

**REKONSTRUKSI MANAJEMEN TALENTA ASN  
MENGUNAKAN PENDEKATAN *SOFT SYSTEM*  
METHODOLOGY: STUDI KASUS PADA PEMERINTAH DAERAH  
PROVINSI JAWA BARAT**

**Author:**

Nurhakim Ramdani Fauzian<sup>1</sup>, Nenden Tatin Maryati<sup>2</sup>

Affiliation:

Universitas Indonesia

Jalan Margonda Raya, Pondok Cina, Kota Depok-Jawa Barat

Email:

nurhakim.ramdani@ui.ac.id<sup>1</sup>, nenden.tatin@gmail.com<sup>2</sup>

\*Corresponding Author

Nurhakim Ramdani Fauzani

Universitas Indonesia

nurhakim.ramdani@ui.ac.id

Received: July 14, 2022

Revised: July 29, 2022

Accepted: August 19, 2022

Available Online: December 1, 2022

**Abstrak**

Pemerintah Provinsi Jawa Barat telah menerapkan talent management dalam sistem manajemen kepegawaiannya, namun masih kurang dengan sulitnya mencari pegawai yang cocok untuk ditempatkan pada top level manager. Penelitian ini bertujuan untuk merekonstruksi manajemen perencanaan suksesi jabatan pegawai negeri sipil senior di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat untuk penerapan manajemen talenta yang lebih baik. Pendekatan action research berbasis metodologi soft system digunakan untuk mengetahui realita permasalahan yang sebenarnya dalam pengelolaan perencanaan suksesi jabatan pegawai negeri sipil senior. Dengan menggunakan AR Berbasis SSM, penulis memberikan solusi dalam hal kerangka model konseptual untuk meningkatkan manajemen talenta pegawai negeri sipil di Pemerintah Provinsi Jawa Barat dengan mendefinisikan dan membangun manajemen suksesi dan perencanaan sistematis.

Kata Kunci: Manajemen Bakat, Pemetaan Bakat, Perencanaan Suksesi, Manajemen Suksesi

*Abstract*

*The West Java Provincial Government has implemented talent management in their civil service management system, but still lack with the difficulty of finding suitable employees to be placed in top level manager. This study aims to reconstruct the management of the succession planning for senior civil service positions in the provincial government of West Java for the implementation of better talent management. The soft system methodology-based action research approach is used to find out the reality of the real problems in the management of succession planning for their senior civil service positions. Using SSM Based AR, the authors provide solutions in terms of a conceptual model framework for improving the civil service talent management in the West Java Provincial Government by defining and constructing Systematic Succession and Planning Management.*

*Keywords: Talent Management, Talent Mapping, Succession Planning, Succession Management*

## PENDAHULUAN

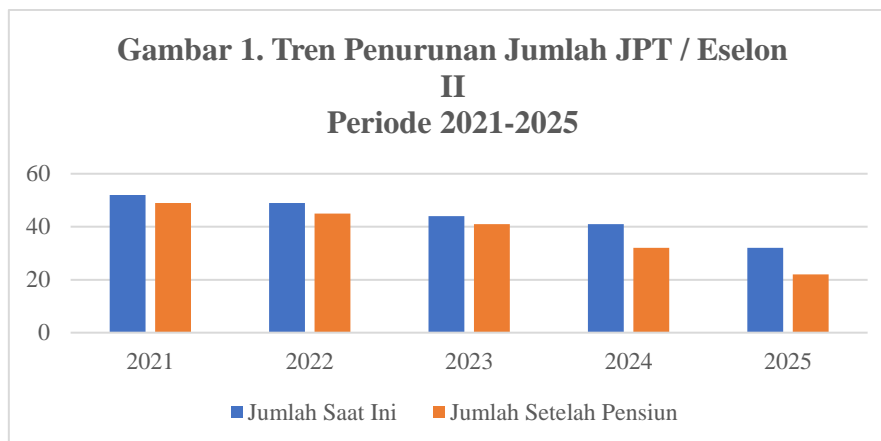
Industri 4.0 menuntut pemerintah Indonesia memiliki karakter yang *agile* dan dinamis untuk menghadapi segala perubahan di dunia. Membentuk birokrasi kelas dunia (*World Class Government*) merupakan salah satu strategi yang dilakukan pemerintah Indonesia untuk menciptakan ASN yang lebih profesional dan cerdas (SMART ASN). Pembentukan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan momentum untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme ASN di Indonesia untuk mendukung tercapainya *World Class Government*. Aturan-aturan tersebut, menekankan kepada aspek kualifikasi, kompetensi dan kinerja dalam mengelola Pelayan Publik di Indonesia. Untuk mendukung kondisi tersebut, pemerintah juga perlu memastikan kualitas dan ketersediaan pemimpin dalam organisasi. Pemimpin dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan mempengaruhi faktor kinerja (Yukl, 2008). Mereka menjadi pendorong utama dalam mencapai tujuan pembangunan dan memberikan pelayanan publik.

Sebagai provinsi dengan jumlah penduduk terbanyak di Indonesia dan penyumbang ekonomi terbesar ketiga (14,30%) setelah DKI Jakarta (16,32%) dan Jawa Timur (14,68%) Pemerintah Provinsi Jawa Barat membutuhkan ASN yang kompeten dan berkinerja tinggi untuk menjawab semua tuntutan pembangunan tersebut. Oleh karena itu, kebutuhan akan pegawai yang efektif dan kompeten terus meningkat baik di organisasi publik maupun swasta (Vathanophas, 2006).

Dengan visi "Jabar Juara Lahir Batin" Pemerintah Provinsi Jawa Barat menetapkan standar tujuan pembangunan yang tinggi, dengan visi ini pencapaian dalam semua aspek dituntut untuk menjadi juara, dan tentunya dibutuhkan ASN yang berkinerja terbaik untuk merealisasikannya. Kondisi ini membuat BKD Jabar mempersiapkan ASN, baik di posisi manajerial maupun staf, untuk memiliki profesionalitas dan berkinerja tinggi. Oleh karena itu, Pemerintah Provinsi Jawa Barat telah menerapkan beberapa strategi dalam mengelola ASN berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, salah satunya adalah manajemen talenta sebagai strategi dalam mengelola pegawainya mulai dari akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan, serta monitoring dan evaluasi talenta.

