

MEWUJUDKAN SISTEM PERENCANAAN SUKSESI NASIONAL MELALUI PEMBANGUNAN MANAJEMEN TALENTA DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH

MAKING A NATIONAL SUCCESSION PLANNING SYSTEM THROUGH THE DEVELOPMENT OF TALENT MANAGEMENT IN THE ENVIRONMENT OF GOVERNMENT AGENCIES

Muhlis Irfan
Komisi Aparatur Sipil Negara
Jl. Letjend MT Haryono Kav.52-53, Pancoran, Jakarta Selatan
email: muhlis.irfan@kasn.go.id

Abstrak

Penelitian ini dimaksudkan untuk menggali mekanisme atau operasionalisasi sistem perencanaan suksesi melalui penyusunan manajemen talenta dan menganalisis instansi-instansi Pemerintah yang dapat terlibat dalam implementasi sistem perencanaan suksesi. Penelitian bersifat kualitatif melalui studi literatur yang berupa peraturan-peraturan terkait manajemen ASN, dengan metode analisis deskriptif. Dari studi literatur tersebut ditemukan mekanisme atau operasionalisasi yang dapat dilakukan untuk membangun sistem perencanaan suksesi melalui Manajemen Talenta, yang disusun masing-masing instansi Pemerintah. Disamping itu, juga dapat digambarkan beberapa instansi Pemerintah yang dapat terlibat dalam implementasi sistem perencanaan suksesi, yakni Kementerian PAN-RB, Komisi ASN, LAN dan BKN. Hasil tulisan ini merekomendasikan agar sistem perencanaan suksesi menjadi hal yang urgen untuk segera direalisasikan. Diharapkan dengan dibangunnya sistem perencanaan suksesi di lingkup birokrasi, dapat mewujudkan pimpinan-pimpinan yang profesional dan bermartabat yang dapat menjalankan roda pemerintahan dan pembangunan bangsa.

Kata kunci: Perencanaan Suksesi, Manajemen Talenta, Instansi Pemerintah

Abstract

The research purpose to analyze mechanism or operationalization of succession planning system through arrangement of talent management, and analyze of institutions which implementation of succession planning system. The research is qualitativ and literature study to the regulations of civil servants management. The method of research is descriptive analyze. The results of literature study are describing mechanism or operationalization to build succession planning system through Talent Management, that arranging of each government institutions. In other hand, its describing several government institutions to implementation of succession planning system, are Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform, National Civil Service Commission, State Administration Agency and National Civil Service Agency. The recommendation of the research is urgently and relevant to implement the succession planning system. Development the succession planning system in bureaucracy, can achieving the professional and dignity leaders to implement governmental and national building.

Keywords: Succession Planning System, Talent Management, Government Institution

PENDAHULUAN

Tidak dapat dipungkiri bahwa aparatur pemerintah atau birokrasi memegang peranan kunci dalam proses pembangunan nasional di waktu lampau, kini dan kedepannya. Keberhasilan pembangunan yang telah dicapai bangsa Indonesia sebagian besar merupakan hasil dari pelaksanaan

rangkaian kebijaksanaan pembangunan, dimana birokrasi telah memberikan andil yang paling besar. Dengan demikian, peranan birokrasi menempati kedudukan strategis dalam keberlanjutan dan kemajuan suatu bangsa.

Menghadapi dinamika di lingkup internal dan eksternal pemerintahan, mengharuskan sosok aparatur pemerintah yang

memiliki sikap proaktif, inovatif dan antisipatif. Untuk itu, menjadi hal yang sangat penting apabila pengembangan dan peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan perilaku aparatur pemerintah harus diperhatikan secara terus menerus atau berkelanjutan, sehingga dapat terwujud aparatur pemerintah yang profesional.

Dalam kaitan di atas, untuk mewujudkan sumber daya aparatur pemerintah yang profesional, harus dikoordinasi secara cermat dan tepat oleh sumber daya manusia lainnya, yang merupakan pengendali, pendorong, pemberdaya dan penggerak yaitu: pimpinan. Hal ini sebagaimana dikemukakan (Siagian, 1995), yang menjelaskan bahwa "suatu kenyataan di dalam kehidupan organisasi pimpinan memainkan peranan yang sangat penting bahkan dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya". Pimpinan dengan kepemimpinannya sering dikatakan sebagai inti dari manajemen, yang merupakan faktor penggerak dalam suatu organisasi untuk mencapai efektivitas dalam pelaksanaan tugas. Dijelaskan oleh Dave Ulrich (Hosselbein, 2006) "kepemimpinan diasumsikan sebagai jantung komputer, merupakan rangkaian yang rumit dari hubungan, sistem dan proses yang hanya dikuasai oleh beberapa orang". Sehubungan dengan hal tersebut banyak para ahli berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Pimpinan pada dasarnya dapat dikatakan sukses apabila pimpinan tersebut dapat membawa kelompok atau organisasi yang dipimpinnya mencapai hasil yang diharapkan. Keberhasilan atau kesuksesan seorang pimpinan dirumuskan dalam empat sifat umum (Davis, 2009) yaitu: (a) Kecerdasan, (b) Kedewasaan dan keluasaan hubungan sosial, (c) Motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (d) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

Uraian tersebut menggambarkan aspek kepemimpinan yang berkembang dalam birokrasi amat penting dibina dan

dikembangkan, agar pemanfaatan sumber-sumber daya yang tersedia dan terbatas dapat lebih berdaya guna dan berhasil guna. Dalam hal ini, kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan birokrasi dalam menjalankan perannya harus memiliki kemampuan analisis dan kemampuan untuk mewujudkan atau mengimplementasikan kebijaksanaan negara (program-program dan kegiatan-kegiatan). Selain itu, unsur pimpinan dalam birokrasi harus mampu mengembangkan potensi dan kemampuan yang terbaik bawahannya, serta membawa dan memunculkan hasil kerja terbaik dari organisasi yang dipimpinnya, guna mewujudkan dan mencapai tujuan program dan kegiatannya.

