

Strategi Manajemen ASN Melalui Program Diklat Studi Kasus di Setjen DPD RI

(ASN Management Strategy Through Education and Training Programs Case Study of the Secretariat General of the DPD RI)

Angger Dwi Yulianti^{1*}

Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma, Jakarta, Indonesia^{1*}

242173028@students.unsurya.ac.id^{1*}



Riwayat Artikel:

Diterima pada 10 Mei 2025

Revisi 1 pada 20 Mei 2025

Revisi 2 pada 3 Juni 2025

Revisi 3 pada 15 Juni 2025

Disetujui pada 25 Juni 2025

Abstract

Purpose: Education and training are fundamental pillars in civil servant (ASN) management to ensure professionalism in public services. As a support organization for the constitutional responsibilities of the Regional Representative Council of the Republic of Indonesia (DPD RI), the Secretariat General of the DPD RI needs highly skilled workers to effectively perform its legislative, oversight, and budgeting tasks.

Methodology/approach: This study uses the 9-Box Model to map the potential and actual capabilities of ASN, complemented by explanatory-analytical qualitative methods to analyze the relationship between human resources competencies and organizational needs.

Results/findings: The results of the study show that this approach is able to identify competency gaps and design needs-based training programs, enabling the design of targeted training programs and improving ASN management efficacy and ensuring that ASN management functions are implemented effectively.

Conclusions: Through this description, investment in human capital not only strengthens internal capacity but also becomes a catalyst for improving the quality of accountable and responsive public services.

Limitations: The limitation of this study is that the scope of this study is still too narrow, namely only focusing on ASN in the Secretariat General of the DPD RI, so that the results of this study cannot necessarily be generalized to other government agencies that have different characteristics.

Contribution: The implication of this study is the importance of integration between education, training, and talent management in creating an adaptive, innovative, and sustainable workforce.

Keywords: *ASN, Education & Training, Management, Secretariat General of the DPD RI.*

How to Cite: Yulianti, A. D. (2025). Strategi Manajemen ASN Melalui Program Diklat Studi Kasus di Setjen DPD RI. *Reviu Akuntansi, Manajemen, dan Bisnis*, 5(1), 165-177.

1. Pendahuluan

Secretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (DPD RI) telah menetapkan standar tinggi dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui pendekatan profesional yang mengintegrasikan seluruh fungsi pengelolaan SDM secara sistematis dan terstruktur. Dalam dunia saat ini, keberhasilan suatu organisasi publik tidak hanya ditentukan oleh kebijakan atau infrastrukturnya, tetapi juga oleh kemampuannya dalam menggunakan sumber daya manusia sebagai penggerak utamanya (Rezeki, 2021).

Berdasarkan penelitian dari Hilda Anita (2024), terdapat korelasi positif dengan nilai korelasi sebesar 0.0892 dan nilai p sebesar 0.001—yang kemudian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara peningkatan kompetensi ASN dengan kesiapan menghadapi lingkungan kerja yang adaptif, efisien dan efektif. Temuan ini sejalan bahwa upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur adalah dengan cara membentuk bibit generasi ASN yang unggul dan mampu beradaptasi dengan perubahan agar dapat menuju SMART ASN. Terlebih lagi dengan adanya era revolusi industri 4.0, yang dapat membawa suatu peluang ataupun tantangan bagi ASN. Peluangnya adalah ASN dapat memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas kinerjanya serta pelayanan publik agar dapat melayani masyarakat dengan baik.

Sekretariat Jenderal DPD RI menyadari bahwa kualitas aparatur negara merupakan faktor terpenting dalam mencapai visi dan misi lembaga, sehingga telah membangun sistem pengelolaan SDM yang komprehensif yang mencakup perencanaan, analisis jabatan, rekrutmen, manajemen kinerja, manajemen karir, pengembangan dan fungsi-fungsi lainnya (Setjen DPD RI, 2024). Pendekatan komprehensif ini tidak hanya memastikan bahwa tujuan individu dan organisasi selaras, tetapi juga menumbuhkan lingkungan kerja yang mendorong inovasi, akuntabilitas, dan kinerja tinggi (Yuli Angliawati & Fatimah Maulyan, 2020).

