



# **PANDUAN PERENCANAAN SUKSESI MELALUI TALENT MANAGEMENT**

UNIVERSITAS INDONESIA 2018

---

## **DAFTAR ISI**

<b>1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. PRINSIP-PRINSIP .....</b>	<b>1</b>
<b>3. LANGKAH PERENCANAAN SUKSESI.....</b>	<b>4</b>
<b>3.1. LANGKAH 1 – MENGIDENTIFIKASI POSISI-POSISI PENTING.....</b>	<b>5</b>
<b>3.2. LANGKAH 2 – MENGIDENTIFIKASI KOMPETENSI .....</b>	<b>5</b>
<b>3.3. LANGKAH 3 – MENGIDENTIFIKASI DAN MENILAI KANDIDAT .....</b>	<b>7</b>
<b>3.4. LANGKAH 4 – MERENCANAKAN PEMBELAJARAN DAN     PENGEMBANGAN.....</b>	<b>10</b>
<b>3.5. LANGKAH 5 – MENGIMPLEMENTASI DAN MENGEVALUASI.....</b>	<b>10</b>
<b>REFERENSI.....</b>	<b>11</b>

---

## 1. PENDAHULUAN

Perencanaan suksesi adalah proses mengisi posisi manajerial yang ada di Universitas Indonesia dari kandidat-kandidat potensial yang ada di *talent pool* dan diikuti dengan proses pembekalan kandidat untuk siap dalam mengisi posisi yang dibutuhkan. Dalam prosesnya, perencanaan suksesi ini 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.

Perencanaan suksesi penting dilakukan karena dapat membantu organisasi dalam hal:

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

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

## 2. PRINSIP-PRINSIP

Ada beberapa prinsip-prinsip dalam pelaksanaan suksesi manajemen, 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.

Prinsip prinsip dalam pelaksanaan suksesi sejalan dengan nilai-nilai Universitas Indonesia berikut:

*Tabel 1. Nilai-Nilai Universitas Indonesia*

No.	Nilai	Indikator Perilaku Kunci
1.	Kejujuran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjadi pribadi yang senantiasa memegang teguh prinsip kejujuran, menjaga kredibilitas dan mempertahankan kebenaran.</li> <li>• Menjadi teladan bagi orang lain dan saling mengingatkan untuk tidak mendukung tindakan yang bertentangan dengan kejujuran.</li> </ul>
2.	Keadilan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjaga kehormatan dengan menjunjung tinggi nilai-nilai keadilan.</li> <li>• Bersikap responsif, santun, dan tidak diskriminatif.</li> <li>• Turut berupaya untuk mewujudkan keadilan.</li> </ul>
3.	Keterpercayaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bersikap amanah dan dapat dipercaya serta dapat diandalkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.</li> <li>• Menunjukkan komitmen untuk tidak menyalahgunakan informasi, posisi, kedudukan atau jabatan serta fasilitas UI yang telah diamanatkan</li> <li>• Menjaga nama baik Universitas Indonesia baik di dalam maupun di luar lingkungan UI.</li> </ul>
4.	Kemartabatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjunjung tinggi norma kesusilaan dan sopan santun.</li> <li>• Memberikan pelayanan prima untuk mencapai kepentingan bersama.</li> <li>• Menciptakan area dan wilayah kampus UI</li> </ul>

No.	Nilai	Indikator Perilaku Kunci
		sebagai zona yang aman.
5.	Tanggung Jawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menunjukkan sikap disiplin dalam menuntaskan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.</li> <li>• Melakukan tindakan proaktif dan inisiatif yang tinggi sehingga berdampak pada hasil yang berkualitas.</li> <li>• Mengupayakan proses pengembangan diri secara terus menerus sebagai bentuk tanggung jawab terhadap diri sendiri, profesi, dan lingkup kerja.</li> </ul>
6.	Kebersamaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memegang teguh identitas sebagai bangsa dan memprioritaskan kemanfaatan bagi Indonesia dengan didasari sikap peduli terhadap kepentingan masyarakat.</li> <li>• Menjunjung tinggi toleransi terhadap kebhinekaan atau keberagaman suku bangsa, agama dan ras, sebagai kekayaan budaya.</li> <li>• Bekerjasama dan berkolaborasi untuk membangun sinergi dalam mencapai tujuan bersama.</li> <li>• Saling mendukung pencapaian hasil dengan disertai kepekaan terhadap kebutuhan orang lain dan rasa empati.</li> </ul>
7.	Keterbukaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menunjukkan kesediaan untuk mendengarkan, mempertimbangkan, dan menerima masukan dan pendapat orang lain dengan kerendahan hati.</li> <li>• Memberikan informasi dengan benar secara terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan.</li> </ul>