Kepemimpinan dalam tubuh birokrasi harus ditumbuhkan penghayatan dan sikap mental pancasila, serta memiliki kemampuan-kemampuan intelektual, kematangan dan penyesuaian diri serta kemampuan managerial yang tinggi. Kepemimpinan seperti itu haruslah ditumbuhkan dari dalam maupun dengan memanfaatkan potensi-potensi di luar organisasi yang tersedia, lingkungan dunia usaha/industri, universitas/perguruan tinggi, TNI/POLRI dan lembaga kemasyarakatan lainnya.

Dalam konteks di atas, untuk mewujudkan pimpinan-pimpinan yang "mumpuni" di lingkup birokrasi, perlu adanya perencanaan suksesi (Succession Planning). Perencanaan suksesi adalah strategi-strategi dan rencana-rencana yang dibuat oleh pemilik perusahaan untuk mengembangkan segala potensi, talenta, dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan-karyawannya untuk mendapatkan calon-calon pemimpin perusahaan yang terbaik (<https://www.linovhr.com>). Suksesi merupakan hal penting dalam perjalanan sebuah organisasi (perusahaan). Kegagalan dalam perencanaan suksesi akan berdampak buruk bagi organisasi, tidak peduli seberapa besar dan kokohnya organisasi tersebut. Di dalam organisasi, suksesi adalah sebuah keniscayaan yang akan terjadi, yang dikarenakan adanya perubahan posisi/jabatan, adanya pegawai yang meninggalkan

organisasi atau naik jabatan, sehingga meninggalkan posisi kosong. Posisi yang kosong tersebut tentu harus segera diisi oleh pegawai baru agar organisasi tetap dapat berjalan dengan baik.

Banyak permasalahan akan muncul, jika organisasi tidak memiliki perencanaan suksesi yang baik dan matang. Hal ini tidak hanya akan merugikan organisasi, lebih dari itu organisasi juga dapat menjaga eksistensinya. Perencanaan suksesi bukan hanyasekedarprosesuntukmencari pengganti pimpinan, akan tetapi juga dimaksudkan untuk mempersiapkan organisasi menjadi lebih baik dalam menghadapi tantangan di masa yang akan datang.

Sementara itu, terkait dengan perencanaan suksesi di lingkup birokrasi (Aparatur Sipil Negara), sedikitnya disinggung dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta. Dalam peraturan tersebut disebutkan bahwa Rencana Suksesi adalah perencanaan sistematis melalui pemetaan Suksesor yang diproyeksikan dalam Jabatan Target. Suksesor (*successor*) adalah talenta yang dicalonkan menjadi pengganti Pejabat yang menduduki Jabatan Target saat ini dan disiapkan untuk mendudukinya pada saat jabatan tersebut lowong dan/atau sesuai kebutuhan. Sedangkan, Jabatan Target adalah jabatan pimpinan tinggi dan jabatan administrasi setingkat lebih tinggi yang sedang/akan lowong atau jabatan kritical yang akan diisi oleh talenta.

Namun demikian, peraturan tersebut belum menjelaskan secara terperinci terkait dengan tatacara atau mekanisme yang dilakukan dalam membentuk sebuah bangunan atau sistem perencanaan suksesi. Disamping itu, terkait dengan kelembagaannya juga belum dijelaskan instansi-instansi Pemerintah mana saja yang terlibat dalam implementasi perencanaan suksesi tersebut.

Melalui tulisan ini, penulis ingin menggambarkan bagaimana mekanisme atau operasionalisasi dari perencanaan suksesi dan instansi-instansi Pemerintah

mana saja yang sekiranya dapat terlibat dalam implementasi perencanaan suksesi tersebut. Diharapkan dengan dibangunnya perencanaan suksesi di lingkup birokrasi, dapat mewujudkan pimpinan-pimpinan yang profesional dan bermartabat yang dapat menjalankan roda pemerintahan dan pembangunan bangsa.

TINJAUAN PUSTAKA

Perencanaan Suksesi

Secara harfiah, suksesi berarti pergantian, dimana dalam konteks ini biasanya adalah (suksesi) kepemimpinan. Dalam sebuah organisasi, seseorang tidak akan mungkin secara terus menerus berperan sebagai pemimpin, sehingga keniscayaan terhadap sebuah pergantian kepemimpinan. Pergantian kepemimpinan seyogyanya dilakukan dengan baik atau mulus agar tidak terjadi konflik dalam organisasi.

Perencanaan suksesi 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 perencanaan suksesi ini sarana pengembangan kepemimpinan dilakukan dengan melalui mentoring, workshop, seminar, ataupun 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 pemantauan 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.

Perencanaan suksesi membutuhkan pendekatan sistematis demi kepemimpinan di masa depan (Luna, 2012). Dalam kaitan ini, terdapat banyak tahapan yang mesti dilakukan untuk mewujudkannya. Proses ini harus dilakukan secara sistematis agar tujuan untuk menciptakan pemimpin organisasi di masa depan dapat terwujud. Dengan demikian, perlu dicanangkan sebuah visi jangka panjang yang komprehensif dalam manajemen suksesi. Proses yang perlu dilakukan dimulai dari perekrutan, retensi, dan tahapan suksesi itu sendiri (Luna, 2012).

Lebih jauh, Fulton-Calkins dan Millig dalam (Luna, 2012) menjelaskan dalam perencanaan 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.

Kaitannya dengan 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.

Disisi lain, 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) (Syah, 2019).

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: (a) *Strategy development and business management*; (b) *Company goals and strategy implement*; (c) *Transfer of leader*; (d) *Transfer of leader role*; (e) *Leadership*

style and organizational culture. Elemen-elemen tersebut 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 mengejanya 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, sehingga proses retensi sangatlah krusial dalam manajemen suksesi.

Manajemen Talenta

Manajemen talenta dapat diartikan suatu proses untuk memastikan kemampuan organisasi mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan dan posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi (*unique skill and high strategic value*) (Pella, 2011). Manajemen talenta juga dapat diartikan sebagai manajemen strategis untuk mengelola aliran talenta dalam suatu organisasi dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan SDM yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis, misi dan visi organisasi. Manajemen talenta merupakan suatu proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa posisi-posisi kunci dalam organisasi dapat diisi secara internal dengan para pegawai yang kompeten melalui pematapan kelompok pusat pengembangan talenta yang terdiri atas sekumpulan pegawai yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualifikasi (*talent pool*).

