

INTEGRASI TALENT POOL MENGGUNAKAN NINE BOX MATRIX DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA RSUD LANTO DAENG PASEWANG

INTEGRATION OF TALENT POOL AND NINE BOX MATRIX IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT LANTO DAENG PASEWANG REGIONAL HOSPITAL

Muh. Faizal Putra Agus¹ Anhar Dana Putra²

¹ Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, Politeknik STIA LAN Makassar
email: muhfaiz411221@gmail.com

² Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, Politeknik STIA LAN Makassar
email : anhardanaputra@gmail.com

Abstrak

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lanto Daeng Pasewang Kabupaten Jeneponto menghadapi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama karena belum optimalnya sistem manajemen talenta di tengah jumlah pegawai yang cukup besar. Potensi individu belum sepenuhnya terpetakan secara komprehensif, sementara penempatan pegawai masih sering tidak disesuaikan dengan kompetensi dan tuntutan jabatan. Akibatnya, proses rotasi, promosi dan pengembangan karier menjadi kurang efektif dan tidak terarah. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab permasalahan tersebut dengan menerapkan pendekatan *Talent Pool* dan metode *Nine Box Matrix* sebagai dasar evaluasi dalam manajemen kepegawaian. *Talent Pool* digunakan untuk mengidentifikasi dan mengelompokkan pegawai berpotensi tinggi agar dapat dipersiapkan menempati posisi strategis di masa depan. Sementara itu, *Nine Box Matrix* memetakan pegawai berdasarkan kombinasi kinerja dan potensi untuk menentukan langkah pengembangan yang paling sesuai. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara, observasi langsung dan telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan *Talent Pool* tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme identifikasi pegawai berpotensi, tetapi juga sebagai kerangka evaluatif dalam pengelolaan sumber daya manusia. Melalui pemetaan berbasis *Nine Box Matrix*, organisasi memperoleh gambaran objektif mengenai kesiapan pegawai untuk pengembangan, promosi dan perencanaan sukses jabatan. Pendekatan ini memungkinkan pengambilan keputusan manajerial yang lebih terarah dan berbasis kinerja serta potensi aktual pegawai.

Kata Kunci : Manajemen Talenta, *Talent Pool*, *Nine Box Matrix*, Evaluasi Kinerja, Sistem Merit

Abstract

Lanto Daeng Pasewang Regional General Hospital (RSUD) in Jeneponto Regency faces challenges in human resource management, particularly due to the suboptimal implementation of a talent management system amid a relatively large workforce. Individual potential has not yet been comprehensively mapped, while employee placement is often misaligned with competencies and job demands. As a result, processes of rotation, promotion, and career development tend to be less effective and poorly directed. This study aims to address these issues by applying the Talent Pool approach and the Nine Box Matrix method as an evaluative framework in personnel management. The Talent Pool approach is used to identify and group high-potential employees so that they can be prepared to occupy strategic positions in the future. Meanwhile, the Nine Box Matrix maps employees based on a combination of performance and potential to determine the most appropriate development actions. This study employs a qualitative approach through interviews, direct observation, and document review. The findings indicate that the Talent Pool approach functions not only as a mechanism for identifying high-potential employees but also as an evaluative framework in human resource management. Through Nine Box Matrix-based mapping, the organization gains an objective overview of employee readiness

for development, promotion, and succession planning. This approach enables more focused managerial decision-making that is grounded in employees' actual performance and potential.

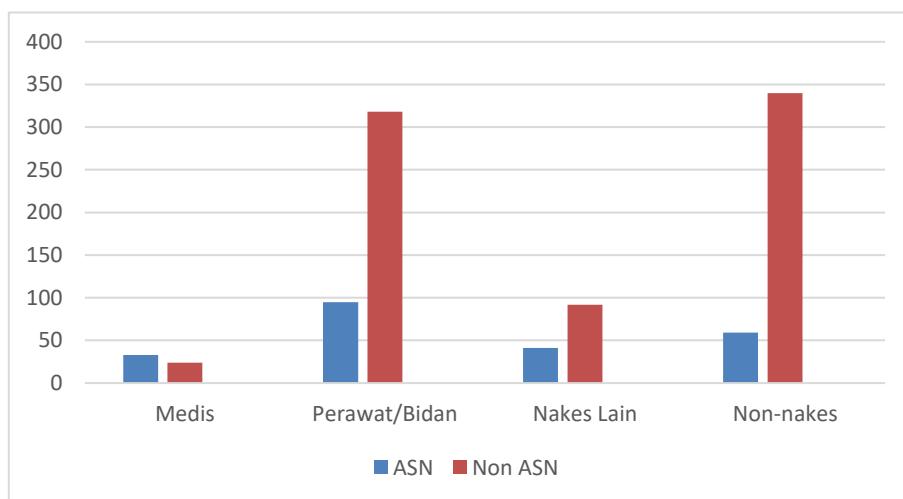
Keywords : Talent Management, Talent Pool, Nine Box Matrix, Performance Evaluation, Merit System

PENDAHULUAN

Perencanaan sumber daya manusia yang tepat akan mendukung rumah sakit dalam membentuk tenaga kerja yang berkualitas. SDM yang berkualitas adalah mereka yang memiliki pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang selaras dengan tuntutan dan kebutuhan institusi rumah sakit (Murni Arumahati & Satriya Wijaya, 2024). Keberadaan rumah sakit memiliki peran yang jauh lebih luas daripada sekadar menjalankan mandat konstitusional dan regulasi yang berlaku. Rumah sakit berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan derajat kesehatan masyarakat, yang pada gilirannya berdampak pada tingkat produktivitas suatu negara. Kualitas layanan yang diberikan mencerminkan mutu rumah sakit tersebut. Rumah sakit yang mampu menawarkan beragam layanan kesehatan unggulan akan lebih berpeluang dalam membina kepercayaan dan mempertahankan kesetiaan pasien (Maulida, Yusuf, & Haryanto, 2025). Permasalahan umum yang sering dihadapi oleh institusi pelayanan kesehatan adalah ketidaksesuaian antara peran yang dibutuhkan dengan kapasitas pegawai yang tersedia, yang disebabkan oleh tidak optimalnya proses identifikasi dan pengembangan talenta secara menyeluruh.

Keberadaan jumlah pegawai yang relatif besar di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lanto Daeng Pasewang Kabupaten Jeneponto mencerminkan tingginya kebutuhan akan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan tepat sasaran. Menurut Wa nisa et al (2024) mengemukakan bahwa pegawai yang terlalu banyak cenderung mendapatkan beban kerja yang sedikit, hal tersebut dapat menurunkan efektivitas, efisiensi dan produktivitas organisasi secara menyeluruh.

