

KAJIAN MODEL IDENTIFIKASI KELOMPOK RENCANA SUKSESI DALAM MANAJEMEN TALENTA APARATUR SIPIL NEGARA

STUDY OF TALENT IDENTIFICATION MODEL IN CIVIL SERVICE TALENT MANAGEMENT

Yulius Fransisco Angkawijaya¹, Letty Trisilia², Eka T. A. Dedju³, dan Yuni Asmidar⁴
^{1,2,3,4} **Badan Kepegawaian Negara**

Jl. Mayjen Soetoyo 12 Cililitan Jakarta Timur

email: yulius.fangkawijaya@bkn.go.id¹, letty.trisilia@bkn.go.id², eka.dedju@bkn.go.id³, yuni.asmidar@bkn.go.id⁴

(Diterima 3 Mei 2021, Direvisi 18 November 2021, Disetujui 29 November 2021)

Abstrak

Talenta ASN dipahami sebagai pegawai yang memiliki kinerja di atas ekspektasi dan potensial tinggi. Identifikasi terhadap kelompok rencana suksesi merupakan proses mutlak dalam manajemen talenta ASN. Identifikasi tersebut dibuat dalam model yang distandarisasi dalam regulasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi permasalahan dalam implementasi regulasi terkait manajemen talenta ASN serta memberikan alternatif dalam memformulasikan model dalam bentuk yang lebih teknis dan konkret. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kajian literatur dari regulasi yang mengatur manajemen talenta di pemerintahan. Model identifikasi kelompok rencana suksesi terbagi dalam sembilan kotak dalam sumbu kinerja dan potensial. Aspek potensial sendiri memiliki beberapa aspek di dalamnya yang menjadi tantangan bagi instansi untuk mengimplementasikannya. Kajian ini menemukan tantangan dalam penerapan regulasi manajemen talenta ASN antara lain belum adanya definisi standar untuk aspek potensi, kerancuan terminologi istilah dalam komponen potensial, kompleksitas pengukuran, dan simplifikasi yang berlebihan dalam penerapan regulasi. Kajian ini juga memformulasikan empat alternatif untuk menurunkan model secara lebih konkret.

Kata kunci: manajemen talenta, rencana suksesi, ASN

Abstract

The talents of the State Civil Apparatus (ASN) are understood as employees who have performance above expectations and high potential. Identification of succession planning groups is an absolute process in ASN talent management. In regulation, identification is done using a standardized model. The purpose of this research is to identify problems in implementing regulations related to ASN talent management and to provide alternatives in formulating models in a more technical and concrete form. The approach used in this study is a literature review of the regulations governing talent management in government. The succession plan group identification model is divided into nine boxes on the performance and potential axes. The potential aspect has many aspects and it becomes a challenge to implement. This study finds challenges in implementing ASN talent management regulations, including no definition for the potential aspect, confusion in terms of potential components, complexity of measurement, and oversimplification in implementing. This study also formulates four alternatives to derive the model more concretely.

Keywords: talent management, succession planning, state civil apparatus

PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) mengamanatkan manajemen ASN berbasis sistem merit. Lebih lanjut dipaparkan bahwa sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara

adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Salah satu indikator dalam penerapan sistem adalah adanya manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta (Susanto, 2018).

Perencanaan suksesi dijabarkan Irfan (2020) sebagai keputusan yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan dan memicu proses pengembangan berkelanjutan dari pegawai serta memastikan posisi-posisi penting mampu menjaga stabilitas dan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Rakhmawanto (2020) menekankan bahwa perencanaan suksesi dalam konteks birokrasi pemerintahan dimaknai sebagai proses yang secara terus-menerus dijalankan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi dan mengembangkan talenta-talenta terbaik ASN di setiap instansi pemerintah yang akan disiapkan untuk menggantikan posisi jabatan strategis di pemerintahan. Keberhasilan dari perencanaan suksesi di instansi pemerintah akan menjamin keberlangsungan dari pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan tuntutan perubahan yang dinamis.

Perubahan yang menjadi tantangan nyata dalam birokrasi di Indonesia saat ini adalah VUCA, yaitu *Volatility* (bergejolak), *Uncertainty* (Ketidakpastian), *Complexity* (kompleks), dan *Ambiguity* (ambiguitas/ketidakjelasan). Menghadapi era disrupsi saat ini, maka penentuan pimpinan di instansi yang dilakukan dengan prinsip keadilan mutlak diperlukan untuk menghasilkan pemimpin profesional di era VUCA yang mampu mengantisipasi kondisi yang tidak menentu (Firman Syah & Fahrani, 2019). Lebih lanjut Firman Syah dan Fahrani (2019) menyimpulkan bahwa manajemen suksesi harus menjadi bagian penting dari strategi manajemen ASN di era VUCA.

Strategi yang dapat dicapai untuk mewujudkan perencanaan suksesi di instansi pemerintah adalah melalui pengembangan manajemen talenta ASN. Secara filosofis, manajemen talenta dapat dipandang sebagai pilardarisistemmeritsesuaiyangdiungkapkan oleh Sekretaris Kementerian PANRB Dwi Wahyu Atmaji (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2020). Secara teoritis, manajemen talenta dipahami sebagai aktivitas terintegrasi dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) melalui proses mengidentifikasi, merekrut,

mengembangkan, mempertahankan, dan menyebarkan orang-orang atau SDM bertalenta tinggi ke berbagai organisasi lainnya (Suryokusumo, 2019).

Manajemen talenta tentu diharapkan membawa dampak positif bagi individu yang bersangkutan maupun organisasi tempat talenta tersebut berada. Hasil kajian beberapa peneliti (Dang, Nguyen, & Ha, 2020; Kardo, Wilujeng, & Suryaningtyas, 2020; Nisa, Astuti, & Prasetya, 2016; Octavia & Susilo, 2018) menunjukkan bahwa manajemen talenta mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Al-Qeed et al. (2018) membuktikan bahwa manajemen talenta mempunyai peran terhadap kinerja organisasi. Berbagai pengaruh positif tersebut menjadikan manajemen talenta memiliki peran strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang tepat di era saat ini.

