

**ANALISIS PELAKSANAAN PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN  
KARIER ASN DI PROVINSI JAWA TENGAH**

**Mutiara Marselina, Amni Zarkasyi Rahman**

Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Diponegoro

Jl. Prof. H. Soedarto, S.H., Tembalang, Kota Semarang, Kode Pos 1269

Telepon (024) 7465407, Faksimile (024) 7465405

Laman : [www.fisip.undip.ac.id](http://www.fisip.undip.ac.id) Email : [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

---

***ABSTRACT***

*Central Java Province has a low assessment achievement in the aspect of career development based on an assessment from the State Civil Apparatus Commission. In this case, one of the problems is that there is still a mismatch between the needs of position specifications and the qualifications of civil servants in positions so that it is necessary to map and organize the right employees and build a quality career development concept. The purpose of this study was to determine the implementation of career planning and development in the Central Java Provincial Government. The research method used is descriptive qualitative. The theory used in this research is career development organization theory. The results obtained are the existence of employee regulations, employee motivation, and leadership commitment that support the implementation of the system. However, although many employees have successfully passed and registered in the talent pool, in reality there is a mismatch between the number of available position formations and the number of employees who are ready to be promoted, causing career uncertainty and widespread dissatisfaction. In the process, the limited number of assessors available and the suboptimal performance of the SIMPEG application also hampered the smooth management of information.*

***Keywords: Succession Plan, Succession Plan Implementation, Career Development***

## ABSTRAK

Provinsi Jawa Tengah memiliki capaian penilaian yang masih terbilang rendah pada aspek pengembangan karier berdasarkan penilaian dari Komisi Aparatur Sipil Negara. Dalam hal ini salah satu yang menjadi masalah yaitu masih terdapat *mismatch* antara kebutuhan spesifikasi jabatan dan kualifikasi PNS dalam jabatan sehingga perlu pemetaan dan penataan pegawai yang tepat serta membangun konsep pengembangan karier yang berkualitas. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan perencanaan dan pengembangan karier di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif. Teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori *career development organization*. Hasil penelitian yang didapat yaitu adanya peraturan pegawai, motivasi pegawai, dan komitmen pimpinan yang mendukung terlaksananya sistem. Namun, meskipun banyak pegawai yang berhasil lolos dan terdaftar dalam *talent pool*, realitanya terjadi ketidaksesuaian antara jumlah formasi jabatan yang tersedia dan jumlah pegawai yang siap dipromosikan sehingga menyebabkan ketidakpastian karier dan ketidakpuasan yang meluas. Dalam prosesnya, terbatasnya jumlah asesor yang tersedia dan kinerja aplikasi SIMPEG yang belum optimal juga turut menghambat kelancaran pengelolaan informasi.

**Kata Kunci: Rencana Suksesi, Pelaksanaan Rencana Suksesi, Pengembangan Karier**

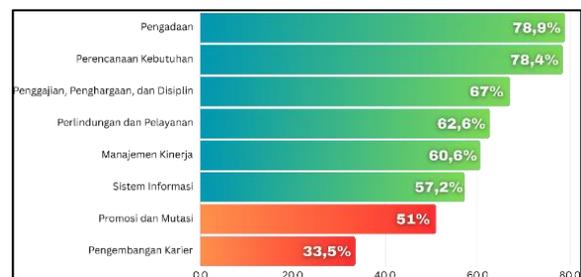
## Pendahuluan

Reformasi birokrasi merupakan langkah yang diambil oleh pemerintah untuk mengubah dan memperbarui sistem penyelenggaraan pemerintahan agar lebih efektif dan efisien, dengan tujuan menciptakan tata kelola pemerintahan yang berkualitas (Setiorini & Sarfiah, 2021). Reformasi birokrasi dilakukan dengan menciptakan ASN yang mampu menjalankan perannya sebagai pelaksana kebijakan dan penyelenggara pelayanan publik. Salah satu arah kebijakan dan strategi yang terdapat pada RPJMN 2020-2024 terkait reformasi birokrasi yaitu mengenai penguatan implementasi manajemen ASN berbasis merit.