Grafik 1. Jumlah Pegawai



Sumber : Peneliti, 2025

Ketidakhadiran sistem evaluasi yang berbasis data berdampak langsung pada praktik-praktik pengelolaan kepegawaian, terutama dalam hal rotasi, promosi jabatan dan pengembangan karier. Proses pengambilan keputusan masih bersandar pada pertimbangan administratif yang bersifat konvensional dan cenderung subjektif, sehingga menimbulkan risiko kesalahan dalam penempatan pegawai serta ketidaksesuaian antara kompetensi individu dan tanggung jawab jabatan. Situasi ini memperbesar potensi terjadinya stagnasi dalam pengembangan karier pegawai dan mengurangi efektivitas organisasi dalam menjalankan fungsi-fungsi pelayanan publik yang bersifat strategis.

Manajemen talenta yang tidak optimal dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi karena praktik dan kebijakan yang kurang tepat membuat karyawan menjadi tidak produktif, kurang termotivasi dan tidak terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan. Ketidakefektifan dalam merencanakan, melatih, mengevaluasi, serta memberikan penghargaan menyebabkan penurunan kinerja dan berpengaruh negatif terhadap operasional organisasi. Jika pengelolaan talenta tidak dilakukan secara strategis, organisasi akan kesulitan mempertahankan karyawan berkualitas, mengalami tingkat turnover yang tinggi, serta menghadapi masalah internal yang berdampak pada reputasi dan daya saing. Akibatnya, kepuasan dan loyalitas karyawan menurun, beban kerja menjadi tidak merata, dan produktivitas serta kualitas layanan ikut terdampak (Harahap, Hutagalung, Safitri, Fitriyani, & Riofita, 2023).

Kesenjangan antara kapasitas pegawai dan kebutuhan organisasi yang seharusnya dapat dipenuhi melalui proses pemetaan dan pengembangan talenta, justru belum tertangani secara optimal. Apabila kondisi ini dibiarkan, maka akan terjadi ketidakseimbangan yang berkepanjangan antara sumber daya manusia yang tersedia dengan peran-peran penting yang membutuhkan pengisian berdasarkan kualifikasi yang tepat. Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan manajemen talenta yang tidak hanya mampu mengidentifikasi kekuatan individu, tetapi juga menyediakan kerangka yang dapat digunakan untuk merancang strategi pengembangan pegawai secara terarah, objektif, dan berkelanjutan.

Dalam menjawab tantangan tersebut, pendekatan *Talent Pool* dan metode *Nine Box Matrix* menjadi strategi yang relevan untuk diterapkan. *Talent Pool* merupakan pendekatan manajemen talenta yang berfokus pada proses identifikasi, pengelompokan, dan pembinaan individu-individu yang memiliki potensi tinggi untuk dipersiapkan mengisi jabatan-jabatan penting di masa mendatang. Sementara itu, *Nine Box Matrix* adalah alat evaluasi visual yang memetakan pegawai berdasarkan kombinasi antara tingkat kinerja dan potensi, menghasilkan sembilan kategori yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis dalam manajemen SDM.

KAJIAN LITERATUR

Manajemen talenta merupakan proses menyeluruh dalam struktur perusahaan, mencakup rekrutmen, orientasi, pelatihan dan retensi individu yang memiliki kontribusi strategis bagi keberhasilan organisasi. Strategi ini dimulai dengan perekrutan yang selektif, integrasi budaya organisasi, pengembangan kinerja berkelanjutan, serta pemberian pengakuan terhadap prestasi. Manajemen talenta juga mencakup pengembangan jalur karier yang jelas, peluang peningkatan tanggung jawab, serta penyediaan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup dan kerja (Rismayadi, 2024). Pendapat lain juga mengemukakan bahwa manajemen talenta adalah suatu pendekatan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi dan mengelola potensi serta kinerja setiap pegawai dalam organisasi secara sistematis. Melalui sistem ini, organisasi dapat memperoleh hasil penilaian yang akurat dan menyeluruh terhadap individu, sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang tepat dalam pengembangan karier, penempatan, maupun pemberdayaan pegawai. Proses penilaian ini berperan penting dalam mengidentifikasi sejauh mana kemampuan dan kompetensi pegawai mampu memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, manajemen talenta tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluatif, tetapi juga sebagai dasar dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan (Haudi, Marsudi, Ariyanto, & Siagian, 2021).

Manajemen talenta berperan dalam mengelola sejumlah karyawan agar mampu berinovasi melalui penguasaan keterampilan dan motivasi kerja di dalam organisasi. Fungsi ini mendukung proses perekrutan serta pengembangan kompetensi sumber daya manusia guna menjawab kebutuhan organisasi. Secara umum, fokus utama manajemen talenta mencakup proses rekrutmen, seleksi, pembekalan awal bagi pegawai baru, pengelolaan kinerja, pengembangan jenjang karier, serta peningkatan keterlibatan karyawan dalam aktivitas organisasi (Larasati, Ariyanto, & Cahyati, 2024).

Penerapan manajemen talenta yang efektif dapat memberikan berbagai dampak positif, antara lain meningkatkan ikatan antar karyawan dalam organisasi serta mendorong peningkatan kinerja mereka. Efektivitas ini berkaitan erat dengan menurunnya tingkat stres dan konflik antar rekan kerja, yang pada gilirannya turut menjaga kesehatan karyawan serta menumbuhkan perasaan bahagia. Kondisi tersebut secara tidak langsung berkontribusi pada meningkatnya ketekunan dan motivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya (Irfani & Suryalena, 2023).

Salah satu pendekatan utama dalam manajemen talenta adalah konsep *Talent Pool*, yaitu sekelompok individu yang telah dikenali memiliki kemampuan dan potensi untuk dikembangkan lebih lanjut (Angliawati & Maulyan, 2020). *Talent Pool* memungkinkan organisasi mengisi posisi kosong secara cepat dan efisien, sekaligus memperkuat kesinambungan kepemimpinan. Praktik ini telah diterapkan di tingkat nasional oleh Badan Kepegawaian Negara serta di tingkat daerah oleh

Pemerintah Provinsi Jawa Barat (Noors, 2020).

Penerapan *Talent Pool* secara terstruktur dan disesuaikan dengan konfigurasi talenta di dalam organisasi merupakan elemen penting dalam praktik manajemen sumber daya manusia masa kini. *Talent Pool* tidak bisa diterapkan secara seragam, melainkan perlu dikelompokkan berdasarkan kategori, seperti manajerial tingkat atas, manajerial tingkat menengah dan talenta kunci di luar posisi manajerial. Setiap kategori tersebut memerlukan pendekatan pengelolaan yang berbeda agar pengembangan potensinya dapat dilakukan secara maksimal. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat mendistribusikan sumber dayanya dengan lebih efisien serta menjamin ketersediaan individu yang kompeten untuk mengisi jabatan strategis pada waktu yang tepat (De La Calle-Duran, de la Luz Fernandez-Alles, & Valle-Cabrera, 2021).