Peran penting manajemen talenta dalam sistem merit telah diakomodasi dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dimana disebutkan bahwa salah satu kriteria dari sistem merit adalah memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta. Lebih lanjut, berbagai kajian (Bashori, 2012; Krissetyanti, 2013; Noors, 2019; Suwaidi & Ardyanfitri, 2018) terkait konsep manajemen talenta di pemerintah dilakukan sejak lama, namun dalam prakteknya masih banyak menghadapi tantangan. Salah satu tantangannya terkait pergantian jabatan ASN khususnya kepemimpinan di instansi pemerintah saat ini masih dinilai dilakukan secara sesaat (Rakhmawanto, 2020) dimana hal ini menunjukkan belum adanya identifikasi yang efektif dalam menentukan kelompok rencana suksesi secara matang. Identifikasi kelompok suksesi sebagai bagian dari manajemen talenta harus didasarkan pada perencanaan, implementasi, dan evaluasi yang berkelanjutan sehingga penempatan posisi pimpinan sebagai respon spontanitas kebutuhan jangka pendek tentu

tidak berakar dari prinsip manajemen talenta yang ideal.

Tantangan lainnya adalah beragamnya model identifikasi kelompok rencana suksesi yang berbeda setiap instansi pemerintah. Model empat (4) kuadran digunakan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo yang diatur dalam Peraturan Bupati Sidoarjo Nomor 57 Tahun 2017 Tentang Pedoman Teknis Penyusunan Peta Talenta (*Talent Pool*) Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Sementara itu dalam pedoman yang berjudul Pengembangan Manajemen Talenta Bagi Pegawai Negeri Sipil di Instansi Pemerintah Daerah yang disusun oleh Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia mengatur pemetaan kelompok talenta dalam enam belas (16) kuadran. Sementara itu, Badan Kepegawaian Negara dalam program *Talent Pool* Nasional menggunakan model sembilan (9) *box grid*.

Keberagaman model dalam mengidentifikasi kelompok rencana suksesi berpotensi menjadi penghambat dalam mengintegrasikan data kelompok suksesi secara nasional. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara menjadi solusi dari keberagaman model sehingga tercipta standar yang sama antar instansi pemerintah. Peraturan tersebut menjadi landasan bagi setiap instansi dalam melaksanakan manajemen talenta termasuk dalam mengidentifikasi kelompok rencana suksesi internal maupun nasional.

PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara memiliki lima (5) komponen dalam menentukan peta talenta seorang ASN. Penggunaan lima komponen tersebut tentu menjadi kompleksitas tersendiri khususnya belum ada petunjuk teknis maupun pedoman teknis lainnya yang memberi petunjuk bagi instansi dalam melaksanakan peraturan tersebut. Kompleksitas yang tinggi tanpa disertai pedoman yang lebih teknis berpotensi membuat peraturan tersebut hanya sekedar diundangkan sama seperti

isi PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020 oleh instansi lain, seperti Peraturan Bupati Timor Tengah Selatan Nomor 60 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Timor Tengah Selatan. Adopsi peraturan tersebut tentu menimbulkan kebingungan dalam pelaksanaan teknis di lapangan karena masih belum teratasinya kompleksitas model yang digunakan. Di sisi lain terdapat instansi yang melakukan oversimplifikasi dalam mengadopsi PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020, misalnya Peraturan Bupati Jombang Nomor 45 Tahun 2020 tentang Peta Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Jombang. Oversimplifikasi yang dilakukan berpotensi menghilangkan kontribusi dari setiap komponen yang terdapat dalam PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020.

Kajian ini dibuat dalam rangka mengidentifikasi permasalahan dalam implementasi PermenPAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 serta memberikan gambaran yang lebih detail dari komponen penyusun model identifikasi kelompok rencana suksesi. Selain itu, penelitian ini bertujuan memberikan alternatif dalam merumuskan model identifikasi kelompok rencana suksesi secara lebih konkret. Penelitian ini menitikberatkan pada kajian terhadap PermenPAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 sebab peraturan ini merupakan peraturan yang bersifat strategis dalam merancang sistem manajemen yang merupakan fundamental dari sistem merit itu sendiri. Harapan peneliti adalah kajian ini dapat digunakan sebagai landasan dalam melakukan kajian lanjutan serta digunakan dalam merumuskan pedoman atau petunjuk teknis dalam implementasi PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020.

Secara khusus, yang menjadi objek penelitian dalam kajian ini adalah model identifikasi kelompok rencana suksesi. Penelitian ini melakukan kajian baik terhadap model identifikasi kelompok rencana suksesi sebelum terbitnya PermenPAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 maupun model identifikasi dalam peraturan tersebut. Kajian tersebut diharapkan mampu menghasilkan

pemahaman yang lebih komprehensif terkait dengan implementasi manajemen talenta khususnya identifikasi kelompok talenta di instansi pemerintah. Sementara itu, batasan penelitian dalam kajian ini adalah selain pada aspek kinerja, peneliti juga membatasi diri pada dua (2) dari empat (4) komponen pembentuk aspek potensial yaitu potensi dan kompetensi. Pembatasan tersebut dilakukan karena penelitian ini merupakan *pilot study* dalam penelitian terhadap model identifikasi tersebut. Selain itu, pembatasan dilakukan agar kajian tidak meluas sehingga dapat mempertajam analisa dalam kajian ini.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang peneliti gunakan dalam melakukan penelitian ini adalah dengan metode kualitatif. Secara khusus, metode kualitatif yang digunakan oleh peneliti adalah studi kepustakaan guna menelaah model identifikasi kelompok rencana suksesi dalam regulasi berdasarkan referensi atau artikel pada jurnal ilmiah. Studi kepustakaan merupakan uraian dari temuan yang diperoleh dari literatur atau bahan acuan yang digunakan (Siregar & Harahap, 2019). Adapun literatur yang akan digunakan adalah peraturan perundang-undangan yang terkait dengan objek penelitian.

