

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kementerian Kelautan dan Perikanan sebagai salah satu instansi pemerintah telah menjalankan kebijakan manajemen talenta. Manajemen talenta merupakan praktik penerapan pengelolaan SDM berbasis merit sistem. Penelitian ini dimaksudkan untuk memetakan praktik pelaksanaan kebijakan manajemen talenta di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan. Tujuan penelitian ini untuk mengungkapkan faktor-faktor yang berpengaruh dan prasyarat kondisi yang harus diwujudkan dalam menjamin penyelenggaraan manajemen talenta, menemukan strategi yang harus diperhatikan dalam menjamin perbaikan penerapan manajemen talenta, serta merumuskan model dalam mengoptimalkan penerapan manajemen talenta di KKP. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Faktor yang berkaitan dengan belum optimalnya penerapan manajemen talenta di KKP terdiri atas faktor internal dan eksternal. Permasalahan teknis yang timbul pada penerapan manajemen talenta ditemukan beberapa faktor internal yang memberikan pengaruh yakni dukungan dan komitmen pimpinan dalam prioritas dan inisiatif pengelolaan talenta, *mindset* organisasi dalam mendukung pengembangan pemanfaatan potensi talenta, perencanaan dan penganggaran mendorong inisiatif manajemen talenta, serta ketersediaan infrastruktur yang memadai. Selain itu terdapat faktor eksternal yang berpengaruh dalam penerapan manajemen talenta antara lain kebijakan nasional yang memberikan panduan, arahan dan batasan pelaksanaan manajemen talenta, kondisi lingkungan eksternal seperti kondisi politik, kondisi ekonomi, kondisi sosial budaya demografi sebagai tantangan perkembangan pengelolaan manajemen talenta serta citra organisasi dan persepsi publik sebagai daya tarik menarik talenta potensial. Keberadaan

faktor internal memberikan pengaruh besar karena berkaitan erat dengan segala tahapan proses tahapan penerapan manajemen talenta mulai dari proses akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta, sampai pada pemanfaatan teknologi dan informasi. Selain itu keberadaan status kelembagaan KKP sebagai institusi pemerintah merupakan bagian dari subjek kebijakan nasional yang harus patuh atas segala bentuk perubahan regulasi yang timbul sehingga adaptasi dari segala bentuk regulasi itu menjadi kewajiban dalam penyelenggaraan perjalanan penerapan manajemen talenta. Desain perencanaan dan penganggaran harus fleksibel dalam menghadapi tantangan perubahan yang kemungkinan timbul dalam proses penerapan manajemen talenta, disaat yang sama KKP melakukan penguatan *mindset* dengan upaya internalisasi dari level pimpinan dan menjadikannya *role model* dalam memprioritaskan inisiatif pengelolaan talenta, para pengelola SDM aparatur fokus dalam mendorong motivasi dan pengembangan talenta secara berkelanjutan dalam menarik partisipasi seluruh pegawai. Hal ini dilakukan untuk menjamin keselarasan proses penerapan manajemen talenta yang berkeadilan, objektif, dan kompetitif dalam menghadapi berbagai perubahan lingkungan eksternal, sekaligus menaikkan citra dan persepsi publik terhadap lembaga dalam membantu menarik talenta dan kontribusi potensial.

2. Pelaksanaan penerapan manajemen talenta di KKP berkaitan erat dengan perjalanan manajemen SDM aparatur yakni proses suksesi kepemimpinan dalam mendukung perjalanan pengembangan karier pegawai. Manajemen talenta yang diterapkan memiliki kriteria tertentu dalam memilih kandidat potensial sehingga condong pada model eksklusif. KKP ingin mengadopsi pendekatan manajemen talenta yang lebih inklusif dan menyeluruh yang dilakukan dengan fokus pada pengembangan dan fasilitasi semua pegawai sebagai talenta potensial. Hal ini dilakukan dengan upaya untuk mengenali, mengembangkan, dan memanfaatkan potensi pada seluruh anggota organisasi sesuai dengan keberagaman jabatan dan talenta yang ada di KKP.