Menurut Dwi Arsita Widyaningsih & Amalina Rizqi, (2025) implementasi *Talent Pool* memberikan berbagai manfaat nyata yang secara langsung mendukung peningkatan kinerja organisasi dan efektivitas pengelolaan SDM. Di antaranya, *Talent Pool* mampu menghemat waktu dan biaya rekrutmen karena kandidat sudah tersedia tanpa perlu proses seleksi dari awal. Selain itu, perusahaan dapat merancang pengembangan karir secara terstruktur berdasarkan potensi dan kebutuhan jabatan masa depan. Penggunaan *Talent Pool* juga mengurangi ketergantungan pada rekrutmen eksternal, yang sering kali memakan waktu dan tidak selalu sesuai dengan budaya organisasi. Dengan data kompetensi yang tersusun rapi, manajemen dapat lebih akurat dalam mengambil keputusan terkait promosi, rotasi atau pelatihan. Program ini turut menjamin keberlanjutan kepemimpinan dengan menyediakan kandidat siap pakai untuk posisi strategis. Selain itu, karyawan yang tergabung dalam *Talent Pool* cenderung lebih termotivasi karena merasa diakui potensinya, sekaligus memudahkan identifikasi individu berkualitas sesuai kebutuhan organisasi.

Untuk menilai potensi dan kinerja pegawai secara terstruktur, digunakan kerangka evaluasi *Nine Box Matrix*, yaitu alat bantu visual yang memetakan pegawai berdasarkan dua dimensi: kinerja (*performance*) dan potensi (*potential*). Matriks ini memfasilitasi organisasi dalam menentukan strategi pengembangan, promosi dan retensi SDM (Riski Syandri Pratama, 2022).

Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen talenta sangat dipengaruhi oleh konteks dan sistem yang diterapkan. Ali, Hermawan, dan Asnawi (2019), dalam studi mereka pada sektor industri, menekankan pentingnya keselarasan antara sistem manajemen talenta dan budaya organisasi. Sementara itu, penelitian Novianto dan Artiawati (2019) menegaskan pentingnya indikator terukur dalam pemetaan talenta, khususnya dalam aspek potensi, kompetensi inti, dan kompetensi khusus.

Penerapan strategi manajemen talenta memberikan berbagai keuntungan bagi organisasi, terutama dalam memperoleh karyawan yang secara konsisten menunjukkan kinerja unggul. Manfaat tersebut antara lain: perusahaan mampu merekrut individu dengan kemampuan yang sesuai untuk menjalankan tugas secara efektif; karyawan bertalenta dapat dikembangkan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar; serta potensi talenta dapat diidentifikasi dari dalam organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, inti dari manajemen talenta adalah mengidentifikasi, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang memiliki kontribusi tinggi terhadap kemajuan organisasi (Prasetyo, 2025).

Kebaruan dari penelitian ini terletak pada penerapan terintegrasi antara pendekatan *Talent Pool* dan metode *Nine Box Matrix* dalam sistem pengelolaan talenta di lingkungan organisasi sektor publik, khususnya di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lanto Daeng Pasewang Kabupaten Jeneponto. Selama ini, proses manajemen sumber daya manusia di institusi tersebut belum didukung oleh metode pemetaan talenta yang sistematis dan berbasis analisis kinerja serta potensi pegawai. Melalui pendekatan *Talent Pool*, organisasi dapat melakukan identifikasi awal terhadap pegawai yang memiliki kapabilitas tinggi dan potensi untuk mengisi posisi-posisi strategis dalam struktur organisasi di masa mendatang. Sementara itu, penggunaan *Nine Box Matrix* sebagai alat analisis visual memungkinkan pemetaan yang lebih terukur, karena menggabungkan dua dimensi penting, yakni tingkat kinerja aktual dan potensi individu. Integrasi kedua pendekatan ini memberikan landasan konseptual dan praktis yang kuat dalam mendukung pengambilan keputusan manajerial yang lebih obyektif, terutama terkait dengan mutasi, promosi dan perencanaan suksesi jabatan. Dengan adanya pemetaan talenta yang terstruktur, organisasi mampu mengarahkan strategi pengembangan pegawai secara tepat sasaran, sesuai dengan klasifikasi yang dihasilkan dari matriks evaluatif tersebut. Penerapan kombinasi *Talent Pool* dan *Nine Box Matrix* juga memberikan kontribusi signifikan dalam memperkuat prinsip meritokrasi, transparansi, serta akuntabilitas dalam tata kelola kepegawaian. Oleh karena itu, pendekatan ini dinilai sebagai langkah strategis dalam upaya membangun sistem pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif, responsif terhadap kebutuhan organisasi, dan berorientasi pada penguatan kualitas pelayanan publik di sektor kesehatan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi terapan, karena bertujuan menghasilkan sebuah inovasi berbasis sistem informasi yang dapat diterapkan secara langsung di lingkungan organisasi, dalam hal ini RSUD Lanto Daeng Pasewang Kabupaten Jeneponto. Pendekatan kualitatif dipilih untuk menggambarkan fenomena secara mendalam dan menyeluruh melalui data deskriptif yang diperoleh dari interaksi langsung dengan subjek penelitian (Rijali, 2019).

Jenis data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung melalui teknik observasi dan wawancara mendalam dengan pegawai dan pejabat struktural rumah sakit yang terlibat dalam proses manajemen kepegawaian. Sedangkan data sekunder dikumpulkan dari dokumen internal rumah sakit, kebijakan pemerintah, dan literatur ilmiah yang relevan. Sejalan dengan pendapat Widjanarko dan Ratnaningsih (2019), data sekunder berfungsi sebagai pelengkap yang membantu memperkuat dan memperjelas informasi dari data primer.

Menurut Sugiyono, teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui observasi non-partisipatif, wawancara semi-terstruktur, dan telaah dokumen (Dewi, 2020). Wawancara dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali informasi secara mendalam mengenai persepsi dan pengalaman informan terhadap sistem pengelolaan pegawai yang sedang berjalan. Observasi digunakan untuk mencermati aktivitas kerja serta alur sistem secara langsung, sedangkan telaah dokumen berperan dalam mengonfirmasi atau memperkuat informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi.

Untuk menjamin keabsahan data, digunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi ini bertujuan untuk menguji konsistensi informasi dari berbagai sudut pandang dan sumber data, sebagaimana dijelaskan oleh Moleong bahwa validitas dalam penelitian kualitatif dapat dicapai melalui konfirmasi data dari banyak pihak dan metode yang berbeda (Dewi, 2020).

Pemilihan informan dilakukan secara *purposive*, yaitu berdasarkan kriteria bahwa mereka merupakan pegawai yang aktif terlibat dalam pelayanan dan manajemen keperawatan di rumah sakit. Informan dalam penelitian ini terdiri atas 30 orang perawat yang bertugas di berbagai poliklinik (poli) RSUD Lanto Daeng Pasewang. Perawat poli dipilih karena perawat merupakan unsur vital dalam struktur organisasi rumah sakit dan berperan sebagai garda terdepan dalam memberikan pelayanan kepada pasien. Dengan posisi yang strategis ini, perawat menjadi ujung tombak dalam menjamin kualitas layanan kesehatan, sehingga pengelolaan mereka harus dilakukan secara optimal dan sistematis. Oleh karena itu, perawat perlu dimanajemen dengan baik melalui sistem informasi yang mendukung pengembangan talenta, penempatan sesuai kompetensi, serta pengukuran kinerja yang berkelanjutan. Melalui perspektif para perawat, peneliti dapat memperoleh gambaran langsung mengenai dinamika sistem kepegawaian yang sedang berjalan, serta kebutuhan riil terhadap inovasi yang ditawarkan.