Selain itu manajemen talenta ASN di Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat juga menjadi strategi yang diambil oleh BKD Jabar dalam mempercepat proses sistem merit

dan mempersiapkan calon suksesi untuk mengisi posisi jabatan yang kosong. Namun, dalam penerapan manajemen talenta ini BKD Jabar menghadapi beberapa kendala dalam mencari pengganti dan menempatkan calon suksesi ke posisi pekerjaan karena kandidat tidak memenuhi standar kompetensi yang dibutuhkan dan relatif membutuhkan waktu yang lebih lama. Kondisi ini ditandai dengan tingkat kekosongan yang menyebabkan BKD Jabar kesulitan mencari pengganti yang tepat untuk mengisi posisi tertentu. Tantangan selanjutnya adalah potensi pegawai yang akan pensiun. Di tahun 2025 Pemprov Jabar akan kehilangan 57% Jabatan Pimpinan Tinggi (Eselon II), 42% Jabatan Administrator (Eselon III) dan 29% Jabatan Pengawas (eselon IV), tren terbanyak terjadi pada tingkat Jabatan Pimpinan Tinggi (Gambar 1.1) dan hal ini tentunya akan menambah gap tingkat kekosongan calon suksesi pada jabatan pimpinan tinggi.



Sumber: BKD Provinsi Jawa Barat, 2021

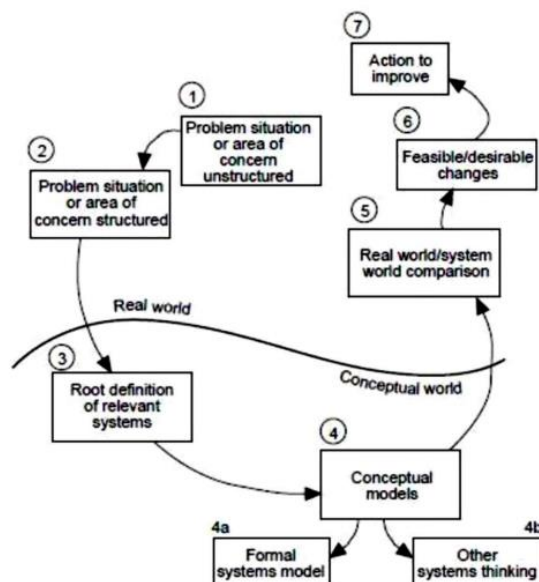
Singh (2012) dalam (Pila et al., 2016) menekankan bahwa perencanaan suksesi menjadi perhatian penting perhatian para manajer di seluruh dunia karena organisasi dihadapkan tantangan dalam mengisi posisi kritis pegawai dengan keterampilan dan pengalaman tertentu yang sesuai kebutuhan. Karena peran jabatan pimpinan tinggi sebagai top manager sangat penting bagi organisasi, mengharuskan Pemerintah Jawa Barat untuk menetapkan beberapa strategi untuk memastikan pengisian jabatan pimpinan tinggi dilakukan dengan tepat dan diisi dengan talenta yang tepat. Talenta tersebut dapat diisi dari internal maupun eksternal organisasi. Namun di sisi lain jika menggunakan talenta eksternal akan membutuhkan waktu yang lebih lama. Memperoleh talenta eksternal dari pada mengembangkannya dapat tampak mudah untuk memperbaiki

masalah dengan cepat atau mengisi kesenjangan kepemimpinan senior, namun tidak mudah untuk dilaksanakan secara praktis (Cunningham, 2007).

Untuk menjawab semua tantangan tersebut, BKD Jabar harus merancang manajemen perencanaan suksesi untuk menjamin ketersediaan calon-calon suksesi jabatan pimpinan tinggi yang mempunyai peran strategis dalam keberlangsungan tugas pemerintahan dan peningkatan pelayanan publik.

## METODE

Metode yang digunakan dalam kajian ini adalah pendekatan *Soft Systems Methodology* dimana peneliti berusaha menganalisis sistem aktivitas manusia sebagai upaya proses pembelajaran dalam mengembangkan strategi manajemen talenta. SSM digunakan sebagai pendekatan penelitian ini karena merupakan alat yang ampuh dalam situasi yang berantakan dan kompleks, yang muncul dalam unit analisis. Dalam pelaksanaan SSM, peneliti mengacu pada 7 (tujuh) tahap proses SSM yang diawali dengan ditemukannya suatu situasi problematik sampai dengan penetapan saran/tindakan untuk melakukan perbaikan situasi problematik (Checkland, P., & Poulter, 2007; Checkland, P., & Scholes, 1990; Hardjosoekarto, 2012).



Sumber: Checkland, P., & Poulter, 2007; Checkland, P., & Scholes, 1990; Hardjosoekarto, 2012.

Gambar 2. 7 Tahapan Soft Systems Methodology

Dalam tulisan ini, penulis melakukan analisis dan penyusunan model konseptual berdasarkan tahapan SSM dari tahap 1 sampai tahap 6, proses pengumpulan data dan instrumen penelitian dapat digambarkan dalam tabel 1.

Tabel 1. Tahapan SSM, Pengumpulan dan Analisis Data

Tahapan SSM	Pengumpulan Data	Proses	Hasil
<i>Tahap-1: Enter Problem Situation (unstructured)</i> Peneliti mengumpulkan data dan informasi yang terkait dengan permasalahan	Observasi Wawancara Studi Literatur	Menganalisis situasi masalah di dunia nyata ( <i>real-world</i> )	Menemukan masalah situasi sebenarnya
<i>Tahap-2: Express Problem Situation (structured)</i> Peneliti menstrukturkan situasi masalah secara sistematis	Wawancara Diskusi	Menentukan dan menganalisis CPO (Client, Practitioner, dan Owner of Issues addressed)	Masalah digambarkan dan distrukturkan dalam <i>rich-picture</i>
<i>Tahap-3: Formulation of Root Definition of relevant systems</i> Peneliti membuat dan mendefinisikan root definition yang relecan dengan sistem	Wawancara dan Diskusi	Menganalisis menggunakan PQR dan CATWOE	Model aktivitas secara umum untuk menyelesaikan masalah
<i>Tahap-4: Build Conceptual Models</i> Peneliti menyusun model konseptual berdasarkan root definition, analisis PQR, CATWOE, dan 3E (Efikasi, Efektifitas dan Efisiensi)	Wawancara dan Diskusi	Menyusun konseptual model didasarkan pada kerangka systematic succession planning	Model aktivitas yang diusulkan untuk penyelesaian masalah
<i>Tahap-5: Comparing conceptual model with real world</i> Peneliti membandingkan aktivitas pada konseptual model dengan realworld menggunakan matriks dan mendiskusikan usulan perbaikan masalah	Wawancara dan Diskusi	Mendiskusikan model yang diusulkan untuk mengetahui gap yang terjadi dan mengakomodir usulan solusi	Mengakomodasi berbagai pandangan
<i>Tahap-6: Define Feasible and Desirable Changes</i> Peneliti menganalisis dari aspek keinginan ( <i>desirability</i> ) dan kelayakan ( <i>feasibility</i> ) terhadap usulan perubahan/transormasi.	Wawancara dan Diskusi	Merumuskan hasil analisis dari tahap 1 s.d 5 untuk mendefinisikan aksi yang akan dilaksanakan	Daftar rencana aksi yang yang memenuhi kriteria <i>desirability</i> dan <i>feasibility</i>