TINJAUAN PUSTAKA

Paradigma Talenta

Talenta merupakan serapan dari Bahasa Inggris yaitu *talent*. Knowles (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013) menyebutkan bahwa kata *talent* berasal dari Bahasa Latin berupa kata *talentum*. Lebih lanjut Hoad (Gallardo-Gallardo et al., 2013) menerangkan akar kata *talentum* sendiri berasal adalah *tálanon* (τάλαντον) yang bermakna “*balance, weight, sum of money*”. Pada akhir abad pertengahan, talenta dipandang sebagai anugerah dan bakat alami dari lahir. Pemahaman tersebut terus berkembang dan di abad ke-19 talenta

dipandang sebagai seseorang yang memiliki bakat dan kemampuan. Perkembangan tersebut mencerminkan adanya pergeseran fokus terhadap apa itu talenta menjadi siapa itu talenta.

Talenta merupakan konsep abstrak yang harus didefinisikan secara jelas agar mampu dipahami dengan baik. Upaya dalam memahami talenta dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan objek dan pendekatan subjek. Pendekatan objek berfokus pada *apakah* talenta itu, sementara pendekatan subjek berfokus pada *siapa* talenta itu.

1. Pendekatan Objek

Talenta dalam pendekatan ini dipandang sebagai karakteristik istimewa yang ditunjukkan oleh pegawai (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Lebih lanjut dijelaskan bahwa talenta dapat dipandang sebagai kemampuan alamiah (*natural ability*), penguasaan atau keahlian (*mastery*), sikap (*attitude*), kesesuaian (*fit*).

2. Pendekatan Subjek

Talenta menurut Iles et al. (2010) dapat dipandang dalam pendekatan subjek dan dikategorikan dalam dua (2) pendekatan, yaitu pendekatan inklusif (*inclusive approach*) dan pendekatan eksklusif (*exclusive approach*). Pendekatan inklusif memandang bahwa seluruh pegawai dalam organisasi merupakan talenta. Pendekatan tersebut membawa dampak bahwa istilah talenta itu sendiri merupakan sinonim dari kata pegawai. Dalam pendekatan inklusif, setiap pegawai dipandang memiliki kekuatannya masing-masing. Sementara itu pendekatan eksklusif mendefinisikan talenta sebagai sekelompok pegawai yang mampu membuat perbedaan kinerja organisasi melalui kontribusi langsung maupun potensi yang dimiliki dalam jangka panjang (Tansley, dkk., 2007). Lebih lanjut, talenta dalam pendekatan eksklusif menurut Gallardo-Gallardo et al. (2013) memiliki dua karakteristik utama, yaitu memiliki kinerja tinggi (*high performance*) dan potensial tinggi (*high potential*).

Potensial

Potensial dalam PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta ASN, adalah kepemilikan potensi/kemampuan (*underlying capabilities*) yang memungkinkan talenta untuk mengembangkan dan menerapkan kompetensi yang diperlukan dalam jabatan target yang diperkirakan dapat diperankan melalui *assessment center*, uji kompetensi, rekam jejak, dan pertimbangan lain sesuai ketentuan

Potensi

Potensi dalam kamus Besar Bahasa Indonesia adalah kemampuan yang mempunyai kemungkinan untuk dikembangkan; kekuatan; kesanggupan; daya. Sementara itu, Idulfilastri (2012) menjelaskan bahwa istilah potensi (*aptitude*) berkonotasi dengan kesesuaian (*aptness*), kecenderungan berpikir (*inclination*), tendensi (*tendency*), kecenderungan bertingkah laku (*propensity*), predisposisi (*predisposition*), kecocokan (*fitness*) atau kesesuaian (*suitability*). Lebih lanjut Snow (dalam Idulfilastri, 2012) mengatakan bahwa mulanya konsep potensi disamakan dengan kecerdasan atau kapasitas. Gagne (dalam Idulfilastri, 2012) menerangkan bahwa potensi adalah kemampuan alami yang dapat digunakan tanpa melalui kegiatan latihan dan hasilnya berupa kinerja yang meningkat terus dari waktu ke waktu. PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta ASN mengatur bahwa aspek potensi yang diukur dalam manajemen talenta ASN antara lain: kemampuan intelektual, kemampuan interpersonal, kesadaran diri (*selfawareness*), kemampuan berpikir kritis dan strategis (*critical and strategic thinking*), kemampuan menyelesaikan permasalahan (*problem solving*), kecerdasan emosional (*emotional quotient*), kemampuan belajar cepat dan mengembangkan diri (*growth mindset*), serta motivasi dan komitmen (*grit*) talenta.

Kompetensi

Konsep kompetensi pertama kali diperkenalkan pada tahun 1970-an di Amerika Serikat dalam artikel yang mengemukakan

mengenai pengukuran kompetensi, kemudian dalam perkembangannya kompetensi banyak dilakukan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (*Competency based Human Resources System*) (Wijayanto, Hubeis, Affandi, & Hermawan, 2011).

Kompetensi didefinisikan Spencer dan Spencer (Bhabad, 2020) sebagai karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan afektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi. Lebih lanjut, Spencer dan Spencer (Michibayashi, Omote, Nakamura, Okamoto, & Nakada, 2020) juga memperkenalkan sebuah Model Gunung Es (*The Iceberg Model*) dimana terdapat lima (5) tipe karakteristik dasar dari kompetensi yang meliputi motif, sifat atau watak, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Kelima karakteristik tersebut dibagi dalam kompetensi tampak dan kompetensi tersembunyi. Lebih jauh dispesifikkan bahwa karakteristik tampak terdiri dari keterampilan dan pengetahuan, sedangkan kompetensi tersembunyi atau tidak tampak terdiri dari konsep diri, sifat atau watak dan motif.

Badan Kepegawaian Negara dalam Perka-BKN No. 7 Tahun 2013 Tentang Pedoman Peyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan/atau fungsi jabatan.

Dalam pengukurannya, PermenPAN-RB No. 38 Tahun 2017 telah merumuskan tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara yang didalamnya dijabarkan mengenai kompetensi apa saja yang harus dimiliki seorang Aparatur Sipil Negara yang terbagi ke dalam Kompetensi Manajerial, Kompetensi Sosialkultural dan Kompetensi Teknis dan terdapat penjelasan di level berapa kompetensi manajerial dan kompetensi sosialkultural tersebut harus dicapai sesuai dengan jabatan yang diembannya. Sedangkan untuk kompetensi teknis sampai saat ini masih terus dilakukan pengembangan.

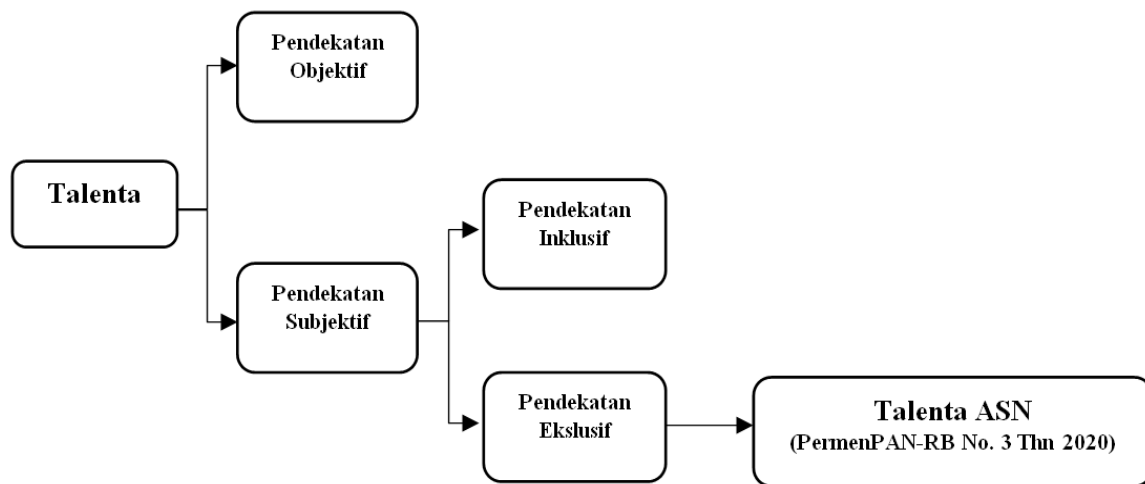
PEMBAHASAN

Perspektif Talenta di Instansi Pemerintah

PermenPAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta ASN mendefinisikan talenta sebagai Pegawai ASN yang memenuhi syarat tertentu untuk masuk ke dalam kelompok rencana suksesi. Definisi tersebut menyiratkan bahwa tidak seluruh ASN dikategorikan sebagai talenta. Sekelompok talenta ASN tersebut harus melalui beberapa tahapan antara lain:

identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta. Adapun metode yang digunakan adalah hasil penilaian kinerja, *assessment center*, uji kompetensi, rekam jejak jabatan, dan pertimbangan lain. Berdasarkan definisi tersebut dapat dipahami bahwa tidak semua ASN diidentifikasi sebagai talenta melainkan sekelompok ASN yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pendekatan dalam PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020 tersebut menggunakan pendekatan eksklusif.

Gambar 1. Paradigma Manajemen Talenta ASN



Tidak hanya PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020, sebelum terbitnya regulasi tersebut berbagai instansi pemerintah baik instansi vertikal maupun horizontal telah menerapkan pendekatan eksklusif dalam melakukan manajemen talenta di instansinya masing-masing, misalnya Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER 03/MBU/10/2019 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Peraturan tersebut memetakan PNS di Lingkungan Kementerian BUMN dalam sembilan (9) kotak (*boxes*) dan yang dikategorikan sebagai talenta merupakan pegawai yang memiliki kinerja dan kompetensi yang tinggi.

Identifikasi talenta sebagai kelompok rencana suksesi memiliki berbagai manfaat. Posisi strategis di berbagai instansi

pemerintah akan diisi oleh pegawai yang terbukti memiliki kinerja, kompetensi, dan potensi yang superior. Saat terjadi kekosongan jabatan, organisasi dapat dengan segera mengisi posisi tersebut dari kelompok rencana suksesi secara efektif dan efisien. Pada akhirnya, talenta yang menduduki posisi strategis di organisasi akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi itu sendiri. Dalam konteks birokrasi, peningkatan kinerja organisasi berarti upaya peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat serta peningkatan kapasitas untuk melaksanakan program pemerintah.

Dalam pendekatan eksklusif, talenta dipandang memiliki kinerja dan potensial yang tinggi dibandingkan rata-rata pegawai lainnya. Secara umum, talenta dapat diformulasikan sebagai berikut:

$$T = f(K \times P)$$

dimana T = Talenta
 K = Kinerja
 P = Potensial

Aspek potensial dalam PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020 disusun dari beberapa aspek, antara lain potensi dan kompetensi. Oleh sebab itu persamaan fungsi talenta di instansi pemerintah Indonesia dapat diturunkan dalam formulasi sebagai berikut:

$$T = f(K \times P), \text{ dengan}$$

$$P = f(p \times k), \text{ maka}$$

$$T = f(K \times (p \times k))$$

dimana T = Talenta
 K = Kinerja
 P = Potensial
 p = potensi
 k = kompetensi

Model Identifikasi Kelompok Rencana Suksesi di Instansi Pemerintah Indonesia

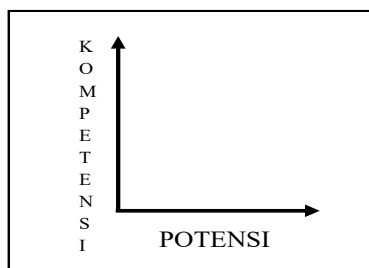
1. Telaah Berdasarkan Faktor Pembentuk Model

Berdasarkan penelusuran regulasi yang ada, ditemukan empat faktor yang membentuk model identifikasi kelompok rencana suksesi di instansi pemerintah, antara lain: potensi, potensial, kompetensi, dan kinerja.

a. Potensi – Kompetensi

Program *Talent Pool* nasional yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) hingga tahun 2019 menggunakan potensi dan kompetensi dalam model yang digunakan. Potensi berperan sebagai sumbu X dan kompetensi sebagai sumbu Y.

Gambar 2. Model Potensi – Kompetensi

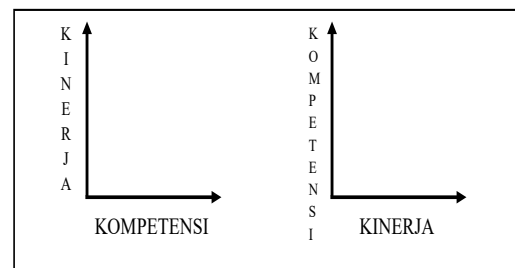


Aspek potensi dinilai dengan menggunakan alat tes psikologi, sementara kompetensi dinilai dengan menggunakan metode *assessment center*. Pada model ini, tidak digunakan data kinerja pegawai sebagai acuan dalam mengidentifikasi kelompok rencana suksesi. Model ini pada dasarnya berbeda dengan kerangka teoritis yang dikemukakan oleh Gallardo-Gallardo et al. (2013). Meskipun demikian, model ini memiliki kelebihan khususnya dalam objektivitas dimana semua aspek dinilai dengan menggunakan metode dan alat ukur yang valid dan reliabel sehingga meminimalkan faktor subjektivitas.

b. Kinerja – Kompetensi

Model ini banyak digunakan dalam regulasi di instansi pemerintah sebelum terbitnya PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020. Model ini digunakan dalam Keputusan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2019 Tentang Pedoman Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dimana kompetensi sebagai sumbu X dan kinerja sebagai sumbu Y. Sementara itu, Peraturan Bupati Sidoarjo Nomor 57 tahun 2017 tentang Pedoman Teknis Penyusunan Peta Talenta (Talent Pool) Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo menggunakan data kinerja sebagai sumbu X dan kompetensi sebagai sumbu Y.

Gambar 3. Model Kinerja - Kompetensi

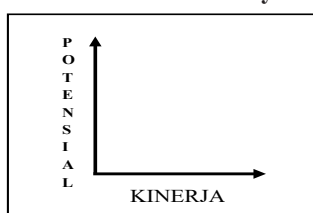


Penggunaan model ini yang menjadi banyak digunakan di instansi pemerintah tidak lepas dari kompetensi dan kinerja merupakan dua dari tiga faktor yang membentuk sistem merit seperti yang diamanatkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Meskipun demikian, model ini memiliki kekurangan pada tidak terakomodasinya aspek potensi dalam mengidentifikasi kelompok rencana suksesi. Padahal dalam menilai kompetensi menggunakan metode *assessment center* juga pada saat yang bersamaan dilakukan penilaian potensi sesuai Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilai Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Hal tersebut membuat data potensi tidak digunakan meskipun telah dilakukan pengambilan data. Lebih lanjut, penggunaan model ini berpotensi mengakibatkan kerugian pada peserta asesmen dimana tenaga, waktu, dan upayanya dalam mengerjakan psikotes secara sungguh-sungguh tidak diperhitungkan sama sekali.

c. Potensial – Kinerja

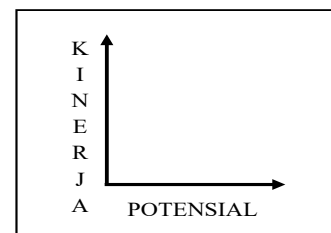
Model ini merupakan model yang sesuai dengan konsep yang dikemukakan oleh para pakar dimana Gallardo-Gallardo et al. (2013) menyatakan bahwa dua karakteristik utama dari seorang talenta adalah kinerja tinggi (*high performance*) dan potensial tinggi (*high potential*). McKinsey (Kampf & Ližbetinová, 2015) membuat model kinerja sebagai sumbu X dan potensi sebagai sumbu Y.

Gambar 4. Model Potensial – Kinerja menurut McKinsey



PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara juga menggunakan model ini sebagai dasar dalam mengidentifikasi talenta. Meskipun demikian, terdapat perbedaan dengan model yang McKinsey. Pada peraturan tersebut, potensial menjadi sumbu X dan kinerja sebagai sumbu Y.

Gambar 5. Model Potensial – Kinerja di PermenPAN-RB Nomor 3 Tahun 2020



Perbedaan lain yang mendasar adalah potensial dalam PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020 bersifat multidimensional dimana tingkat potensial diukur dari potensi, kompetensi, rekam jejak jabatan, dan pertimbangan lain. Hal tersebut menyebabkan pengukuran terhadap potensial sesuai dengan aturan tersebut memiliki kompleksitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan model-model yang lain.

2. Telaah Berdasarkan Jumlah Kategori dan Kuadran Model

Dalam model identifikasi kelompok rencana suksesi yang diformulasikan oleh beberapa instansi pemerintah di Indonesia terdapat beberapa variasi dalam jumlah kategori dan kuadran. Terdapat setidaknya tiga variasi, yaitu dua kategori – empat kuadran, tiga kategori – sembilan kuadran, dan empat kategori – enam belas kuadran. Setiap kategori dalam model yang dikaji ini memiliki jumlah yang sama antara sumbu X dan sumbu Y dimana jumlah kuadran merupakan kuadrat dari jumlah kategori atau dapat diformulasikan sebagai berikut:

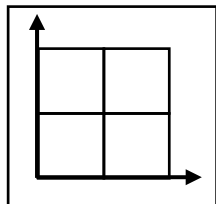
$$\begin{matrix} n_x = n_y \\ g = n^2 \end{matrix}$$

dimana n_x = jumlah kategori sumbu X
 n_y = jumlah kategori sumbu Y
 g = *grid* atau jumlah kuadran

a. Dua Kategori - Empat Kuadran

Model ini digunakan dalam Peraturan Bupati Sidoarjo Nomor 57 Tahun 2017 dimana kinerja sebagai sumbu X memiliki *cutting point* 76, sementara kompetensi sebagai sumbu Y *cutting point* ditentukan berdasarkan norma standar atau norma kelas. *Cutting point* tersebut membagi menjadi kelompok di atas dan di bawah *cutting point* tersebut. Model ini tergolong model yang sederhana dibandingkan dengan model lainnya karena jumlah kategori maupun kuadran yang lebih sedikit.

Gambar 6. Model 2 Kategori – 4 Kuadran



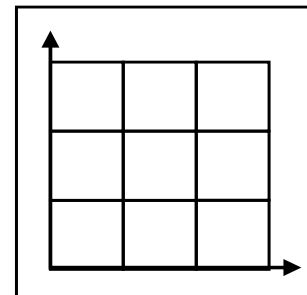
Meskipun demikian, model ini memiliki kelemahan yang cukup signifikan, yaitu tidak memperhitungkan aspek galat pengukuran (*error of measurement*) dimana setiap pengukuran pasti memiliki *error*. Dua kategori atau dikotomi ini memiliki dua kutub dimana hal ini dapat menyebabkan ketidakadilan pada peserta penilaian. Peserta dapat saja dirugikan karena masuk kategori di bawah *cutting point* karena perbedaan nilai 0,01 sementara nilai *true score* dari peserta tersebut mungkin sebenarnya berada di atas *cutting point* namun karena *error measurement* yang

terjadi maka peserta tersebut jatuh pada kategori yang tidak seharusnya. Oleh karena itu, pengukuran yang bersifat *high stakes* atau penting dalam menentukan karir atau masa depan seseorang seyogyanya tidak menggunakan model yang bersifat dikotomi.

b. Tiga Kategori – Sembilan Kuadran

Model ini paling umum digunakan dalam berbagai regulasi di instansi pemerintah termasuk PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020. Dalam peraturan tersebut, kategori potensial dibagi menjadi tinggi, menengah, dan rendah, sementara itu kinerja dibagi menjadi kategori di atas ekspektasi, sesuai ekspektasi, dan di bawah ekspektasi.

Gambar 7. Model 3 Kategori – 9 Kuadran



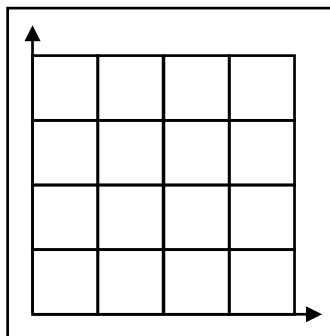
Dibandingkan dengan model sebelumnya, model ini tergolong *moderate* dan mudah untuk diaplikasikan. Pada proses penilaian yang mengandung *error of measurement*, peserta penilaian yang memiliki *true score* dengan kategori paling atas tidak serta merta jatuh pada kategori paling bawah, begitu pula sebaliknya.

c. Empat Kategori – Enam Belas Kuadran

Model ini digunakan dalam pedoman Pengembangan Manajemen Talenta Bagi Pegawai Negeri Sipil di Instansi Pemerintah Daerah yang dikeluarkan oleh Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia pada tahun 2018.

Kompetensi dikategorikan menjadi sangat tinggi, tinggi, sedang, dan rendah.

Gambar 8. Model 4 Kategori – 16 Kuadran



Dibandingkan dua model sebelumnya, model ini memiliki jumlah kuadran yang paling banyak. Meskipun demikian, model ini memiliki kekurangan pada jumlah kategori dimana semakin banyak kategori maka semakin halus pemisahan yang ada dan semakin sulit untuk melakukan diferensiasi pada peserta penilaian.

Tantangan Implementasi PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020

PermenPAN-RB No.3 Tahun 2020 sebagai standar manajemen talenta nasional untuk seluruh instansi pemerintah memiliki berbagai tantangan dalam implementasinya. Tantangan pertama adalah terkait belum adanya definisi setiap aspek potensi dalam regulasi tersebut. Hal tersebut berdampak pada tidak adanya standar pengukuran aspek potensi yang akan dilaksanakan oleh setiap instansi.

Tantangan lainnya adalah kebingungan untuk membedakan potensi dan kompetensi, khususnya dengan adanya istilah potensial dalam regulasi tersebut. Kebingungan ini dapat ditinjau dari Peraturan Bupati Lumajang No. 83 Tahun 2019 dimana model yang digunakan disebutkan berdasarkan kinerja dan potensi, namun pada bentuk visualnya disebutkan sebagai potensi kompetensi. Selain itu, dijelaskan *cutting point* sumbu Y didasarkan data kompetensi.

Hal tersebut menunjukkan masih kurang jelasnya instansi dalam memahami perbedaan potensi dan kompetensi.

Banyaknya aspek yang diukur dalam potensial menjadi tantangan lain dalam implementasi regulasi ini. Potensial diukur dari potensi, kompetensi, rekam jejak jabatan, dan pertimbangan lain. Aspek potensi sendiri terdiri dari 8 aspek. Aspek kompetensi memiliki 15 kompetensi yang terdiri dari 8 kompetensi manajerial, 1 kompetensi sosio-kultural, dan 6 kompetensi teknis. Aspek rekam jejak jabatan terdiri dari 4 komponen dan aspek pertimbangan lain terdiri dari 3 komponen. Secara keseluruhan aspek potensial tersusun dari 30 komponen sehingga menjadi kompleksitas tersendiri untuk mengimplementasikannya.

Instansi pusat dan daerah mulai mengadopsi PermenPAN-RB No.3 Tahun 2020 dalam pembuatan aturan terkait manajemen talenta di instansinya. Pada implementasinya, terdapat regulasi yang melakukan oversimplifikasi sehingga pada dasarnya membuat model yang berbeda dengan model dalam PermenPAN-RB No.3 Tahun 2020. Sebagai contoh, Peraturan Bupati Jombang Nomor 45 Tahun 2020 tentang Peta Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Jombang. Dalam regulasi tersebut, diatur bahwa penilaian peta talenta dilakukan dengan pembobotan nilai 40% untuk nilai kompetensi, 30% untuk nilai kinerja, 25% untuk nilai kualifikasi, dan 5% untuk faktor pengoreksi. Dengan menggunakan acuan tersebut, peneliti membuat simulasi sederhana sebagai berikut: nilai kompetensi = 100, nilai kinerja = 0, nilai kualifikasi = 100, dan faktor pengoreksi = 100 sehingga mendapatkan nilai 70 berdasarkan pembobotan yang telah ditentukan. Berdasarkan aturan tersebut nilai 70-79 berada di kotak 7, yaitu kinerja di atas ekspektasi dan potensial menengah. Nilai 0 pada kinerja di simulasi ini tentu tidak sesuai dengan peletakan kuadran di PermenPAN-RB No.3 Tahun 2020 yang mana nilai 0 jelas menandakan nilai rendah. Pada formulasi Peraturan Bupati Jombang No. 45 Tahun 2020 nilai kinerja rendah

dapat ditempatkan pada kuadran 7 yaitu kinerja di atas ekspektasi. Hal tersebut tentu disebabkan oversimplifikasi yang dilakukan di regulasi tersebut.

Alternatif Formulasi Model dalam PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020

Dengan terbitnya PermenPAN-RB No.3 Tahun 2020 maka regulasi ini menjadi standar seluruh instansi pemerintah dalam melaksanakan manajemen talenta baik secara instansi maupun nasional. Meskipun demikian hingga saat ini belum ada turunan teknis dalam menerjemahkan model identifikasi kelompok rencana suksesi sesuai peraturan tersebut. Kajian ini berupaya melakukan eksplorasi terhadap formulasi dari regulasi tersebut agar dapat diimplementasikan di lapangan. Fokus dari aspek potensial di kajian ini adalah potensi dan kompetensi. Setidaknya terdapat empat alternatif formulasi yang dapat dipertimbangkan dalam menyusun turunan teknis dari model identifikasi kelompok rencana suksesi di PermenPAN-RB No.3 Tahun 2020.

1. Potensial berdasarkan nilai rata-rata potensi dan kompetensi

Pada alternatif formulasi ini kategori potensial didapatkan dari melihat nilai rata-rata potensi dan kompetensi yang didapatkan oleh peserta penilaian. Adapun langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

- a. Mengkonversi kategori pencapaian potensi dalam bentuk numerik

Kode	Kategori	Konversi
KS	Kurang Sekali	1
K	Kurang	2
C	Cukup	3
B	Baik	4
BS	Baik Sekali	5

- b. Menghitung nilai rata-rata pencapaian potensi (\bar{p})

$$\bar{p} = \frac{p_1 + p_2 + \dots + p_n}{n}$$

dimana \bar{p} = nilai rata-rata pencapaian potensi

p_n = aspek potensi ke- n

n = jumlah aspek potensi

- c. Menghitung nilai rata-rata pencapaian kompetensi (\bar{k})

$$\bar{k} = \frac{k_1 + k_2 + \dots + k_n}{n}$$

dimana \bar{k} = nilai rata-rata pencapaian kompetensi

k_n = aspek kompetensi ke- n

n = jumlah aspek kompetensi

- d. Menghitung nilai potensial (P) dengan menjumlah nilai rata-rata pencapaian potensi (\bar{p}) pencapaian kompetensi (\bar{k})

$$P = \bar{p} + \bar{k}$$

dimana P = nilai potensial

\bar{p} = nilai rata-rata pencapaian potensi

\bar{k} = nilai rata-rata pencapaian kompetensi

- e. Mengkonversi nilai potensial berdasarkan norma dari jabatan peserta penilaian ke dalam kategori rendah, menengah, atau tinggi.

2. Potensial berdasarkan pembobotan kategori capaian potensi dan kompetensi

Alternatif formulasi ini didasarkan pada kategori potensi dan kompetensi akhir yang dicapai oleh peserta penilaian yang diberikan bobot. Adapun langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan kategori potensial berdasarkan norma standar atau norma kelas
- b. Menentukan kategori kompetensi berdasarkan capaian *job-person match* (JPM) didasarkan Peraturan Badan Kepegawaian Negara No. 26 Tahun 2019, yaitu optimal, cukup optimal, atau kurang optimal.
- c. Mengkonversi kategori pencapaian potensi dan kompetensi dalam bentuk nilai bobot, misalnya: optimal = 100, cukup optimal = 50, kurang optimal = 0.
- d. Menentukan nilai potensial berdasarkan nilai rata-rata bobot potensi dan kompetensi.

$$P = \frac{b_p + b_k}{2}$$

dimana P = nilai potensial

b_p = bobot potensi

b_k = bobot kompetensi

e. Mengkonversi nilai potensial berdasarkan norma dari jabatan peserta penilaian ke dalam kategori rendah, menengah, atau tinggi.

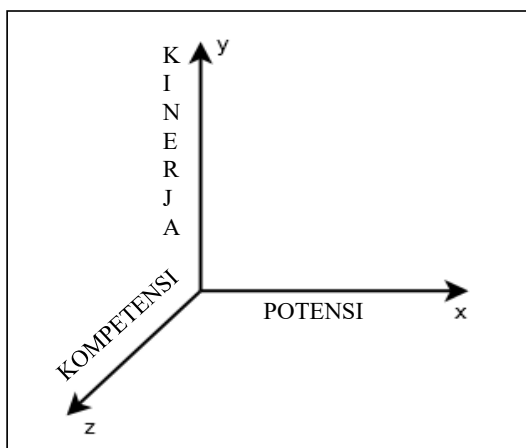
3. Potensial berdasarkan kombinasi kategori potensi dan kompetensi

Kategori potensial pada alternatif formulasi ini didasarkan pada kombinasi kategori potensi dan kompetensi yang diperoleh oleh peserta penilaian. Contoh dari kombinasi ini adalah kategori potensial tinggi diperoleh dari kategori potensi tinggi dan kategori kompetensi optimal, sedangkan kategori potensial rendah diperoleh dari kategori potensi rendah dan kategori kompetensi kurang optimal.

4. Analisa integratif sumbu X, Y, Z

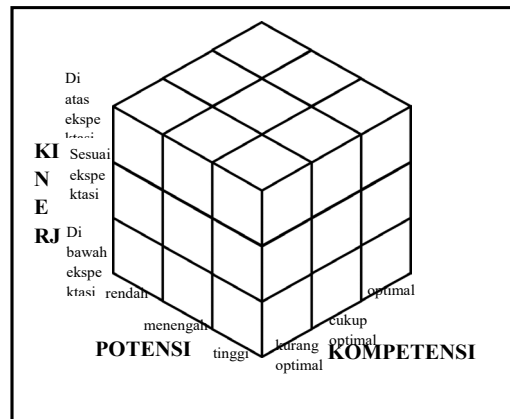
Pada analisa ini, kinerja digunakan dalam unit analisa selain potensi dan kompetensi sehingga membentuk sumbu X, Y, Z.

Gambar 9. Sumbu Kinerja, Potensi, dan Kompetensi



Kinerja dilibatkan dalam analisa ini bertujuan untuk menghasilkan analisa yang komprehensif. Kinerja, potensi, dan kompetensi masing-masing dikategorikan dalam tiga kategori sehingga akan membentuk 27 kotak dalam analisa ini.

Gambar 10 Model Kinerja, Potensi, dan Kompetensi



Setiap kotak dianalisa untuk menentukan posisinya dalam model dalam PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020. Metode analisa ini merupakan alternatif dalam menganalisa hubungan antara kinerja, potensi, kompetensi dengan model sumbu XY sesuai mandatori PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020.

PENUTUP

Model identifikasi kelompok rencana suksesi dalam PermenPAN-RB No.3 Tahun 2020 merupakan standar manajemen talenta ASN secara nasional. Perumusan secara teknis dari aturan tersebut diperlukan sebagai acuan bagi instansi untuk dapat melaksanakan manajemen talenta. Badan Kepegawaian Negara sebagai instansi pemerintah di bidang teknis manajemen ASN memiliki tanggung jawab merumuskan dalam formulasi yang operasional.

Tantangan dalam mengimplementasikan PermenPAN-RB No.3 Tahun 2020 antara lain belum adanya definisi standar untuk aspek potensi. Tantangan berikutnya adalah kerancuan yang muncul dari terminologi kata kompetensi, potensi, dan potensial. Selain itu, kompleksitas dalam mengukur potensial yang mencakup 30 aspek menjadi tantangan yang cukup besar. Di sisi lain, upaya penyederhanaan yang terlalu berlebihan atau oversimplifikasi juga menjadi tantangan tersendiri sebab

dapat mengakibatkan implementasi yang berbeda dari regulasi yang ada. Kajian ini memformulasikan empat alternatif dalam menurunkan model identifikasi kelompok rencana suksesi secara lebih konkret. Diharapkan ada kajian lebih lanjut untuk menelaah lebih lanjut dan melibatkan seluruh aspek potensial secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qeed, M. A., Abdul Halim Khaddam, A., Al-Azzam, Z. F., & Abd El Fattah Atieh, K. (2018). The effect of talent management and emotional intelligence on organizational performance: Applied study on pharmaceutical industry in Jordan. *Journal of Business & Retail Management Research*, 13(01). <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v13is01/art-01>
- Bashori, K. (2012). Manajemen Talenta Untuk Mengoptimalkan Produktivitas PNS. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 6(2), 61–73.
- Bhabad, V. N. (2020). Performance Management System-An Integrated approach towards Organizational Success. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 7(1), 784–790.
- Dang, N. T. T., Nguyen, Q. T., & Ha, V. D. (2020). The relationship between talent management and talented employees' performance: empirical investigation in the Vietnamese banking sector. *Management Science Letters*, 10, 2183–2192. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.018>
- Firman Syah, A., & Fahrani, N. S. (2019). Rencana Suksesi Pegawai Negeri Sipil di Era VUCA. *Civil Service: Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 13(2), 1–14.
- 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>
- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent Management as a Management Fashion in HRD: Towards a Research Agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125–145. <https://doi.org/10.1080/13678861003703666>
- Irfan, M. (2020). Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional Melalui Pembangunan Manajemen Talenta di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Civil Service: Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 14(1), 55–68.
- Kampf, R., & Ližbetinová, L. (2015). The Identification and Development of Talents in the Environment of Logistics Companies. *Nase More*, 62(3), 139–142. <https://doi.org/10.17818/NM/2015/SI9>
- Kardo, K., Wilujeng, S., & Suryaningtyas, D. (2020). Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan di Transformer Center Kabupaten Batu. *Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen*, 6(1), 1–7. <https://doi.org/10.21067/jrmm.v6i1.4466>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). Manajemen Talenta Jadi Pilar Penting dalam Sistem Merit. Retrieved December 10, 2021, from <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/manajemen-talenta-jadi-pilar-penting-dalam-sistem-merit>
- Krissetyanti, E. P. L. (2013). Penerapan Strategi Manajemen Talenta dalam Pengembangan PNS. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 7(1), 1–15.
- Michibayashi, C., Omote, S., Nakamura, M., Okamoto, R., & Nakada, A. I. (2020). Competency model for public health nurses working on tobacco control in local governments in Japan: A qualitative study. *Japan Journal of Nursing Science*, 17(1), 1–16. <https://doi.org/10.1111/jjns.12288>
- Nisa, R. C., Astuti, E. S., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Manajemen

- Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 39(2), 141–148.
- Noors, A. I. A. (2019). Pengarusutamaan Manajemen Talenta dalam Tata Kelola Msdm Birokrasi Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 4(2), 38–49. <https://doi.org/10.33701/jipsk.v4i2.721>
- Octavia, H. V., & Susilo, H. (2018). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 60 No. 2, 60(2)*, 186–191.
- Rakhmawanto, A. (2020). Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara dalam Perspektif Perencanaan Suksesi Berbasis Merit System. *Civil Service: Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 14(1), 1–16. Retrieved from <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/242/201>
- Siregar, A. Z., & Harahap, N. (2019). *Strategi dan Teknik Penulisan Karya Tulis Ilmiah dan Publikasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Suryokusumo, S. (2019). Manajemen Talenta di Sektor Publik: Studi Kasus Penerapan Manajemen Talenta di Kementerian Keuangan dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Civil Service: Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 13(2), 63–72. Retrieved from http://isjd.pdii.lipi.go.id/file_download/13_2_2019_63-72_1978-7103_6.pdf
- Susanto, H. (2018). Sosialisasi Pedoman Sistem Merit dan Penerapan Manajemen Talenta ASN. Retrieved December 9, 2021, from <https://bosdm.lipi.go.id/sosialisasi-pedoman-sistem-merit-dan-penerapan-manajemen-talenta-asn/>
- Suwaidi, R. A., & Ardyanfitri, H. (2018). Manajemen Talenta dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan di UPN Veteran Jawa Timur. *Jurnal Economic Resource*, 1(1), 46–59. <https://doi.org/10.33096/jer.v1i1.53>
- Wijayanto, A., Hubeis, H. M., Affandi, M. J., & Hermawan, A. (2011). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Kerja Karyawan. *Manajemen IKM*, 6(2), 1–9. <https://doi.org/10.29244/mikm.6.2.1-9>