Definisi lainnya menyebutkan bahwa manajemen talenta meliputi proses identifikasi, pengembangan dan mempertahankan SDM unggulan yang merupakan SDM bertalenta atau sering disebut dengan

‘bintang’ dan ‘calon bintang’ masa depan secara sistematis (Sudjatmiko, 2011). Pengertian ini menekankan pada cara yang sistematis. Selama ini organisasi kemungkinan secara alami telah memunculkan bintang-bintang, namun belum dikelola secara sistematis. Kesadaran akan upaya untuk mempertahankan bintang-bintang dalam organisasi, maka perlu adanya pengelolaan yang sistematis.

Tujuan manajemen talenta adalah untuk mempekerjakan pegawai yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. Organisasi yang melaksanakan manajemen talenta akan mendapatkan beberapa manfaat, yaitu: (a) organisasi mendapatkan pegawai yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik; (b) pegawai bertalenta tersebut dapat dikembangkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih luas dan lebih besar; dan (c) pengambilan dan pemilihan pegawai bertalenta tersebut dapat diambil dari internal organisasi (Davis, 2009). Jadi inti manajemen talenta adalah upaya mendapatkan (identifikasi), mengembangkan dan mempertahankan pegawai internal yang berkontribusi maksimal terhadap organisasi.

Langkah awal yang harus dilakukan dalam manajemen talenta adalah menggambarkan kebutuhan talenta di masa depan. Pada umumnya organisasi mengetahui kebutuhan talenta berdasarkan visi, misi, strategi dan nilai-nilai organisasi (Davis, 2009). Selain itu, yang penting juga diperhatikan adalah memperkirakan kebutuhan talenta berdasarkan tantangan eksternal, seperti kebijakan-kebijakan pemerintah di bidang SDM aparatur atau PNS. Setelah merumuskan kebutuhan talenta di masa depan maka perlu dilakukan penilaian (*assessment*) untuk mengidentifikasi pegawai, sehingga didapatkan peta pegawai serta pengembangannya.

Proses Manajemen Talenta

Berkenaan dengan manajemen talenta, terdapat beberapa model yang dikembangkan oleh para ahli. Salah satu model dikembangkan oleh Boston

Consulting Group, Accenture Model, General Electric Model, dimana pada dasarnya memiliki persepsi yang sama dengan model-model lainnya tentang proses manajemen talenta, yaitu proses identifikasi (termasuk proses assessment), pengembangan, dan mempertahankan talenta yang dimiliki organisasi (Davis, 2009). Proses manajemen talenta dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Identifikasi Talenta

Dalam menjalankan strategi manajemen talenta, salah satu unsur pentingnya adalah mendapatkan pegawai yang bertalenta. Talenta dapat diperoleh dari sumber internal maupun eksternal organisasi. Strategi manajemen yang terstruktur akan mempertimbangkan dua sumber ini. Namun demikian dalam praktiknya, organisasi akan terlebih dulu mempertimbangkan sumber internal, dengan pertimbangan pegawai yang sudah ada setidaknya telah memiliki pengetahuan tentang organisasi.

Identifikasi talenta tersebut dilakukan dengan melakukan pemetaan pegawai. Tujuan pemetaan pegawai adalah untuk membagi pegawai ke dalam kelompok-kelompok yang lebih kecil berdasarkan kriteria tertentu. Lebih khusus lagi, pemetaan pegawai ini bertujuan untuk menemukan talenta yang akan masuk dalam talent pool. Talent pool adalah sekelompok orang yang telah teridentifikasi dapat dikembangkan dalam jangka waktu tertentu dan diperlakukan sebagai asset organisasi. Pemetaan pegawai ini harus dilakukan, karena tanpa adanya pemetaan pegawai yang baik, maka pengembangan pegawai dan manajemen talenta tidak akan berjalan efektif. Investasi pengembangan untuk suatu kelompok pegawai tentu berbeda dengan kelompok lainnya. Khusus untuk kelompok pegawai bertalenta atau sering disebut pegawai 'bintang' tentunya membutuhkan pola pengembangan yang khusus juga.

Untuk pemetaan pegawai ini, terdapat beberapa elemen yang digunakan sebagai kriteria, yaitu pengalaman,

profil dan kualifikasi, yang dapat dinilai secara obyektif, dan ketiganya menggambarkan kinerja masa lalu. Sedangkan elemen keahlian, potensi dan kuantifikasi dinilai secara subyektif, dan ketiga elemen ini digunakan untuk mengukur atau memprediksi potensi kandidat di masa depan. Keenam elemen tersebut diwakili oleh dua dimensi yaitu kinerja dan potensi. Kinerja mewakili kriteria atau elemen apa yang dilakukan kandidat di masa lalu, sedangkan potensi mewakili elemen yang memprediksi apa yang dapat dilakukan kandidat di masa depan. Aspek kinerja menunjukkan konsistensi prestasi kandidat, dan potensi menggambarkan sejauhmana kapabilitas dan kesiapan pegawai atau kandidat menduduki posisi yang lebih tinggi. Kedua dimensi yaitu kinerja dan potensi digunakan untuk menyusun suatu matriks pemetaan pegawai, yang sering disebut model matriks pencarian talenta (*talent search matrix*). Hasil dari identifikasi talenta adalah berupa talent pool, yang berisi pegawai yang bertalenta yang harus dioptimalkan potensinya secara konsisten, untuk mendukung kinerja organisasinya, dan sebaliknya organisasi harus berupaya untuk mempertahankan talenta ini dengan berbagai program pemertahanan (*retainment*).

2. Pengembangan Talenta

Berbagai model manajemen talenta, dapat dilihat satu kesamaan yaitu komponen kunci dalam model talenta adalah pengembangannya. Tetapi tentunya pilar pengembangan talenta tidak dapat berdiri sendiri tanpa didukung sistem penilaian kinerja atau suksesi yang baik. Pengembangan talenta yang bagus tidak akan berhasil secara maksimal jika proses identifikasinya tidak didukung oleh sistem penilaian kinerja yang objektif. Pengembangan talenta yang bagus tidak akan bermakna jika tidak didukung sistem suksesi yang bagus.