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2022.

## **Manajemen Talenta**

Manajemen Talenta dapat didefinisikan sebagai proses untuk memastikan kemampuan organisasi untuk mengisi posisi kunci bagi para pemimpin masa depan dan posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi (keterampilan khusus dan nilai strategis yang tinggi (Pella, 2011) Definisi ini mirip dengan definisi perencanaan suksesi, kuncinya adalah organisasi yang mengelola ketersediaan pemimpin masa depan untuk mengisi posisi kritis untuk tujuan kelangsungan organisasi. (Armstrong, 2006) menjelaskan bahwa talent management adalah penggunaan serangkaian kegiatan yang terintegrasi untuk memastikan bahwa suatu organisasi menarik, mempertahankan, memotivasi, dan mengembangkan orang-orang berbakat yang dibutuhkannya sekarang dan di masa depan. Ada persyaratan dan kualifikasi khusus dalam mengidentifikasi talenta untuk memetakan dan menempatkan mereka di talent pool/ kelompok talenta. Penggunaan istilah *talent pool* untuk merujuk pada kumpulan pegawai yang berpotensi tinggi dan berkinerja tinggi yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk mengisi posisi talenta penting (Collings & Mellahi, 2009). Setiap jenjang jabatan manajerial memiliki kompetensi dan persyaratan kualifikasi yang berbeda-beda. Selain itu, ada aspek kinerja yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam memetakan talenta. Proses manajemen talenta dilanjutkan dengan pengembangan talenta untuk mengisi kesenjangan kompetensi dan kinerja, merekrut, mempertahankan dan menyebarluaskan bakat. Talent management dapat menjadi proses yang efektif dan saling melengkapi untuk rencana suksesi (Beheshtifar & Nekoie-Moghadam, 2011).

## **Rencana Suksesi**

Rothwell (2016) mendefinisikan perencanaan suksesi sebagai upaya yang disengaja dan sistematis oleh suatu organisasi untuk memastikan kesinambungan kepemimpinan dalam posisi kunci, mempertahankan dan mengembangkan modal intelektual dan pengetahuan untuk masa depan, dan mendorong kemajuan individu. Selanjutnya Dehghanpour et al. (2011) sepakat bahwa perencanaan suksesi adalah tujuan upaya penuh dan sistematis oleh suatu organisasi untuk memastikan stabilitas kepemimpinan di posisi kunci untuk mempertahankan dan mengembangkan modal intelektual dan pengetahuan untuk masa depan, dan untuk mendorong pengembangan pegawai. Menurut Kim (2012), perencanaan suksesi adalah pendampingan, pembinaan, dan retensi karyawan potensial untuk mengisi kekosongan di tingkat eksekutif senior. Selanjutnya Ali et al. (2012) menjelaskan bahwa

perencanaan suksesi adalah proses strategis yang dapat mengurangi kesenjangan kepemimpinan atau manajemen dan memberikan kesempatan bagi talenta terbaik untuk mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk peran masa depan.

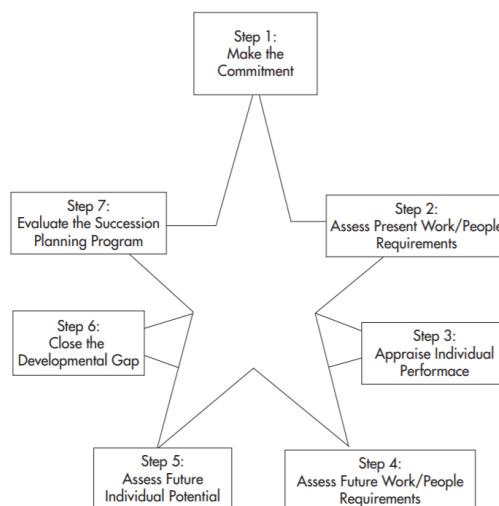
Adapun faktor-faktor yang terkait dengan perencanaan suksesi diantaranya:1) *Kepemimpinan transformasional*. Menurut McLaggan et al. (2013) kepemimpinan transformational efektif dalam mengembangkan pemimpin, dan terkait dengan hasil yang akan dihargai oleh sebagian besar organisasi, karyawan, dan pemimpin. Teori kepemimpinan transformasional cocok dengan persamaan perencanaan suksesi (Hart, 2011). 2) *Manajemen karir*. Manajemen karir dan perencanaan suksesi memungkinkan organisasi untuk mengurai tujuan dan kegiatannya dengan lebih baik (Hitka et al., 2012). M Armstrong (2012) menyatakan bahwa manajemen karir adalah pelengkap manajemen perencanaan suksesi karena bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki aliran talenta yang dibutuhkan. Palade & Constantin (2012) mencatat bahwa manajemen karir dipandang sebagai kemampuan untuk membangun karir, sebagai proses berkelanjutan untuk terlibat dalam proses reflektif, evaluatif dan pengambilan keputusan. 3) *Pelatihan dan pengembangan*. Rothwell (2016) berpendapat bahwa, ketika melaksanakan pendekatan sistematis untuk perencanaan suksesi, pengetahuan dan keterampilan baru dari talenta internal diperlukan, pelatihan ini penting sehingga pegawai dapat efektif dan efisien dalam menjalankan peran baru mereka. Oleh karena itu, pelatihan harus menjadi prioritas strategis dan harus dianggap sebagai sumber daya untuk mengukur dan mengatasi gap kompetensi dalam suatu organisasi (Rajasekar & Khan, 2013).

