Memastikan terlaksananya

pengembangan kepemimpinan sebagai aspek formal pengembangan kompetensi pegawai; (c) Memastikan adanya pendekatan sistematis untuk menjaga kontinuitas kepemimpinan dalam suatu organisasi; (c) Memetakan informasi-informasi yang berkaitan dengan ketersediaan jabatan kunci, perkiraan waktu yang diperlukan untuk mengisi jabatan kunci, pegawai yang tersedia, dan prioritas suksesi, sehingga memudahkan manajemen puncak dalam melakukan identifikasi jabatan dan pegawai yang dibutuhkan.

Disamping itu dalam perencanaan suksesi ASN perlu mempertimbangkan dan memperhitungkan perubahan lingkungan, menghubungkan suksesi dengan strategi, memandang suksesi sebagai proses yang berkelanjutan, melihat peran kepemimpinan sebagai bagian dari tim bukan individu, serta penekanan pada kompetensi dan jaringan, bukan hanya pada kemampuan dan pengalaman. Secara implementatif perencanaan suksesi ASN melibatkan metode-metode evaluasi kinerja yang luas, terstandar, dan pengumpulan informasi mengenai kinerja pegawai ASN dari berbagai perspektif yang digunakan untuk melengkapi penilaian atasan cenderung subjektif dengan data penilaian independen yang objektif terkait dengan kriteria dalam suksesi. Hakikatnya dalam implementasi perencanaan suksesi pada instansi pemerintah harus berubah dari tujuan yang sempit, yaitu pengembangan individu pemimpin, menjadi pengembangan fungsi kepemimpinan dan kelompok pemimpin yang akan memimpin organisasi menghadapi perubahan.

Hakikatnya secara teknis dalam perencanaan suksesi ASN menjalankan aktivitas-aktivitas berupa kegiatan-kegiatan diantaranya:

1. Pengembangan hubungan metoring, yaitu: (a) Memberikan kontribusi pada jaringan mentor dengan melihat pada laporan-laporan langsung dari mentor maupun orang-orang berpotensi dari satuan kerja lainnya mengenai siapa saja yang dapat di mentor; (b) Perencanaan

- karir masing-masing individu pegawai ASN; (c) Melihat kekuatan dan kelemahan masing-masing individu pegawai ASN yang dapat dijadikan sasaran perbaikan; (d) Pengembangan kompetensi kepentingan individu pegawai ASN.
2. Identifikasi dan kodifikasi bakat kepemimpinan, yaitu: (a) Menjalankan sejumlah metode untuk mengidentifikasi manajer berpotensi tinggi; (b) Menilai kekuatan kursi manajerial.
 3. Melakukan kegiatan pengembangan, seperti: (a) Kursus dan workshop internal; (b) Proyek-proyek belajar; (c) Memberikan penugasan-penugasan yang lebih luas; (d) Penilaian kinerja 360 derajat; (e) Pelatihan.
 4. Penguatan visibilitas calon berpotensi tinggi dalam kegiatan seleksi yang mencakup: (a) Bakat-bakat kepemimpinan lewat forum organisasi menyeluruh; (b) Menjalankan akademi kepemimpinan.
 5. Keputusan suksesi, yaitu memilih dari calon-calon berpotensi tinggi yang ada untuk diputuskan siapa yang menjadi pemimpin.
 6. Penguatan budaya organisasi, yaitu kegiatan penguatan budaya organisasi mencakup: (a) Komitmen PPK yang kuat dalam program pengembangan kepemimpinan melalui perencanaan suksesi kepemimpinan ASN; (b) Penilaian kinerja pemimpin secara intensif untuk menjadikan kemajuan perencanaan suksesi sebagai kriteria kinerja, serta mengidentifikasi serta mengembangka calon berpotensi tinggi secara terus menerus.

