

**ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA
DI KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA
(Study kasus Perwira Pertama lulusan Akademi Kepolisian)**

Disusun oleh:

NAMA : SITI JAYANTI
NPM : 2244021056
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI: ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister
Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P.)



**POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA**

**MAGISTER ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

2024

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Siti Jayanti
NPM : 2244021056
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Implementasi Manajemen Talenta di Kepolisian Negara Republik Indonesia (Study kasus pada Perwira Pertama lulusan Akademi Kepolisian)
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : Implementation of Talent Management of the Indonesia National Police (Case study on First Officers who graduated from the Police Academy)

Diterima dan disetujui
Pembimbing Tesis,

Pembimbing I,


(Dr. Ridwan Rajab, M.Si)

Pembimbing II,


(Dr. R.N. Afsdy Saksono, M.Sc.)

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : SITI JAYANTI
NPM : 2244021056
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TESIS (BAHASA INDONESIA) : IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA DI KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA (STUDY KASUS PADA PERWIRA PERTAMA LULUSAN AKADEMI KEPOLISIAN)

Telah mempertahankan Tesis di hadapan panitia penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara, Pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 13 November 2024
Pukul : 10.30 s.d. 12.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS
PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA
Sekretaris : Dr. Firman Hadi Rivai, MPA
Anggota : Dr. Asropi, S.IP., M.Si.
Pembimbing I : Dr. Ridwan Rajab, M.Si
Pembimbing II : Dr. R.N. Afsdy Saksono, M.Sc



**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Siti Jayanti
NPM : 2244021056
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul Implementasi Manajemen Talenta di Kepolisian Negara Republik Indonesia (Study kasus pada Perwira Pertama lulusan Akademi Kepolisian) merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 14 November 2024

Peneliti,



Siti Jayanti

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur peneliti panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan kasih karunia yang tidak terhingga sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul “Analisis Implementasi Manajemen Talenta di Kepolisian Negara Republik Indonesia (Study kasus pada Perwira Pertama lulusan Akademi Kepolisian)” dengan segala kelemahan dan kekurangan yang dimiliki oleh peneliti. Dalam penyusunan tesis ini, peneliti selalu mendapatkan dukungan, bimbingan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu pada kesempatan ini perkenankan peneliti untuk mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya secara khusus kepada Dr. Ridwan Rajab. dan Dr. R.N. Afsdy Saksono, M.Sc., selaku dosen pembimbing yang telah mencurahkan waktu, tenaga dan pikiran untuk selalu membimbing peneliti dan memotivasi peneliti dalam penyelesaian tesis ini. Selanjutnya pada kesempatan ini, peneliti juga ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, M.A. selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta;
2. Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si dan Bapak Dr. R.N. Afsdy Saksono, M.Sc selaku Dosen Pembimbing;
3. Para Dosen dan staf Politeknik STIA LAN Jakarta yang selalu memberikan pelayanan terbaik selama proses perkuliahan;
4. Bapak Asisten Kapolri bidang Sumber Daya Manusia Prof. Dr. Dedi Prasetyo, M.M.;
5. Kedua orang tua peneliti yang selalu memberikan dukungan berupa motivasi selama menjalani perkuliahan;
6. Anak-anak tercinta yang selalu setia, sabar dan menjadi penyemangat dalam setiap proses selama menjalani masa perkuliahan sampai dengan penyelesaian tugas akhir ini;
7. Pimpinan Polri yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melanjutkan pendidikan S2 di Politeknik STIA LAN Jakarta dengan biaya dinas;
8. Kepala SSDM Polri yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melaksanakan penelitian dan mendukung penuh guna penyelesaian tugas akhir ini;

9. Kabagmutjab Biro Binkar SSDM Polri beserta staf yang telah memberikan informasi yang berguna dalam proses penyelesaian tesis ini;
10. Teman-teman seperjuangan Mahasiswa Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta Angkatan 2022 yang selalu memberikan dukungan selama kegiatan perkuliahan ataupun dalam menyelesaikan tugas akhir;
11. Rekan-rekan kantor yang setiap saat memberikan dukungan dan motivasi dalam perkuliahan maupun dalam penyelesaian tugas akhir.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih belum sempurna, oleh karena itu peneliti sangat menghargai dan senang hati apabila ada saran atau masukan yang diberikan kepada peneliti. Semoga tesis ini memberikan manfaat bagi peneliti, SSDM Polri, serta pembaca semua.

Jakarta, November 2024

Peneliti

Siti Jayanti

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRAK

Analisis Implementasi Manajemen Talenta di Kepolisian Negara Republik Indonesia
(Study kasus pada Perwira Pertama Lulusan Akademi Kepolisian)

Siti Jayanti, Ridwan Rajab, R.N. Afsdy Saksono

jayantiku83@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini dilakukan untuk mencari faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Manajemen Talenta Polri bagi Perwira Pertama Polri lulusan Akademi Kepolisian dan mencari yang tepat untuk di dalam pelaksanaan Manajemen Talenta Polri bagi Perwira Pertama Polri lulusan Akademi Kepolisian. Metodologi penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Data diperoleh dari wawancara yang mendalam dengan key informan, buku, jurnal, peraturan perundang-undangan, dan dokumen lainnya yang terkait. Hasil penelitian yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi Manajemen Talenta Polri bagi Perwira Pertama Polri lulusan Akademi Kepolisian meliputi dukungan pimpinan, perencanaan, infrastruktur dan Perubahan peran professional SDM. Hasil penelitian menunjukkan dukungan pimpinan sudah sangat optimal sedangkan faktor yang belum optimal yaitu perencanaan, infrastruktur dan Perubahan peran professional SDM. Oleh karena itu untuk mengoptimalkan pelaksanaan Manajemen Talenta Polri bagi Perwira Polri lulusan Akademi Kepolisian manajemen talenta ditawarkan Model Implementasi Manajemen Talenta Polri bagi Perwira Polri lulusan Akademi Kepolisian yang ditawarkan oleh peneliti melalui beberapa tahapan antara lain: 1) Plan (Perencanaan), 2) Attract (Menarik), 3) Identify & assess (identifikasi & menilai), 4) Developed & Promote (mengenembangkan & mempromosikan), 5) Engage & Affiliate (terlibat & komitmen).