Pemerintah Indonesia dalam menerapkan sistem merit di birokrasi pemerintah telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya pada pasal 27 yang menjelaskan bahwa manajemen ASN harus terlaksana berdasarkan sistem merit. Sistem merit diharapkan dapat menghasilkan ASN yang responsif, kolaboratif, dan mendukung tata kelola pemerintahan efektif menuju pemerintahan dinamis.

Dalam pelaksanaan sistem merit di instansi pemerintah, maka dibuatlah alat

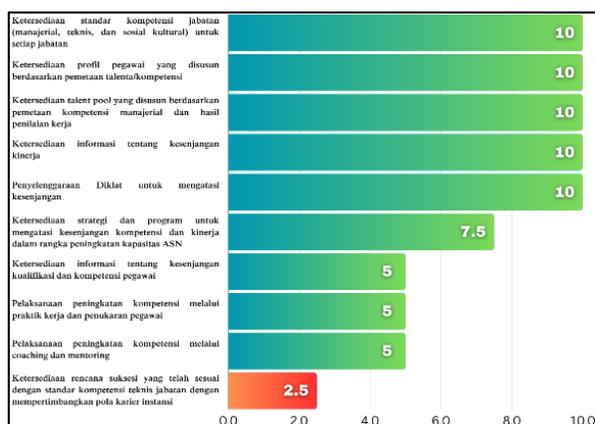
ukur sejauh mana instansi pemerintah dapat menerapkan sistem merit tersebut, yaitu melalui Peraturan Menteri PANRB Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dan Manajemen Aparatur Sipil Negara. Berdasarkan data yang bersumber dari KASN, total populasi instansi pemerintah objek pengawasan sistem merit KASN mengacu pada prioritas nasional dalam RPJMN 2020-2024 yaitu 597 instansi pemerintah. Angka tersebut terdiri dari 34 Kementerian, 21 Lembaga Pemerintah Non Kementerian, 34 Pemerintah Provinsi, dan 508 Pemerintahan Kabupaten/ Kota. Hingga akhir tahun 2023 terdapat 587 instansi yang telah dilakukan penilaian penerapan sistem merit oleh KASN. Dalam hal ini instansi yang sudah dinilai yaitu 34 Kementerian, 21 LPNK, 33 Provinsi, dan 479 Kabupaten/Kota.



**Gambar 1.** Kualitas Penerapan Aspek Sistem Merit di Instansi Pemerintah 2023  
Sumber : KASN, 2023

Berdasarkan gambar tersebut, capaian aspek pengembangan karier serta

promosi dan mutasi masih tergolong rendah. Permasalahan yang sama juga terjadi pada Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Provinsi Jawa Tengah juga memiliki capaian penilaian yang masih dibilang rendah pada aspek pengembangan karier.



**Gambar 2.** Capaian Penilaian Aspek Pengembangan Karier pada Sistem Merit Provinsi Jawa Tengah Tahun 2023  
Sumber : Satu Data Sistem Merit, 2023

Pada gambar tersebut, terdapat nilai paling rendah yaitu sebesar 2,5 pada ketersediaan rencana suksesi yang telah sesuai dengan standar kompetensi teknis jabatan dengan melakukan pertimbangan pola karier instansi. Pemerintah Provinsi Jawa Tengah menghadapi tantangan terkait kualitas sumber daya manusia di dalam pelaksanaan organisasinya.