Langkah strategis yang dilakukan KKP dalam mendorong penerapan manajemen talenta yang terintegrasi dengan tata kelola SDM aparatur secara menyeluruh. Penerapan manajemen talenta tidak hanya dipandang sebagai komponen terpisah, tetapi diintegrasikan dengan seluruh rangkaian tata kelola SDM aparatur. Hal ini melibatkan tahapan-tahapan dalam penerapan manajemen talenta, seperti identifikasi talenta, pengembangan individu, pengembangan karier, dan sebagainya. Model ini memiliki peran ganda. Pertama, sebagai konsultan untuk merancang dan mengarahkan kebijakan dan inisiatif yang lebih inklusif dalam penerapan manajemen talenta. Kedua, sebagai eksekutor dalam menjalankan tindakan nyata dan melaksanakan terobosan perbaikan tata kelola SDM aparatur. Hal ini dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas tata kelola SDM aparatur secara keseluruhan. Ini mencakup bagaimana kebijakan, praktik, dan prosedur terkait SDM dirancang dan diterapkan. Tujuan strategi integratif ini adalah memastikan bahwa semua pegawai dapat mendapatkan manfaat dari penerapan manajemen talenta yang inklusif. Dengan kata lain, strategi ini membuka peluang pengembangan bagi seluruh anggota organisasi. Strategi ini mencakup dukungan untuk terobosan dalam praktik SDM dan manajemen talenta termasuk perubahan dalam kebijakan, pendekatan, atau program yang dapat dijalankan oleh KKP. Pendekatan ini pemegang mandat pengelola SDM aparatur memiliki peran sentral dalam merancang, mengarahkan, dan menerapkan inisiatif yang lebih inklusif dalam penerapan manajemen talenta. KKP berusaha untuk menciptakan pendekatan manajemen talenta yang lebih inklusif, terpadu, dan berfokus pada perbaikan kualitas tata kelola SDM aparatur secara menyeluruh. Sebuah harapan besar bahwa penerapan manajemen talenta inklusif dapat menghasilkan lingkungan kerja yang lebih adil, beragam, dan inovatif bagi semua pegawai di KKP.

Keterbatasan penelitian ini ditemukan sebagaimana karakter dikarenakan adanya keterbatasan waktu dalam proses penelitian dan kedalaman informasi yang

didapatkan. Selain itu hasil analisa dalam perumusan model penerapan manajemen talenta dirumuskan berdasarkan pendekatan deskriptif dilihat dari padangan konsep manajemen talenta akan dimungkinkan terdapat perbedaan dari konsep yang berkembang karena lebih menekankan karakter kasus spesifik di KKP. Beberapa pernyataan dalam penjelasan dalam penelitian ini perlu dilakukan kajian lebih lanjut untuk didalami dan diuji dengan metode penelitian lain untuk menjamin antara korelasi dari fakta yang terjadi dapat dijelaskan secara komprehensif. Penelitian ini dalam pengumpulan data menggunakan metode wawancara mendalam, semi-terstruktur yang bergantung pada interpretasi personal peneliti terhadap informasi yang didapatkan dari hasil wawancara sehingga masih terdapat kecenderungan subjektif terhadap satu kasus tertentu. Proses analisis juga merupakan kumpulan dari analisa deskriptif sebagaimana analisis dari pemahaman kerangka konseptual yang dipahami peneliti dalam konsep manajemen talenta mendominasi proses perkembangan dalam merumuskan hasil penelitian sehingga dimungkinkan akan berbeda dengan konsep berkembang seiring waktu.

B. Saran

Menindaklanjuti temuan penelitian mengenai penerapan manajemen talenta di Kementerian Kelautan dan Perikanan terdapat beberapa hal yang penting untuk diperhatikan. Peneliti mengajukan saran melalui rekomendasi dalam mengatasi berbagai informasi yang didapatkan selama proses penelitian. Peneliti berharap saran ini akan mampu mendorong proses penerapan manajemen talenta dapat berjalan secara optimal.

Perumusan proses dari sistem manajemen talenta dibutuhkan dengan tahapan yang kompleks. Kebijakan manajemen talenta di lingkungan KKP memiliki peranan strategis dalam mendukung keberlangsungan birokrasi pemerintahan dan pembangunan bidang kelautan dan perikanan. Manajemen talenta memiliki peran strategis dalam menjamin ketersediaan talenta yang sesuai dengan kebutuhan persaingan organisasi. Ketersediaan talenta yang mencukupi akan mampu meningkatkan kualitas dari kinerja organisasi sehingga mampu mencapai hasil yang

maksimal. Rasionalisasi penerapan dimaksud dilakukan untuk lebih menegaskan sebagaimana yang dikutip dari (Dessler, 2013) bahwa pentingnya penyelenggaraan manajemen untuk mendesain, menentukan alur proses, konsisten pada tujuan manajemen, aktif dalam mengawal tahapan, serta menyatukan rangkaian tersebut dalam keselarasan strategi yang terintegrasi dalam satu kebijakan sumber daya manusia.

Manajemen talenta KKP dilihat sebagai kesatuan proses yang harus dilaksanakan secara komprehensif. Manajemen talenta KKP harus didesain selaras dengan strategi dan tujuan organisasi KKP, sehingga akan memberikan dampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Manajemen talenta yang ada tidak akan mampu memberikan peran signifikan, apabila perjalanannya tidak selaras dengan strategi dan tujuan organisasi. Kunci penting awal tata kelola manajemen talenta KKP harus berkaitan dengan peran perencanaan dalam mewujudkan desain tata kelola SDM aparatur dan perbaikan tata kelola birokrasi pemerintahan.