Kata kunci: Manajemen Talenta Polri, Manajemen bakat, perwira talenta.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTACT

Analysis of the Implementation of Talent Management in the Indonesia National Police
(Case study of the first officer to graduate from the Police Academy)

Siti Jayanti, Ridwan Rajab, R.N. Afsdy Saksono

jayantiku83@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

This study was conducted to find factors that influence the Implementation of Police Talent Management for First Police Officers who graduated from the Police Academy and to find the right one for the implementation of Police Talent Management for First Police Officers who graduated from the Police Academy. The research methodology used is descriptive qualitative. Data were obtained from in-depth interviews with key informants, books, journals, laws and regulations, and other related documents. The results of the study are the factors that influence Police Talent Management for First Police Officers who graduated from the Police Academy including leadership support, planning, infrastructure and changes in the role of HR professionals. The results of the study show that leadership support is very optimal while the factors that are not yet optimal are planning, infrastructure and changes in the role of HR professionals. Therefore, to optimize the implementation of Police Talent Management for Police Officers who graduated from the Police Academy, the talent management is offered by the researcher through several stages, including: 1) Plan, 2) Attract, 3) Identify & assess, 4) Developed & Promote, 5) Engage & Affiliate.

Keywords: Police Talent Management, Talent Management, Talent Officers

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN ORIGINALITAS	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Rumusan Permasalahan	10
D. Tujuan Penelitian	10
E. Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Penelitian Terdahulu	11
B. Tinjauan Kebijakan dan Tinjauan Teori	19
1. Tinjauan Kebijakan	19
2. Tinjauan Teori	24
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	24
2. Talenta	28
3. Manajemen Talenta	31
4. Pelaksanaan Manajemen Talenta	34
5. Faktor-Faktor Pelaksanaan Manajemen Talenta	38
6. Model Manajemen Talenta	48
C. Operasionalisasi Konsep	55
D. Model Berpikir	57

BAB III METODE PENELITIAN.....	58
A. Metode Penelitian	58
B. Teknik Pengumpulan Data	58
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	61
D. Instrumen Penelitian	62
E. Validasi Data	62
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	63
A. Gambaran Umum	63
1. Gambaran Lokasi Penelitian	63
2. Perwira Pertama lulusan Akpol	68
B. Hasil dan Analisis Penelitian	69
1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Talenta Polri	69
a. Dukungan dan Komitmen Pimpinan	69
b. Perencanaan.....	77
c. Infrastruktur	88
d. Perubahan Peran Profesional SDM	106
2. Model Implementasi Manajemen Talenta Polri	114
a. Planning	117
b. Attract	123
c. Identify & Assess	125
d. Developed & Promote	129
e. Engage & Affiliate	131
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	135
A. Kesimpulan.....	135
B. Saran	136

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Ringkasan Penelitian Terdahulu	16
Tabel 2.2.	Faktor Internal yang Mempengaruhi Manajemen Talenta	39
Tabel 2.3.	Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Manajemen Talenta	44
Tabel 4.1.	Anggaran Manajemn Talenta Polri	75
Tabel 4.2.	penempatan talenta pada jabatan strategis	84
Tabel 4.3.	Sampel data Dikbangspes Talenta Polri	86
Tabel 4.3	Skor Nilai Prestasi Penghargaan	112
Tabel 4.4	Data Penghargaan Talenta	113



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Indeks Efektifitas Pemerintah ASEAN Tahun 2021.....	3
Gambar 1.2. Talenta Polri Lulusan Akpol Tahun 2017-2023	6
Gambar 1.3. Data Penugasan Talenta Polri Angkatan 2023.....	8
Gambar 2.1 BCG Consulting Model	48
Gambar 2.2. The Talent Powered Organization Model	50
Gambar 2.3. Model Proses Manajemen Talenta Dessler (2015)	51
Gambar 2.3. Gambar Model Berfikir	57
Gambar 4.1. Struktur Organisasi SSDM Polri	64
Gambar 4.2. Skema Manajemen Talenta Polri	70
Gambar 4.3. Dokumentasi rapat Manajemen Talenta Polri	72
Gambar 4.4. Data Penugasan Talenta angkatan 2023	78
Gambar 4.5. Aplikasi SIPP 2.0.	85
Gambar 4.6. Aplikasi Disgital Assessment Center Polri	92
Gambar 4.7. Tahapan Proses Pemetaan Talenta Sampai penugasan	95
Gambar 4.8. Nine Box Talent	97
Gambar 4.9. Sample Profil kompetensi Talenta Polri Angkatan 2017	105
Gambar 4.10. BCG Consulting Model	115
Gambar 4.12 Model Implementasi Manajemen Talenta Polri	116