Berdasarkan informasi yang didapat menurut data yang diperoleh melalui laman sosial media Badan Kepegawaian Daerah

Provinsi Jawa Tengah, yaitu dari [instagram.com/bkdprovjateng](https://www.instagram.com/bkdprovjateng), diketahui bahwasanya per 5 Februari 2024 Pemerintah Provinsi Jawa Tengah pada tahun 2024 terdapat 1757 pegawai yang memasuki masa pensiun. Lebih dari itu, pada tahun 2025 terdapat 1990 pegawai yang memasuki masa pensiun dan pada tahun 2026 terdapat 1925 pegawai yang memasuki masa pensiun.

Selain itu, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, juga memiliki permasalahan lain terkait kompetensi dan kualifikasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang masih terbilang rendah. Hal ini didukung oleh data dari Profil PNS Provinsi Jawa Tengah tahun 2024 yang menunjukkan bahwa sebanyak 6,95% pegawai hanya memiliki pendidikan hingga tingkat SD, SMP, dan SMA. Selain itu, hanya terdapat 0,13% atau 61 pegawai yang dapat mengenyam pendidikan hingga S3 dan 11,53% yang dapat mengenyam S2. Data tersebut juga mengindikasikan bahwa proporsi PNS dengan tingkat pendidikan S2 dan S3 di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah masih cukup kecil jika dibandingkan dengan total jumlah PNS di Provinsi Jawa Tengah.

Terdapat perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Penelitian ini berfokus pada

menganalisis pelaksanaan dari perencanaan dan pengembangan karier ASN di Provinsi Jawa Tengah. Dalam hal ini, teori yang digunakan yaitu teori *career development organization* menurut Werther & Davis (1996), yang merupakan proses dimana organisasi mempersiapkan dan mengembangkan pegawai untuk mencapai tujuan karier yang direncanakan. Sementara itu, dalam *career development organization* terdapat beberapa dimensi menurut Suprihanto & Putri (2021), yaitu kemampuan karyawan, organisasi, beban kerja, dan peraturan kepegawaian.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan tipe penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif. Metode penelitian deskriptif kualitatif menjadi penelitian yang dirancang untuk mengumpulkan informasi terkait kondisi dan fenomena yang terjadi berdasarkan keadaan penelitian. Dalam hal ini, penelitian dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah selaku implementor pengembangan karier. Pemilihan informan dilakukan menggunakan metode *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Jenis data pada pelaksanaan penelitian ini yaitu data kualitatif berupa rangkaian kalimat tertulis

yang dapat menjelaskan atau menggambarkan secara rinci fenomena atau peristiwa yang terjadi atau ditemukan dalam penelitian ini. Sumber data diperoleh melalui data primer dan data sekunder dengan pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Pengujian kualitas data pada penelitian ini menggunakan metode triangulasi sumber.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **A. Perencanaan Suksesi**

Perencanaan suksesi merupakan strategi penting dalam memastikan keberlanjutan dan stabilitas suatu organisasi atau institusi. Dengan perencanaan suksesi yang efektif, organisasi dapat meminimalkan risiko kehilangan keahlian atau kepemimpinan akibat pensiun, promosi, atau rotasi jabatan. Selain itu, perencanaan ini juga membantu menciptakan jalur karier yang jelas bagi pegawai, meningkatkan motivasi, dan mendorong pengembangan kompetensi sesuai kebutuhan organisasi.

#### **1. Kemampuan Karyawan**

Proses identifikasi pegawai berpotensi tinggi merupakan langkah strategis yang penting bagi organisasi untuk

memastikan ketersediaan pemimpin dan tenaga profesional berkualitas yang dapat membawa organisasi mencapai tujuan jangka panjang. Salah satu bentuk pelaksanaan identifikasi pegawai berpotensi tinggi ialah melalui adanya *talent scouting*. *Talent scouting* ini adalah proses seleksi kader potensial yang bertujuan untuk menemukan ASN berkualitas tinggi sebagai bagian dari *talent pool*, atau kandidat yang layak dipertimbangkan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi di tingkat administrator dan pengawas. ASN yang berhasil masuk dalam *talent pool* akan menunggu keputusan promosi selama masa berlaku *talent pool*, yaitu 4 (empat) tahun.