Sebagai unsur pendukung kerja DPD RI, Sekretariat Jenderal DPD RI memiliki peranan yang sangat penting dengan tugas dan fungsinya yang diatur jelas dalam Peraturan Dewan Perwakilan Daerah Nomor 2 Tahun 2024 tentang Tata Tertib pasal 289 sampai dengan pasal 293. Dalam tugasnya, Sekretariat Jenderal DPD RI memiliki tugas yaitu menyelenggarakan dukungan administrasi dan keahlian terhadap kelancaran pelaksanaan wewenang dan tugas DPD; dengan memberikan dukungan administrasi, keahlian dan pengelolaan kantor DPD di ibu kota provinsi (Setjen DPD RI, 2024).

Dengan adanya urgensi untuk memberikan layanan terbaik dalam mendukung kinerja DPD RI, ASN Sekretariat Jenderal DPD RI harus terus meningkatkan kapasitas dan kompetensinya dalam mengembangkan manajemen ASN yang efektif dan berkelanjutan. Hal ini penting mengingat peran strategis lembaga tersebut sebagai tulang punggung administratif dan teknis yang menjamin kelancaran fungsi konstitusional DPD RI, yang meliputi dukungan legislasi dan pengawasan hingga koordinasi daerah (Crosson, Geoffrey, et al., 2018). Tantangan kompleksitas kebijakan, dinamika kebutuhan masyarakat, dan tuntutan transparansi dalam tata kelola, semuanya menyoroti pentingnya penguatan kompetensi ASN melalui program pendidikan dan pelatihan terstruktur, baik formal maupun informal (Midhat Ali et al., 2021).

Regulasi seperti Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN menjadi landasan hukum pengembangan SDM, yang menyatakan bahwa di dalamnya tidak hanya mencakup kewajiban tetapi juga investasi strategis untuk menciptakan birokrasi yang responsif, adaptif, dan berbasis integritas (Kartina R & Krustiyati, 2023). Dengan demikian, peningkatan kapabilitas ASN di berbagai bidang seperti perencanaan, analisis kebijakan, dan penguasaan teknologi informasi tidak saja akan meningkatkan efisiensi internal, tetapi juga menjadi katalis bagi penguatan akuntabilitas publik dan penyediaan layanan yang sesuai dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (Sumanti, 2018). Akhirnya, keberhasilan pengelolaan ASN yang baik akan menjadi landasan utama untuk memastikan DPD RI dapat melaksanakan amanahnya sebagai representasi aspirasi daerah secara optimal, sekaligus memperkuat kepercayaan publik terhadap lembaga perwakilan dalam sistem ketatanegaraan Indonesia.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Yang kemudian diubah dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020) pasal 2, disebutkan secara jelas bahwa Manajemen PNS meliputi (a). Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan; (b). Pengadaan; (c). Pangkat dan Jabatan; (d). Pengembangan Karier; (e). Pola Karier; (f). Promosi; (g). Mutasi; (h). Penilaian Kinerja; (i). Penggajian dan Tunjangan; (j). Penghargaan; (k). Disiplin; (l). Pemberhentian; (m). Jaminan pensiun dan jaminan hari tua; dan (n). Perlindungan (Peraturan Pemerintah, 2017).

Pendidikan dan pelatihan merupakan pilar utama dalam pengembangan kompetensi dan profesionalisme ASN, sebagaimana diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan yang menitikberatkan pada pengembangan karier sebagai salah satu komponen integral dari manajemen ASN (Septiadi & Ramdani, 2024). Pendidikan formal memberikan kesempatan bagi ASN untuk memperdalam ilmu dan keahlian di bidangnya, seperti melalui program tugas belajar yang dirancang untuk memenuhi standar kompetensi tertinggi (Fauziah et al., 2024).

Sementara itu, terdapat dua jenis pendekatan pelatihan, yaitu klasikal dan nonklasikal (Yuyu Yuningsih & Putri Wulandari Atur Rejeki, 2021). Metode pelatihan klasikal, seperti seminar, kursus, dan pembekalan, memungkinkan terjadinya interaksi langsung untuk meningkatkan pemahaman teknis dan kepemimpinan. Sebagaimana halnya pelatihan nonklasikal, metode *e-learning*, magang, atau pertukaran pengetahuan dengan sektor swasta memberikan kelonggaran dalam mengakomodasi dinamika kerja sekaligus meningkatkan daya adaptasi ASN terhadap perubahan.