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

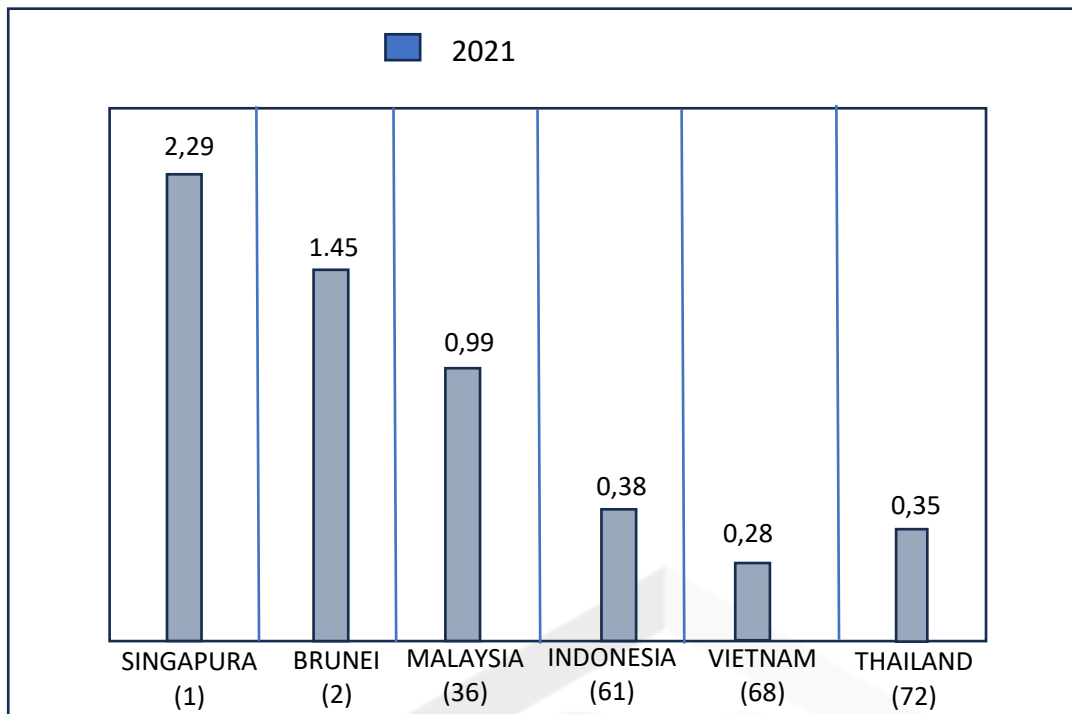
Revolusi industri 4.0 telah membawa perubahan di banyak bidang dan memberikan dampak yang besar terhadap kehidupan sosial masyarakat, termasuk birokrasi pemerintahan. Transisi dari sumber daya manusia ke digitalisasi dan teknologi informasi merupakan tantangan yang harus dihadapi setiap pemimpin organisasi untuk membangun strategi komprehensif dalam menjawab tantangan saat ini. Pesatnya perkembangan teknologi informasi (TI) dan meluasnya penggunaan juga turut mendorong kemajuan pesat di berbagai bidang kehidupan, yang ditandai dengan adanya keterhubungan berbagai hal dan segala sesuatu dapat diakses dengan cepat dan mudah. Dampak dari kondisi tersebut mempunyai konsekuensi global dalam menghadapi kekacauan, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas, atau secara universal dikenal dengan istilah VUCA (volatility, uncertainty, complexity, dan ambiguity), Aribowo et al., (2018)

Perkembangan dunia dihadapkan pada pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten dalam menghadapi era globalisasi serta persaingan pasar yang semakin ketat. Semakin mendesak kebutuhan akan tenaga kerja terampil dan terlatih mendorong organisasi di berbagai sektor untuk memprioritaskan manajemen bakat pegawai. Hal ini tidak hanya menjadi isu penting di level organisasi, tetapi juga menjadi perhatian utama dalam administrasi pembangunan negara. Untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang unggul, penting untuk meningkatkan kualitas agar menjadi lebih transparan, efektif, dan dapat dipercaya. Oleh karena itu, pemerintah harus membangun tata kelola yang bersih, efektif, demokratis, dan dapat diandalkan. Hal ini akan menciptakan lingkungan masyarakat yang lebih baik, dengan kehadiran pemerintah yang dapat dipercaya dalam menjalankan tugasnya. Negara hadir untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang terlibat dalam pelayanan publik dan pembangunan nasional memiliki kompetensi dan dedikasi yang tinggi. Salah satu permasalahan yang saat ini menjadi perhatian adalah adanya disparitas kualitas dan kemampuan di antara pegawai pemerintah. Dengan mengatasi isu ini melalui implementasi manajemen talenta, negara dapat memaksimalkan potensi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan pembangunan yang lebih berkelanjutan dan efektif.

Manajemen talenta memiliki peran penting dalam meningkatkan Indeks Efektivitas Pemerintah, terutama di negara-negara ASEAN. Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia, Manajemen talenta yang baik memastikan bahwa pegawai pemerintah memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas mereka dengan efektif. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Dengan mengidentifikasi dan mengembangkan individu berbakat dalam pemerintahan, manajemen talenta dapat meningkatkan kinerja organisasi. Pegawai yang memiliki potensi tinggi cenderung lebih produktif dan inovatif. Manajemen talenta mendorong budaya inovasi di dalam pemerintahan. Pegawai yang dilatih untuk berpikir kreatif dan adaptif dapat merespons perubahan dengan lebih baik, yang penting dalam konteks dinamika sosial dan ekonomi di ASEAN. Fokus pada pengembangan pemimpin di dalam pemerintahan membantu menciptakan tim yang solid dan mampu mengambil keputusan strategis yang meningkatkan efektivitas. Pemimpin yang baik dapat memotivasi tim dan meningkatkan kinerja keseluruhan. Manajemen talenta yang baik juga mencakup aspek akuntabilitas dan transparansi. Pemerintahan yang mampu mengelola talenta secara efektif cenderung lebih transparan dalam proses pengambilan keputusan, yang meningkatkan kepercayaan publik. Manajemen talenta yang efektif membantu dalam mempertahankan pegawai berkualitas, mengurangi turnover, dan memastikan kontinuitas dalam pelayanan publik. Stabilitas ini penting untuk efektivitas pemerintah. Manajemen talenta yang efektif di sektor publik adalah kunci untuk mencapai peningkatan Indeks Efektivitas Pemerintah di negara-negara ASEAN. Dengan fokus pada pengembangan SDM, inovasi, kepemimpinan, dan akuntabilitas, pemerintah dapat meningkatkan kualitas layanan publik dan memenuhi harapan masyarakat.

Menurut data World bank (2021) beberapa negara yang dianggap berhasil menerapkan manajemen bakat dilihat dari government index adalah singapura, swiss, denmark, finlandia dan norwegia. Pengukuran Indeks Efektifitas Pemerintah melibatkan evaluasi atas berbagai faktor , termasuk penilaian terhadap mutu pelayanan publik, tingkat kebebasan dari pengaruh politik, kualitas dalam pembentukan dan pelaksanaan kebijakan, serta kepercayaan terhadap tekad pemerintah dalam menjalankan kebijakan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi manajemen bakat di negara-negara tersebut telah memberikan dampak positif pada efektifitas pemerintahan mereka.