Talent scouting memberikan kebebasan penuh kepada individu terpilih untuk berpartisipasi secara sukarela, sesuai keinginan dan motivasi pribadi mereka. Dalam hasil *talent scouting*, diperoleh informasi mengenai penilaian potensi dan kompetensi ASN, termasuk gambaran kekuatan dan kelemahan individu serta rekomendasi berdasarkan hasil asesmen yang telah dilalui oleh ASN. Menurut Tutiyani & Djumiarti, (2018) dalam penelitiannya, melalui program *talent scouting*, hanya pejabat yang memiliki kompetensi tinggi yang akan terpilih, sehingga posisi jabatan strategis dapat diisi

oleh individu yang benar-benar memenuhi standar keahlian yang dibutuhkan.

Penetapan daftar nominatif calon peserta *talent scouting* untuk calon Pejabat Administrator dan Pengawas dilakukan melalui proses pemetaan talenta yang bertujuan untuk mengidentifikasi ASN dengan potensi dan kompetensi sesuai kebutuhan jabatan. Pemetaan Talenta dilaksanakan untuk semua PNS di setiap tingkat jabatan dengan menggunakan penilaian kinerja dan penilaian potensi sebagai dasar utama. Penilaian kinerja dalam pemetaan talenta ini merupakan kombinasi antara Penilaian Kinerja PNS dan Penilaian Kinerja Sikap dan Perilaku yang dilakukan secara 360°. Setelah penilaian kinerja terkumpul, hasilnya akan digunakan untuk melakukan pemeringkatan dalam tiga kategori, yaitu kategori tinggi, menengah, dan rendah.

Dalam mendukung proses pemetaan talenta yang akurat, penentuan pemeringkatan juga dilakukan dengan melihat potensi individu PNS melalui penilaian potensi. Penilaian potensi ini menggunakan metode CAT Potensi yang diakui sebagai metode efektif untuk mengukur kemampuan dan bakat yang dimiliki setiap pegawai. CAT Potensi dimaksudkan untuk mengukur/menilai

potensi PNS yang meliputi kemampuan intelektual, kemampuan interpersonal, kesadaran diri, kemampuan berpikir kritis dan strategis, kemampuan menyelesaikan permasalahan, kecerdasan emosional, kemampuan belajar cepat dan mengembangkan diri, serta motivasi dan komitmen PNS.

Berkaitan dengan pelaksanaan *talent scouting*, jika seorang pegawai tidak lulus, umpan balik diberikan terkait alasan ketidاكلulusannya, seperti ketidaksesuaian data, ketidaklengkapan makalah, atau bahkan adanya indikasi plagiarisme. Lebih lanjut, dalam program pengembangan karier khusus seperti *talent scouting*, terdapat tahapan asesmen di mana pegawai dinilai dan diberikan predikat berupa "Memenuhi Syarat" (MS), "Masih Memenuhi Syarat" (MMS), atau "Kurang Memenuhi Syarat" (KMS). Pegawai dengan predikat Kurang Memenuhi Syarat (KMS) dari asesmen Upenkom akan dijadwalkan sesi *feedback* atau konseling untuk mendapatkan penjelasan mendalam tentang faktor-faktor penyebab kelemahan atau kegagalan.

Berdasarkan hasil *feedback* yang telah diterima oleh para pegawai, BPSDMD saat ini tengah merancang konsep pelatihan khusus berupa *micro learning*. Pelatihan ini

dirancang sebagai metode pembelajaran yang efektif dan praktis untuk meningkatkan kemampuan pegawai secara bertahap. *Micro learning* bertujuan untuk membantu pegawai mendalami aspek-aspek tertentu yang menjadi kelemahan mereka, sehingga dapat lebih kompeten dalam menjalankan tugasnya.