Pemilihan informan sebanyak 30 perawat dilakukan secara *purposive* dengan mempertimbangkan peran strategis perawat sebagai garda terdepan pelayanan kesehatan serta keterlibatan langsung mereka dalam sistem penilaian kinerja dan pengembangan SDM rumah sakit. Jumlah informan tersebut tidak dimaksudkan sebagai sampel statistik, melainkan sebagai unit analisis

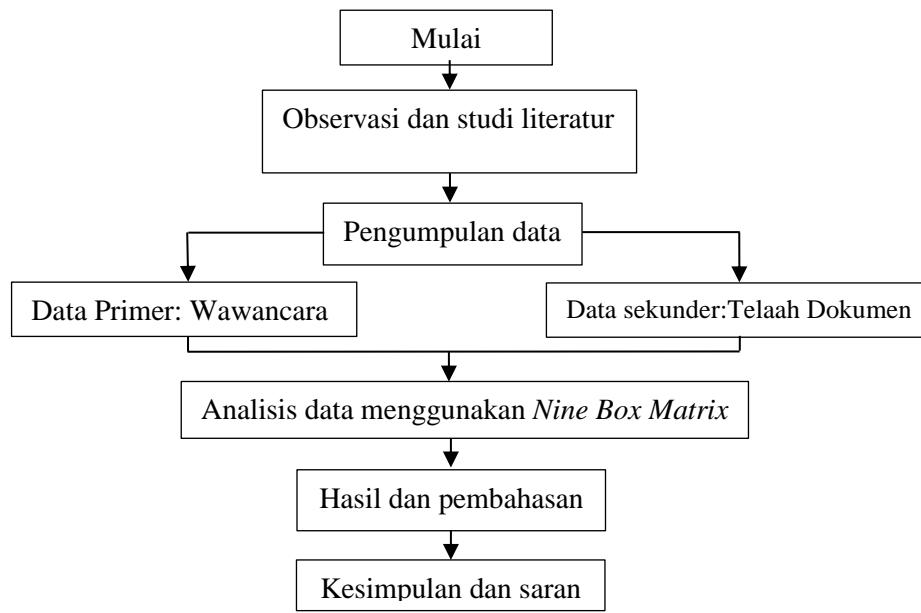
terapan yang dinilai telah memenuhi prinsip kecukupan informasi (*information richness*) dalam penelitian kualitatif. Penggunaan jumlah informan ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif dan kontekstual mengenai potensi dan kinerja pegawai, tanpa melakukan generalisasi statistik.

Pemilihan lokasi penelitian di RSUD Lanto Daeng Pasewang Kabupaten Jeneponto didasarkan pada pertimbangan strategis bahwa rumah sakit ini merupakan institusi layanan kesehatan rujukan utama di wilayah Kabupaten Jeneponto. Rumah sakit ini memiliki struktur organisasi yang kompleks dan kebutuhan yang tinggi terhadap sistem informasi yang terintegrasi, khususnya dalam bidang kepegawaian. Selain itu, adanya dukungan dari manajemen rumah sakit terhadap upaya inovasi dan peningkatan kualitas manajemen kepegawaian menjadi alasan kuat dalam menjadikan rumah sakit ini sebagai lokasi yang tepat untuk penerapan inovasi.

Tahapan penelitian ini diawali dengan identifikasi permasalahan dan analisis kebutuhan pengguna, yang dilakukan melalui observasi non-partisipatif, wawancara semi-terstruktur, serta telaah dokumen terhadap proses manajemen kepegawaian di RSUD Lanto Daeng Pasewang. Data dikumpulkan dari 30 perawat yang bertugas di berbagai poliklinik, yang dipilih secara *purposive* karena peran strategis mereka sebagai garda terdepan dalam pelayanan kesehatan. Setelah data primer dan sekunder terkumpul, peneliti melakukan analisis deskriptif untuk memahami situasi aktual, tantangan, serta potensi perbaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan rumah sakit.

Tahap selanjutnya adalah penerapan *Nine Box Matrix* sebagai alat pemetaan untuk mengevaluasi perawat berdasarkan kombinasi tingkat potensi dan kinerja. Melalui matriks ini, setiap perawat ditempatkan dalam salah satu dari sembilan kotak berdasarkan hasil observasi dan wawancara. Proses ini membantu mengidentifikasi siapa saja yang termasuk dalam kategori "high potential-high performer", serta siapa yang membutuhkan pengembangan lebih lanjut. Setelah pemetaan dilakukan, peneliti menyusun interpretasi dan rekomendasi strategis berdasarkan posisi masing-masing individu dalam matriks. Tahapan ini ditutup dengan evaluasi hasil pemetaan, yang digunakan sebagai dasar untuk menyusun strategi pengembangan talenta dan perencanaan sukses secara lebih sistematis dan berbasis bukti. Proses ini sejalan dengan prinsip yang diuraikan oleh Diharto (2019), bahwa inovasi yang berhasil harus melalui tahapan perancangan yang matang dan responsif terhadap kebutuhan pengguna. Dalam proses ini, partisipasi aktif dari pihak kepegawaian rumah sakit sangat penting agar sistem yang dibangun benar-benar kontekstual dan aplikatif.