Gambar 1.1. Indeks Efektifitas Pemerintah ASEAN Tahun 2021



Sumber: diolah dari *World Bank*, 2023

Meskipun Indonesia menempati peringkat 61 dari 193 negara, posisi ini masih jauh tertinggal dibandingkan dengan negara-negara tetangga seperti Singapura, Brunei, dan Malaysia. Fakta ini menunjukkan bahwa kinerja suatu pemerintahan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusianya. Untuk mencapai Birokrasi Berkualitas Dunia yang gesit, responsif, dan tanggap terhadap dinamika global yang terus berubah, diperlukan komitmen dari seluruh bagian sektor publik untuk memperkuat manajemen sumber daya manusia di Aparatur Sipil Negara (ASN). Program Manajemen Talenta menjadi langkah krusial dalam upaya ini. Pendekatan ini memastikan bahwa promosi dan penunjukan ASN didasarkan pada kualifikasi dan kinerja, memungkinkan perkembangan profesionalisme yang berkelanjutan dan berdampak positif pada efisiensi dan efektivitas pemerintahan.

Pengelolaan talenta dinilai sangat relevan dengan agenda transformasi pembangunan di Indonesia. Kebijakan manajemen talenta dapat menjadi instrumen efektif untuk menyaring dan memilih calon pemimpin potensial di berbagai tingkat organisasi. Dengan tujuan tidak hanya menciptakan sumber daya manusia yang berdaya saing dan handal, namun juga cerdas, lincah (*agile*) dan berempati dengan kecerdasan emosional. Talenta-talenta terbaik ini harus dihasilkan secara teratur dari waktu ke waktu agar eksistensinya dapat berkelanjutan. Komitmen untuk mendorong kebijakan pengelolaan talenta merupakan bagian dari agenda strategis nasional untuk mewujudkan visi reformasi birokrasi, khususnya

pemerintahan kelas dunia pada tahun 2045. Oleh karena itu, perlu adanya langkah sistematis dari berbagai pemangku kepentingan, baik di tingkat kementerian, lembaga, maupun pemerintah daerah.

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) sebagai lembaga negara yang bertugas menjaga stabilitas keamanan dalam negeri juga dituntut untuk meningkatkan Sumber daya manusia yang potensial dan berkinerja tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Dalam Sasaran Strategis Profesionalisme SDM dengan arah kebijakan peningkatan kualitas SDM, Polri melakukan strategi reformasi pengelolaan SDM secara profesional dan melakukan kerjasama kemitraan dalam pengembangan kompetensi. Arah kebijakan peningkatan kualitas Polri pada sasaran strategis pertama tersebut erat kaitannya dengan Sasaran Strategis ketiga “Tersedianya kader unggul pimpinan Polri di semua *level*” yang dicapai dengan arah kebijakan, yaitu penyiapan pimpinan unggul pada semua *level*. Untuk mewujudkan pencapaian arah kebijakan tersebut, maka strategi yang dilakukan adalah melakukan pemetaan *talent pool* dan penempatan kader unggul pada jabatan strategis.

Program manajemen talenta Polri merupakan salah satu upaya Polri untuk meningkatkan sumber daya manusia berkualitas dan bersaing. Peningkatan kualitas sumber daya manusia mencakup pemetaan kebutuhan dan ketersediaan talenta berdasarkan bidang keahlian dan profesi, pengelolaan database persediaan dan kebutuhan talenta, peningkatan keahlian, kapasitas dan kinerja serta pengembangan karier dan prestasi talenta, penciptaan lingkungan yang kondusif sebagai daya tarik untuk mengakuisisi talenta, serta bagi pengembangan potensi, minat, keahlian dan prestasi talenta. Program manajemen talenta di lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia, telah dilaksanakan sejak Tahun 2017 dan pedoman pelaksanaan manajemen talenta telah disusun serta disahkan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia (Kapolri) pada Tahun 2019. Manajemen Talenta Polri (MTP) sesuai Peraturan Kapolri Nomor 3 Tahun 2019 adalah proses pengelolaan Talenta Polri melalui tahap identifikasi, penetapan, pembinaan, pengembangan, penugasan, dan pengakhiran untuk kaderisasi pemimpin Polri masa depan. Sementara, Talenta Polri adalah anggota Polri yang memiliki keunggulan atau potensi untuk menjadi unggul.

Identifikasi talenta Polri merupakan mekanisme untuk menetapkan anggota Polri menjadi Talenta Polri yang dilakukan melalui penelusuran, penilaian, dan pemilihan. Identifikasi Talenta Polri dilakukan terhadap lulusan Pendidikan Pembentukan Perwira (Diktuk PA), meliputi Akademi Kepolisian (Akpolt) dan Sekolah Inspektur Polisi Sumber Sarjana (SIPSS) serta Pendidikan Pembentukan Bintara (Diktuk BA), meliputi Bintara tugas umum dan Bintara kompetensi khusus.

Berdasarkan Identifikasi Talenta Polri sesuai Pasal 4 ayat (3) dalam Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2019 tentang Manajemen Talenta Polri dilakukan penetapan Talenta Polri, meliputi:

1. lulusan Akademi Kepolisian ditetapkan paling banyak 15% peringkat terbaik dari masing-masing angkatan pada saat kelulusan;
2. lulusan SIPSS ditetapkan 1 orang lulusan terbaik pada setiap gelar kesarjanaan dari masing-masing angkatan, dan;
3. lulusan Bintara ditetapkan paling banyak 2% (dua persen) peringkat terbaik dari masing-masing angkatan pada saat kelulusan pada setiap Satuan Pendidikan Polri.

Selain penetapan Talenta Polri bersumber dari lulusan Pendidikan Pembentukan (Diktuk) Kepolisian, Talenta Polri juga dapat ditetapkan bagi seluruh Anggota Polri dengan ketentuan memiliki prestasi kerja yang luar biasa dalam penugasan, dengan kriteria pernah memperoleh penghargaan paling sedikit dari Kapolri atau pejabat setingkat untuk Perwira; dan penghargaan Kapolda atau pejabat setingkat untuk Bintara; serta lulusan Magister/Master perguruan tinggi luar negeri sesuai bidang keilmuan yang mendapatkan beasiswa dari Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) atau program lain yang dibiayai Kementerian Keuangan.