## **2. Organisasi**

Proses penempatan pejabat di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah kini lebih transparan dan sistematis semenjak dilaksanakan adanya *talent scouting*. Sebelumnya, ada stigma mengenai praktik jual beli jabatan dan konflik kepentingan yang sering terjadi dalam pengisian posisi. Namun, dengan adanya sistem ini, proses pemilihan calon pemimpin lebih objektif dan berfokus pada kualitas individu, sehingga hanya mereka yang memenuhi kualifikasi dan berpotensi tinggi yang dapat terpilih menjadi kader talenta.

Tingginya minat terhadap karier di posisi manajerial juga mendorong pemerintah untuk memperketat seleksi dengan sistem baru ini. Pendekatan tersebut bertujuan untuk menyaring kandidat yang berkualitas dan layak menjadi kader serta talenta dalam struktur pemerintahan. Dengan seleksi yang lebih ketat dan adil, pemerintah dapat memilih orang-orang

yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki integritas dalam melayani publik.

Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 28 Tahun 2021 tentang *Talent Management* Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah menjelaskan bahwa, tahap persiapan pelaksanaan *talent scouting* dijelaskan dalam pasal 17 (Tujuh Belas) sebagaimana berikut : a. Pengumuman; b. Penyampaian daftar nominatif calon peserta; c. Pendaftaran; d. Seleksi Administrasi; e. Uji Kompetensi Teknis; f. Penilaian Kompetensi Manajerial dan Sosio Kultural; g. Penetapan hasil *talent scouting* (*talent pool*).

Berkaitan dengan dinamika penempatan pegawai yang masih terdapat *mismatch*, tentu hal ini disebabkan oleh beberapa hal yang mempengaruhi terjadinya masalah tersebut. Adapun hal-hal yang mempengaruhi yaitu adanya jeda penerimaan CPNS, ketidaksesuaian kualifikasi dengan posisi yang diemban, kebutuhan mendesak dengan keterbatasan kader suksesi, analisis kebutuhan organisasi yang kurang tepat, dan proses penilaian yang belum sepenuhnya optimal. Seiring dengan kebijakan penyederhanaan birokrasi dan adanya pensiun di berbagai posisi, langkah penempatan kembali

(*reassignment*) dilakukan untuk memastikan ASN berada pada jabatan yang sesuai dengan kompetensinya.

Dalam hal ini, proses evaluasi berkala dan umpan balik menjadi sangat penting, termasuk dengan adanya pengembangan kompetensi dan pemberian “*fast track*” bagi ASN yang potensial namun memerlukan penyesuaian keterampilan. Terdapat juga beberapa program pendukung rencana suksesi seperti Tugas Belajar, program ini memberikan kesempatan bagi ASN untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, seperti S2 atau S3, setelah memenuhi syarat tertentu. Syarat utama untuk mengikuti tugas belajar adalah ASN harus telah bekerja minimal selama dua tahun setelah diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Selain itu juga terdapat Izin Belajar dimana program ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan ASN yang ingin memperdalam pengetahuan dan keterampilan mereka tanpa mengganggu tanggung jawab pekerjaan sehari-hari. Sementara itu, *Local Government Leadership Training* merupakan program pelatihan yang dirancang untuk membantu ASN yang berada di tahap awal karier mereka dan belum menduduki jabatan

manajerial. Program lainnya yaitu terdapat *Mentoring and Coaching* yang merupakan upaya strategis untuk meningkatkan kualitas ASN melalui 3 fokus utama yaitu pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

### **3. Beban Kerja**

Pengelolaan beban kerja telah dilaksanakan di setiap organisasi melalui adanya penghitungan atau analisis jabatan dan analisis beban kerja (ANJAB ABK). Berdasarkan pada Peranturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, setiap instansi diwajibkan untuk melakukan analisis jabatan sebagai langkah awal untuk menyusun sasaran kerja yang tepat, menetapkan standar kompetensi, menentukan kelas jabatan, dan menerapkan pengawasan yang efektif.