### ***Seven-Pointed Star Model of Succession planning***

Perencanaan suksesi telah didefinisikan sebagai sarana untuk mengidentifikasi posisi manajemen kritis, dimulai dari tingkat manajer proyek dan supervisor dan meluas hingga posisi tertinggi dalam organisasi (Rothwell, 2011). Perencanaan suksesi dimulai dengan mengidentifikasi posisi kritis dalam organisasi dari manajer tingkat terendah ke posisi tertinggi. Posisi kritis didefinisikan sebagai posisi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap pencapaian target organisasi. Perencanaan suksesi saat ini dipandang sebagai proses yang jauh lebih kompleks dengan banyak tingkatan dan lapisan (Berger & Berger, 2003).

Rencana suksesi dalam pelaksanaannya memiliki beberapa tahap untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Adanya rencana suksesi bertujuan untuk menjamin keberlangsungan ketersediaan kepemimpinan yang mumpuni di setiap posisi kritis. Perencanaan suksesi seharusnya tidak berdiri sendiri. Ini harus dipasangkan dengan manajemen suksesi, yang mengasumsikan bahwa lingkungan organisasi yang lebih dinamis dalam pengembangan kapasitas talenta harus terjadi secara *real time* (Rothwell, 2011). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengembangkan kompetensi untuk menghilangkan kesenjangan yang ada.

Baik perencanaan suksesi maupun manajemen suksesi sama-sama menekankan pentingnya mengembangkan talenta internal untuk memenuhi kebutuhan talenta saat ini atau masa depan organisasi (Rothwell, 2011). Poin pentingnya adalah organisasi harus fokus mempersiapkan talent pool dan mempersiapkan *talent pool* yang ada untuk memiliki kandidat yang siap menjadi pemimpin masa depan dan menempati posisi kritis serta menjaga keberlangsungan organisasi. Seperti yang dijelaskan oleh Cunningham (2007) pendekatan pengembangan suksesi mengakui bahwa organisasi membutuhkan fleksibilitas untuk memilih dari berbagai pilihan ketika seseorang meninggalkan jabatan. Menurut William J. Rothwell (2011) terdapat *Seven-Pointed Star Model for Systematic Succession Planning and Management* seperti yang ditunjukkan pada gambar 2.



Sumber: William J. Rothwell (2011)

Gambar 2. Seven-Pointed Star Model of Succession Planning



*Langkah 1: Make the commitment.* Langkah pertama perencanaan dan manajemen suksesi, semua pemangku kepentingan yang terkait dengan manajemen karir pegawai harus berkomitmen pada Perencanaan dan Manajemen Suksesi. Menetapkan peraturan internal dapat didefinisikan sebagai komitmen pemimpin untuk melaksanakan perencanaan dan manajemen suksesi.

*Langkah 2: Assess Present Work/People Requirements.* Semua pengambil keputusan harus menilai pekerjaan dan tanggung jawab kerja saat ini dalam posisi kritis. Hal terpenting dalam langkah ini, pemangku kepentingan dapat menentukan persyaratan kompetensi untuk posisi kritis.

*Langkah 3: Appraise Individual Performance.* Langkah selanjutnya, organisasi harus menilai kinerja individu untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan dan mencapai KPI mereka di posisi terakhir.

*Langkah 4: Assess Future Work/People Requirements.* Pada langkah ini, organisasi harus menilai persyaratan kompetensi di posisi kritis di masa depan. Langkah ini juga dapat selaras dengan strategi organisasi.

*Langkah 5: Asses Future Individual Potential.* Seberapa baik individu dipersiapkan untuk ditempatkan di posisi kritis? Potensi apa yang mereka miliki, dan seberapa baik potensi mereka sesuai dengan kebutuhan posisi masa depan? Organisasi harus menetapkan proses objektif, atau serangkaian proses, untuk menilai potensi masa depan individu.

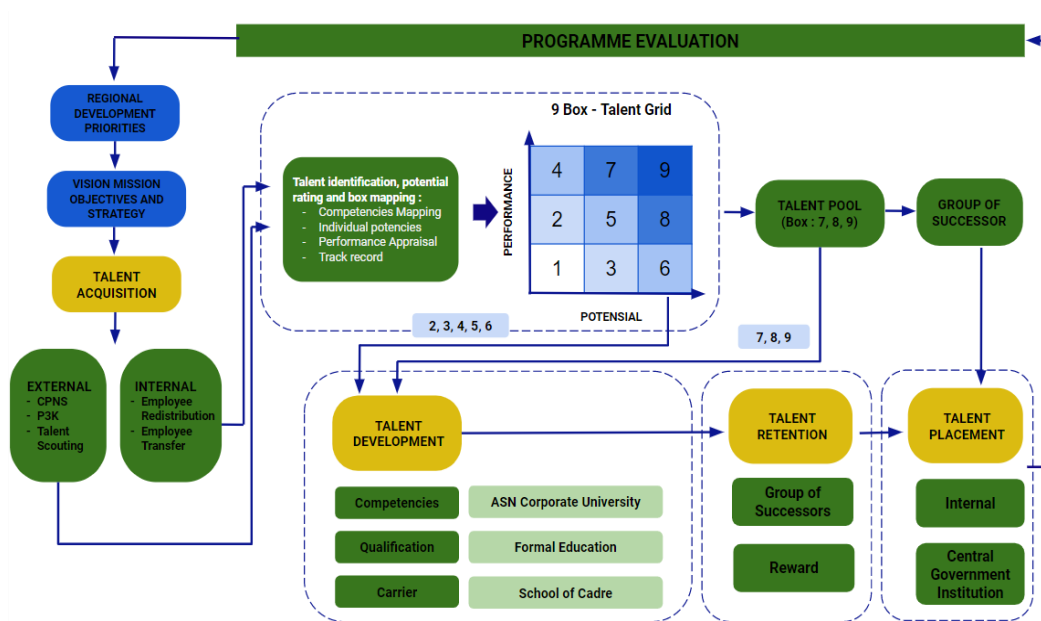
*Langkah 6: Close the developmental Gap.* Bagaimana organisasi dapat memenuhi kebutuhan rencana suksesi dengan mengembangkan kompetensi mereka? Organisasi harus membuat program berkelanjutan untuk membangun kapasitas pemimpin masa depan.