Implementasi perencanaan suksesi ASN diikuti oleh komitmen dan harus dilaksanakan secara obyektif, transparan, dan terukur agar proses dan hasil yang diperoleh mendapatkan kepercayaan publik. Manajemen talent di setiap instansi pemerintah diperlukan sebagai proses yang merupakan bagian dari sistem manajemen suksesi kepemimpinan ASN. Perencanaan suksesi ASN yang efektif diperoleh ketika instansi pemerintah menerapkan pola pikir *talent*, dengan: 1) Menyediakan waktu

untuk melakukan penilaian terhadap *talent* di organisasinya; 2) Membedakan antara individu yang berkinerja tinggi dan yang rendah; 3) Memberikan penugasan yang menantang pada para manajer yang meskipun belum berpengalaman namun memiliki potensi tinggi. Pertimbangan terhadap *talent* dapat menjadi sarana yang membantu identifikasi pegawai ASN berpotensi tinggi dan pemimpin masa datang. Pertimbangan terhadap *talent* yang dimaksud adalah lebih kepada pengelolaan *talent* yang dimiliki oleh instansi pemerintah, sehingga nantinya akan diperoleh data yang akurat mengenai kompetensi, keahlian, kemampuan dan kinerja para pegawai ASN, yang akan dicocokkan dengan posisi-posisi strategis dalam jabatan ASN.

Kemampuan mengelola suksesi kepemimpinan ASN di setiap instansi pemerintah sangat dibutuhkan untuk menginformasikan talent ASN dalam rangka membangun pola karier ASN secara nasional. *Perencanaan suksesi* merupakan bagian dari konsep *manajemen talenta* yang diimplementasikan diberbagai instansi pemerintah untuk menempatkan pegawai pada jabatan-jabatan strategis. Informasi ASN yang evaluatif dan integratif dapat menjadi umpan balik, baik bagi individu ASN maupun setiap instansi pemerintah, sebagai perbaikan penilaian kepemimpinan yang sudah berjalan sebelumnya. Suksesi kepemimpinan ASN disamping untuk memastikan adanya kepemimpinan terjaga secara keberlanjutannya di setiap instansi pemerintah, juga dapat untuk meningkatkan kepemimpinan dimasa datang berdasarkan. Suksesi kepemimpinan ASN ditujukan agar peran-peran strategis dalam setiap instansi pemerintah dapat selalu terisi dan diduduki oleh para pegawai ASN yang memiliki keahlian dan kemampuan secara tepat yang mendukung strategi organisasi. Strategi organisasi pemerintah diciptakan untuk mencapai tujuan sebagaimana telah ditetapkan pada perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Untuk mencapai tujuan instansi pemerintah sebagaimana telah ditetapkan, diperlukan pegawai ASN pada jabatan-jabatan stra-

tegis dengan perencanaan suksesi yang memperhatikan manajemen talent.

Suksesi kepemimpinan ASN bagian dari proses sistematis dalam menentukan peran-peran penting ASN di instansi pemerintah, mengidentifikasi dan menilai kandidat-kandidat ASN sebagai penerus kepemimpinan, menempatkan ASN pada posisi jabatan-jabatan pemerintahan yang sesuai dengan kompetensi pegawai ASN. Perencanaan suksesi ASN sebagai sebuah proses yang secara terus-menerus dijalankan guna mengidentifikasi, mengevaluasi dan mengembangkan talenta-talenta terbaik (*high potential talent*) ASN untuk menggantikan posisi-posisi atau jabatan sebagai siklus dalam pergantian kepemimpinan secara dinamis. Membangun perencanaan suksesi dimulai dari perubahan *mindset* bahwa perencanaan suksesi bukanlah sebuah proses untuk mencari pengganti talenta yang hilang, namun juga untuk mempersiapkan setiap instansi pemerintah dapat terus berkompetisi, lebih baik, dan berkesinambungan. Perencanaan suksesi lebih berorientasi ke depan untuk menghadapi tantangan lingkungan strategis yang terus berkembang pesat mengikuti dinamika perubahan global. Agar perencanaan suksesi dapat menghasilkan kepemimpinan ASN sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah baik dimasa sekarang maupun dimasa mendatang secara berkelanjutan, diperlukan komitmen bersama antar semua unit pengelola SDM ASN dan semua Pejabat Pengelola Kepegawaian (PPK) seluruh Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.