Analisis jabatan membantu organisasi dalam menilai dan mengidentifikasi kebutuhan serta kualifikasi yang diperlukan untuk setiap posisi memastikan bahwa tenaga kerja yang dimiliki sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya. Hasil analisis jabatan yang telah disempurnakan kemudian disampaikan kepada para pimpinan unit kerja, yang

mencakup peta jabatan, uraian jabatan, dan rekomendasi hasil temuan di lapangan, sebelum akhirnya disetujui oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (Peranturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, 2020).

Dengan adanya hasil dari analisis jabatan, hal tersebut menjadi dasar untuk melakukan analisis beban kerja, karena deskripsi tugas dan tanggung jawab dalam suatu jabatan menunjukkan jenis pekerjaan yang perlu diukur bebannya. Analisis beban kerja memiliki tujuan utama untuk memenuhi kebutuhan akan efektivitas, efisiensi, dan profesionalisme aparatur di setiap instansi pemerintah. Dengan adanya analisis beban kerja, instansi dapat memastikan bahwa sumber daya manusia mampu berfungsi secara optimal dan efektif dalam memenuhi berbagai tanggung jawab yang ada.

Dalam situasi di mana terdapat kekurangan pegawai, penerapan sistem kerja yang *agile* dapat menjadi solusi efektif untuk menjaga produktivitas dan efisiensi. Menurut Khamila, H. Y., Husnah, F., & Anshori, M. I. (2023), *agile performance management* adalah sebuah pendekatan dalam perusahaan untuk menciptakan

kinerja karyawan yang responsif, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi yang cepat dan dinamis dengan prinsip-prinsip manajemen modern yang berfokus pada kreativitas, kolaborasi, tanggung jawab dan sangat mengutamakan keterlibatan serta kerja sama dari berbagai pihak terutama atasan dan bawahan.

Dinamika pengelolaan beban kerja di lingkungan pemerintahan sangat dipengaruhi oleh perubahan visi dan misi gubernur, yang umumnya disesuaikan setiap lima tahun seiring pergantian kepala daerah. Pergantian kepemimpinan ini biasanya membawa fokus baru dalam pembangunan daerah, baik dalam hal prioritas program maupun target capaian yang ingin dicapai selama masa jabatan gubernur tersebut. Setiap perubahan prioritas ini akan berdampak langsung pada beban kerja di Organisasi Perangkat Daerah (OPD), karena OPD dituntut untuk menyesuaikan kegiatan, proyek, dan layanan yang ditawarkan dengan visi gubernur yang baru.

#### **4. Peraturan Kepegawaian**

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah berperan penting dalam mengimplementasi rencana suksesi dengan menjadikan peraturan kepegawaian sebagai acuan utama. Dalam konteks ini,

peraturan kepegawaian tidak hanya berfungsi sebagai pedoman, tetapi juga sebagai regulasi yang harus disesuaikan dengan pelaksanaannya di lapangan. Setiap regulasi yang ditetapkan oleh daerah harus selaras dengan ketentuan yang berlaku ditingkat yang lebih tinggi. Apabila terjadi perubahan pada peraturan yang lebih tinggi, maka skema dan regulasi yang telah disusun oleh daerah juga perlu diperbaiki agar tetap sejalan dengan ketentuan baru tersebut.

Dengan adanya kepatuhan terhadap peraturan yang lebih tinggi, Badan Kepegawaian Daerah dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien, serta mengurangi risiko konflik hukum yang mungkin muncul akibat ketidakselarasan regulasi. Proses penyesuaian ini tidak hanya meningkatkan kualitas pengelolaan kepegawaian, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah. Oleh karena itu, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah terus berkomitmen dalam melakukan evaluasi dan pembaruan regulasi sesuai dengan perkembangan hukum dan kebutuhan organisasi, guna mencapai tujuan bersama dalam pelayanan publik yang lebih baik.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah memandang bahwa