Pola pengembangan talenta berbeda dengan pola pengembangan pegawai biasa. Filosofi pengembangan

talenta adalah pengembangan yang memperhatikan karakteristik individu dalam organisasi. (Mc Kinsey, 2001) menyatakan bahwa terdapat beberapa pendekatan yang membedakan pengembangan pegawai pada konteks manajemen talenta, dengan model pengembangan dalam paradigma lama. Perbedaan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Pendekatan Lama	Pendekatan Baru
Pengembangan akan terjadi dengan sendirinya	Pengembangan menjadi bagian penting dalam organisasi
Pengembangan pegawai diidentikan dengan pelatihan	Pengembangan diartikan pengalaman yang menantang, coaching, umpan balik dan mentoring
Unit kerja yang memiliki pegawai, sehingga pegawai bertalenta tidak akan berpindah ke unit lainnya	Perusahaan yang memiliki pegawai, dan karenanya dapat berputar dengan mudah di dalam perusahaan
Hanya pegawai yang buruk yang membutuhkan pengembangan	Setiap pegawai membutuhkan pengembangan sesuai dengan kebutuhannya
Hanya pegawai yang beruntung yang menemukan mentor	Mentor ditugaskan untuk setiap pegawai bertalenta

Sumber: McKinsey, 2001

Program pengembangan talenta yang didesain dalam suatu organisasi harus diawali dengan insight dalam setiap talenta. Insight adalah sebuah proses menginternalisasikan apa yang harus dilakukan untuk memahami kekuatan para pegawai untuk dapat berkinerja unggul di suatu bidang (Sudjatmiko, 2011). Dengan bantuan coach, diharapkan pegawai bertalenta ini dapat menemukan peluang baru dalam diri mereka

dan belum dapat ditemukan sendiri sebelumnya. Insight harus diikuti dengan motivasi. Motivasi yang dibangun untuk pegawai harus jelas. Sehingga jika seorang talenta mengikuti program pengembangan, maka harus dipikirkan apa yang akan diperoleh, dan sebaliknya jika tidak mengikuti, konsekuensi apa yang diterima.

Program pengembangan untuk pegawai dalam bentuk pelatihan harus memfokuskan pada penemuan pengetahuan dan keterampilan baru dalam lingkungan kerja. Program pengembangan melalui pelatihan yang fokus pada penemuan pengetahuan dan keterampilan, meliputi action learning dan project assignment. Dalam action learning masih ditoleransi jika terjadi kesalahan. Dalam project assignment, sudah bertanggungjawab jika terjadi kesalahan. Namun jika proyek yang dikerjakan sukses, peserta program akan terotivasi untuk meningkatkan kinerja. Selanjutnya adalah proses aplikasi dimana toleransi terhadap kesalahan semakin kecil, karena kesalahan yang terjadi pada proses aplikasi akan berpengaruh pada proses bisnis (Berger & Berger, 2009, dalam (Sudjatmiko, 2011).

Saat mengimplementasikan pengembangan pegawai dalam manajemen talenta harus mendasarkan pada sikap proaktif sehingga setiap program pengembangan yang didesain harus dilakukan secara terencana sesuai dengan pengembangan karir pegawai. Keserasian program pengembangan talenta ini harus diorganisasikan dengan sistem atau program lainnya, sehingga terdapat sinergi antar sistem dan program, dan pada gilirannya akan menyumbang kinerja unggul bagi organisasi.

3. Mempertahankan Talenta

Isu utama dalam strategi manajemen talenta adalah menjaga agar pegawai bertalenta tetap berada dalam organisasi sembari terus mengembangkan mereka (Berger & Berger, 2009 dalam Sudjatmiko, 2011). Sistem karier

yang semakin terbuka, memberikan peluang bagi pegawai untuk berkarier di luar organisasinya. Dalam hal ini organisasi perlu bersikap bijaksana dengan mengembangkan program-program SDM yang bertujuan untuk dapat mempertahankan talenta-talenta yang dimiliki dan telah dikembangkan. Selain itu, menurut (Loockwood, 2006), di bawah payung manajemen talenta, perencanaan suksesi (*succession planning*) dan pengembangan kepemimpinan (*leadership management*) menjadi strategi organisasi untuk mengembangkan dan mempertahankan talenta.

PEMBAHASAN

Operasionalisasi dan Kelembagaan Sistem Perencanaan Suksesi

Sebagaimana kita ketahui, berkenaan dengan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), telah ditetapkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN. Undang-Undang ASN ini menjadi momentum peningkatan profesionalisme pada birokrasi di Indonesia. Pemerintah memulai langkah serius tersebut untuk mengimplementasikan manajemen SDM aparatur yang mampu meningkatkan ASN dalam memberikan pelayanan yang berkualitas (*prima*) dan berkelas dunia. Undang-Undang ASN juga mendorong aspek kualifikasi, kompetensi dan kinerja menjadi isu utama dalam fokus reformasi birokrasi.

Salah satu aspek kunci dalam pengelolaan ASN adalah berkaitan dengan manajemen karir (khususnya Pegawai Negeri Sipil). Kondisi saat ini menunjukkan lembaga pemerintahan belum memiliki prosedur sistematis yang mampu mencocokkan kualifikasi dan kompetensi suatu posisi (jabatan) dengan kualifikasi dan kompetensi pegawai. Kondisi ini mengakibatkan terjadi ketidaksesuaian penempatan pegawai (*placement*) dengan kualifikasi dan kompetensi yang dimilikinya. Proses mutasi, rotasi dan perencanaan karir

di lingkup pemerintahan juga memiliki implementasi yang belum jelas di setiap institusi pemerintahan.