Setiap jabatan dalam struktur organisasi pemerintahan memiliki fungsi tertentu, agar fungsi-fungsi tersebut bisa berjalan dengan baik perlu ada pengendali atau pelaksana fungsi ASN. Seorang pejabat ASN tidak akan menjabat pada satu tingkat jabatan untuk selamanya, mereka suatu atau setiap saat dapat dipindaklan/dimutasikan ke jabatan lain sesuai kebutuhan organisasi pemerintah. Ketika mereka pensiun, diberhentikan, atau dimutasi, maka jabatan yang mereka tinggalkan perlu segera di-

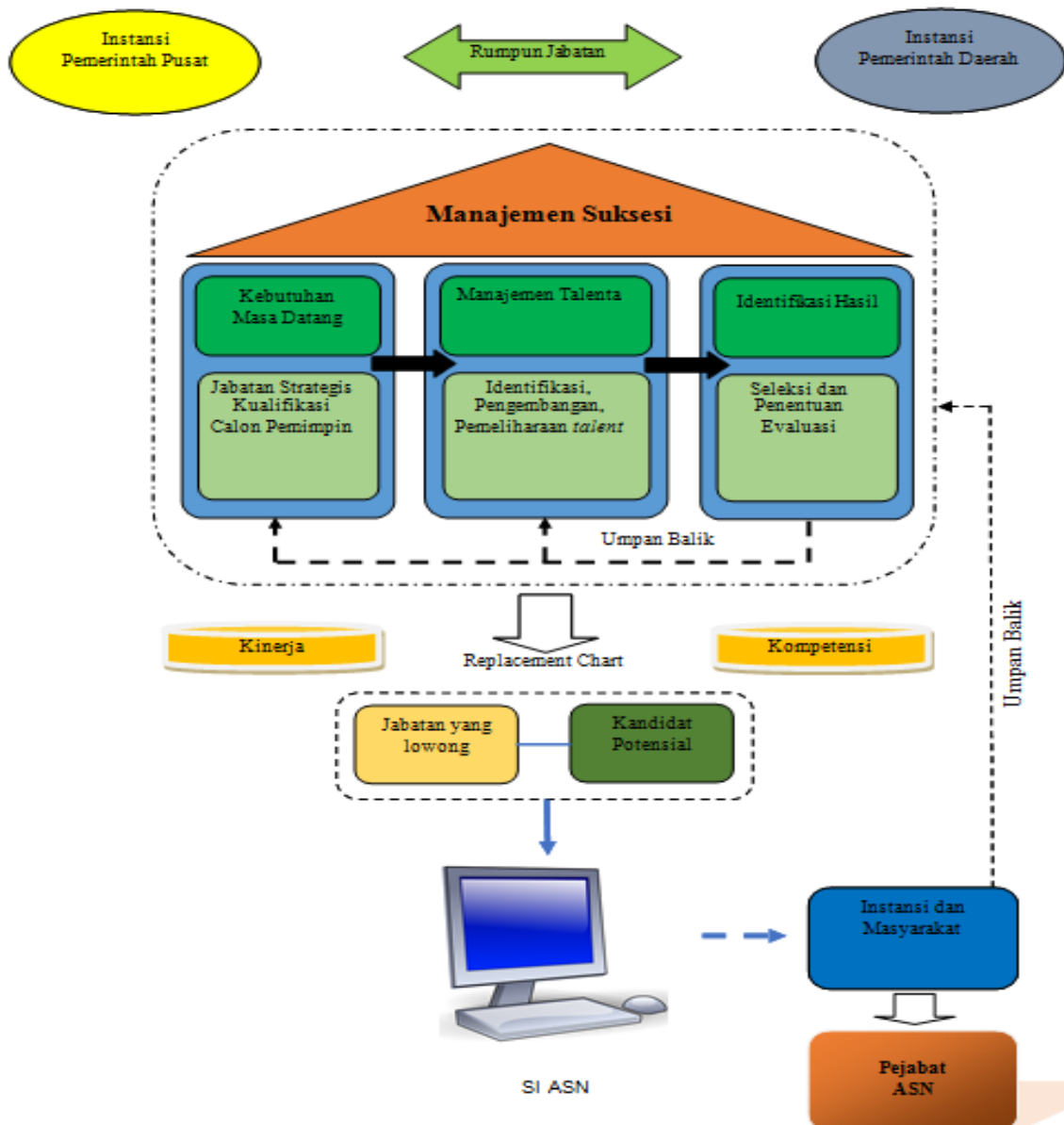
isi. Caranya adalah melalui suksesi atau penggantian kepemimpinan. Perencanaan suksesi untuk menghindari terjadinya kekosongan jabatan di instansi pemerintah, apabila ada jabatan yang kosong langsung dapat tergantikan sehingga fungsi pemerintahan tetap berjalan dengan baik.