Talenta yang telah ditetapkan kemudian dilakukan pengelompokan talenta Polri, Namun dalam melakukan pengelompokan talenta hanya dikelompokkan ke dalam dua kelompok yakni peringkat 25% dari hasil penilaian talenta Polri tertinggi dikelompokkan ke dalam kelompok sangat potensial sedangkan peringkat 75% dari hasil penilaian talenta Polri terendah dikelompokkan ke dalam kelompok potensial. Kemudian Kelompok sangat potensial diprioritaskan untuk mengikuti pendidikan pengembangan umum dan pendidikan pengembangan spesialisasi serta pelatihan.

Manajemen talenta Polri pada golongan kepangkatan Perwira Pertama (Pama) saat ini baru berjalan bagi lulusan Akademi Kepolisian, sedangkan untuk lulusan Sekolah Inspektur Polisi Sumber Sarjana belum dilaksanakan. Di dalam organisasi Polri, penugasan Perwira pertama lulusan Akpol bertujuan meningkatkan keterampilan taktik dan teknis fungsi operasional Kepolisian dan pengambilan keputusan pada manajer tingkat pertama sebagai pengendali langsung di lapangan yang membawahi Bintara atau pelaksana serta dihadapkan pada situasi wilayah penugasan yang berbeda-beda. Artinya lulusan Akpol dipersiapkan menjadi perwira pemimpin dalam garis komando Polri (kategori jabatan seperti Kasat, Kanit, Kasubnit, Kapolsek dan Danki, lingkup tugasnya merupakan *core business* dari organisasi Polri). Hal ini selaras dengan Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik

Indonesia Nomor 9 Tahun 2016 tentang Sistem Pembinaan Karier Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia Pasal 19, bahwa sifat penugasan Perwira Pertama lulusan Akademi Kepolisian, diproyeksikan pada penugasan sebagai pimpinan pada level manajer tingkat pertama, manajer tingkat menengah, dan manajer tingkat atas. Hal ini berarti, para Perwira Pertama inilah sebagai *First Line Supervisor* yang secara langsung akan memimpin dan mengawasi pelaksanaan tugas para Bintara dan Tamtama Polri di lapangan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, para Perwira lulusan Akpol adalah personel Polri pada kelompok Perwira yang dipersiapkan untuk menjadi kader-kader pimpinan Polri masa depan.

Gambar 1.2. Talenta Polri lulusan Akpol Tahun 2017-2023



Sumber: Data diolah dari Bagmutjab Biro Binkar SSDM Polri T.A. 2024

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa talenta Polri lulusan Akademi Kepolisian sebagai berikut:

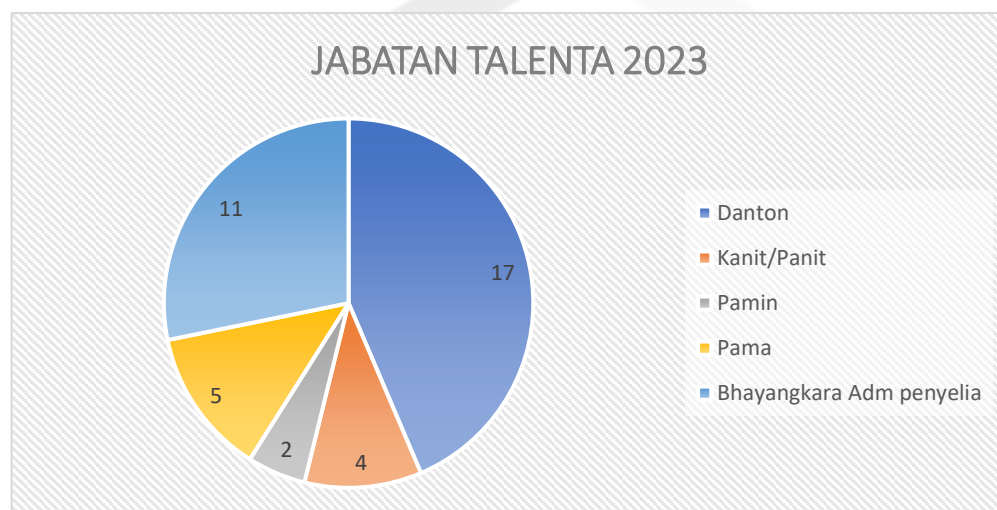
- Identifikasi talenta Polri pada Perwira lulusan Akademi Kepolisian Tahun 2017 pertama kali dijalankan dan mengidentifikasi yang masuk ke dalam Talenta Polri 36 orang Perwira dari jumlah keseluruhan lulusan Akpol sebanyak 249 orang (14,45 %), penetapan talenta pada Tahun 2017 ini tidak urut berdasarkan ranking lulusan terbaik, melainkan mengambil ranking terbaik dari penempatan yang telah tersebar pada masing-masing Polda.

- b. Perwira Polri lulusan Akademi Kepolisian Tahun 2018 yang masuk ke dalam talenta Polri sebanyak 38 orang, 15 % dari jumlah lulusan Akpol sebanyak 250 orang, penetapan talenta pada Tahun 2018 ini tidakurut berdasarkan ranking lulusan terbaik, melainkan mengambil ranking terbaik dari penempatan yang telah tersebar pada masing-masing Polda.
- c. identifikasi talenta Polri kembali dilakukan pada Perwira lulusan Akademi Kepolisian Tahun 2019 sejalan dengan diterbitkannya pedoman manajemen talenta Polri yaitu Perkap Nomor 3 Tahun 2019 tentang Manajemen Talenta Polri. Identifikasi talenta Polri sebanyak 45 orang, 14,70 % dari jumlah lulusan Akpol sebanyak 306 orang.
- d. Sedangkan pada Tahun 2020 mengalami lonjakan peningkatan identifikasi talenta Perwira lulusan Akademi Kepolisian, terpilih sebanyak 88 orang atau 30,03 % dari jumlah lulusan sebanyak 293 orang, tidak sesuai dengan ketentuan pada Perkap Manajemen Talenta Polri yakni 15% ranking terbaik dari jumlah lulusan.
- e. Tahun 2021 identifikasi talenta sumber lulusan Akpol dari 281 orang dan yang masuk Talenta Polri sebanyak 40 orang (14,23 %), belum termasuk Perwira lulusan Akpol yang menyelesaikan Pendidikan S2 beasiswa LPDP di luar negeri karena belum diintegrasikan ke kelompok manajemen talenta Polri.
- f. Tahun 2022 identifikasi lulusan sebanyak 37 orang, belum termasuk Perwira lulusan Akpol yang menyelesaikan Pendidikan S2 beasiswa LPDP di luar negeri karena belum diintegrasikan ke dalam kelompok manajemen talenta Polri.
- g. Tahun 2023 identifikasi lulusan sebanyak 40 orang, belum termasuk Perwira lulusan Akpol yang menyelesaikan Pendidikan S2 beasiswa LPDP di luar negeri karena belum diintegrasikan ke dalam kelompok manajemen talenta Polri.