No.	Nilai	Indikator Perilaku Kunci
8.	Kebebasan Akademik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan kebebasan untuk menyampaikan pikiran dan pendapat yang bertanggung jawab di lingkungan UI.</li> <li>• Menunjukkan rasa ingin tahu dan memberikan ide-ide kreatif untuk mendorong inovasi dan/atau melakukan perbaikan berkelanjutan.</li> <li>• Memberikan inspirasi untuk menghasilkan pembaruan baik lewat tulisan, ucapan, maupun tindakan.</li> </ul>
9.	Kepatuhan pada Aturan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memahami dan menunaikan tugas dengan cara-cara yang berpadanan dengan peraturan perundang-undangan, aturan, prosedur, panduan UI serta panduan lainnya yang relevan.</li> <li>• Melakukan tindakan yang sesuai dengan aturan yang berlaku baik di dalam maupun di luar lingkungan UI</li> </ul>

### 3. LANGKAH PERENCANAAN SUKSESI

Berikut adalah langkah-langkah yang dapat dijadikan panduan untuk aktivitas perencanaan suksesi yang terdiri dari 5 tahapan, yaitu:



Gambar 1. Langkah perencanaan suksesi manajemen

Nilai-nilai budaya juga merupakan salah satu pertimbangan dalam melakukan perencanaan suksesi terutama saat mengidentifikasi kompetensi serta mengidentifikasi dan menilai kandidat. Hal ini bertujuan agar kandidat yang didapatkan berperilaku sesuai nilai-nilai UI.

### 3.1. LANGKAH 1 – MENGIDENTIFIKASI POSISI-POSISI PENTING

Sebuah posisi dikatakan memiliki peran penting apabila posisi tersebut berpengaruh signifikan terhadap kemampuan organisasi untuk melakukan aktivitas normal. Pada tahap ini, dalam mengidentifikasi posisi pada tingkat manajemen yang dibutuhkan, organisasi perlu mempertimbangkan hal-hal berikut:



Gambar 2. Aspek yang perlu diperhatikan dalam identifikasi posisi penting

### 3.2. LANGKAH 2 – MENGIDENTIFIKASI KOMPETENSI

Kompetensi adalah Seperangkat standar mengenai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dipersyaratkan oleh suatu jabatan. Dalam hal ini digunakan untuk merekrut atau menyeleksi SDM sesuai dengan standar kualitas, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dipersyaratkan oleh jabatannya. Komponen-komponen kompetensi terdiri dari:

- a. Pengetahuan (*knowledge*) : Informasi yang dimiliki individu tentang sesuatu dalam bidang tertentu
- b. Keahlian (*skills*) : Kemampuan untuk menjalankan tugas-tugas tertentu.
- c. Atribut personal : Sifat, cara kerja, kepribadian, maupun nilai-nilai yang dianut.

Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengidentifikasi kompetensi, diantaranya:

- 1) Melakukan tes asesmen kompetensi khususnya untuk kompetensi inti yang bersifat general dengan memakai jasa pihak ketiga agar menjaga independensi dan obyektivitas Dalam kegiatan

ini terdiri dari tes tertulis, Melakukan wawancara sdm terkait, wawancara atasan dan *stakeholders* terkait, *focus group discussion* 2) Meninjau kembali penempatan sdm di suatu posisi jabatan apakah sudah sesuai dengan spesifikasi jabatan dan kompetensi yang dipersyaratkan. 3) Meninjau kembali kompetensi yang dipersyaratkan mengacu pada nilai-nilai UI

Untuk dapat menduduki jabatan manajerial, seorang kandidat perlu memenuhi kompetensi inti dalam level tertentu yang dipersyaratkan dalam dengan kelas jabatan. Untuk berhasil dalam suatu jabatan, kandidat yang ditunjuk wajib mempunyai kompetensi dalam mengelola diri, mengelola tugas dan mengelola orang lain. Detail dan jabaran ketiga kompetensi tersebut adalah sebagai berikut:

### **1. Mengelola Diri**

- a. Integritas
- b. Komitmen pada pengembangan
- c. Adaptasi terhadap perubahan

### **2. Mengelola Tugas**

- d. Perencanaan
- e. Berorientasi pada kualitas
- f. Analisis masalah

### **3. Mengelola Orang Lain**

- g. Komunikasi lisan
- h. Kerjasama
- i. Berorientasi pada pelayanan

Kompetensi tersebut di atas mengacu pada Keputusan Rektor Universitas Indonesia 1397/SK/R/UI/2018 tentang Penetapan Kompetensi Inti untuk Teaga Kependidikan di Lingkungan Universitas Indonesia.