Terdapat beberapa proses dari penerapan manajemen talenta yang telah disampaikan pada bagian sebelumnya yang relevan dapat dilaksanakan oleh KKP dalam hal ini pertama akan mampu meningkatkan penguatan pengembangan karier ASN secara kompetitif dan berdaya saing, sehingga akan berimplikasi terhadap peningkatan produktivitas kerja yang tinggi, kedua akan mampu mempertahankan ASN untuk termotivasi dalam menciptakan inovasi dalam membangun sistem kelola birokrasi masa depan, ketiga akan mampu mengendalikan suasana dan budaya kerja yang kondusif dalam membentuk keterikatan kerja dan menjamin peningkatan kontribusi pegawai dalam jangka waktu yang lama dalam organisasi. Agenda kebijakan yang paling penting untuk dirumuskan dan ditegaskan kembali berkaitan dengan manajemen talenta mencangkup beberapa langkah sebagai berikut:

- 1) Menetapkan kebijakan strategis terkait dengan pengelolaan talenta di KKP, termasuk di dalamnya memperkuat strategi akuisisi, perumusan kebutuhan pengembangan, peningkatan pengembangan kompetensi, penyelenggaraan manajemen kinerja penilaian kompetensi dan hasil kerja, penguatan sistem

manajemen karier, menetapkan pola rotasi mutasi dan promosi, perumusan terkait skema kluster jabatan dan penyelenggaraan monitoring dan evaluasi berkala melibatkan peran fungsi kelembagaan, keberhasilan program, dan peningkatan kualitas talenta kementerian.

- 2) Mendorong upaya koordinasi dan advokasi dengan stakeholder terkait proses penyelenggaraan sistem manajemen talenta yang terintegrasi dengan sistem manajemen SDM aparatur lainnya serta menyesuaikan diri dengan konsep nasional, sehingga dapat memastikan kesesuaian antara kebutuhan SDM aparatur dapat berjalan secara selaras dan investasi penganggaran yang tepat dengan strategi dan tujuan nasional secara berkelanjutan.
- 3) Menerapkan prinsip-prinsip keadilan dan transparansi dalam setiap tahap pengembangan talenta, termasuk dalam pengadaan ASN, seleksi, penilaian kompetensi, dan pengelolaan kinerja, serta keterbukaan akses dalam peningkatan kualitas talenta melalui keberadaan transparansi data menjadi sangat penting untuk menjamin upaya adanya tolok ukur keadilan dari proses penyelenggaraan manajemen talenta sehingga apabila ada kesalahan prosedur dan informasi akan dimungkinkan usaha perbaikan selaras dengan *feedback* yang berkembang.
- 4) Membangun budaya organisasi yang mendukung pengembangan talenta, sosok kepemimpinan manajemen yang transformatif, termasuk dengan memberikan penghargaan dan insentif yang sesuai kepada para pegawai yang berprestasi dan memiliki potensi untuk berkembang dengan melakukan pemberdayaan pada seluruh pegawai. Pemberian penghargaan dan intensif yang baik akan memberikan motivasi yang mendorong sosok keberadaan *role model* yang baik dalam perkembangan pengelolaan talenta.
- 5) Melakukan evaluasi dan pemantauan secara berkala terhadap program pengembangan talenta yang telah dilaksanakan, sehingga dapat memastikan efektivitas dan efisiensi program, serta melakukan perbaikan atau penyesuaian jika diperlukan. KKP perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap faktor kondisi internal, seperti budaya organisasi, sistem dan

prosedur, serta kepemimpinan dan manajemen yang ada serta eksternal terkait kebijakan nasional, situasi politik, ekonomi, sosial budaya demografi, dan citra organisasi. Evaluasi ini akan membantu KKP memahami kekuatan dan kelemahan internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi penerapan manajemen talenta. Setelah memahami faktor kondisi eksternal dan internal, KKP perlu melakukan sinkronisasi dan harmonisasi antara kedua faktor tersebut. Di dalam mengidentifikasi keterkaitan dan interaksi antara faktor-faktor tersebut serta mencari cara untuk mengoptimalkan integrasi penerapan manajemen talenta. Misalnya, jika kebijakan nasional mendukung pengembangan karier ASN, KKP dapat memastikan bahwa budaya organisasi dan sistem internal juga mendukung upaya tersebut. Jika diperlukan, KKP perlu melakukan pembaharuan kebijakan dan prosedur yang relevan sesuai dengan kondisi eksternal dan internal yang ada. Ini mungkin melibatkan pengembangan kebijakan nasional yang mendukung pengembangan karier ASN secara berkelanjutan, pembaharuan sistem dan prosedur pengelolaan talenta, atau peningkatan *mindset* kepemimpinan dan manajemen yang berorientasi pada pengembangan karier yang adil. Di dalam mendukung proses mengurangi dampak negatif dari faktor yang berpengaruh dalam penerapan manajemen talenta dilakukan redesain diselaraskan dengan strategi dan tujuan organisasi KKP, sehingga akan memberikan dampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Namun dalam proses penyelenggaraan manajemen talenta sebagai bagian dari proses bisnis manajemen ASN nasional KKP tidak dapat berdiri sendiri. KKP harus mengajak setiap pemangku kepentingan terutama dari pemangku kebijakan bidang SDM aparatur untuk bersama-sama saling membantu dalam mendukung tercapainya tujuan nasional. Beberapa saran yang dapat direkomendasikan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KEMENPANRB)