peraturan kepegawaian daerah memiliki peran yang signifikan sebagai faktor pendorong maupun penghambat, bergantung pada bagaimana peraturan tersebut diinterpretasikan dan diterapkan di setiap wilayah. Dalam konteks ini, Badan Kepegawaian Daerah berupaya memastikan bahwa peraturan yang ada dirancang dengan baik untuk berusaha mendukung dan mendorong keberhasilan kebijakan pemerintah. Pentingnya peraturan yang jelas dan terstruktur menjadi kunci agar setiap kebijakan dapat diimplementasikan secara efektif dan efisien, yang juga mengarah pada pencapaian rencana suksesi yang menjadi perhatian utama.

Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah senantiasa menunjukkan komitmen yang kuat untuk memastikan pelaksanaan peraturan kepegawaian berjalan optimal. Salah satu langkah konkret yang diambil adalah mengadakan sosialisasi secara rutin kepada seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Kegiatan sosialisasi ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam kepada seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) mengenai peraturan-peraturan yang berlaku.

Dalam hal pelaksanaan rencana suksesi, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah memiliki beberapa

cara untuk dapat menjamin terjadinya kepatuhan pada peraturan kepegawaian yang berlaku. Bentuk kepatuhan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah terhadap peraturan yakni dengan memastikan adanya transparansi dalam pelaksanaan kebijakan suksesi, yaitu melalui proses seleksi kader suksesi yang sepenuhnya dilakukan oleh pihak profesional dengan integritas yang tinggi. Badan Kepegawaian Daerah sebagai penyelenggara hanya menyediakan *platform* untuk kemudian para pihak profesional tersebut mengisi penilaian. Penilaian tersebut sepenuhnya dikelola oleh tenaga profesional yang berpengalaman dan memiliki rekam jejak yang baik, sehingga prosesnya berjalan secara independen dan objektif.

Dengan tidak adanya campur tangan dari pihak BKD dalam proses penilaian ini, diharapkan tercipta transparansi dan keadilan dalam setiap tahap pencarian kader suksesi. Jika terdapat kekeliruan, baik yang masuk daftar nominatif tetapi tidak memenuhi syarat, maupun sebaliknya, BKD menerima laporan dengan bukti pendukung untuk melakukan pembaruan pada sistem.

## **B. Faktor Pendorong dan Faktor Penghambat**

Pelaksanaan rencana suksesi dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor pendorong dan penghambat yang dapat mempengaruhi efektivitas keberjalanannya. Beberapa hal yang menjadi faktor pendorong yaitu adanya peraturan pegawai yang jelas dan terstruktur, komitmen pimpinan dalam memberikan arah yang jelas terkait pentingnya pengelolaan talenta dan pengembangan pegawai, serta memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang ada sesuai dengan tujuan organisasi, dan motivasi pegawai yang jelas memiliki tujuan tertentu.

Sementara itu, terdapat faktor penghambat yang mempengaruhi diantaranya yaitu ketiadaan formasi pegawai, dimana kondisi yang terjadi adalah penetapan PNS sebagai *talent pool* berlaku selama 4 tahun, namun keterbatasan posisi dan tidak adanya pembukaan formasi baru membuat pegawai berkompentensi tinggi harus menunggu lama untuk dipromosikan bahkan hingga masa *talent pool*nya habis. Selain itu juga terdapat keterbatasan asesor, yang mengakibatkan proses seleksi yang kurang optimal dan calon-calon pemimpin potensial yang

sebenarnya memiliki kompetensi tinggi bisa saja terlewatkan. Faktor penghambat lainnya yaitu belum optimalnya Aplikasi SIMPEG yang dapat menghambat upaya peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan menurunkan tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem yang seharusnya membantu mereka.