Adapun manfaat dari adanya perencanaan suksesi ASN diantaranya adalah sebagai berikut:.

1. Menghindari kekosongan jabatan sehingga fungsi-fungsi pemerintahan tetap berjalan dan tergulasi dengan baik.
2. Untuk mencocokkan kompetensi yang dimiliki ASN dengan kriteria dari jabatan yang ditentukan, sehingga jabatan yang tersedia bisa diisi ASN dengan keahlian yang dibutuhkan. Dengan begitu, diharapkan PNS bisa bekerja secara profesional, efektif, dan efisien.
3. Dengan mengidentifikasi kekuatan dan pengalaman para ASN, asesor dapat menilai kemampuan ASN dan mempertimbangkan layak tidaknya untuk dipromosikan ke jabatan yang disediakan.
4. Memberikan kesempatan yang sama kepada setiap PNS untuk meniti karir secara optimal sesuai dengan kompetensinya bermanfaat untuk meningkatkan kemungkinan munculnya ASN dengan talenta-talenta baru yang bisa mengisi jabatan kunci.

Kebijakan suksesi kepemimpinan ASN ini akan sejalan dengan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*) antara lain: profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi dan partisipasi, efisiensi dan efektifitas, supremasi hukum, dan dapat diterima masyarakat.

Skema Perencanaan Suksesi ASN



PENUTUP

Perencanaan suksesi diperlukan untuk mempersiapkan pengganti bagi kepemimpinan ASN secara berkesinambungan yang dikarenakan adanya promosi, mutasi, pensiun, atau diberhentikan dari jabatan sebelumnya. Perencanaan suksesi ASN melibatkan beberapa unit kerja terkait, yang dikoordinasi oleh Biro SDM/Kepegawaian masing-masing instansi pemerintah, unit kerja, Pusat Asesmen Kompetensi, serta Pusat Pendidikan dan Pelatihan. Masing-masing unit kerja memiliki tugas yang

berbeda, tergantung pada Kementerian/ Lembaga yang ada. Secara teknis perencanaan suksesi kepemimpinan ASN dapat dilakukan melalui tahapan sebagai berikut; (1) Penetapan jabatan kunci dalam struktur organisasi; (2) Penyusunan standar kompetensi jabatan kunci dalam struktur organisasi; (3) Pengumpulan data ASN; (4) Pelaksanaan asesmen pemegang jabatan; (5) Penyusunan matriks *human asset value (nine box grid)*; (6) Penyusunan *replacement table chart*.