Para Talenta Polri yang merupakan personel Polri yang memiliki potensi dan prestasi, tentunya perlu dikelola dengan baik agar potensi dan prestasi yang dimilikinya dapat konsisten menciptakan kinerja yang bernilai tinggi untuk kemudian dapat berdampak baik bagi kinerja organisasi Polri. Organisasi perlu mengelola karyawan yang berprestasi agar memberikan nilai optimal bagi organisasi melalui jabatan-jabatan strategis dengan mengimplementasikan *talent management* guna mengoptimalkan pemanfaatan karyawan-karyawan berprestasi agar terus memberikan nilai yang semakin meningkat bagi organisasi. *Talent management* memiliki pengaruh yang sangat berarti terhadap kinerja karyawan, ini berarti semakin baik *talent management* semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Untuk mencapai *output* dari manajemen talenta yang optimal, organisasi harus menciptakan kumpulan talenta yang siap menduduki posisi kepemimpinan di berbagai unit organisasi, artinya organisasi memiliki tanggung jawab untuk melatih, mengembangkan dan meningkatkan kinerja para talenta sampai *top performance*. Hal sederhana yang dapat dilakukan oleh organisasi salah satunya bagaimana mengidentifikasi gap kompetensi individu talenta, sedangkan dari sisi organisasi bagaimana mengidentifikasi jabatan- jabatan strategis yang dapat diduduki oleh para talenta sesuai dengan kompetensi talenta. Organisasi harus mendesain setiap tahapan *carrer path* para talenta, khususnya desain *succession planning* untuk mencapai tahap akhir *top leader*. Dengan demikian pada waktunya nanti para perwira talenta akan siap untuk mendudukin jabatan-jabatan strategis pada organisasi Polri.

Gambar 1.3. Data Penugasan Perwira Talenta Angkatan 2023



Sumber: data diolah dari Baginfopers Robinkar SSDM Mabes Polri

Merujuk data pada Gambar di atas, tidak semua anggota *talent pool* menduduki jabatan strategis di jenjang kepangkatannya, bahkan dari total perwira talenta yang berjumlah 40 orang, terdapat 45% atau 17 orang mendapat jabatan danton, dan 10 % menduduki jabatan Panit/Kanit Polres/Polsek, 5% pada jabatan administrasi 40% belum mendapatkan jabatan (ditempatkan sebagai Bhayangkara administrasi penyelia dan Pama). Berbeda hal dengan kategori jabatan seperti Kasat, Kanit, Komandan Pleton (Danton), lingkup tugasnya merupakan *core business* dari organisasi Polri.

Strategi manajemen talenta dipilih Polri sebagai penyiapan SDM Polri melalui peningkatan kemampuan secara berkesinambungan dan memiliki efek besar bagi kemajuan organisasi, melalui program manajemen talenta Polri diharapkan dapat menyiapkan kader pemimpin masa depan yang memiliki integritas, jiwa kepemimpinan dan kinerja yang unggul. Namun dalam realitanya, rencana suksesi atau biasa disebut perencanaan sistematis melalui pemetaan suksesor yang diproyeksikan dalam jabatan target untuk talenta Polri yang masuk dalam kelompok sangat potensial belum dipetakan sebelumnya, penempatan para talenta masih menggunakan pembinaan karier regular. Pengklasifikasian talenta menjadi dua kategori yaitu 25% sangat potensial dan 75% potensial di dalam Peraturan Kapolri Nomor 3 Tahun 2019 hanya mendapatkan tindak lanjut mengikuti pendidikan pengembangan, belum mengatur rencana suksesi sehingga arah manajemen talenta belum maksimal dalam pembinaan kariernya.

Melihat berbagai kendala dalam praktek manajemen talenta yang dilaksanakan oleh Kepolisian Negara Republik Indonesia yang berjalan belum sesuai dengan tujuan awalnya, maka perlunya dilakukan analisis implementasi manajemen talenta bagi Perwira lulusan Akademi Kepolisian di Polri yang telah berjalan agar mendapatkan hasil yang lebih optimal untuk mendapatkan kader-kader terbaik Polri, dimana penugasan para talenta ditujukan untuk dapat menstimulus peningkatan kompetensi dan potensi dengan memberikan jabatan-jabatan strategis yang menjadi *core business* Polri.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan pada latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Dalam Perkap Manajemen Talenta Polri ditetapkan bahwa jumlah personel yang akan ditetapkan sebagai kelompok talenta sebanyak 15% dari jumlah lulusan Akademi Kepolisian, namun pada faktanya tidak sesuai.
2. Pengelompokan talenta hanya dikelompokkan ke dalam dua kelompok yakni peringkat 25% dari hasil penilaian talenta Polri tertinggi dikelompokkan ke dalam kelompok sangat potensial sedangkan peringkat 75% dari hasil penilaian talenta Polri terendah dikelompokkan ke dalam kelompok potensial dan tindak lanjut dalam pengembangan talenta Polri memprioritaskan kelompok sangat potensial untuk mengikuti pendidikan pengembangan umum, pendidikan pengembangan spesialisasi yang dilaksanakan Polri maupun di luar Polri namun belum diatur tentang pembinaan kariernya.

3. Penempatan talenta masih berdasarkan pedoman pembinaan karir regular, bahkan Penempatan talenta lulusan Akpol ada yang masih pada jabatan administrasi yang seharusnya diduduki oleh lulusan Perwira Sumber sarjana dan PNS Polri. Dimana di dalam organisasi Polri, seharusnya penugasan Perwira pertama lulusan Akpol sebagai manajer tingkat pertama sebagai pengendali langsung di lapangan yang membawahi Bintara atau pelaksana serta dihadapkan pada situasi wilayah penugasan yang berbeda-beda.

C. Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Mengapa Implementasi manajemen talenta Polri bagi Perwira Pertama lulusan Akademi Kepolisian belum optimal?
2. Bagaimana model Implementasi manajemen talenta Polri yang sesuai bagi lulusan Akademi Kepolisian?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk menjawab permasalahan yang ada, yaitu:

1. Menganalisis Implementasi manajemen talenta Polri bagi Perwira Pertama lulusan Akademi Kepolisian.
2. Merumuskan model manajemen talenta Polri yang sesuai bagi Perwira Pertama lulusan Akademi Kepolisian.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan penelitian ini yaitu secara praktis, penelitian ini dapat memberikan saran-saran dan masukan kepada Pimpinan Polri khususnya Asisten Kapolri bidang Sumber Daya Manusia sebagai pelaksana program manajemen talenta Polri, untuk menyempurnakan dan meningkatkan kualitas pelaksanaan Manajemen Talenta Polri sebagai alat untuk pencarian kader pimpinan Polri masa depan yang dapat memberi dampak strategis bagi keunggulan kompetitif organisasi Polri melalui kontribusi maksimal dari individu Talenta Polri guna mencapai tujuan organisasi Polri dalam menjaga keamanan dalam negeri.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Implementasi Manajemen Talenta Polri bagi Perwira Pertama lulusan Akademi Kepolisian belum optimal disebabkan:
 - a. **Dukungan Pimpinan** dalam kebijakan perekrutan belum optimal dengan menetapkan talenta sebanyak 15% dari ranking terbaik lulusan Akpol setiap tahunnya yang hanya melihat pada 3 aspek penilaian (akademis, jasmani dan kepribadian) belum menilai kompetensi dan pengelompokan talenta yang hanya dibagi menjadi 2 kelompok serta belum jelas pengembangan talentanya.
 - b. **Perencanaan** yang belum baik yaitu, Belum dibuat analisis kebutuhan keahlian/kompetensi dan pengetahuan talenta serta rencana jumlah kebutuhan talenta menyebabkan rekrutmen yang tidak tepat, Jabatan yang dipersiapkan diisi talenta belum diatur parameter jenis jabatan yang memiliki tantangan tinggi (strategis), belum ada perencanaan pengembangan yang jelas bagi talenta Polri.
 - c. **Infrastruktur** yang belum digunakan secara optimal yaitu aplikasi khusus yang menangani manajemen talenta Polri belum digunakan dalam pelaksanaan manajemen talenta Polri.
2. Model pelaksanaan Manajemen Talenta Polri bagi Perwira Polri Lulusan Akademi Kepolisian yang ditawarkan BCG Consulting Model, Bruce Henderson, (1979), yaitu dengan melaksanakan: **Plan** (perencanaan), **Attract** (menarik), **Identify & assess** (mengidentifikasi dan menilai), **Developed & Promote** (Mengembangkan dan mempromosikan) dan **Engage & affiliate** (Terlibat dan Komitmen).

Kelebihan dari model yang ditawarkan dalam implementasi Manajemen Talenta Polri bagi Perwira Pertama lulusan Akpol ini lebih mudah dipahami dan dilaksanakan serta dapat meminimalisir anggaran karena terstruktur dan terarah mulai dari perencanaan yaitu pembuatan analisis kebutuhan talenta, rencana kebutuhan kompetensi dan karier, kemudian attract/menarik yaitu menawarkan rekrutmen yang efektif dengan menggunakan aplikasi digital, menawarkan pengembangan

kompetensi dan karier/promosi jabatan, kemudian Identify & assess (mengidentifikasi dan menilai) dapat memanfaatkan mentor yang ditunjuk untuk melakukan penilaian kinerja talenta, Developed & Promote (Mengembangkan dan mempromosikan) hasil penilaian dapat menjadi acuan untuk pengembangan dan promosi jabatan talenta dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang sudah ada di Polri seperti aplikasi digital, Engage & affiliate (Terlibat dan Komitmen) dapat melibatkan talenta sebagai panutan/contoh bagi anggota Polri lain.

B. Saran

1. Untuk mengoptimalkan pelaksanaan manajemen talenta Polri bagi Perwira Pertama lulusan Akademi Kepolisian disarankan sebagai berikut:
 - a. SSDM Polri merevisi Peraturan Kapolri Nomor 3 Tahun 2019 tentang manajemen talenta Polri, berkaitan dengan identifikasi talenta untuk dilaksanakan seleksi dengan menjabarkan persyaratan talenta yang dibutuhkan, pengelompokan talenta menggunakan nine box system dan disesuaikan dengan hasil uji kompetensi serta dirinci untuk tindak lanjut pengembangan kompetensi dan pengembangan karier talenta.
 - b. SSDM Polri bersama dengan pengemban fungsi SDM di Kewilayahan menyusun analisis kebutuhan talenta, menentukan keahlian/talenta yang dibutuhkan organisasi, menentukan jumlah kebutuhan talenta dengan membuat analisis beban kerja dan analisis jabatan, membuat rancangan pengembangan kompetensi dan pengembangan karier serta pola karier talenta Polri.
 - c. SSDM Polri memastikan dukungan teknologi digital dalam pelaksanaan manajemen talenta (Si Mantap) dapat digunakan dan terintegrasi dengan aplikasi SIPP 2.0.
2. Untuk melaksanakan model manajemen talenta Polri bagi Perwira Pertama lulusan Akpol, maka disarankan:
 - a) SSDM Polri membuat perencanaan pelaksanaan manajemen talenta Polri dengan mengidentifikasi kebutuhan talenta, menentukan jenis keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis organisasi, yang dikompulir dari masing-masing pengembang fungsi SDM Mabes, Polda dan Polres.
 - b) Untuk menarik talenta SSDM Polri melaksanakan seleksi secara efektif dengan menggunakan aplikasi digital “Si Mantap” menyusun kebutuhan

pengembangan baik Dikbangspes, Dikbangum maupun pelatihan serta pola pengembangan karier talenta Polri.