## **Kesimpulan**

Pada rencana suksesi yang berjalan di Provinsi Jawa Tengah, dapat diketahui bahwasanya terdapat motivasi yang tinggi dari pegawai dalam mengikuti talent scouting yang mana hal tersebut menjadi jembatan dalam menduduki jabatan yang lebih tinggi. Selain itu komitmen pimpinan dalam mendukung sistem ini juga tinggi disertai adanya peraturan pegawai yang bersifat mendukung keberjalanan sistem. Namun, meskipun banyak pegawai yang berhasil lolos dan terdaftar dalam *talent pool*, realitanya masih banyak yang tidak dipromosikan dalam kurun waktu yang cukup lama, bahkan hingga empat tahun. Hal ini juga menjadi masalah struktural yang cukup serius, di mana meskipun telah ada upaya untuk menyiapkan pegawai melalui sistem *talent pool*, namun ketidaksesuaian antara jumlah formasi jabatan yang tersedia dan jumlah pegawai yang siap dipromosikan menyebabkan

ketidakpastian karier dan ketidakpuasan yang meluas. Selain itu, kendala pada pelaksanaan rencana suksesi adalah terbatasnya jumlah asesor yang tersedia dan kinerja aplikasi SIMPEG yang belum optimal yang mana ketidakstabilan sistem, keterbatasan fitur, atau lambatnya akses data dapat menghambat kelancaran pengelolaan informasi. Hal ini secara langsung berdampak pada efektivitas pelaksanaan rencana suksesi, sehingga belum dapat berjalan dengan sempurna.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, peneliti merekomendasikan sejumlah saran pada penelitian mengenai Pelaksanaan Perencanaan dan Pengembangan Karier ASN di Provinsi Jawa Tengah sebagai berikut

1. Pembentukan *Talent Pool* melalui Strategi Penyesuaian Formasi Jabatan.
2. Penguatan Kapasitas Asesor dan Pengembangan Sistem SIMPEG.
3. Penguatan Komunikasi dan Transparansi Sistem.

### **Daftar Pustaka**

- Irfan, M. (2020). Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional Melalui Pembangunan Manajemen Talenta di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Civil Service*, 14(1), 55–68.
- Khamila, H. Y., Husnah, F., & Anshori, M. I. (2023). Agile Performance Management. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen*, 1(4), 01 23.
- Komisi Aparatur Sipil Negara. (2023). Satu Data Sistem Merit. Diakses melalui [meritopedia.kasn.go.id](https://meritopedia.kasn.go.id) pada 23 Maret 2023.
- Rakhmawanto, A. (2020). Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara dalam Perspektif Perencanaan Suksesi Berbasis Merit System. *Civil Service*.
- Rifai, A., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2021). Persepsi Pegawai Terhadap Implementasi Manajemen Talenta di Organisasi Pemerintahan. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.366>
- Setiorini, E., & Sarfiah, S. N. (2021). Analisis Peran Pemerintah dalam Inovasi Pemberdayaan Masyarakat dalam Era Reformasi Birokrasi. *Jurnal Paradigma Multidisipliner (JPM)*, 2(2), 185–195
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. ALFABETA.CV.

Suprihanto, J., & Putri, L. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gadjah Mada University Press.

Syafri, W. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*.

TPPS Jateng. (2024). *Laporan TPPS Provinsi Jawa Tengah Semester I Tahun 2024*.

Tutiyani, & Djumiarti, T. (2018). Analisis Promosi Jabatan dengan Sistem Talent Scouting oleh BKD Provinsi Jawa Tengah. *Journal of Public Policy and Management Review*, 7(3), 88–108. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jppmr/article/view/20940>

Werther, W. B., & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. McGraw-Hill College.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.

Undang Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

### **Peraturan**

Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 28 Tahun 2021 tentang Talent Management Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 43 Tahun 2016 tentang Penelusuran Kader Potensi (Talent Scouting) untuk Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas, serta Mekanisme Promosi dalam Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Peraturan Menteri PANRB Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dan Manajemen Aparatur Sipil Negara.