Berdasarkan hal tersebut, maka perlu dibangun suatu sistem yang lebih terencana dan sistematis untuk menerapkan sistem manajemen SDM berbasis kompetensi; mulai dari sistem rekrutmen, penempatan, pengembangan, promosi dan karir ASN. Hal ini dilakukan terkait dengan tantangan dari internal maupun eksternal yang harus dihadapi setiap organisasi publik (instansi Pemerintah), yang menuntut perlu dilakukan pengelolaan SDM yang tidak sekedar 'doing business as usual', akan tetapi perlu langkah strategis. Organisasi publik ke depan tidak akan dapat eksis dan bersaing, hanya dengan menggunakan SDM yang biasa saja. Diperlukan SDM yang potensial (bertalenta) sebagai sumber keunggulan kompetitif (bertalenta), yang akan menghasilkan *value added* bagi organisasi, sehingga organisasi dapat berkinerja unggul.

Sementara itu, berkenaan dengan aspek eksternal, yaitu kebijakan-kebijakan bidang SDM aparatur ke depan sangat memungkinkan adanya keterbukaan dalam pengembangan karier PNS. Istilah 'bajak-membajak' SDM yang dulu hanya mungkin terjadi dalam dunia organisasi profit sangat mungkin akan terjadi pada organisasi publik. Ketika tuntutan untuk mendapatkan SDM yang berkualitas untuk suatu posisi atau jabatan, memungkinkan untuk adanya rekrutmen atau promosi yang bersifat terbuka, dan tidak harus diisi oleh calon dari internal. Dalam hal ini, terkait dengan promosi untuk jabatan struktural tertinggi di lembaga pemerintah non kementerian berasal dari PNS seluruh instansi, dan bisa juga berasal dari non PNS yang ditetapkan dengan Keputusan Presiden. Implikasinya, organisasi publik yang belum memiliki strategi pengembangan sumber daya manusia yang mantap, akan rawan ditinggalkan oleh 'talenta-talenta' yang telah dimilikinya (Krissetyanti, 2013).

Salah satu konsep perubahan organisasi dalam mengelola SDM yang sangat relevan untuk dikembangkan saat

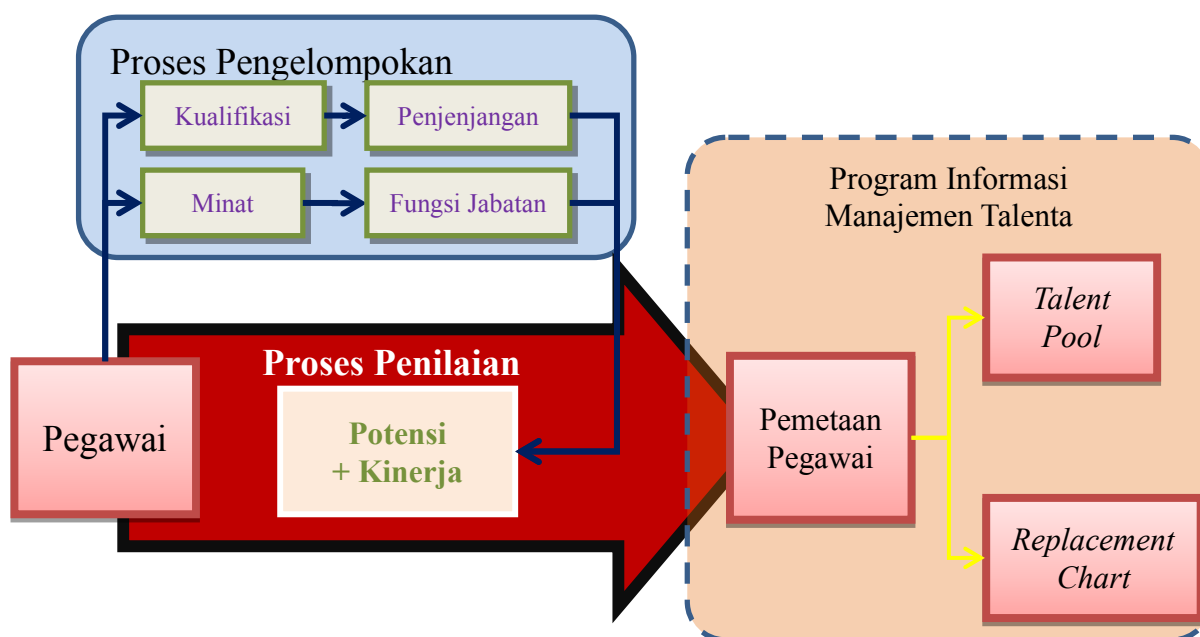
ini adalah konsep “Manajemen Talenta”. Lockwood mengemukakan, manajemen talenta dipandang sebagai implementasi strategi atau sistem yang terintegrasi, yang dirancang untuk meningkatkan kinerja melalui proses menarik dan menyeleksi, mengembangkan, memanfaatkan serta mempertahankan pegawai yang memiliki keahlian dan bakat (talent) dalam rangka memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa datang (Krissetyanti, 2013).

Manajemen talenta di lingkup ASN, telah diatur dalam Peraturan Menteri (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta). Manajemen Talenta ASN dimaksud adalah Manajemen Talenta ASN Nasional dan Manajemen Talenta ASN Instansi. Manajemen Talenta ASN Nasional adalah sistem manajemen karier ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan

berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan Instansi Pemerintah secara nasional dalam rangka akselerasi pembangunan nasional. Sedangkan, Manajemen Talenta ASN Instansi adalah sistem manajemen karier ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan Instansi Pusat dan Instansi Daerah.

Sesuai dengan PermenPAN RB, setiap Instansi Pemerintah wajib menyelenggarakan Manajemen Talenta ASN Instansi berdasarkan analisis kebutuhan yang mengacu pada pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran, serta, strategi organisasi guna mewujudkan prioritas pembangunan nasional. Penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN Instansi dan Nasional meliputi: a. akuisisi talenta; b. pengembangan talenta; c. retensi talenta; d. penempatan talenta; dan e. pemantauan dan evaluasi (baca Gambar 1: ilustrasi Operasionalisasi Manajemen Talenta ASN Instansi).

Gambar 1: Operasionalisasi Manajemen Talenta ASN Instansi



Sumber: (Irfan, 2017).