- c) Melaksanakan identifikasi dan penilaian talenta dengan memanfaatkan assessment center Polri, penilaian mentoring talenta dan penilaian kinerja Talenta Polri
- d) Melaksanakan pengembangan talenta sesuai dengan kebutuhan masing-masing talenta Polri.
- e) Melibatkan talenta dalam pengambilan keputusan, proses perencanaan pola karier, pengembangan kompetensi dan membuat forum atau kelompok diskusi untuk mendengarkan pandangan talenta.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Syakir Media Press.
- Aribowo, H., Wirapraja, A., Tinggi, S., Ekonomi, I., & Surabaya, I. (2018). *Strategi Inovasi Dalam Rangka Menjaga Keberlanjutan Bisnis Dalam Menghadapi Era Volatility, Uncertainty, Compelxity, dan Ambiguity (VUCA)*. 9, 51–58.
- Bataona, J. (2011). *Talent Management Implementation: Belajar dari Perusahaan-Perusahaan Terkemuka*. PPM.
- Beheshtifar, M. (2013). Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business Talent Pool: A Main Factor to Success. *Text - Interdisciplinary Journal for the Study of Discourse*, 4.
- Bill, D. and W. M. (2007). *Talent Management for Dummies, Indianapolis, USA: Wiley Publishing, Inc.*
- Burke, K. &. (2008). *Managing Talent in The South African Public Service. Public Personnel Management. Vol. 37, N.*
- Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in the Age of Uncertainty, Harvard Business School Press, Boston, MA.*
- Chan, A., & Claudia, A. (2018). Analisis Manajemen Talenta Pada PT. PLN (Persero). *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 14(3), 125. <https://doi.org/10.31940/jbk.v14i3.1045>
- Davis, T. (2009). Talent Assessment, Mengukur, Menilai, dan Menyeleksi orang-orang Terbaik dalam perusahaan. *Talent Assessment, Mengukur, Menilai, Dan Menyeleksi Orang-Orang Terbaik Dalam Perusahaan.*
- Dessler, G. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Salemba.*
- Dewi, I. A. R. S. (2020). Manajemen Talenta dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi (Studi pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali). *Jurnal Good Governance*, 16(1), 49–68. <https://doi.org/10.32834/gg.v16i1.154>
- Dixon, P., Gilley, J. W., Gille, A., & Quatro, S. A. (n.d.). The Praeger Handbook of Human Resource Management (A. M. Gilley (ed.); 1st & 2nd ed.). *The Praeger Handbook of Human Resource Management (A. M. Gilley (Ed.); 1st & 2nd Ed.)*.
- Edison Emron, Yohny Anwar, I. K. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Erlangga, A., & Kartika, L. (2023). Analisis Manajemen Talenta Pada Program Management Trainee Di Indonesia Most Admired Companies 2017-2021. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(2), 704–721. <https://doi.org/10.37606/publik.v10i2.539>

- Flippo, E. B. (2013). *Manajemen Personalia* (A. S (ed.); Edisi. VII). Erlangga.
- Gaspersz, V. (2013). *All-in-one. Integrated Total Quality Talent Management (Terjemahan)*. Tri-Al-Bros Publishing.
- Glenn. (2012). *The State of Talent Management in Canada's public sector. Volume.55.*, PP. 25-51.
- Hadi, W. P., Acinnadhamma, N. V., Umami, N. Z., & Doringin, F. (2018). *Pengaruh Pengelolaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kemajuan Optik*. 23–28.
- Hasibuan, M. (2019). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bumi Aksara.
- Inayati, A., & Pella, D. A. (2020). *Talent Management Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Jonathan Smilansky. (2008). *Developing Executive Talent: Metode Efektif Untuk Mengidentifikasi Dan Mengembangkan Pemimpin Dalam Perusahaan*. PPM Manajemen.
- Kravariti, F. & K. J. 2019. (2019). *Talent Management: A Critical Literature Review and Research Agenda for Public Sector Human Resource Management. Public Management Review*, 22(1), 75 – 99.
- Mathis, dan J. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 9, dialihbahasakan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Salemba Empat, Jakarta*.
- Mondy, R. wayne. (2008). *Human Resource Management*. Erlangga.
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). (2011). *Talent Management (Mengembangkan SDM untuk mencapai pertumbuhan dan kinerja prima)*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Permana NIK, Jalal OM, Martono FXS, H. L., & Bataona J, A. (2011). *Talent Management Implementation: Belajar dari Perusahaan- Perusahaan Terkemuka*. PPM Manajemen.
- Rejeki, P. W. A. (2016). Model Talent Management Di Beberapa Negara dan Perusahaan di Indonesia. *Model Talent Management Di Beberapa Negara Dan Perusahaan Di Indonesia*, 19(June), 121–152.
- Rifai, A., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2021). Persepsi Pegawai Terhadap Implementasi Manajemen Talenta Di Organisasi Pemerintahan. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 366–378. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.366>
- Tracey, W. R. (1984). *Managing Training and Development System*. USA: AMACOM.
- Wahyuningtyas, E. T. S. dan R. (2016). *Manajemen Talenta Terintegrasi*. ANDI.
- Widnyanadita, K. A. P., & Syarifah, D. (2023). 9 Box Model Talent Management: Potential Review Assessment on Bank Employees. *Psikostudia : Jurnal Psikologi*, 12(1), 40. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i1.9559>

- Yarnall, J. (2011). Maximising the effectiveness of talent pools: a review of case study literature. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5):510-526, 114.
- Yulianto Harry, I. (2021). Pergeseran Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia. *Cross-Border*, 4(2), 141–153.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A