KEMENPANRB dalam menyusun kebijakan manajemen talenta harus mempertimbangkan aspek yang komprehensif antar proses bisnis dalam komponen manajemen sumber daya manusia aparatur. Hal ini mengingat dimensi penerapan manajemen talenta memiliki keterkaitan dan sensitif terhadap perubahan dari komponen manajemen sumber daya manusia. Selain itu penting untuk mempertimbangkan perumusan kebijakan yang mempertimbangkan proses mengintegrasikan penerapan manajemen talenta skala nasional dan mudah diterapkan dengan tersedia pedoman penerapan manajemen talenta yang terperinci dan tahapan yang jelas bagi seluruh instansi pemerintah baik. Selain itu proses pelaksanaan sosialisasi dan konsistensi kebijakan dalam pelaksanaan kebijakan perlu menjadi perhatian dalam proses pelaksanaan penerapan kebijakan manajemen talenta. Perjalanan manajemen talenta membutuhkan proses menghimpun data dan informasi yang secara berkelanjutan perubahan kebijakan akan sangat memberikan pengaruh terutama berkaitan dengan dimensi sebagai pertimbangan dalam proses penentuan kondisi talenta. KEMENPANRB harus senantiasa mempertimbangkan jangka waktu dari hasil produk kebijakannya dapat diterapkan dalam jangka waktu yang lama dan berdampak hukum positif yang mengintegrasikan fungsi dari kewenangan antar instansi pembina bidang SDM aparatur seperti KEMENPANRB, BKN, LAN, dan KASN. KEMENPANRB harus memberikan perhatian juga terhadap komponen lain seperti dukungan kelengkapan instrumen kebijakan dan perhatian terhadap dukungan pimpinan instansi, komitmen anggaran bidang SDM aparatur, serta mempermudah dukungan kualitas ketersediaan formasi jabatan dalam mendukung kualitas pengelola SDM aparatur yang handal, dan pro terhadap perbaikan kualitas kinerja dan pelayanan bidang SDM aparatur, pengembangan kompetensi pengelola SDM aparatur, serta peningkatan penyederhanaan proses manajemen SDM aparatur melalui dukungan digitalisasi bidang SDM aparatur.

2. Badan Kepegawaian Negara (BKN)

BKN dalam penerapan manajemen talenta harus mampu menyediakan kemudahan dan keselarasan proses melalui penyederhanaan proses penerapan norma standar prosedur dan kriteria (NSPK) yang jelas dalam proses

penyelenggaraan pengadaan, mutasi, pemberhentian dan pensiun, serta status dan kedudukan hukum ASN, penyelenggaraan administrasi pensiun, Pejabat Negara dan mantan Pejabat Negara, penyelenggaraan sistem informasi manajemen kepegawaian, penyelenggaraan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan manajemen kepegawaian, penyelenggaraan pemetaan potensi dan penilaian kompetensi Pegawai Negeri Sipil, penyelenggaraan dan pengembangan sistem rekrutmen Pegawai Negeri Sipil. BKN dalam membangun sistem informasi manajemen talenta dan menyediakan rumah yang dapat menjadi himpunan data dan informasi bidang SDM aparatur yang terjamin validitas dan terintegrasi dengan proses pelayanan bidang SDM aparatur pada setiap instansi pemerintah. BKN melakukan supervisi dan pendampingan dalam penerapan manajemen talenta berkaitan dengan proses penegakan NSPK yang mendukung langsung terkait penerapan manajemen talenta. BKN melakukan *piloting* secara berkelanjutan terhadap model pengelolaan manajemen talenta pada instansi pemerintah secara bertahap. Hal ini akan mempermudah dalam membangun sistem data yang terintegrasi yang secara lintas sektor. Manajemen talenta nasional adalah muara akhir dari perjalanan membangun talenta ASN, dimana BKN akan mudah dalam memotret kebutuhan talenta terbaik pada jabatan tertentu. Hal tersebut dibutuhkan koordinasi yang baik secara komitmen, dukungan data, sistem perencanaan, penganggaran dan kualitas SDM aparatur khususnya penyediaan kualitas pembinaan kompetensi pengelola SDM aparatur yang menjadi ranah kewenangan BKN.

3. Lembaga Administrasi Negara (LAN)

LAN sebagai pembina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN berbasis kompetensi tingkat nasional harus mendorong terciptanya pelaksanaan model pengembangan kompetensi yang efektif untuk lebih mempermudah jangkauan, mengembangkan berbagai komponen jenis pengembangan, memiliki platform sumber daya keilmuan yang dapat dimanfaatkan seluruh instansi pemerintah, dan berperan dalam mendorong pelaksanaan pendampingan instansi pemerintah untuk meningkatkan penguatan terhadap

pelaksanaan pengembangan kompetensi dibidangnya. LAN harus mampu merancang dan mengintegrasikan model pengembangan kompetensi yang komprehensif dan kompleks dari berbagai instansi pemerintah sehingga menjadikannya sebagai *central learning* aparatur dalam mendukung berbagai keilmuan yang dimanfaatkan dan berkembang dibidang ASN untuk mendukung percepatan dukungan pelaksanaan pembangunan nasional.

4. Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN)

KASN sebagai lembaga pengawas akan mempunyai tanggung jawab lebih besar pada instansi pemerintah yang telah menerapkan manajemen talenta. KASN perlu memperjelas prosedur pelaksanaan pengisian dan kriteria suksesor serta memastikan proses perumusan daftar suksesi terjamin objektivitasnya. Pengembangan model alat ukur dan kriteria dalam proses suksesi termauk berkaitan dengan cara kerja komite talenta dan komite suksesi yang ada pada setiap instansi pemerintah. Hal ini penting dilakukan karena instansi pemerintah telah mempunyai manajemen talenta, karena harus benar memastikan calon suksesor yang ada di dalam manajemen talenta tersebut apakah sudah sesuai atau belum untuk mengisi jabatan yang akan lowong. Besar harapan manajemen talenta yang akan dibangun secara nasional ini dapat memberikan kemudahan manajemen ASN untuk mendapatkan calon suksesor yang memiliki kompetensi, kinerja, dan profesional serta dilakukan dengan transparan, adil dan obyektif dan mendukung proses pembangunan talenta nasional

5. Rekomendasi untuk penelitian lanjutan dari penelitian ini

Harapan besar penelitian ini dapat dilanjutkan sehingga akan mampu melihat dinamika perkembangan penerapan manajemen talenta yang telah dilakukan. Berikut beberapa topik yang relevan dapat dilanjutkan dari penelitian ini sebagai berikut:

- a) Dinamika Dampak Faktor Internal dan Eksternal dalam Menjamin Penguatan Sistem Manajemen Talenta di Lingkungan Instansi Pemerintah;

- b) Perspektif Pemangku Kepentingan Internal (Kelompok Rencana Suksesi, Kelompok Manajemen Talenta, dan Talenta Terbaik) dalam Mendukung Keberhasilan Manajemen Talenta pada Instansi Pemerintah;
- c) Peta Jalan Manajemen Talenta ASN dalam Mendorong Percepatan Pencapaian Indonesia Emas 2045;
- d) Efektivitas dari Proses Rekrutmen Talenta menggunakan Hasil *Assessment* Kompetensi dalam Menghasilkan Pemetaan Kelompok Manajemen Talenta dari Perspektif *Mindset Talenta dan Non Talenta*;
- e) Kesesuaian Program-Program Pengembangan Talenta berdasarkan Hasil *Assessment* Kompetensi dalam Mendukung Penerapan Manajemen Talenta pada Instansi Pemerintah;
- f) Jaminan Kepastian Karier Jabatan ASN melalui Penerapan Manajemen Talenta;
- g) Kebijakan Talenta antara Solusi atau Jebakan dalam Pengelolaan SDM Aparatur pada Instansi Pemerintah;
- h) Dinamika Integrasi Model Manajemen Talenta di Instansi Pemerintah;
- i) Peran Dukungan Kelembagaan dalam Konsistensi Pengembangan Bidang SDM Aparatur pada Instansi Pemerintah; dan
- j) Manajemen Talenta sebagai *Role Model* Pengelolaan SDM Aparatur berbasis *Human Capital Management*.



POLITEKNIK
STIALAN
JAKARTA

DAFTAR PUSTAKA

- Adamsen, B., & Swailes, S. (2019). *Managing Talent: Understanding Critical Perspectives* (The origin). Palgrave Macmillan: Softcover reprint of the original 1st ed. 2019 edition.
- Aksakala, E., Dağdeviren, M., Eraslan, E., & Yüksel, I. (2013). *Personel Selection Based on Talent Management*. *Journal Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 68–72.
- Al Ariss, A., Cascio, W. .., & Paauwe, J. (2014). *Talent Management: Current Theories and Future Research Directions*. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Alferaih, A. (2018). *Advances in Talent Management Research: A Review of Extant Literature*. In *Emerging Markets from a Multidisciplinary Perspective: Challenges, Opportunities and Research Agenda* (L. Y. K, Dwiyedi;N. P., Rana;E. L., Slade;M. A., Shareef;M. Clement;A. C., Simintiras;B. (ed.)). Springer. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-75013-2.pdf>
- Aprianto, B. (2013). *Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia*. Jakarta; Penerbit PPM.
- Aston, C., & Morton, L. (2005). *Managing Talent for competitive advantage, Strategic HR Review*. 4(5), 28–31.
- Aulia, A. (2020). *Evaluasi Implementasi Program Manajemen Talenta PT Yokogawa Indonesia*. Universitas Gadjah Mada.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects*. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2007). *The Handbook of Best Practice on Talent Management: Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Menciptakan Keunggulan Organisasi* (K. Insiwi Suryo

- (ed.)). Jakarta: Penerbit PPM.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). *Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition*. *Human Resource Management*, 44(2), 129–136.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20054>
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). *The 21st century Human Resources function: it's the talent, stupid! Identifying and developing talent, one person at a time, becomes our defining challenge*. *Human Resource Planning*, 24(4), 17–23.
- Cheese, P., R.J., T., & Craig, E. (2011). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London dan Philadelphia: Kogan Page.
- Clarke, M., & Scurry, T. (2020). *The Role of The Psychological Contract in Shaping Graduate Experiences: A Study of Public Sector Talent Management Programmes in the UK and Australia*. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 965–991.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396545>
- Claus, L. (2019). *HR disruption-Time Already to Reinvent Talent Management*. *Journal BRQ Business Research Quarterly*, 22, 207–215.
- Creelman, D. (2004). *Return on Investment in Talent Management: Measures You Can Put to Work Right Now*. Human Capital Institute.
- Crowley-Henry, M., & Al Ariss, A. (2018). *Talent management of skilled migrants: propositions and an agenda for future research*. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2054–2079.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1262889>
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). *Talent Management in Academies*. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418–426.
<https://doi.org/10.1108/09513541011055983>
- Davis, T. (2009). *Talent Assessment, Mengukur, Menilai, dan Menyeleksi Orang-Orang Terbaik dalam Perusahaan*. Jakarta: PPM Manajemen.

- Dessler, G. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Diterjemah). Jakarta: Macana Jaya Cemerlang.
- Dries, N. (2013). *The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda*. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- DuttaGupta, R. (2005). *Identifying and Managing Your Assets: Talent Management*. London: Pricewaterhouse Coopers.
- Effendi, S. (2014). *Undang-Undang Aparatur Sipil Negara untuk Abad ASIA*. *Harian Kompas*, Rubrik Opini.
- Ejler, N., Ostersen, J., Graff, D., & Dyrby, T. (2016). *New Approaches To Policy Implementation: How Public Executives Address The Complexity Of Policy Implementation And What Can Be Done To Increase Efficiency And Sustainability*. Ramboll.
- Elisabeth, J. (2018). *Perancangan Manajemen Talenta untuk Perencanaan Karier dan Suksesi: Studi pada BUMN Perkebunan*. Universitas Gadjah Mada.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). *Talent Management: Issues of Focus and Fit*. *Public Personnel Management*, 37(4), 389–402. <https://doi.org/10.1177/009102600803700402>
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). *The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping the Outcomes of Talent Management: A Research Agenda*. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341–353. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.005>
- Glenn, T. (2012). *The State of Talent Management in Canada’s Public Sector*. *Canadian Public Administration*, 55(1), 25–51. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2012.00204.x>
- Gravita Putri, M. (2017). *Manajemen Talenta : Pendekatan Berbasis Kompetensi Generasional (Suatu Studi Pada PT. PINDAD Persero di Bandung)*.

- Universitas Kristen Satya Wacana.
- Guo, C., Brown, W. A., Ashcraft, R. F., Yoshioka, C. F., & Dong, H.-K. D. (2011). *Strategic Human Resources Management in Nonprofit Organizations. Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 248–269. <https://doi.org/10.1177/0734371X11402878>
- Harrisr, L., & Foster, C. (2010). *Aligning Talent Management with Approaches to Equality and Diversity. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), 422–435. <https://doi.org/10.1108/02610151011052753>
- Huberman, A. M., & Miles, B. M. (1992). *Analisa data kualitatif, buku sumber tentang metode-metode baru* (Tjetjep Rohendi Rohidi (ed.)). Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Hudson. (2017). *Public Sector Talent Management: the Influence of the Private Sector*.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. (2005). *A Players or A Positions? The Strategic Logic of Workforce Management*. *Harvard Business Review*, 83(12). https://www.researchgate.net/publication/7434269_A_Players_or_A_Positions_The_strategic_logic_of_workforce_management
- Husellid, M. . (1995). *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Indah Pratasari, W. (2019). *Pengaruh Talent Management Terhadap Workforce Agility Dengan Employee Engagement dan Job Satisfaction Sebagai Mediasi (Studi Pada Rumah Sakit Panti Rapih Yogyakarta)*. Universitas Sanata Dharma.
- Insania K, N., Melia Jalal, O., Sri Martono, F. X., Harnoko, L., Bataona, J., & Archirina. (2010). *Talent Management Implementation: Belajar dari Perusahaan-Perusahaan Terkemuka*. Jakarta: Penerbit PPM.
- James P., S. (1980). *Participant Observation*. New York: Holt. Rinehard and Winston.
- Jones, C. O. (1977). *Pengantar Kebijakan Publik (Penerjemah: Ricky Istamto)*

- (Nashir Budiman (ed.)). Jakarta: Rajawali 1991.
- Kock, R., & Burke, M. (2008). *Managing Talent in the South African Public Service*. *Public Personnel Management*, 37(4), 457–470. <https://doi.org/10.1177/009102600803700406>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). *Talent Management: A Critical Literature Review and Research Agenda for Public Sector Human Resource Management*. *Public Management Review*, 22(1), 75–95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Laila, N. (2020). *Talent Management System pada Program Succession Planning di PT. Ecco Tannery Indonesia*. Universitas Airlangga.
- LAN, P. (2015). *Kajian Model Talent Management Dalam Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil*.
- Lee Cookea, F., Schulerb, R., & Varmac, A. (2022). *Human Resource Management Research and Practice in Asia: Past, Present and Future*. *Journal The Human Resource Management Review*, 32(4).
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). *Talent Management: A Critical Review*. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Llorens, J. J. (2011). *A Model of Public Sector E-Recruitment Adoption in a Time of Hyper Technological Change*. *Review of Public Personnel Administration*, 31(4), 410–423. <https://doi.org/10.1177/0734371X11421498>
- Lockwood, N. R. (2006). *Talent Management: Driver for Organization Success*. *HRMagazine, Alexandria*, 51(6), S1–S11.
- Manopo, C. (2011). *Competency Based Talent and Performance Management System*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- McCartney, C., & Garrow, V. (2006). *The Talent Management Journey*. Roffey Park Institute.
- Meyers, M. Christina, van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). *Talent — Innate or Acquired? Theoretical Considerations and Their Implications for Talent Management*. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321.

- <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>
- Meyers, Maria Christina, & van Woerkom, M. (2014). *The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications for Practice, and Research Agenda*. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press.
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Cisco Systems: Acquiring and Retaining Talent in Hypercompetitive Markets*. *Human Resource Planning*, 23(4), 38–52.
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Perry, J. L. (2000). Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471–488. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024277>
- Poocharoen, O., & Brillantes, A. (2013). *Meritocracy in Asia Pacific. Review of Public Personnel Administration*, 33(2), 140–163.
<https://doi.org/10.1177/0734371X13484829>
- Poocharoen, O., & Lee, C. (2013). *Talent Management in the Public Sector: A Comparative Study of Singapore, Malaysia, and Thailand*. *Public Management Review*, 15(8), 1185–1207.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2013.816525>
- Pruis, E. (2011). *The Five Key Principles for Talent Development. Industrial and Commercial Training*, 43(4), 206–216.
<https://doi.org/10.1108/00197851111137825>
- Ragil Kuncoro, A. (2018). *Implementasi Manajemen Talenta di Biro Komunikasi dan Layanan Informasi Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan Republik Indonesia*. Universitas Gadjah Mada.
- Rana, G., Goel, A. K., & Rastogi, R. (2013). *Talent Management: A Paradigm Shift*

- in Indian Public Sector. Strategic HR Review*, 12(4), 197–202.
<https://doi.org/10.1108/SRH-02-2013-0012>
- Rebecca B, A. (2019). *Analisis Manajemen Talenta di Perum Perhutani*. Universitas Gadjah Mada.
- Reilly, P. (2008). *Identifying the Right Course for Talent Management*. *Public Personnel Management*, 37(4), 381–388.
<https://doi.org/10.1177/009102600803700401>
- Rigg, C. (2015). *Managing Talented Employees, In Human Resource Development: A Concise Introduction* (R. Carbery & C. Cross (eds.)). London: Palgrave.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2009). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative [e-book]*. Pfeiffer.
<https://www.oreilly.com/library/view/strategy-driven-talent-management/9780787988470/>
- Smart, B. D. (1999). *Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching, and Keeping The Best People* (Paramus (ed.)). Prentice Hall Press.
- Smilansky, J. (2008). *Developing Executive Talent: Metode Efektif Untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam Perusahaan*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Sparrow, P. (2019). *A Historical Analysis of Critiques in the Talent Management Debate*. *Journal BRQ Business Research Quarterly*, 22, 160–170.
- Stahl, G., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright., P. (2012). *Six Principles of Effective Global Talent Management*. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25–42.
- Sundman, P. (2016). *Implementation Is About Enabling – Instead Of Linear Implementation. The Key Is Changing Attitudes*.
- Swales, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). *Conceptualising Inclusive Talent Management: Potential, Possibilities and Practicalities*. *Human Resource Development International*, 17(5), 529–544.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2014.954188>
- Tajuddina R.A., D., & Hisham K., B. (2015). *Developing Talent Management*

- Crisis Model for Quality Life of Bank Employees in Malaysia. Journal Procedia Sosial and Behavioral Sciences, 201, 80–84.*
- Tansley, C., Turner, P. A., Foster, C., Harris, L. M., Stewart, J., Sempik, A., & Williams, H. (2007). *Talent: Strategy, Management and Measurement, Research into Practice*. London: CIPD.
- Tansley, Carole. (2011). *What do We Mean by The Term “Talent” in Talent Management? Industrial and Commercial Training, 43(5), 266–274.* <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>
- Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). *Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. Public Personnel Management, 46(4), 391–418.* <https://doi.org/10.1177/0091026017721570>
- Troshani, I., Jerram, C., & Rao Hill, S. (2011). *Exploring the Public Sector Adoption of HRIS. Industrial Management & Data Systems, 111(3), 470–488.* <https://doi.org/10.1108/02635571111118314>
- Tummala, K. K. (2015). *Administrative Developments in India: In The International Handbook of Public Administration and Governance* (A. Massey & K. Johnston (eds.)). Cheltenham: Edward Elgar.
- Ulrich, D. (2007). The Talent Trifecta. *Workforce Management, 86(15), 32–33.*
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader, 2012(63), 55–61.* <https://doi.org/10.1002/ltd.20011>
- Van Den Brink, M., Fruytier, B., & Thunnissen, M. (2013). *Talent Management in Academia: Performance Systems and HRM Policies. Human Resource Management Journal, 23(2), 180–195.* <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00196.x>
- Vance, C. M., & Vaiman., V. (2008). *Smart Talent Management: On the Powerful Amalgamation of Talent Management and Knowledge Management* (V. Vaiman & C. M. Vance (eds.); In Smart T). Edward Elgar Publishing.
- Vincent, G. (2013). *All-in-One Integrated Total Quality Talent Management: 50*

- Concepts, Models and Key Analyses in Total Quality, Practical Human Capital, and Talent Management System, Contoh Aplikasi pada Bisnis dan Industri Modern.* Lean Six Sigma Master Black Belt Tri-Al-Bros Publishing.
- Widodo, T. (2015). *Pengembangan Talent Management dalam Kerangka UU ASN*.
- Williams, M. (2000). *The War for Talent: Getting the Best from the Best*. London: CIPD.
- Winarno, B. (2007). *Kebijakan Publik: Teori, Proses dan Studi Kasus*. Yogyakarta: Media Pessindo.
- Yang, K., Fan, W., Xiaolin, X., & Tao, C. (2012). *The Challenge of Civil Servant Training in China. Review of Public Personnel Administration*, 32(2), 169–191. <https://doi.org/10.1177/0734371X12438245>
- Yuscha, A. (2018). *Evaluasi dan Usulan Perbaikan Sistem Manajemen Talenta di PT PP (Persero) Tbk*. Universitas Gadjah Mada.

Peraturan Perundang-undangan

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembar Negara Republik Indonesia Tahun 2014.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diubah melalui Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2017 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2018. Tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 1961 Tentang Pemberian Tugas Belajar.
- Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik.
- Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024.

Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2015 tentang Percepatan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Kementerian/Lembaga.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah sebagaimana diubah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Pemerintah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta ASN.

Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Nomor 16/PERMEN-KP/2015 tentang Pengangkatan Jabatan Pimpinan Tinggi dan/atau Jabatan Administrasi Melalui Seleksi Terbuka di Lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan sebagaimana diubah Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Nomor 23/PERMEN-KP/2019 tentang Pengangkatan Jabatan Pimpinan Tinggi dan/atau Jabatan Administrasi melalui Seleksi Terbuka di Lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2022 tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diperbarui dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan.

Keputusan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 04 Tahun 2019 tentang Hasil Penilaian Sistem Merit Kementerian Kelautan dan Perikanan Tahun 2019.

Keputusan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 99/KEP-KASN/C/XI/2021 Hasil Penilaian Sistem Merit Kementerian Kelautan dan Perikanan Tahun 202.

Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 10 Tahun 2021 tentang Penilaian Penilaian Penerapan Manajemen Talenta ASN di instansi pemerintah. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia. Jakarta

Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor SE/18/M.PAN/5/2004 tanggal 14 Mei 2004 tentang Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia. Jakarta

Surat Plt. Deputi Bidang SDM Aparatur Nomor: B/ 21/ SM.02.01/2020 tanggal 11 Agustus 2020 perihal Pemetaan Penerapan Manajemen Talenta di Instansi Pemerintah. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia. Jakarta