Selanjutnya, seperti apa mekanisme yang dapat dilakukan untuk menentukan seorang suksesor (*successor*) menempati pada jabatan yang akan kosong/lowong ataupun yang kosong/lowong (Jabatan Target)? Sebagai upaya untuk mengakomodasi hal ini dapat dibangun sebuah sistem yang mampu secara sistematis dan objektif untuk menentukan suksesor pada suatu jabatan target. Dalam bentuknya, sistem ini didasarkan telah terbentuknya talent pool nasional yang berisi telenta-talenta yang memiliki kompetensi manajerial, kompetensi teknik, dan kompetensi sosiokultural yang tinggi (Kelompok Rencana Suksesi Nasional). Disamping itu, seorang suksesor juga perlu memiliki wawasan kebangsaan yang tinggi. Oleh karena itu, dalam tes “membidik” atau mengidentifikasi talenta-talenta yang masuk dalam *talent pool* nasional, tidak hanya berkaitan dengan kompetensi manajerial, kompetensi teknik, dan kompetensi sosio kultural, akan tetapi juga perlu adanya tes terkait dengan wawasan kebangsaan kepada talenta-talenta tersebut.

Dalam operasionalnya, sistem Perencanaan Suksesi ini dapat digambarkan sebagai berikut:

1. *Input*.

Input adalah berupa permintaan dari Kementerian/Lembaga Pemerintah Non Kementerian atau Pemerintah Daerah (Propinsi/Kota/Kabupaten) kepada Komisi ASN terkait dengan pengisian Pejabat Pimpinan Tinggi yang akan kosong/lowong ataupun yang kosong/lowong (Jabatan Target) di lingkup instansinya. Dari Kementerian/Lembaga Pemerintah Non Kementerian atau Pemerintah Daerah (Propinsi/Kota/Kabupaten) diajukan persyaratan-persyaratan dan standar kompetensi jabatan (Standar Kompetensi Manajerial, Standar Kompetensi Teknis, Standar Kompetensi Sosiokultural serta Wawasan Kebangsaan) terhadap jabatan-jabatan yang akan kosong/lowong ataupun yang kosong/lowong (Jabatan Target) tersebut.

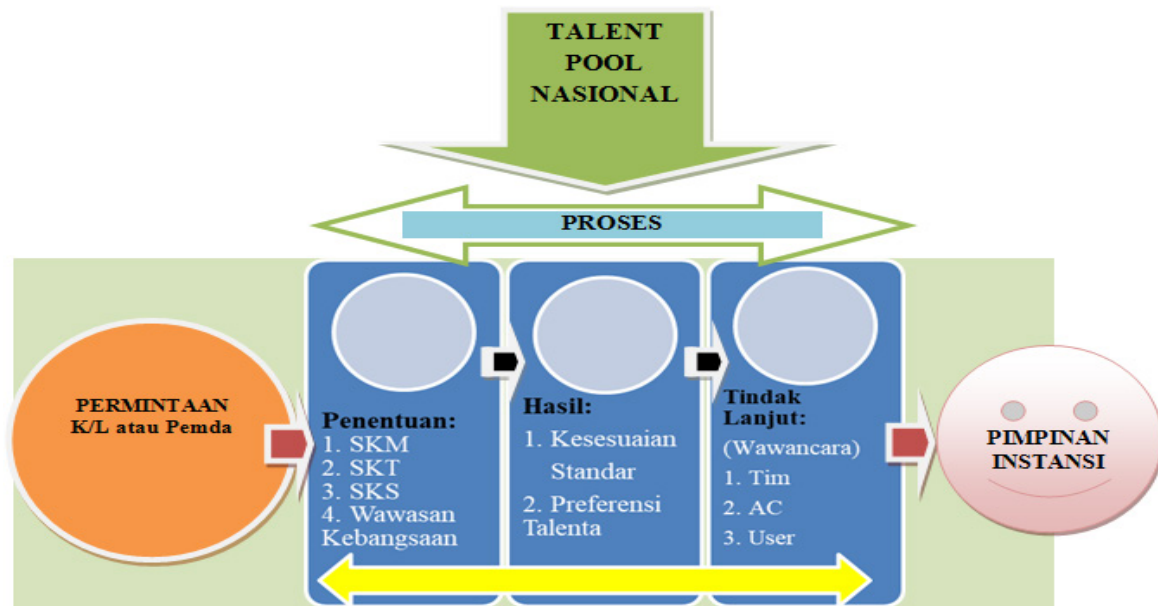
2. *Process*

- a. Penentuan standar jabatan. Dalam hal ini ditentukan terkait dengan standar jabatan yang kosong/lowong, baik terkait standar kompetensi manajerial, standar kompetensi teknis dan standar kompetensi sosiokultural, maupun nilai wawasan kebangsaan yang ditentukan.
- b. Hasil. Dilakukan analisis kesesuaian antara standar-standar kompetensi jabatan yang dibutuhkan dengan standar-standar kompetensi yang dimiliki oleh talenta-talenta dalam *talent pool* nasional; yang menghasilkan beberapa talenta yang sesuai. Untuk menghasilkan talenta ini juga dilakukan analisis preferensi talenta untuk menduduki jabatan akan kosong/lowong ataupun yang kosong/lowong (Jabatan Target) tersebut. Preferensi talenta dapat meliputi rekam jejak talenta dalam suatu jabatan, rekam jejak pendidikan dan pelatihan, rekam jejak disiplin dan sebagainya.
- c. Tindak Lanjut. Kegiatan terakhir dalam proses penentuan talenta dilakukan wawancara dengan sebuah Tim Penilai, Psikolog (*Assesment Centre* dari Instansi atau pihak ketiga) dan Pengguna (*user*).

3. *Output*.

Output adalah talenta yang terpilih dari proses-proses yang telah dilakukan untuk mengisi jabatan yang akan kosong/lowong ataupun yang kosong/lowong (Jabatan Target) pada Kementerian/Lembaga Pemerintah Non Kementerian atau Pemda. Talenta inilah yang memiliki kesesuaian antara standar-standar kompetensi jabatan yang dibutuhkan dengan kompetensi-kompetensi dan preferensi karir yang dimilikinya.