Grafik 2. Diagram Alur Penelitian

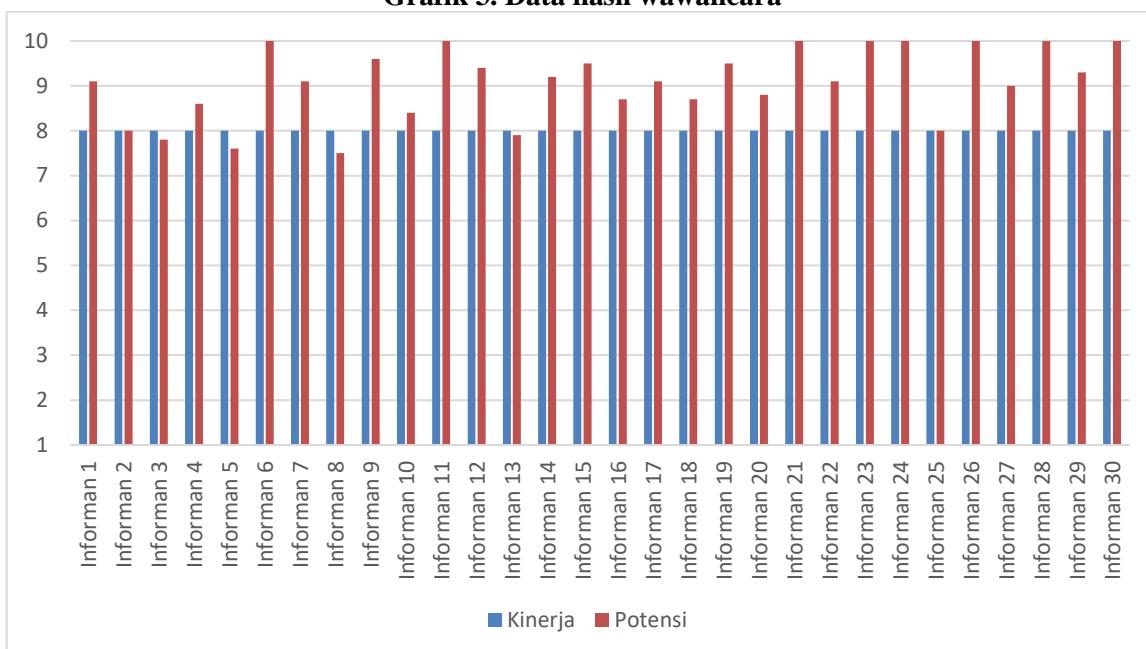


Sumber : Peneliti, 2025

HASIL PENELITIAN

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lanto Daeng Pasewang Kabupaten Jeneponto merupakan salah satu fasilitas layanan kesehatan rujukan di wilayah Kabupaten Jeneponto yang memiliki jumlah sumber daya manusia yang cukup besar, yakni sekitar 950 pegawai. Jumlah tersebut terdiri atas tenaga honorer dan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang tersebar di berbagai unit pelayanan dan penunjang rumah sakit. Dalam pelaksanaan penelitian ini, peneliti menetapkan pengambilan sampel sebanyak 30 orang perawat yang terdiri dari 13 perawat berstatus ASN dan 17 perawat berstatus honorer. Pemilihan perawat sebagai fokus penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa profesi perawat memiliki peran yang sangat sentral dalam operasional pelayanan rumah sakit serta merupakan kelompok tenaga kesehatan dengan jumlah terbanyak dibandingkan dengan jenis profesi lainnya di lingkungan rumah sakit tersebut. Untuk memperoleh data primer secara efektif dan efisien, peneliti menggunakan instrumen berupa formulir digital melalui platform *google form*. Selain itu, guna memastikan keterisian data yang akurat dan meminimalisir kesalahan pemahaman terhadap pertanyaan dalam formulir, peneliti juga melakukan pendampingan langsung kepada para responden selama proses pengisian berlangsung. Pendekatan ini dilakukan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas data yang dikumpulkan sebagai bagian dari upaya mendukung kualitas hasil penelitian.

Grafik 3. Data hasil wawancara



Sumber: Data primer diolah, 2025

Peneliti menyusun wawancara berdasarkan kemampuan kognitif dan kepribadian secara umum sebanyak 20 poin untuk menilai potensi dari sasaran penelitian dan mengumpulkan sasaran kinerja pegawai (SKP) untuk mengukur kinerja dari sasaran penelitian. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini difokuskan pada penggalian aspek-aspek yang berkaitan dengan potensi pegawai, seperti kesiapan pengembangan diri, kemampuan adaptasi terhadap perubahan, motivasi kerja, serta persepsi terhadap beban dan kualitas kinerja. Selain itu, wawancara juga digunakan untuk mengonfirmasi data kinerja yang diperoleh dari dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), sehingga penilaian tidak hanya bersandar pada dokumen administratif, tetapi juga pada pengalaman dan pandangan subjek penelitian. Hasil wawancara tersebut kemudian digunakan sebagai dasar interpretatif dalam menentukan kategori potensi pegawai pada proses pemetaan. Peneliti juga menyusun rentang penilaian untuk kinerja dan potensi untuk menentukan nilai dari kedua poin tersebut. Adapun rentang yang dimaksud sebagai berikut.

Tabel 1. Rentang nilai kinerja

Predikat	Nilai
Tinggi (T)	Baik/Baik Sekali
Sedang (S)	Cukup
Rendah (R)	Buruk/Buruk Sekali

Sumber: Peneliti, 2025

Tabel 2. Rentang nilai potensi

Predikat	Nilai
Tinggi (T)	85-100
Sedang (S)	70-84
Rendah (R)	0-69

Sumber: Peneliti, 2025

Nine Box Matrix merupakan alat evaluasi yang terdiri dari sembilan kotak yang masing-masing merepresentasikan kombinasi antara tingkat kinerja dan potensi seorang pegawai. Setiap kotak memiliki kriteria dan karakteristik tertentu yang digunakan untuk menilai dan mengelompokkan individu berdasarkan hasil kerja saat ini dan kemampuan mereka untuk berkembang di masa depan. Dengan membagi penilaian menjadi tiga tingkatan untuk masing-masing dimensi rendah, sedang, dan tinggi *Nine Box Matrix* memungkinkan organisasi untuk memetakan pegawai ke dalam sembilan kategori strategis yang berbeda. Setiap kategori memberikan gambaran tentang posisi pegawai dalam konteks pengembangan karier dan kesiapan untuk mengambil peran yang lebih besar. Penjelasan mengenai masing-masing kotak dalam matriks ini menjadi penting untuk memahami strategi apa yang paling tepat diterapkan, baik itu pengembangan, pelatihan, rotasi, maupun promosi. Dengan pendekatan ini, manajemen dapat mengambil keputusan yang lebih objektif dan terarah dalam mengelola talenta secara menyeluruh. Adapun penjelasan mengenai setiap kotak yang ada pada *Nine Box Matrix* sebagai berikut.

Kinerja Rendah – Potensi Rendah

Pegawai yang masuk dalam kategori ini merupakan individu yang tidak hanya menunjukkan hasil kerja di bawah standar, tetapi juga tidak menampilkan indikasi atau sinyal potensi untuk berkembang di masa mendatang. Rekomendasi yang dapat diambil manajemen adalah upaya coaching dan pembinaan secara individual dapat dilakukan sebagai bentuk intervensi awal. Jika setelah intervensi tersebut tidak ada perbaikan signifikan, manajemen dapat mempertimbangkan opsi lain, termasuk pemutusan hubungan kerja sebagai langkah terakhir.

Kinerja Rendah – Potensi Sedang

Pegawai pada kategori ini belum mampu mencapai kinerja yang diharapkan, namun menunjukkan adanya potensi yang belum tergali secara maksimal. Manajemen disarankan untuk memberikan pelatihan teknis maupun *soft skill* guna mendorong peningkatan kinerja. Selain itu, pendekatan mentoring dari atasan atau rekan kerja yang lebih berpengalaman juga penting agar pegawai memperoleh bimbingan langsung dalam menyelesaikan tugas.