DAFTAR PUSTAKA

- Angga, D. (2018). *Kompetensi Softskill ASN Belum Maksimal*. Nasional.Sindonew.Com.
- Aziz, Tengku Ariefan. Ma'arif, S. M. S. A. (2017). *Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja*. Jurnal Aplikasi Bisnis Manajemen. <http://doi.org/10.17358/JABM.3.2.246>.
- Direktur SDM UI. (2018). *Panduan Perencanaan Suksesi Melalui Talent Management*. UI. <https://dsdm.ui.ac.id/uploads/files/Rencana-Suksesi-2018>
- Dwiyanto, A. (2015). *Administrasi Publik: Desentralisasi, Kelembagaan, dan Aparatur Sipil Negara*. Gadjah Mada University Press.
- Gozali, R. (2018). *KPK Tangkap Tangan Bupati Kudus*. Nasional.Kompas.Com. <https://nasional.kompas.com/read/2019/07/27/12013091/ditangkap-kpk-bupati-kudus-dua-kali-jatuh-ke-lubang-yang-sama?page=all>
- Jukardi, A. (2018). *70 Jabatan di Pemda Sumedang Kosong*. Www.Pikiran-Rakyat.Com. <https://www.pikiran-rakyat.com/jawa-barat/pr-01301065/70-jabatan-di-pemda-sumedang-kosong-429935>.
- Lynn, D. B. (2001). *Succession management strategies in public sector organizations: Building leadership capital*. Review of Public Personnel Administration.
- Matheus, T. A. (2012). *Rancangan Inventarisasi Bagi Program Perencanaan Suksesi Pemimpin Cabang PT XYZ*. UI.
- Muhamad Ridwan. (2020). *Sebanyak 991 ASN Pelanggar Netralitas Terancam Sanksi Disiplin dan Kode Etik*. www.Bkn.Go.Id. 991 ASN dari berbagai daerah terlibat dalam kasus pelanggaran netralitas
- Prasojo, Eko. Rudita, L. (2014). *Undang-Undang Aparatur Sipil Negara: Membangun Profesionalisme Aparatur Sipil Negara*. *Civil Service Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 8 No 1, 14–14. <http://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2014/06/Artikel-1.indd-New-18-8-14.pdf>
- UU ASN, (2014).
- PP Manajemen Pegawai Negeri Sipil, (2017).
- Rijali, A. (2018). *Analisis Data Kualitatif*. Jurnal Alhadharah, Vol. 17 No. 33 Januari – Juni 2018. file:///C:/Users/zalfa/Downloads/2374-6594-1-SM.pdf
- Roseno, aji. (2019). *KPK Tetapkan Bupati Kudus Tersangka Suap Jual-Beli Jabatan*. Nasional.Tempo.Co. <https://nasional.tempo.co/read/1229178/kpk-tetapkan-bupati-kudus-tersangka-suap-jual-beli-jabatan/full&view=ok>
- Rostanti, Linda Felecia; Yuningsih, Tri; Djumiarti, T. (2016). *Analisis Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang ASN di BKD Provinsi Jawa Tengah*. Media.Neliti.Com. <https://media.neliti.com/media/publications/94635-ID-analisis-pengembangan-karier-pegawai-neg.pdf>.
- Rothwell, W.J. (2001). *Effective Succession Planning ensuring Leadership Continuity & Building talent from within* (2nd ed.). AMACOM.
- Santosa, H. (2019). *Mencegah Korupsi Di Lingkungan Birokrasi*. Www.SuaraMerdeka.Com.
- Thoha, M. (2016). *Birokrasi Dan Politik Di Indonesia*. PT Raja Grafindo Persada.
- Woodard, C. A. (2000). *Merit in Principle, Merit in Practice: An Investigation into Merit-Based Human Resources Management through the Lens of Title 5-exempt Organizations*. <https://vtechworks.lib.vt.edu/handle/10919/26893>