### **Tingkat Profisiensi**

Kandidat wajib memenuhi suatu tingkatan tertentu yang dipersyaratkan dalam jabatan tersebut yang disebut dengan “tingkat profisiensi”. Tingkat profisiensi merupakan gambaran kapasitas pegawai untuk setiap kompetensi yang dinilai, semakin tinggi angka tingkat profisiensi maka



semakin tinggi pula kemampuan pegawai tersebut. Berikut adalah beberapa tingkat profisiensi di Universitas Indonesia:

*Tabel 2. Tingkat profisiensi*

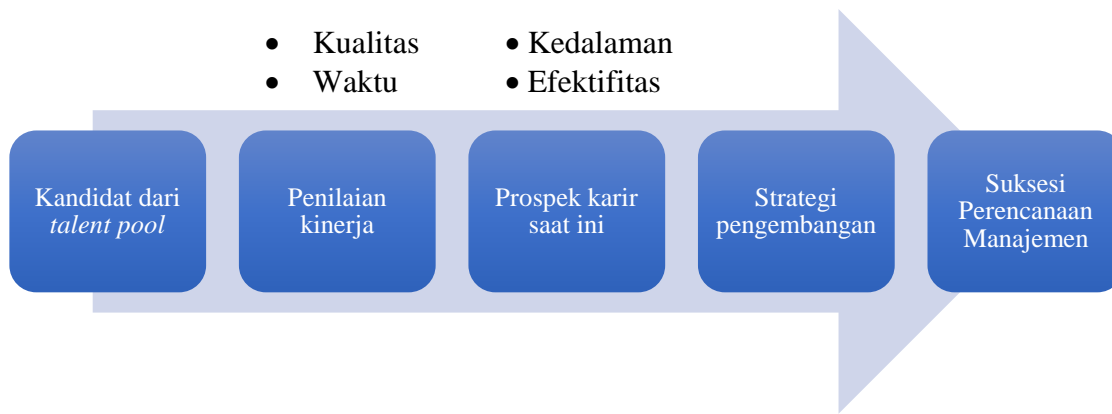
1	Tahu manfaat tindakan tersebut di pekerjaan, tapi belum konsisten melakukannya karena tidak mau dan/atau tidak mampu
2	Melakukan tindakan atas perintah orang lain atau karena kewajiban, bukan atas kesadaran dan inisiatif sendiri
3	Melakukan tindakan atas inisiatif sendiri
4	Mendorong dan mendukung orang lain melakukan tindakan
5	Mampu membangun kompetensi tersebut di organisasi menjadi teladan, membangun sistem, memastikan ketersediaan sumber daya serta sarana dan prasarana, membina orang

*Sumber.* Kamus Kompetensi Inti Tendik UI (2017)

Setiap jabatan manajerial mempunyai persyaratan tingkat profisiensi yang berbeda-beda sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh jabatan tersebut. Tingkat profisiensi minimal jabatan manajerial adalah pada tingkat 4 (mendorong dan mendukung orang lain melakukan tindakan). Tingkat profisiensi masing-masing kandidat diketahui melalui hasil asesmen. Selain kompetensi inti, kandidat juga harus memenuhi persyaratan kompetensi teknis di bidang pekerjaannya masing-masing.

### **3.3. LANGKAH 3 – MENGIDENTIFIKASI DAN MENILAI KANDIDAT**

Dalam mengidentifikasi kandidat, diperlukan keselarasan antara posisi penting yang dibutuhkan dengan ketersediaan kandidat yang layak mengisi posisi penting tersebut, sehingga organisasi perlu memperhatikan aspek-aspek berikut:



Gambar 3. Menghubungkan kebutuhan posisi penting dengan ketersediaan kandidat

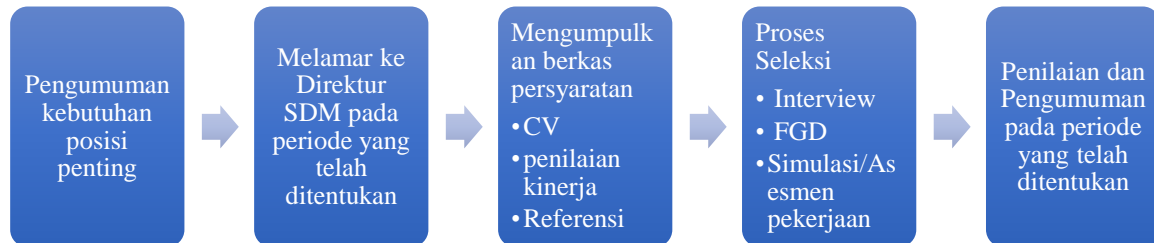
Organisasi juga perlu: 1) Melakukan pemetaan minat pegawai sehingga muncul kandidat potensial, 2) Melakukan diskusi antara atasan dengan pegawai terkait aspirasi karir, 3) Mengembangkan keahlian, kompetensi dan minat karir pegawai. Sementara itu, metode-metode yang dapat digunakan dalam proses seleksi dan penilaian kandidat, diantaranya:



Gambar 4. Metode-metode dalam seleksi penilaian kandidat

### 3.3.1. MEKANISME

Selain melalui mekanisme *talent pool*, pegawai juga dapat mengikuti mekanisme pengajuan diri dalam proses rekrutmen internal atau suksesi untuk posisi manajerial dengan alur sebagai berikut:



Gambar 5. Alur mekanisme pengajuan diri kandidat dalam proses suksesi internal manajerial

### 3.3.2. FORMAT PENILAIAN

Format penilaian berikut dapat dijadikan panduan dalam menilai kandidat:

Tabel 6. Penilaian Kandidat

#### PENILAIAN SUKSESI MANAJEMEN (PROPOSED)

Nama Kandidat: \_\_\_\_\_ Nama penilai: \_\_\_\_\_  
 Jabatan Kandidat Saat Ini : \_\_\_\_\_ Jabatan penilai: \_\_\_\_\_  
 Jabatan Potensial Kandidat: \_\_\_\_\_ Direktorat: Sumber Daya Manusia  
 Direktorat: Sumber Daya Manusia

No	Kriteria Penilaian	Bobot	Nilai	Keterangan
1	<b>Kinerja Sebelumnya</b>	20%	15-20%	
	Sangat baik		10-15%	
	Baik		5-10%	
	Kurang baik		0-5%	
2	<b>Kompetensi Inti</b>	20%	15-20%	
	Sangat sesuai		10-15%	
	Sesuai		5-10%	
	Kurang sesuai		0-5%	
3	<b>Kompetensi Teknis</b>	15%	7-10%	
	Sangat sesuai		4-6%	
	Sesuai		0-3%	
4	<b>Penilaian lainnya</b>	40%	0%	
	CV		0-10%	
	Interview		0-15%	
	Essay		0-10%	
	Reference Check		0-5%	
5	<b>Pendidikan</b>	5%		
	Doktoral		5%	
	Magister		4%	
	Sarjana	3%		
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>0%</b>	

### **3.4. LANGKAH 4 – MERENCANAKAN PEMBELAJARAN DAN PENGEMBANGAN**

Poin penting dalam perencanaan pembelajaran dan pengembangan kandidat adalah rencana harus fokus pada upaya menurunkan atau menghilangkan jarak antara kompetensi yang diharapkan dengan pengetahuan, keahlian dan kemampuan kandidat saat ini. Sehingga dalam mengelola ekspektasi suksesi manajemen, harus didasarkan pada pembelajaran dan pengembangan untuk mengisi potensi pegawai, bukan hanya mengisi kekosongan.

Sementara itu, ada beberapa variasi *learning and development* yang bisa dipertimbangkan, yaitu: *job assignments*, *job rotations*, dan *formal training*. Selain itu ada beberapa strategi untuk mendukung *transfer of knowledge* untuk kandidat, diantaranya: *mentoring*, *coaching*, *job-shadowing*, merekam jejak *critical knowledge*, *exit interviews*, dan juga menentukan pihak-pihak yang terlibat.

### **3.5. LANGKAH 5 – MENGIMPLEMENTASI DAN MENGEVALUASI**

Tahap terakhir ini adalah tahap implementasi rencana yang telah disiapkan, melakukan rencana aksi untuk setiap proses yang akan dilakukan, dan juga mengevaluasi secara berkala terkait efektif atau tidaknya proses yang telah dilakukan sehingga tujuan perencanaan suksesi manajemen dapat tercapai diiringi produktifitas pegawai secara umum untuk mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan.

## REFERENSI

Kamus Kompetensi Inti Tendik UI. (2017). Direktorat Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia.

Management Succession Plan. (1997). *National Park Service, U.S. Department of the Interior*.

Manager's Role in Workforce and Sucession Planning. (2014). *Office of Human Resource Management, Lousiana State University*.

Newfoundland Labrador. (2008). Succession planning and management guide.

Ohio's Talent for Tomorrow and Beyond. (2011). *Department of Administrative Services (DAS) Learning and Development Project Managemen Program*.

Succession Planning & Management in Tough Economic Times. (2009). *PageUp People*.

Workforce and Succession Planning Guidebook. (2010). *County of Los Angeles Department of Human Resources*.