Gambar 2. Operasionalisasi Sistem Perencanaan Suksesi



Sumber: (Irfan, 2019).

Langkah selanjutnya, dalam penerapan sistem perencanaan suksesi adalah terkait dengan instansi-instansi mana saja yang terlibat dalam implementasinya. Sebagai salah satu dasar yang dapat digunakan dalam implementasi sistem perencanaan suksesi adalah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, dimana dalam upaya untuk menjaga persatuan dan kesatuan bangsa adalah memfungsikan atau memerankan ASN sebagai organ/unsur pemersatu bangsa. Lebih lengkap dalam Undang-Undang ASN disebutkan bahwa fungsi ASN merupakan: (a) Pelaksana kebijakan; (b) Pelayan publik; dan (c) Perikat dan pemersatu bangsa. Dengan demikian, perlu adanya sebuah institusi Pemerintah yang memiliki kewenangan dan mampu mendorong fungsi atau peran ASN tersebut dengan sebaik-baiknya.

Dalam kaitan di atas, seperti juga disebutkan dalam Undang-Undang ASN, Komisi Aparatur Sipil Negara (Komisi ASN) merupakan lembaga nonstruktural yang mandiri dan bebas dari intervensi politik untuk menciptakan Pegawai ASN yang profesional dan berkinerja, memberikan pelayanan secara adil dan netral, serta menjadi perikat dan pemersatu bangsa.

Lebih lanjut, disebutkan bahwa salah satu tujuan dibentuknya Komisi ASN adalah untuk mewujudkan ASN yang profesional, berkinerja tinggi, sejahtera, dan berfungsi sebagai perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Dengan demikian, maka Komisi ASN perlu mengejawantahkan tujuan pembentukannya, khususnya dalam meningkatkan fungsi atau peran ASN sebagai alat perekat dan pemersatu masyarakat/bangsa Indonesia.

Terkait dengan inisiasi-inisiasi yang dilakukan oleh Komisi ASN dalam upaya mewujudkan fungsi atau peran ASN sebagai perekat dan pemersatu bangsa, maka program yang memiliki urgensi untuk jangka waktu dekat ini adalah penyusunan Sistem Perencanaan Suksesi (*Succession Planning System*). Dalam hal ini, Komisi ASN dapat menjadi *leading sector* dalam membangun suatu sistem (aplikasi) yang dapat membantu Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah (khususnya di lingkup birokrasi) untuk memperoleh pimpinan-pimpinan yang berkualitas, kredibel dan memiliki wawasan kebangsaan yang tinggi.

Dukungan hal tersebut juga sesuai dengan upaya pendelegasian Presiden dalam kebijakan, pembinaan profesi,

dan Manajemen ASN; dimana dijelaskan Kementerian (Kementerian PAN dan RB) menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara, berkaitan dengan kewenangan perumusan dan penetapan kebijakan, koordinasi dan sinkronisasi kebijakan, serta pengawasan atas pelaksanaan kebijakan ASN. Komisi ASN berkaitan dengan kewenangan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan dan Manajemen ASN untuk menjamin perwujudan Sistem Merit serta pengawasan terhadap penerapan asas serta kode etik dan kode perilaku ASN. Lembaga Administrasi Negara (LAN) berkaitan dengan kewenangan penelitian, pengkajian kebijakan Manajemen ASN, pembinaan, dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan ASN; dan Badan Kepegawaian Negara (BKN) berkaitan dengan kewenangan penyelenggaraan Manajemen ASN, pengawasan dan pengendalian pelaksanaan norma, standar, prosedur, dan kriteria Manajemen ASN (Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara).

Pembagian kewenangan di atas, dalam implementasi sistem perencanaan suksesi memberikan kewenangan kepada Kementerian PAN dan RB untuk membuat kebijakan (peraturan) tentang sistem perencanaan suksesi yang diberlakukan bukan hanya mengakomodir ASN, POLRI, TNI saja, akan tetapi juga mengakomodir individu-individu kompeten yang selama ini tidak berkecimpung dalam birokrasi (pemerintahan). Komisi ASN memiliki kewenangan dalam menyelenggarakan proses rekrutmen dan seleksi suksesor untuk menduduki jabatan yang akan kosong/lowong ataupun yang kosong/lowong (Jabatan Target) di Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. LAN memiliki kewenangan dalam pengembangan kompetensi individu-individu dalam Kelompok Rencana Suksesi Instansi (kotak 9, kotak 8 dan kotak 7) yang dapat disiapkan untuk masuk dalam Kelompok Rencana Suksesi Nasional. Sedangkan, BKN memiliki kewenangan dalam melakukan uji kompetensi terhadap ASN dan individu-

individu di luar birokrasi, serta memiliki kewenangan terkait dengan *database* talenta nasional (Kelompok Rencana Suksesi Nasional).

Adanya kerjasama dan sinergi diantara lembaga-lembaga pemerintah terkait kebijakan aparatur pemerintahan akan menjamin terwujudnya merit system dalam pengelolaan atau manajemen ASN, khususnya dalam memperoleh pimpinan-pimpinan di instansi-instansi pemerintah. Disisi lain, kolaborasi ini dapat mewujudkan ASN yang profesional, berkinerja tinggi, sejahtera, dan berfungsi sebagai perekat dan pemersatu Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Manfaat Pembangunan Sistem Perencanaan Suksesi

Pembangunan Sistem Perencanaan Suksesi merupakan salah satu program atau kegiatan yang memiliki kepentingan dan manfaat yang sangat besar, khususnya dalam memerankan fungsi ASN sebagai perekat dan pemersatu bangsa. Namun demikian, Sistem Perencanaan Suksesi juga mempunyai manfaat besar lainnya bagi instansi-instansi Pemerintah maupun bagi masyarakat, antara lain:

1. Menghasilkan pimpinan instansi pemerintahan yang benar-benar berkualitas dan kredibel, serta berwawasan kebangsaan. Hal ini dikarenakan pimpinan yang terpilih merupakan talenta-talenta yang memiliki kesesuaian kualifikasi, kompetensi dan kinerja dengan standar-standar jabatan yang didudukinya.
2. Mewujudkan efektivitas dan efisiensi dalam pengisian Pejabat Pimpinan Tinggi instansi-instansi Pemerintah. Sistem perencanaan suksesi ini dapat menghemat tenaga dan mempersingkat waktu dalam penyelenggaraan pengisian Pejabat Pimpinan Tinggi. Disamping itu, sistem ini juga dapat meminimalisir anggaran atau biaya yang diperlukan dalam prosesnya.
3. Mewujudkan objektivitas dalam pengisian Pejabat Pimpinan Tinggi instansi Pemerintah. Hal ini disebabkan

dalam pemilihan “kandidat” ditentukan oleh sistem yang terstandar, dengan variabel-variabel dan indikator-indikator yang terukur, sehingga dapat menghindari subyektifitas penilaian dari pihak-pihak tertentu.