Kinerja Rendah – Potensi Tinggi

Dalam kategori ini, pegawai menunjukkan potensi besar untuk berkembang, namun hasil kerja yang ditampilkan masih belum sejalan dengan ekspektasi organisasi. Kondisi ini dapat terjadi karena berbagai faktor, seperti kurangnya dukungan, penempatan yang tidak sesuai, atau hambatan dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, manajemen perlu melakukan pendekatan pengembangan kapasitas secara intensif, termasuk pelatihan lanjutan, *coaching* motivasional, dan pemberian tugas-tugas yang menantang. Pemetaan ulang terhadap peran atau unit kerja juga perlu dipertimbangkan agar potensi pegawai dapat tersalurkan dengan baik dan memberikan dampak positif terhadap organisasi.

Kinerja Sedang – Potensi Rendah

Pegawai dalam kelompok ini menunjukkan performa kerja yang cukup stabil dan konsisten, namun tidak menampakkan potensi yang signifikan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi. Dalam konteks organisasi, mereka merupakan pelaksana yang dapat diandalkan untuk menjalankan tugas-tugas rutin. Manajemen disarankan untuk tetap memberikan pelatihan peningkatan efisiensi kerja agar produktivitas tetap terjaga. Namun, penting untuk tidak terlalu mendorong pegawai dalam kategori ini untuk promosi, karena posisi saat ini sudah sesuai dengan kapasitas yang dimiliki. Fokus pengelolaan harus pada optimalisasi peran dalam posisi sekarang.

Kinerja Sedang – Potensi Sedang

Pegawai ini berada pada titik tengah baik dari sisi kinerja maupun potensi. Mereka merupakan elemen penting sebagai penggerak utama proses operasional organisasi. Meskipun tidak menonjol secara luar biasa, keberadaan mereka penting untuk menjaga stabilitas kinerja. Rekomendasi tindakan manajerial adalah memberikan penguatan kompetensi melalui pelatihan reguler serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar motivasi tetap terjaga. Pegawai dalam kategori ini dapat dijadikan target pengembangan jangka menengah untuk mengisi posisi penting di masa depan, apabila menunjukkan peningkatan berkelanjutan.

Kinerja Sedang – Potensi Tinggi

Kelompok ini memiliki potensi besar untuk tumbuh menjadi pemimpin atau pengisi peran strategis, meskipun saat ini performanya masih berada pada level menengah. Ini merupakan kandidat ideal untuk program pengembangan karier lebih lanjut. Manajemen dapat memberikan akses kepada proyek strategis, pelatihan kepemimpinan, serta peran sementara yang menantang guna menguji dan mengasah kemampuan mereka. Dukungan yang berkesinambungan sangat dibutuhkan agar pegawai dalam kategori ini dapat naik ke tingkat performa tinggi.

Kinerja Tinggi – Potensi Rendah

Pegawai dengan kinerja tinggi namun potensi rendah merupakan aset penting dalam posisi yang mereka jalani saat ini. Mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efisien dan konsisten, namun belum tentu cocok untuk tugas-tugas strategis atau tanggung jawab yang lebih besar. Untuk kelompok ini, pendekatan manajemen yang paling sesuai adalah mempertahankan mereka dalam posisi inti dan memberikan penghargaan yang layak atas kontribusi mereka. Fokus pengembangan lebih diarahkan pada menjaga keterlibatan dan motivasi kerja, bukan pada promosi ke level lebih tinggi.

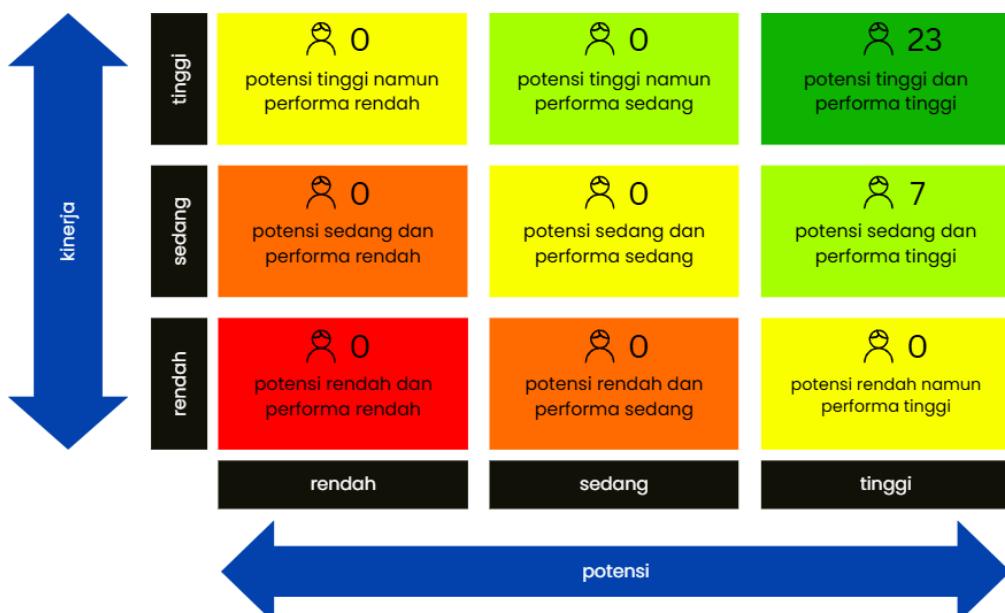
Kinerja Tinggi – Potensi Sedang

Kategori ini mencakup pegawai yang tidak hanya bekerja dengan sangat baik, tetapi juga memiliki potensi untuk berkembang, meskipun dalam batas tertentu. Mereka dapat menjadi kandidat untuk promosi dalam jangka pendek atau menengah, tergantung pada dukungan pengembangan yang diberikan. Manajemen disarankan untuk memberikan tantangan baru, mendorong partisipasi dalam pelatihan lanjut, serta melakukan evaluasi potensi kepemimpinan. Ini akan membantu memastikan kesiapan mereka untuk mengambil peran lebih besar di masa depan.

Kinerja Tinggi – Potensi Tinggi

Ini adalah kategori paling ideal dalam *Nine Box Matrix*, sering disebut sebagai *top talent*. Pegawai ini tidak hanya menunjukkan performa luar biasa, tetapi juga memiliki kesiapan dan potensi tinggi untuk menghadapi tanggung jawab yang lebih besar. Mereka layak menjadi prioritas utama dalam perencanaan suksesi, pengembangan kepemimpinan, serta strategi retensi pegawai. Manajemen perlu memberikan jalur karier yang jelas, program pelatihan intensif, serta menjaga tingkat kepuasan kerja mereka agar tidak kehilangan talenta unggulan ini.

Gambar 1. Nine Box Matrix



Sumber: Peneliti, 2025

Proses analisis pemetaan dilakukan secara bertahap, dimulai dengan pengolahan data kinerja pegawai yang bersumber dari dokumen SKP untuk menentukan kategori kinerja rendah, sedang, dan tinggi. Selanjutnya, data potensi diperoleh melalui hasil wawancara dan observasi yang diinterpretasikan secara kualitatif untuk mengidentifikasi tingkat potensi masing-masing pegawai. Kategori kinerja dan potensi tersebut kemudian dipadukan dalam *Nine Box Matrix* sebagai alat bantu analisis untuk memetakan posisi pegawai. Penggunaan kategori dan rentang nilai dalam penelitian ini bersifat evaluatif dan bertujuan untuk memudahkan klasifikasi, bukan sebagai dasar pengujian statistik.

Berdasarkan hasil pemetaan menggunakan *Nine Box Matrix*, sebanyak 30 perawat di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lanto Daeng Pasewang Kabupaten Jeneponto telah dianalisis berdasarkan kombinasi tingkat potensi dan kinerja. Matriks ini memetakan perawat ke dalam sembilan kategori berdasarkan tiga tingkat potensi (rendah, sedang, tinggi) dan tiga tingkat kinerja (rendah, sedang, tinggi). Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar perawat, yakni sebanyak 23 orang, berada pada kategori potensi tinggi dan kinerja tinggi. Kelompok ini merupakan sumber daya manusia unggul yang dapat dikategorikan sebagai “high potential-high performer” atau sering disebut sebagai bintang organisasi. Mereka merupakan aset strategis yang layak diprioritaskan untuk pengembangan lebih lanjut melalui pelatihan kepemimpinan, peningkatan kompetensi, serta dipertimbangkan untuk promosi atau pengisian jabatan penting di masa mendatang. Selain itu, terdapat 7 perawat yang berada pada kategori potensi sedang dan kinerja tinggi. Meskipun potensi mereka berada pada level sedang, namun kinerjanya menunjukkan performa optimal. Pegawai dalam kelompok ini tetap memiliki peluang untuk dikembangkan dengan pendekatan pembinaan dan pelatihan yang lebih terarah agar potensi mereka dapat ditingkatkan. Menariknya, tidak terdapat satupun perawat yang masuk dalam kategori performa rendah maupun potensi rendah. Artinya, seluruh responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini menunjukkan tingkat performa dan potensi yang cukup baik hingga sangat baik. Dengan demikian, hasil pemetaan ini dapat menjadi dasar yang kuat bagi pengembangan *Talent Pool* serta perencanaan sukses yang lebih strategis dan terstruktur di lingkungan rumah sakit.

Dominannya jumlah perawat yang berada pada kategori kinerja tinggi dan potensi tinggi mencerminkan karakteristik organisasi rumah sakit yang menuntut standar kompetensi dan profesionalisme yang relatif seragam, khususnya pada tenaga keperawatan. Selain itu, sistem penilaian kinerja yang telah berjalan secara rutin serta pengalaman kerja yang relatif homogen turut memengaruhi hasil pemetaan tersebut. Oleh karena itu, distribusi hasil pemetaan dalam penelitian ini dipahami sebagai gambaran kontekstual kondisi SDM di RSUD Lanto Daeng Pasewang Kabupaten Jeneponto, bukan sebagai representasi umum tenaga kesehatan secara luas.

Penerapan *Nine Box Matrix* ini dinilai penting karena sebagai alat strategis untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data dalam manajemen talenta. Matriks ini tidak hanya membantu mengidentifikasi individu dengan kinerja dan potensi tinggi, tetapi juga memetakan siapa saja yang memerlukan pengembangan lebih lanjut. Dengan pendekatan ini, rumah sakit dapat merancang program pelatihan, promosi, dan suksesi jabatan secara lebih terarah dan objektif. Hal ini sangat relevan dalam lingkungan rumah sakit yang menuntut efisiensi, pelayanan prima, serta kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan pelayanan kesehatan yang dinamis. Hal ini sejalan dengan sistem merit dalam Badan Kepegawaian Negara bahwa upaya untuk memetakan pegawai dalam rangka pengisian jabatan di seluruh instansi pemerintah. Inisiatif ini bertujuan untuk menghimpun serta mendistribusikan talenta terbaik dari Aparatur Sipil Negara (ASN) secara adil dan objektif, sejalan dengan prinsip sistem merit yang mengedepankan kompetensi, kinerja dan kualifikasi secara adil dan berbasis data tanpa membedakan latar belakang politik dan lainnya (Birokrasi, 2018).

Sebelum dilakukannya penerapan *Nine Box Matrix*, proses penilaian dan pengembangan sumber daya manusia di rumah sakit masih bersifat umum dan belum didasarkan pada data. Pemetaan terhadap potensi individu pun masih sangat terbatas. Akibatnya, keputusan terkait promosi, pelatihan, maupun penempatan pegawai seringkali bergantung pada intuisi atau pengalaman semata, yang dapat menimbulkan ketidaktepatan serta ketidakmerataan dalam manajemen kepegawaian.

Namun setelah penerapan *Nine Box Matrix*, rumah sakit memperoleh gambaran yang lebih sistematis mengenai profil masing-masing perawat berdasarkan dua komponen utama, yakni tingkat potensi dan kinerja. Dengan adanya pemetaan yang bersifat objektif, pengambilan keputusan menjadi lebih jelas arah dan dasarnya. Hal ini membantu manajemen dalam menyusun strategi pengembangan pegawai secara lebih efektif, baik secara individu maupun tim, sekaligus memperkuat keberadaan *Talent Pool* sebagai fondasi dalam perencanaan suksesi jabatan.

KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan sebagai respon atas tantangan pengelolaan sumber daya manusia di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lanto Daeng Pasewang Kabupaten Jeneponto, yang hingga saat ini belum sepenuhnya didukung oleh sistem manajemen talenta yang objektif dan terstruktur. Berdasarkan temuan lapangan, diketahui bahwa belum optimalnya proses identifikasi potensi dan pemetaan kinerja pegawai telah menyebabkan ketidaksesuaian antara kapasitas individu dengan jabatan yang diemban. Hal ini berdampak langsung pada efektivitas organisasi, khususnya dalam hal pengambilan keputusan terkait rotasi, promosi dan pengembangan karier pegawai. Untuk menjawab permasalahan tersebut, penelitian ini mengintegrasikan dua pendekatan penting dalam manajemen

talenta, yaitu *Talent Pool* dan *Nine Box Matrix*.

Melalui pendekatan *Talent Pool*, organisasi dapat mengelompokkan pegawai yang memiliki potensi tinggi agar dapat dipersiapkan mengisi posisi-posisi strategis di masa depan. Sementara itu, metode *Nine Box Matrix* digunakan untuk memetakan posisi pegawai berdasarkan kombinasi tingkat kinerja dan potensi, sehingga menghasilkan sembilan kategori strategis yang menjadi dasar pertimbangan dalam pengambilan kebijakan pengembangan SDM. Penerapan kedua pendekatan ini dalam konteks rumah sakit terbukti mampu memberikan gambaran menyeluruh terhadap profil pegawai, serta membantu menyusun strategi pengembangan yang lebih tepat sasaran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari total 30 perawat yang menjadi sampel, mayoritas berada pada kategori potensi tinggi dan kinerja tinggi, yang sering disebut sebagai *high potential-high performer*. Kelompok ini merupakan aset strategis yang perlu mendapatkan prioritas dalam program pengembangan kepemimpinan, pelatihan lanjutan, serta pengisian jabatan struktural. Selain itu, terdapat sejumlah pegawai dalam kategori kinerja tinggi namun potensi sedang, yang masih memiliki ruang untuk ditingkatkan melalui intervensi pelatihan dan coaching yang tepat. Fakta ini menunjukkan bahwa pemetaan menggunakan *Nine Box Matrix* dapat menjadi alat bantu evaluatif yang efektif dalam mendukung sistem merit, sekaligus mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam manajemen kepegawaian.

Karya utama yang dihasilkan dari penelitian ini adalah model pengelolaan talenta berbasis *Talent Pool* dan *Nine Box Matrix* yang dapat diterapkan sebagai sistem pendukung pengambilan keputusan dalam pengelolaan SDM di sektor pelayanan publik. Model ini tidak hanya relevan untuk rumah sakit, tetapi juga dapat diadaptasi oleh instansi lain yang menghadapi tantangan serupa dalam manajemen pegawai. Penggunaan pendekatan berbasis data ini menjadi sangat penting dalam era birokrasi modern, di mana akuntabilitas dan kinerja menjadi tolok ukur utama keberhasilan organisasi.

Temuan lapangan yang diperoleh melalui pemetaan *Nine Box Matrix* terhadap 30 perawat menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada kategori kinerja dan potensi tinggi, yang selanjutnya menjadi dasar pembentukan *Talent Pool* di lingkungan rumah sakit. Hasil analisis ini memperlihatkan bahwa integrasi penilaian kinerja berbasis SKP dan penilaian potensi melalui wawancara mampu memberikan gambaran yang lebih objektif mengenai kesiapan pegawai untuk pengembangan karier. Dengan demikian, kesimpulan penelitian ini secara langsung disusun berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh pada tahap pemetaan dan interpretasi temuan lapangan.

Rekomendasi untuk pengembangan penelitian ke depan mencakup perluasan ruang lingkup subjek, tidak hanya terbatas pada profesi perawat, tetapi juga mencakup profesi lain seperti dokter, tenaga administrasi, dan teknisi medis. Selain itu, integrasi indikator kompetensi tambahan, seperti

perilaku kerja, loyalitas, dan keterlibatan pegawai, juga dinilai dapat memperkaya proses pemetaan potensi dan kinerja. Penggunaan pendekatan campuran (*mixed method*) atau kuantitatif juga dapat dilakukan untuk mengukur sejauh mana penerapan pendekatan ini berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas organisasi, kualitas pelayanan, dan kepuasan pegawai secara keseluruhan. Dengan demikian, pendekatan ini diharapkan dapat terus berkembang menjadi fondasi strategis dalam penguatan manajemen talenta di sektor publik.

REFERENSI

- Ali, A. S., Hermawan, A., & Asnawi, Y. H. (2019). Konsep dan tantangan dalam implementasi. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 1(1), 1–17.
- Angliawati, R. Y., & Maulyan, F. F. (2020). Peran Talent Management Dalam Pembangunan Sdm Yang Unggul. *Jurnal Sains Manajemen*, 2(2), 28–40.
- Birokrasi, kementerian pendayagunaan aparatur negara dan reformasi. (2018). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. Jakarta: Kemenkumham, 1–27.
- De La Calle-Duran, M. C., de la Luz Fernandez-Alles, M., & Valle-Cabrera, R. (2021). Talent identification and location: A configurational approach to Talent Pools. *Intangible Capital*, 17(1), 17–32.
- Dewi, I. A. R. S. (2020). Manajemen Talenta dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi (Studi pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali). *Jurnal Good Governance*, 16(1), 49–68.
- Diharto, A. K. (2019). Manajemen Inovasi dan Kreativitas. Yogyakarta: Gerbang Media Aksara.
- Dwi Arsita Widyaningsih, N. A., & Amalina Rizqi, M. (2025). Efektivitas Talent Poll dalam Proses Pengembangan Karir Pada PT Langgeng Jaya Plastindo. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(3), 1187–1195.
- Harahap, A., Hutagalung, D. V., Safitri, F., Fitriyani, R., & Riofita, H. (2023). Dampak Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Kinerja Organisasi: Kemajuan dan Prospek. *JENIUS: Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(December), 1–14.
- Haudi, Marsudi, L., Ariyanto, A., & Siagian, A. O. (2021). Pengantar Manajemen Talenta. In Cv Insan Cendekia Mandiri (Musnaini). Solok: Penerbit Insan Cendekia Mandiri.
- Irfani, S. M., & Suryalena. (2023). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(2), 75–83.
- Larasati, A. A., Ariyanto, & Cahyati, R. N. (2024). Analisis Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Karir Terhadap Peningkatan Efektivitas Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Industri Terapan*, 3(3), 263–270.
- Maulida, H., Yusuf, M., & Haryanto, C. (2025). Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Tenaga Kesehatan dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan di Rumah Sakit Islam Jakarta Cempaka Putih (RSIJCP). *Jurnal Surya Medika*, 11(2), 132–144.
- Murni Arumahati, & Satriya Wijaya. (2024). Kajian Literatur Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif Untuk Membangun Sumber Daya Insani yang Unggul di Rumah Sakit. *Jurnal*

Kesehatan Masyarakat Indonesia (JKMI), 1(4), 7–19.

Noors, A. I. A. (2020). Implementasi Kelompok Rencana Suksesi (Talent Pool) di Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Universitas Gadjah Mada.

Novianto, M. H., & Artiawati. (2019). Management Talent System. Jurnal Psikologi Sains dan Profesi (Journal Psychology of Science and Profession), 3(1), 21–30.

Prasetyo, C. A. (2025). Strategi Manajemen Talenta Dalam Mengembangkan Potensi Karyawan. 7, 40–48.

Rijali, A. (2019). Analisis Data Kualitatif. Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah, 17(33), 81.

Riski Syandri Pratama. (2022). Pengukuran Kinerja Penyedia menggunakan 9 Box Matrix by McKinsey. Jurnal Pengadaan Indonesia, 1(2), 61–71.

Rismayadi, B. (2024). Talent Management: Strategies For Recruiting And Retaining High Performing Employees-Budi Rismayadi Talent Management: Strategies For Recruiting And Retaining High Performing Employees. Journal of Economics and Business (JECOMBI), 4(03), 2024.

Wa nisa, Nurwati, Samdin, La Ode Bahana Adam, & Enny Wati. (2024). Analisis Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dprd Kabupaten Muna Barat. Jurnal HOMANIS: Halu Oleo Manajemen dan Bisnis, 1(1), 1–13.

Widjanarko, B., & Ratnanigsih, dewi juliah. (2019). Konsep Dasar dalam Pengumpulan data Penyajian Data. In P. U. Terbuka (Ed.), SATS4213/Modul 1. Tangerang Selatan.