*Langkah 7: Evaluate the Succession Planning Program.* Evaluasi harus dilakukan oleh organisasi untuk perbaikan berkelanjutan dalam organisasi, termasuk dalam perencanaan dan manajemen suksesi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis *Soft System Methodology*

**Tahap-1: Enter Problem Situation (unstructured).** Langkah pertama ini adalah mengumpulkan informasi tentang masalah dan proses melalui observasi (misalnya, observasi informal atau prosedur pengambilan sampel formal), data sekunder dan wawancara informal. Penerapan manajemen talenta di Pemprov Jawa Barat didasarkan atas Peraturan Gubernur Nomor 69 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN di Pemprov Jabar. Proses manajemen talenta meliputi tahapan akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta, dan evaluasi talenta. Pemerintah Provinsi Jawa Barat memiliki komitmen yang kuat dalam menerapkan manajemen talenta ASN, indikatornya dapat dilihat dengan pembentukan beberapa regulasi dan program serta penggunaan manajemen talenta dalam pengembangan karir karyawan di Pemprov Jawa Barat.



Sumber: BKD Jabar, 2022

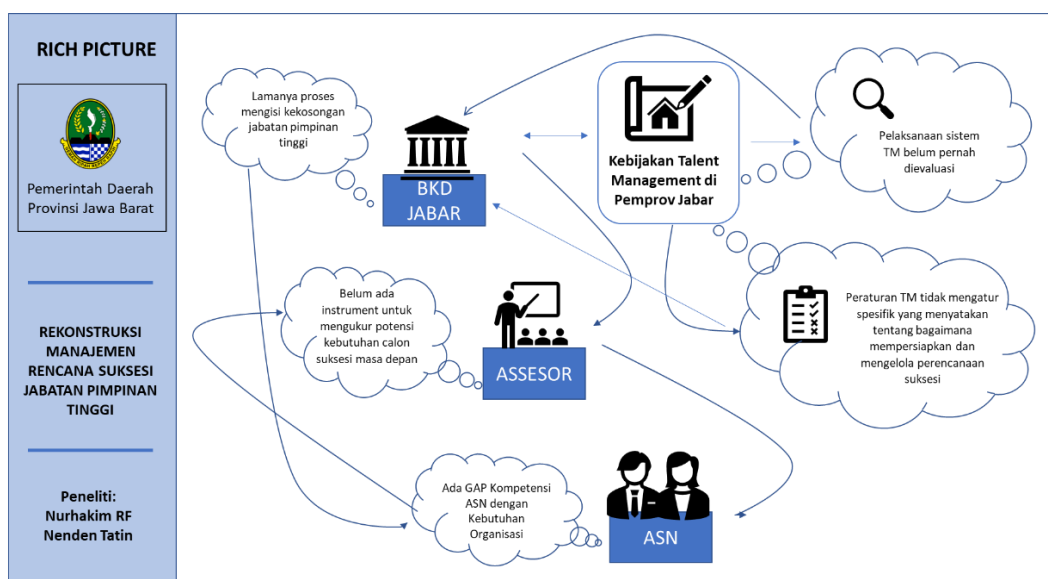
Gambar 3. Model Manajemen Talenta ASN di Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat

Namun, setelah mengkaji dan menganalisis manajemen talenta saat ini di Pemerintahan Jawa Barat, BKD Jabar menghadapi masalah utama yaitu tidak adanya prosedur sistematis dalam menyiapkan calon suksesi internal dalam konteks manajemen perencanaan suksesi untuk mengisi Jabatan Pimpinan Tinggi dalam organisasi. Gejala dari masalah ini adalah lamanya pengisian posisi kosong di Jabatan Pimpinan Tinggi.

Setelah menelusuri dan meninjau kembali manajemen talenta saat ini di Pemerintahan Jawa Barat, ada beberapa kesenjangan yang mempengaruhi kondisi tersebut. Manajemen talenta yang diterapkan tidak sempurna dan tidak dilakukan secara menyeluruh. Salah satu hal penting dari manajemen talenta adalah mempersiapkan pemimpin masa depan untuk mengisi posisi yang kosong pada waktu yang tepat dan tempat yang tepat untuk memastikan kelangsungan pemimpin di dalam organisasi. Tapi, manajemen talenta di Pemprov Jabar hanya memetakan talenta menjadi 9 kotak (*nine box talent pool*), dan tidak melanjutkan persiapan hingga calon suksesi siap mengisi posisi jabatan yang kosong.

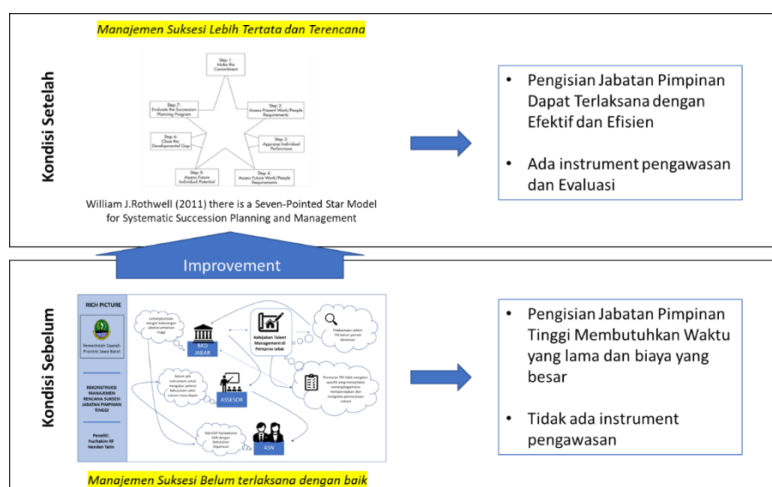
**Tahap-2: Express Problem Situation (structured).** Mengekspresikan situasi masalah (masalah terstruktur). Tiga jenis analisis dapat digunakan untuk menggambarkan situasi bermasalah saat ini di dunia nyata. *Rich Pictures* (Gambar 6) akan menarik perhatian orang atau kelompok yang dapat dilihat sebagai stakeholders dalam situasi manusia apa pun, dan jenis analisis pertama, intervensi penelitian, selalu menganggap kemungkinan "pemilik masalah" yang dipilih oleh "pemecah masalah" sebagai sumber utama ide untuk "sistem yang relevan" yang mungkin berguna untuk dimodelkan. Berdasarkan pernyataan masalah, elemen-elemen penting dalam SMM dapat dijelaskan sebagai berikut:

- A. Client : Sekda Jabar, Jafung Assesor BKD Jabar
- B. Practitioners : Peneliti
- C. Owners of the issues addressed: Kepala BKD Jabar, Tim Assesor



**Gambar 4. Rich Picture 1 Masalah Manajemen Rencana Suksesi di Pemprov Jabar**

**Tahap-3: Formulation of Root Definition of relevant systems.** *Root Definition* adalah definisi tujuan dari sistem aktivitas manusia berdasarkan kerangka kerja CATWOE. Berbeda dari yang dilakukan pada langkah 1 dan langkah 2 Action Research berbasis SSM, analisis yang dilakukan pada langkah 3 dan 4 Action Research berbasis SSM adalah aliran pemikiran berbasis logika (*logic-based stream of thinking*) (Checkland, P., & Scholes, 1990). Rumus "PQR" berarti melakukan P dengan Q untuk mencapai R. Rumus ini membantu kita memahami apa, bagaimana, dan mengapa, dari proses transformasional yang ditangkap dalam Q yang menyatakan bagaimana. Penting untuk mendefinisikan proses transformasi (T) dan pandangan dunia (W) yang berarti sesuatu, mengharuskan orang (A) untuk melakukan kegiatan yang membentuk transformasi (T) yang mempengaruhi orang-orang yang merupakan penerima manfaat dari proses (C), lingkungan (E) akan memberikan berbagai kendala seperti yang diberikan ketika melakukan T, dan seseorang dapat menghentikan atau mengubah T ini sebagai pemilik proses (O). Proses transformasi (T) harus dapat mengukur untuk mempertajam pemikiran pemodelan model aktivitas yang bertujuan, dengan tiga kriteria berikut: 1. *Efficacy*, apakah transformasi tersebut bekerja sebagaimana dimaksud; 2. *Efficiency*, apakah transformasi dicapai dengan sumber daya yang digunakan minimum; 3. *Efektivitas*, apakah transformasi tersebut mendukung pencapaian tujuan tingkat yang lebih tinggi atau jangka panjang. Dalam tulisan ini, peneliti menetapkan Root Definition yaitu pengembangan manajemen rencana suksesi pada manajemen talenta ASN di Provinsi Jawa Barat yang divisualisasikan melalui Rich Pictures pada gambar 7.



**Gambar 5. Rich Pictures 2 – Strukturisasi Masalah Menjadi Root Definition**

Dari berbagai perspektif, transformasi diperlukan untuk memperbaiki situasi untuk pelaksanaan manajemen talenta yang lebih baik di Pemprov Jawa Barat. Mengikuti saran dari Checkland, P., & Poulter (2007) penelitian ini menggunakan kerangka CATWOE untuk memastikan bahwa definition root yang diberikan dapat diterima (lihat Tabel 1). Root Definition untuk sistem proses perbaikan model manajemen talenta ASN pemprov Jabar dilakukan melalui pengayaan model manajemen rencana suksesi (P); ini dicapai dengan redefining dan merekonstruksi model rencana suksesi menggunakan *Seven-Pointed Model for Systematic Succession Planning and Management Framework* (Q), untuk menghasilkan pelaksanaan manajemen talenta yang lebih baik (R).

Tabel 2. CATWOE *Root Definition* Pengembangan Manajemen Rencana Suksesi

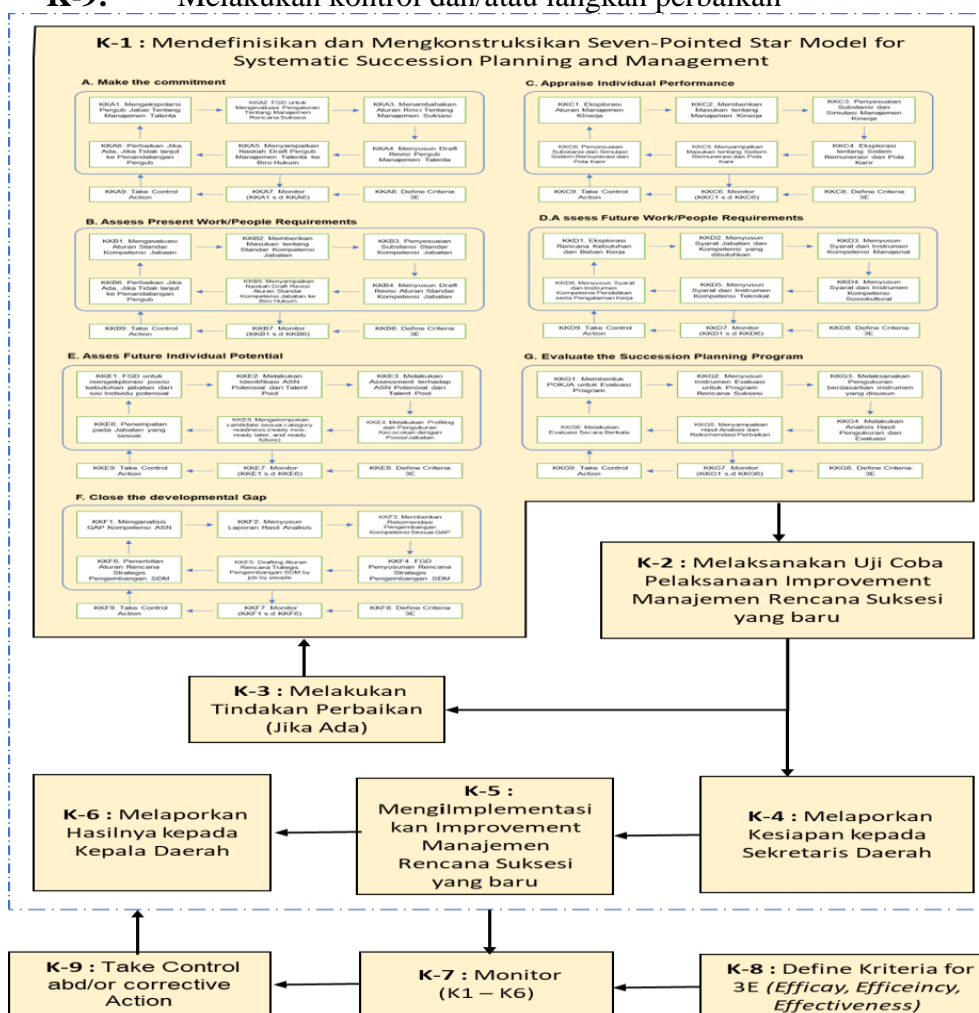
CATWOE	VALUES
<b>Customer</b>	BKD Jabar, Tim Jafung Assesor, ASN
<b>Actor</b>	BKD Jabar, Tim Jafung Assesor
<b>Transformation</b>	Pengayaan Model Rencana Suksesi yang lebih komprehensif
<b>Weltanschauung</b>	Peningkatan model Rencana Suksesi sudah seharusnya dilakukan untuk efisiensi dan efektifitas penempatan dalam jabatan
<b>Owner</b>	Gubernur Jabar, Sekda Jabar, Kepala BKD Jabar
<b>Environment</b>	Biro Hukum
<b>Efficacy</b>	Pelaksanaan Rencana Suksesi akan lebih terstruktur dan terukur
<b>Efficiency</b>	Akan menghemat biaya jika dibandingkan harus melaksanakan assesment dari eksternal
<b>Effectiveness</b>	Waktu yang dibutuhkan jadi lebih cepat

***Tahap-4: Build conceptual models of the systems named in the root definitions.***

Langkah 4 dari SSM adalah pemodelan sistem aktivitas manusia yang memiliki tujuan yang relevan berdasarkan pernyataan yang menggambarkan sistem aktivitas dalam *Root Definition* (RD) pada langkah 3. *Seven-Pointed Star Model* dapat digunakan sebagai kerangka kerja dalam merancang perencanaan suksesi yang sistematis di Pemerintah Jawa Barat dan dipasangkan dengan kerangka kerja manajemen talenta. Gambar 6 adalah model konseptual berdasarkan definisi root yang dinyatakan pada bagian sebelumnya. Model konseptual ini memiliki tiga kriteria: (1) *efficacy*: Pelaksanaan Manajemen Rencana Suksesi akan lebih terstruktur terukur dan terukur, (2) *efficiency*: Akan menghemat biaya jika dibandingkan harus melaksanakan assesment dari eksternal, dan

(3) *effectiveness*: Waktu yang dibutuhkan jadi lebih cepat. Ada sembilan kegiatan yang didefinisikan dalam model konseptual:

- K-1:** Mendefinisikan dan Mengkonstruksikan *Seven-Pointed Model for Systematic Succession Planning and Management Framework*
- K-2:** Melaksanakan Uji Coba Pelaksanaan Improvement Kerangka Kerja (*Framework*) Manajemen Rencana Suksesi yang baru
- K-3:** Melakukan Tindakan Perbaikan (Jika Ada/ diperlukan)
- K-4:** Melaporkan Kesiapan kepada Sekretaris Daerah
- K-5:** Mengimplementasikan Kerangka Kerja (*Framework*) Manajemen Rencana Suksesi yang baru
- K-6:** Melaporkan hasilnya kepada Kepala Daerah
- K-7:** Monitor K-1 s.d K-6
- K-8:** Mendefinisikan Kriteria 3E (Efikasi, Efisiensi, dan Efektivitas) untuk monitor sistem
- K-9:** Melakukan kontrol dan/atau langkah perbaikan



**Gambar 6. Model Konseptual Pengembangan Model Manajemen Rencana Suksesi pada Manajemen Talenta ASN Provinsi Jawa Barat**

**Tahapan 5 dan 6: Compare the Model with the Real World and Define Feasible and Desirable Changes.** Pada tahap ini, model konseptual dan dunia nyata dibandingkan (Tabel 3), kemudian mendefinisikan strategi penutupan kesenjangan. Setiap program transformasi membutuhkan sumber daya dalam hal waktu, orang, dan uang. Sebelum menerapkan perubahan, analisis harus dilakukan untuk memahami keinginan (*desirability*) dan kelayakan (*feasibility*) perubahan. Sebagai bagian dari proses manajemen perubahan, semua pemangku kepentingan utama (*Customers, Actors, and Owners*) harus secara aktif terlibat dalam transformasi sejak awal penelitian. *Desirability* dan *feasibility* transformasi diuji secara menyeluruh melalui keterlibatan para pemangku kepentingan dari tahap 1 hingga 5.

Tabel 3. Perbandingan Konseptual Model dengan *Real-World* dan Rencana Tindakan untuk menutup kesenjangan

<b>Konseptual</b>	<b><i>Real-World</i></b>	<b>Rencana Tindakan Untuk Menutup Kesenjangan</b>
<i>Make the commitment</i>	Pemerintah Jawa Barat telah menetapkan peraturan Gubernur Provinsi Jawa Barat nomor 69 tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN di Pemerintahan Jawa Barat. Peraturan ini dapat ditandai sebagai komitmen pemimpin dalam menerapkan manajemen Talenta, namun dalam peraturan ini tidak ada aturan spesifik tentang bagaimana mempersiapkan dan mengelola perencanaan suksesi.	Merevisi Pergub Manajemen Talenta ASN dengan menambahkan pengaturan yang detail mengenai manajemen rencana suksesi, khususnya untuk jabatan pimpinan tinggi.
<i>Assess Present Work/People Requirements</i>	Pemerintah Jawa Barat telah menilai kebutuhan kerja dan pegawai saat ini. Penilaian dan pengukuran kompetensi pegawai dikombinasikan dengan mengukur kecocokan pegawai dengan kualifikasi dalam pekerjaan saat ini.	Optimalisasi Standar Kompetensi Jabatan
<i>Appraise Individual Performance</i>	Kinerja Individu sudah diukur secara bulanan dan tahunan. BKD Jabar mengukur kinerja pegawai dengan dua instrumen	Mereview kembali aturan dan bisnis proses manajemen kinerja pegawai