4. Meningkatkan motivasi ASN. Adanya sistem ini dapat mempengaruhi semangat dan motivasi ASN dalam menjalankan tugas-tugas kedinasannya. Hal ini dikarenakan dalam sistem yang dibangun terdapat parameter atau kriteria ukuran tertentu, yakni standar kompetensi (atau potensi) dan kinerja tertentu untuk mencapai suatu jabatan, sehingga setiap pegawai akan terdorong untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja yang ditentukan.
5. Meningkatkan kepercayaan masyarakat/publik dalam penetapan Pejabat Pimpinan Tinggi di instansi-instansi pemerintah. Adanya sistem yang lebih sistematis dan objektif dalam pemilihan dan penentuan pimpinan atau Pejabat Pimpinan Tinggi di instansi-instansi Pemerintah dapat menumbuhkan kepercayaan masyarakat/publik terhadap birokrasi dan instansi Pemerintah pada umumnya.
6. Meningkatkan persatuan dan kesatuan masyarakat bangsa. Berjalannya sistem ini pada akhirnya dapat ikut berperan dalam memelihara dan menumbuhkan rasa kesatuan dan persatuan bangsa. Hal ini dikarenakan sistem ini dapat menciptakan pertukaran penempatan/pemenuhan jabatan (*cross fulfillment*) Pejabat Pimpinan Tinggi antar Kementerian/Lembaga Pemerintah Non Kementerian, antar Kementerian/Lembaga Pemerintah Non Kementerian dengan Pemerintah Daerah, maupun antar Pemerintah Daerah (antar Propinsi atau antar Propinsi dengan Kota dan Kabupaten).
7. Mewujudkan ketenangan di tengah masyarakat. Sistem Perencanaan Suksesi menghadirkan objektivitas yang cukup tinggi, sehingga publik tidak diliputi rasa kecurigaan dan kekhawatiran dalam pemilihan dan penentuan Pejabat

Pimpinan Tinggi di lingkup Kementerian/
Lembaga Pemerintah Non Kementerian
dan Pemerintah Daerah.

PENUTUP

Dibangunnya sistem perencanaan suksesi di lingkup birokrasi, diharapkan dapat melahirkan pimpinan-pimpinan yang profesional dan bermartabat yang dapat menjalankan roda pemerintahan dan pembangunan bangsa. Upaya yang dapat dilakukan dalam pembangunan perencanaan suksesi adalah melalui penyusunan manajemen talenta di masing-masing instansi (Manajemen Talenta ASN Instansi). Penyusunan manajemen talenta ini dimaksudkan untuk memperjelas kerangka kerja, model dan instrumen yang terukur dalam manajemen ASN, khususnya untuk pegawai-pegawai yang bertalenta tinggi. Keberhasilan dalam penyusunan manajemen talenta pada akhirnya akan membantu dalam ikut mewujudkan ASN yang lebih profesional.

Disisi lain, Perencanaan Suksesi memerlukan kerjasama dan sinergi diantara lembaga-lembaga pemerintah yang terkait kebijakan aparatur pemerintahan, sehingga implementasi dapat diwujudkan dengan baik. Kolaborasi antar lembaga ini akan dapat menjamin terwujudnya merit system dalam pengelolaan atau manajemen ASN, khususnya dalam memperoleh pimpinan-pimpinan di instansi-instansi pemerintah.

Akhirnya, Sistem Perencanaan Suksesi memiliki manfaat yang besar, khususnya untuk memerankan fungsi ASN sebagai perekat dan pemersatu bangsa. Disamping itu, Perencanaan Suksesi juga dapat bermanfaat, baik bagi ASN, instansi-instansi Pemerintah maupun bagi masyarakat. Dengan demikian, pembangunan Sistem Perencanaan Suksesi menjadi suatu program atau kegiatan yang relevan dan penting untuk segera diimplementasikan.

DAFTAR PUSTAKA

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

- Davis, T. (2009). *Talent Assessment, Mengukur: Menilai, dan Menyeleksi Orang-orang Terbaik dalam Perusahaan*. PPM.
- Hosselbein. (2006). *Human Resources Management*. Irwin Publisher.
- Irfan, M. (2017). Operasionalisasi Talent Management Di Lingkup Pegawai Negeri Sipil. *Policy Brief, Badan Kepegawaian Negara, 009-Juli 2*.
- Irfan, M. (2019, November). Pembangunan Sistem Perencanaan Suksesi Aparatur Sipil Negara. *Buletin Meritokrasi, Komisi Aparatur Sipil Negara*.
- Krissetyanti, P. L. (2013). Penerapan Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan PNS. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS, Vol. 7, No.1*
- Loockwood, N. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success. *SHRM Research Report Quarterly, Desember 2*.
- 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*.
- Mc Kinsey. (2001). The War for Talent. *Organization and Leadership Practice McKinsey & Company, April 2001*.
- Pella, D. A. dan A. I. (2011). *Talent Management*. PT. Gramedia.
- Siagian, S. (1995). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. PT. Rineka Cipta.
- Sudjatmiko, S. (2011). *Keep Your Best People*. Gramedia.
- Syah, A. F. dan N. S. F. (2019). Rencana Suksesi Pegawai Negeri Sipil Di Era Vuca. *Jurnal Civil Service BKN, VOL. 13, No.2*
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta.