Scientia pro virtute

Scientium Law Review
P-ISSN: 2829-582X E-ISSN: 2829-7644 pp. 45-51

MANAJEMEN TALENTA APARATUR SIPIL NEGARA: SUATU STUDI KASUS DI KEMENTERIAN KEUANGAN DI INDONESIA

Muh. Bukhari
Scientia Integritas Utama, Jakarta. Email: buchory45@gmail.com

Article History

Keywords:
manajemen talenta, aparatur sipil negara, smart ASN

History of Article
Received: May 27, 2024;
Reviewed: May 29, 2024;
Accepted: June 01, 2024;
Published: June 03, 2024

DOI: 10.56282/slr.v2i1.512

Abstract

Manajemen talenta telah diterapkan terhadap manajemen sumber daya manusia aparatur Sipil Negara (ASN), namun para pemangku kepentingan (*stakeholder*) belum memahami tujuan besar dari penerapan manajemen talenta. Dengan melakukan studi kasus pada kebijakan manajemen talenta di Kementerian Keuangan Republik Indonesia, kajian konseptual ini menghasilkan dua kesimpulan. Pertama, Kementerian Keuangan telah menerapkan manajemen talenta berdasarkan PMK Nomor 60/PMK.01/2016 dan PMK No. 161/PMK.01/2017. Kedua, Kementerian Keuangan harus selalu menghasilkan ASN yang bersih, efektif, dan efisien melalui manajemen talenta yang dilakukan melalui perwujudan Smart ASN, sehingga dapat menghapuskan segala bentuk celah bagi oknum untuk melakukan penyalahgunaan wewenang. Disarankan terdapat saling integrasi pada analisis kebutuhan talenta, identifikasi talenta, penetapan talenta, pengembangan talenta, evaluasi talenta, dan penempatan talenta.

A. PENDAHULUAN

Manajemen talenta telah diterapkan terhadap manajemen sumber daya manusia (SDM) aparatur Sipil Negara (ASN). Hasil observasi Komisi Aparatur Sipil Negara (2021) (KASN) menunjukkan bahwa Indonesia memiliki sekitar 700-an instansi pemerintah dan 14 instansi adalah yang dikecualikan dari seleksi terbuka. Namun para pemangku kepentingan (*stakeholder*) belum memahami tujuan besar dari penerapan manajemen talenta (Komisi Aparatur Sipil Negara, 2021). Kemudian, Lampiran I Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2020 menunjukkan bahwa sistem manajemen talenta terhadap ASN merupakan program yang wajib untuk diimplementasikan secara komprehensif di semua instansi, baik di pusat maupun di daerah. Namun, pada kenyataannya masih banyak instansi yang belum menerapkan manajemen talenta dalam pengembangan karir ASN (Syah, 2022). Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rosyadi (2014) menyebutkan bahwa sejak era otonomi daerah, birokrasi di Indonesia telah berada di bawah intervensi politik yang sangat kuat dan hal ini membuat birokrasi tidak dapat

berkembang dengan baik berdasarkan sistem merit. Selain itu, masih terdapat sederet tantangan lainnya menurut Komisi Aparatur Sipil Negara (2021), seperti kedudukan stakeholder internal yang belum ditetapkan dalam tim manajemen talenta instansi, keterbukaan informasi mengenai manajemen talenta yang tidak dikoordinasikan dengan stakeholder internal, dinamika kebijakan.

Salah satu instansi pemerintah yang telah menerapkan manajemen talenta di Indonesia adalah Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Mengingat Kementerian Keuangan merupakan salah satu *role model* manajemen talenta terhadap pelayanan publik, perlu menjawab dua rumusan permasalahan yang ada. Pertama, bagaimana pelaksanaan manajemen talenta di Kementerian Keuangan? Kedua, bagaimana merancang ideal manajemen talenta berbasis *smart* ASN di lingkungan Kementerian Keuangan?

B. TINJAUAN PUSTAKA

Terdapat beberapa pemikiran atau gagasan tentang manajemen talenta. Gallardo-Gallardo *et al*. (Collings dan Minbaeva, 2022) memberikan definisi manajemen talenta sebagai kegiatan dan proses yang melibatkan identifikasi sistematis atas posisi-posisi kunci yang secara berbeda berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif organisasi yang berkelanjutan, pengembangan kumpulan talenta yang terdiri dari petahana yang berpotensi dan berkinerja tinggi untuk mengisi peran-peran tersebut, dan pengembangan arsitektur SDM yang berbeda untuk memfasilitasi pengisian posisi-posisi ini dengan pemegang jabatan yang kompeten dan untuk memastikan komitmen berkelanjutan mereka terhadap organisasi. Syah mengemukakan definisi manajemen talenta terkait ASN, yakni pengembangan karir ASN yang memiliki tahapan dari mengidentifikasi talenta, mengembangkan talenta dan mempertahankan talenta, apapun sudut pandang dan perspektif yang digunakan, baik sudut pandang masing-masing aparatur sipil maupun instansi Pemerintah. Semuanya fokus pada bagaimana sebuah organisasi dapat mengetahui siapa talenta dan bagaimana mengembangkan serta mempertahankan talentanya (Syah, 2022).

Kemudian, Ayatuna (2021) mengemukakan Model Manajemen Talenta yang terdiri dari tiga dimensi, yakni perekrutan (*Recruitment*), Pengembangan (*Development*), serta Retensi (*Retention*). Dimensi perekrutan dilakukan sedini mungkin, salah satunya dengan pemberian beasiswa ikatan dinas bagi para lulusan pendidikan tertentu untuk melanjutkan kuliah ke jenjang pendidikan berikutnya yang nantinya akan direkrut menjadi ASN (Ayatuna, 2021). Pada dimensi pengembangan, ASN diberikan berbagai kegiatan pengembangan, terutama yang memiliki potensi dan kinerja tinggi. Khusus pada ASN yang mendapatkan beasiswa kuliah ikatan dinas, selama pendidikan dan setelah lulus harus menjalani berbagai jenis perawatan (grooming) dan program pengembangan lainnya (Ayatuna, 2021). Sedangkan pada dimensi retensi talenta, bagi para pegawai yang berpotensi dan masuk ke dalam Talent Pool diberikan gaji dan bonus yang kompetitif sesuai keahliannya, serta promosi yang lebih cepat berdasarkan kinerja dan kompentensi (Ayatuna, 2021). Thunnissen dan Buttiens (Pramesti dan Priyanto, 2023) mengemukakan bahwa manajemen talenta terdiri dari 1.) pendekatan inklusif yang menganggap bahwa pegawai di organisasi berhak mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengembangkan kemampuannya, serta 2.) pendekatan eksklusif yang hanya mengidentifikasi dan

berorientasi pada suatu kelompok pegawai dengan kemampuan yang sangat dibutuhkan dan dinilai berharga bagi organisasi.

C. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

1. Pengaturan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di Kementerian Keuangan

Salah satu cara untuk mengembangkan kompetensi dan karier pegawai di Kementerian Keuangan adalah melalui manajemen talenta, yang merupakan upaya pengelolaan aparatur sipil negara untuk memperoleh talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan tertentu (Priyatna, 2022). Kementerian Keuangan telah menerapkan manajemen talenta sejak diterbitkannya Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 60/PMK.01/2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan dan PMK No. 161/PMK.01/2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/PMK.01/2016 Tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan. Dasar hukum lainnya manajemen talenta di Indonesia adalah Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN), Peraturan Pemerintah (PP) No. 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2020 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN-RB) Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Apartur Sipil Negara.

Perwujudan sumber daya manusia sebagai aparatur yang kompeten dan kompetitif dapat dilaksanakan melalui manajemen aparatur sipil negara yang yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Berangkat dari UU ASN yang mengatur bahwa manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit yang tidak lagi membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Sistem merit ASN tersebut harus dilaksanakan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Selanjutnya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 mengatur bahwa instansi pemerintah memiliki manajemen karier yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karier, dan kelompok rencana suksesi, yang diperoleh dari manajemen talenta sebagai salah satu kriteria dalam pelaksanaan sistem merit dalam pengelolaan manajemen ASN.

Pada Lampiran I Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2020 dijelaskan bahwa salah satu indikator peningkatan produktivitas dan daya saing adalah pengelolaan manajemen talenta nasional. Manajemen talenta tersebut meliputi Pemetaan kebutuhan dan perlengkapan talenta berdasarkan bidang keahlian dan profesi, Manajemen kumpulan talenta dan basis data inventaris, Peningkatan keterampilan, kapasitas, dan kinerja, serta pengembangan karir dan pencapaian talenta, Terciptanya lingkungan yang kondusif sebagai daya tarik perolehan talenta, serta untuk pengembangan potensi, minat, keterampilan, dan prestasi talenta, dan Pendirian Lembaga Manajemen Talenta Indonesia.

PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020 mengatur manajemen talenta dari mulai tahap akusisi, pengembangan, retensi, hingga penempatan talenta, termasuk pemantauan dan evaluasinya. Harapannya, rotasi, mutasi, dan promosi pegawai telah berdasarkan

sistem merit yang mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja (Ayatuna, 2021). Kemudian, Pasal 2 PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020 tersebut mengatur beberapa tujuan manajemen talenta ASN. Pertama, meningkatkan pencapaian tujuan strategis pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Kedua, menemukan dan mempersiapkan talenta terbaik untuk mengisi posisi kunci sebagai pemimpin masa depan dan posisi yang mendukung urusan inti organisasi dalam rangka optimalisasi pencapaian tujuan organisasi dan akselerasi pembangunan nasional. Ketiga, mendorong peningkatan profesionalisme jabatan, kompetensi dan kinerja talenta, serta memberikan kejelasan dan kepastian karier talenta dalam rangka akselerasi pengembangan karier yang berkesinambungan. Keempat, mewujudkan rencana suksesi yang objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel sehingga dapat memperkuat dan mengakselerasi penerapan sistem merit pada instansi pemerintah. Kelima, memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan ASN yang tepat dengan jabatan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis, misi dan visi organisasi. Keenam, menyeimbangkan antara pengembangan karier ASN dan kebutuhan instansi.

Berdasarkan PMK 161/PMK.01/2017, talenta merupakan pegawai yang memenuhi syarat tertentu dan telah lulus tahapan seleksi yang ditentukan untuk masuk dalam *Talent Pool*, yaitu wadah pembinaan talent dalam rangka pengembangan dan evaluasi yang disertai pemberian penghargaan bagi talent yang bersangkutan. Manajemen Talenta merupakan salah satu metode pengelolaan SDM untuk mencari, mengelola, mengembangkan dan mempertahankan pegawai terbaik yang dipersiapkan sebagai calon pemimpin masa depan guna mendukung pencapaian visi, misi, dan strategi organisasi dalam jangka Panjang (Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, 2023 a). Terdapat enam tahapan dalam manajemen talenta di Kementerian Keuangan, yang dimulai dari Analisis Kebutuhan Talent, Identifikasi Calon Talent, Penetapan Talent, Pengembangan Talent, Retensi Talent, dan akhirnya sampai pada Evaluasi Talent. Analisis Kebutuhan Talent merupakan tahapan perhitungan jumlah kebutuhan talent yang akan dikelola atau dikembangkan dalam manajemen talenta. Hal tersebut didasarkan pada jumlah jabatan yang akan kosong (Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, 2023 b). Pada tahapan Identifikasi Calon Talent terdapat beberapa hal yang dilakukan, yaitu Pemetaan pejabat/pegawai melalui Box Pemetaan Pegawai yang merupakan data primer untuk pelaksanaan Manajemen Talenta, Seleksi rekam jejak dan integritas, Konfirmasi calon talent ke unit-unit di lingkungan instansi, dan Pelaksanaan Forum Pimpinan untuk menetapkan talent yang akan dipilih pada tahun tersebut. Penetapan talent dilakukan melalui mekanisme Forum Pimpinan Manajemen Talenta Unit yang dihadiri oleh Kepala Badan dan para pejabat pimpinan tinggi pratama di lingkungan instansi tersebut. Pengembangan talent bertujuan untuk mempersiapkan talent untuk menduduki jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lainnya. Retensi talent merupakan penghargaan yang diberikan organisasi kepada talent. Retensi talent juga merupakan sarana untuk meningkatkan motivasi dan komitmen talent agar menunjukkan kompetensi dan kinerja optimal dalam manajemen talenta, misal program beasiswa yang bekerja sama dengan Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) serta *shortcourse* dan seminar (Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, 2023 b). Evaluasi talent merupakan tahapan pengukuran kesiapan talent untuk ditempatkan pada jabatan struktural yang diperoleh dari hasil capaian kinerja tahun berjalan, peningkatan kompetensi talent selama program pengembangan, serta hasil uji kelayakan dan kepatutan. Talent yang

telah melaksanakan evaluasi talent akan masuk ke dalam suatu kriteria yang telah ditentukan sebagai tindak lanjut hasil penilaian evaluasi talent. Terdapat tiga kategori dalam evaluasi talent. Pertama, *Ready Now* (nilai 80 s.d. 100). Merupakan Talent yang telah memenuhi kriteria untuk ditempatkan pada jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi jabatan lain yang dianggap strategis. Talent yang berada di posisi *Ready Now* akan dibahas oleh Panitia Seleksi (Baperjakat) untuk ditempatkan pada jabatan target sesuai dengan kompetensinya. Kedua, *Need Development* (nilai 60 s.d. 79,99), merupakan Talent yang masih membutuhkan pelatihan dan pengembangan kompetensi lebih lanjut untuk dapat ditempatkan pada jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi jabatan lain yang dianggap strategis. Ketiga, *Exit* (nilai kurang dari 60), merupakan Talent yang tidak memenuhi kriteria untuk ditempatkan pada jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/ jabatan lain yang dianggap strategis sehingga akan dikeluarkan dari Talent Pool (Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, 2023 b). Adanya PMK No. 161/PMK.01/2017 tersebut menjadikan skema penempatan pegawai khususnya dalam pengisian jabatan-jabatan struktural strategis di Kementerian Keuangan, dilakukan dengan serangkaian kegiatan yang obyektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel (Ayatuna, 2021).

2. Kajian Kritis Manajemen Talenta di Lingkungan Kementerian Keuangan

Kementerian Keuangan telah menerapkan sistem merit dengan baik dalam pengelolaan SDM-nya, yang dimulai dari tahapan seleksi rekrutmen, penataan pegawai melalui pengembangan kompetensi, pengembangan karier, hingga promosi pegawai (Nurdiasnyah, 2023). Namun harus disadari bahwa salah satu langkah untuk mewujudkan SDM ASN yang unggul, berintegritas, dan berdaya saing adalah dengan menjadi Smart ASN. Smart ASN merupakan pegawai dengan kompetensi, kinerja, serta profesionalisme yang tinggi sehingga mampu beradaptasi dan semakin responsif terhadap perubahan dan pencapaian tujuan organisasi (Wildan, 2021).

Salah satu contoh negara yang dianggap sukses menerapkan manajemen talenta berbasis smart ASN adalah negara Singapura. Singapura berhasil menghasilkan administrasi pemerintahan yang bersih, efektif, dan efisien (Ayatuna, 2021). Sedangkan penerapan manajemen talenta di Kementerian Keuangan sudah cukup baik, namun masih terdapat celah bagi oknum untuk melakukan penyalahgunaan wewenanga sebagaimana beberapa oknum pegawai di Kementerian Keuangan telah diproses secara pidana beberapa tahun terakhir. Selayaknya dengan menerapkan manajemen talenta secara baik, maka Kementerian Keuangan berhasil menghasilkan administrasi pemerintahan yang bersih, efektif, dan efisien.

Untuk menghasilkan administrasi pemerintahan di Kementerian Keuangan yang bersih, efektif, dan efisien, selayaknya dilakukan dengan mencapai tiga sasaran utama untuk mewujudkan SMART ASN yang digaungkan oleh Kementerian PAN-RB, yaitu: 1) Perencanaan ASN, dengan membuka formasi/kualifikasi ASN yang sesuai dengan arah pembangunan nasional serta potensi daerah, 2) Pengadaan ASN yang transparan, objektif dan fairness untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat sekaligus menjaring putra-putri terbaik bangsa, 3) Meningkatkan profesionalisme, yakni meningkatkan kompetensi, kualifikasi dan kinerja sebagaimana yang diamanatkan UU ASN (Chrisnandi, 2016). Ketiga sasaran tersebut harus dilakukan secara simultan agar terwujud ASN yang berwawasan global, menguasai TIK dan bahasa, memiliki kemampuan networking tinggi dengan kemampuan *skill multitasking* yang proporsional (Chrisnandi, 2016). Hal ini menunjukkan bahwa Kementerian Keuangan

harus selalu berupaya untuk melakukan perbaikan pengelolaan ASN melalui manajemen talenta yang dilakukan melalui perwujudan Smart ASN dengan membangun karakter pegawai yang menjunjung tinggi integritas, bekerja secara profesional, berjiwa nasionalis serta berwawasan global (Azahra, 2020). Dengan membangun karakter pegawai yang menjunjung tinggi integritas, bekerja secara profesional, berjiwa nasionalis serta berwawasan global secara berkesinambungan, maka kendala-kendala dalam penerapan manajemen talenta yang kerap terjadi di Kementerian Keuangan, antara lain hambatan dari pimpinan, kendala dari pegawai itu sendiri, keterbatasan anggaran serta persoalan politik manajemen, kerumitan regulasi kenaikan pangkat atau jabatan, dapat ditangani dengan baik (Azahra, 2020).

D. KESIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan dua kesimpulan. Pertama, Kementerian Keuangan telah menerapkan manajemen talenta berdasarkan PMK Nomor 60/PMK.01/2016 dan PMK No. 161/PMK.01/2017. Kedua, Kementerian Keuangan harus selalu berupaya untuk menghasilkan ASN yang bersih, efektif, dan efisien melalui manajemen talenta yang dilakukan melalui perwujudan Smart ASN dengan membangun karakter pegawai yang menjunjung tinggi integritas, bekerja secara profesional, berjiwa nasionalis serta berwawasan global. Hal ini perlu dilakukan mengingat meskipun penerapan manajemen talenta di Kementerian Keuangan sudah cukup baik, namun masih terdapat celah bagi oknum untuk melakukan penyalahgunaan wewenang. Dalam membangun manajemen talenta yang terintegrasi dan berkesimbangunan dengan Smart ASN, diharapkan agar pada kemudian hari terdapat saling integrasi pada analisis kebutuhan talenta, identifikasi talenta, penetapan talenta, pengembangan talenta, evaluasi talenta, dan penempatan talenta.

Daftar Pustaka

Ayatuna, Elam Sanurihim, 2021, Manajemen Talenta Nasional: Saatnya Mengembangkan Karir ASN Sesuai Potensinya, available at https://birokratmenulis.org/manajemen-talenta-nasional-saatnya-mengembangkan-karir-asn-sesuai-potensinya/ (accessed 30 November 2023).

Azahra, SSN, "Upaya Mewujudkan Smart ASN Melalui Manajemen Talenta di Kementerian Keuangan RI", 2020, tersedia di laman https://kumparan.com/salsa-sabila-nur-azahra/upaya-mewujudkan-smart-asn-melalui-manajemen-talenta-di-kementerian-keuangan-ri-1tZ9SItFRdy/3, diakses tanggal 30 Oktober 2023.

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Gambaran Umum, available at https://bppk.kemenkeu.go.id/manajemen-talenta/gambaran-umum/ (accessed 29 November 2023 a).

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Tahapan Manajemen Talenta, available at https://bppk.kemenkeu.go.id/manajemen-talenta/tahapan/ (accessed 29 November 2023 b).

Chrisnandi, Yuddy, "Menuju Smart ASN 2019, 9 Agustus 2016, tersedia di laman https://www.menpan.go.id/site/cerita-sukses-rb/menuju-smart-asn-2019, diakses tanggal 20 Oktober 2023.

Collings, David G., dan Minbaeva, Dana B., 2022, Building Micro-Foundations for Talent Management, in Ibraiz Tarique (ed.), *The Routledge Companion to Talent Management*, New York: Routledge.

Hendri, M. Irfani, Yulia Ekawati Tasbita, Sari Rusmita, Syahbandi Syahbandi, 2023, Model penerapan manajemen talenta aparatur sipil negara dalam pengembangan karir tenaga kependidikan di perguruan tinggi, Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia, Vol. 9, No. 1, pp. 212-217, DOI: https://doi.org/10.29210/ 020221856.

Komisi Aparatur Sipil Negara, (2023), Rendahnya Pemahaman Stakeholder Jadi Tantangan Penerapan Manajemen Talenta, available at https://www.kasn.go.id/id/publikasi/rendahnya-pemahaman-stakeholder-jadi-tantangan-penerapan-manajemen-talenta (accessed 30 November 2023).

Nurdiansyah, Wegig, Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kementerian Keuangan, tersedia di laman https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/104514311/ManSDM_Pancasila-libre.pdf?1690282888=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPENGELOLAAN_MANAJEMEN_SUMBER_DAYA_MANUSI.pdf&Expires=1715266355&Signature=O9BtiivkDKtyWmG19RXrul47hgrIN0uCLJqvHcWy51FYu9DBpKEjgtOlmctI6rt28Pr913tY09jlgaQZoJEZOfdRQEgcuvsohoz0jqtw39fTA7rLVN~kqkUA8kHqZ3ULBp92HkEC-S4V6w7lvTqMYin11wcCtYNTsq18zxVNJB6e4J8th51Bg7nPBknVSQd6dq4wZlDwsW7nZRnX5FR3PzrX0H~pmL60QmLnjZte7e9QP9jgGiZoYoPvtU-hQrUCGTrsDlN~y7EmUBAZAk6vWxaSZdzkxvbjySh1VmBNzBuH8eiKUFaMi4f6~05OF7pTnSpbHSe5JhofKIcaVRXJJg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA, diakses tanggal 23 Desember 2023.

Pramesti, Eva Nadya, dan Susiloadi, Priyanto, 2023, Analisis Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah, Jurnal Mahasiswa Wacana Publik, Vol. 3, No. 2, pp. 343-356.

Priyatna, Slamet Adi, 2022, "MANAJEMEN TALENTA UNTUK MENINGKATKAN PENGEMBANGAN KARIER PNS", available at https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/15676/MANAJEMEN-TALENTA-UNTUK-MENINGKATKAN-PENGEMBANGAN-KARIER-PNS.html (accessed 30 November 2023).

Pocztowski, Aleksy, Urban Pauli and Alicja Miś, 2021, Talent Management in Small and Medium Enterprises: Context, Practices and Outcomes, Routledge, New York.

Syah, Ardy Firman, Talent Management Based on Smart ASN in Government Environment (A Conceptual Framework), *Civil Service* Vol.16 No. 2, 2022.