---

<i>Assess Future Work/People Requirements</i>	yang terdiri dari perilaku dan KPI individu. Pemerintah Jawa Barat telah menentukan semua persyaratan pekerjaan, terutama untuk posisi Jabatan Pimpinan Tinggi. Persyaratan kerja yang terdiri dari persyaratan kualifikasi, persyaratan kompetensi manajerial, persyaratan sosiokultural, dan persyaratan teknis.	Mereview instrument standar kompetensi manajerial, teknis dan sosiokultural
<i>Asses Future Individual Potential</i>	BKD Jabar saat ini hanya menilai kompetensi pegawai berdasarkan kebutuhan pekerjaan saat ini. Mereka tidak mengukur potensi individu untuk mempersiapkan posisi yang lebih tinggi dan pekerjaan di masa depan.	Melakukan penilaian/ assessment terhadap pegawai potensial untuk ditempatkan pada jabatan di masa depan sesuai dengan kategori ( <i>ready now, ready later, and ready future</i> ).
<i>Close the developmental Gap</i>	BKD Jabar belum efektif dalam pengembangan kompetensi individu. Mereka tidak secara khusus menutup kesenjangan kompetensi bagi calon suksesor dan hanya mengembangkan kompetensi pegawai berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan individu untuk menutup kesenjangan dengan persyaratan pekerjaan saat ini.	Menyusun strategi dan rencana pengembangan kompetensi individu sesuai kompetensi pekerjaan yang dibutuhkan
<i>Evaluate the Succession Planning Program</i>	Pemerintah Jawa Barat telah menerapkan manajemen talenta pada tahun 2020, tetapi belum pernah mengevaluasi sistem saat ini. Jadi tidak dapat mengidentifikasi apa yang perlu ditingkatkan dalam sistem mereka saat ini	Melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan manajemen talenta ASN, baik dari sisi metode maupun outcomenya. Evaluasi juga dapat menguraikan dua hal. 1) Kesiapan kandidat di akhir langkah perencanaan suksesi; 2) Adanya peningkatan kebutuhan dari program yang dilaksanakan saat ini.

---

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2022.



Tahapan terakhir adalah *Take Action to Improve the Problem Situation*. Tindakan yang diusulkan untuk menutup kesenjangan antara model konseptual dan realitas yang dilaksanakan. Kemudian dapat melakukan refleksi untuk kepentingan penelitian (*research interest*) dan minat pemecahan masalah (*problem solving*).

## **KESIMPULAN**

Hasil analisis menunjukkan bahwa saat ini Pemerintah Jawa Barat belum sepenuhnya menerapkan manajemen talenta untuk mempersiapkan perencanaan suksesi Jabaran Pimpinan Tinggi (Eselon II), sehingga manajemen rencana suksesi tidak berjalan dengan optimal. Dalam kajian ini, penulis menggunakan pendekatan *Soft System Methodology* dalam merekonstruksi manajemen perencanaan suksesi dalam konteks manajemen talenta ASN di provinsi Jawa Barat dengan kerangka konseptual *Systematic Succession Planning* yang dinilai sesuai dan selanjutnya menyediakan rekomendasi untuk pengembangan manajemen talenta ASN yang lebih baik melalui rencana tindakan untuk menutup kesenjangan antara model konseptual dan real-world dalam pelaksanaan manajemen rencana suksesi Jabatan Pimpinan Tinggi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Ali, S., Ahmadi, A., Sarlak, M., Mahdavi, M., & Daraei, M. (2012). Identifying the key factors in effective Succession Management and analyzing their impact rate at the Southern Khorasan Electric Energy Distribution Company (SKEDC). *Interdisciplinary Journal of Research in Business* 2046-7141, 2, 46–61.
- Armstrong, M. (2006). Resource Management Resource Management. In *United Kingdom* (10th ed.). Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Beheshtifar, M., & Nekoie-Moghadam, M. (2011). Talent management: A complementary process for succession planning. *Life Science Journal*, 8(4), 474–477.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2003). *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*.
- Checkland, P., & Poulter, J. (2007). *Learning for Action, A Short Definitive Account of*

- Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers and Students*. John Wiley & Sons.
- Checkland, P., & Scholes, J. (1990). *Soft Systems Methodology in Action*. John Wiley & Sons.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Cunningham, I. (2007). Talent management: Making it real. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 21(2), 4–6.  
<https://doi.org/10.1108/14777280710727307>
- Dehghanpour, A., Nasehifar, V., & Karahrudi, A. (2011). Succession planning and its effects on employee career attitudes: Study of Iranian governmental organizations. *African Journal of Business Management*, 5, 3605–3613.
- Hardjosoekarto, S. (2012). *Soft systems methodology: (metode serba sistem lunak)*. Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Hart, A. S. (2011). *An in-depth evaluation of succession planning and management in health care organizations. Dissertation*. University of Minnesota.
- Hitka, M., Balážová, Ž., & Danihelová, Z. (2012). *Career Management Model for Selected Slovak Enterprise. VI*, 95–105.
- Kim, T. (2012). Succession Planning in Hospitals And the Association With Organizational Performance. *Nursing Economic\$, 30*, 14–20.
- McLaggan, E., Bezuidenhout, A., & Botha, C. (2013). Leadership style and organisational commitment in the mining industry in Mpumalanga. *SA Journal of Human Resource Management*, 11, 9 pages.  
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.483>
- Palade, A., & Constantin, C. (2012). The necessity of counselling and vocational orientation in students' career management. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Vol. 5 (54)*, 61–68.
- Pella, D. A. (2011). *Talent Management: Building Human Capital for Growth & Excellence*. Gramedia Pustaka Utama.  
<https://books.google.co.id/books?id=iGFnDwAAQBAJ>
- Pila, M. M., Schultz, C., & Dachapalli, L.-A. P. (2016). Factors related to succession

- planning in a government department in Gauteng. *Problems and Perspectives in Management*, 14(4), 145–153. [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(4-1\).2016.02](https://doi.org/10.21511/ppm.14(4-1).2016.02)
- Rajasekar, J., & Khan, S. (2013). Training and Development Function in Omani Public Sector Organizations: A Critical Evaluation. *Journal of Applied Business & Economics*, Volume 14, 37–52.
- Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87–99. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00370.x>
- Rothwell, W. J. (2016). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. American Management Association. <https://books.google.co.id/books?id=5RWfAQAACAAJ>
- Vathanophas, V. (2006). Competency Requirements for Effective Job Performance in Thai Public Sector. *Contemporary Management Research*, 3, 45. <https://doi.org/10.7903/cmr.49>
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>