Sinergi antara pendidikan dan pelatihan tidak hanya mendorong pertumbuhan karier yang terstruktur, tetapi juga memastikan terbentuknya ASN yang kompeten, responsif, dan berintegritas yang mampu memenuhi kebutuhan pelayanan publik yang semakin kompleks dan berkualitas (Marsono et al., 2022). Pengelolaan ASN dilakukan secara profesional melalui penerapan teknologi informasi untuk pemantauan kinerja secara *real time*, pengukuran *Key Performance Indicators* (KPI) dan SKP yang terukur, serta pengembangan budaya yang adaptif terhadap perubahan merupakan contoh inovasi utama yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas (Andini et al., 2025). Untuk mendukung tanggung jawab konstitusional DPD RI secara komprehensif, kualifikasi pendidikan, pelatihan berkelanjutan, dan sistem berbasis kinerja perlu diselaraskan. Hal ini akan menjamin terciptanya ASN yang kompeten, akuntabel, dan responsif.

Dengan latar belakang urgensi mempersiapkan SDM ASN yang kompeten dan profesional guna mendukung tugas konstitusional DPD RI, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana program pendidikan dan pelatihan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi. Sebagai lembaga yang berperan sebagai representasi aspirasi daerah, DPD RI membutuhkan ASN Sekretariat Jenderal yang tidak hanya menguasai kemampuan administratif, tetapi juga mampu merespons dinamika kebijakan, tantangan teknologi, dan kompleksitas hubungan pusat-daerah. Pendidikan dan pelatihan menjadi instrumen krusial dalam menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki ASN dengan tuntutan tugas yang semakin spesifik, seperti penyusunan naskah akademik, analisis anggaran, serta pengawasan implementasi undang-undang.

Penelitian ini akan menganalisis sejauh mana efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan produktivitas ASN, memperkuat koordinasi antar sektor, serta mendorong terciptanya inovasi layanan yang berdampak pada akuntabilitas publik. Dengan demikian, temuan penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang konkret untuk mengoptimalkan peran ASN Sekretariat Jenderal DPD RI sebagai tulang punggung operasional lembaga, sekaligus memperkuat kontribusinya dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang transparan, responsif, dan berorientasi pada hasil.

2. Tinjauan pustaka

2.1 Teori Human Capital

Human Capital didefinisikan sebagai aset manusia yang dimiliki suatu organisasi, dimana setiap individu menyumbangkan kemampuan pribadi, komitmen, pengetahuan, dan pengalaman yang mereka miliki untuk “Dipinjamkan” atau “Diberikan” kepada perusahaan untuk mencapai tujuan bersama (Abdulquddus, 2015). Meskipun konsep ini secara pengertian menekankan pada kontribusi individu, *Human Capital* juga terkait dengan kolaborasi tim dan jaringan interpersonal yang terbentuk baik di dalam maupun di luar lembaga. *Human Capital* merupakan fondasi penting dalam suatu organisasi karena tidak hanya mendorong inovasi dan pembaruan strategis, tetapi juga memberikan nilai tambah setiap hari melalui motivasi, komitmen, kompetensi, dan efektivitas kerja kolaboratif (Saragih & Chaerul, 2024).

Menurut Andrew Mayo dalam karya Ongkodihardjo dan koleganya (Ongkorahardjo et al., 2008), *Human Capital* terdiri dari lima komponen utama yang saling terkait dan memengaruhi nilai perusahaan. Kelima komponen tersebut adalah Kemampuan Individu, Motivasi Individu, Iklim Organisasi, Efektivitas Kelompok Kerja, dan Kepemimpinan. Masing-masing komponen ini memainkan peran yang berbeda dalam membentuk kemampuan organisasi, dan pemahaman yang mendalam tentang komponen-komponen ini sangat penting untuk membuka potensi sumber daya manusia.

2.1.1 Keterampilan Individu (*Individual Capability*)

Keterampilan individu merupakan dasar dari modal manusia yang terbagi menjadi dua kategori, yaitu keterampilan aktual dan keterampilan potensial. Keterampilan aktual merupakan kemampuan yang diperoleh seseorang melalui proses pembelajaran formal maupun informal, seperti pendidikan, pelatihan, atau pekerjaan. Kemampuan tersebut dapat diukur dan ditunjukkan secara langsung dalam kinerja sehari-hari, seperti keterampilan teknis dalam menggunakan perangkat lunak tertentu, keterampilan analisis data, atau keterampilan berkomunikasi. Sementara itu, keterampilan potensial merupakan kemampuan yang masih terpendam dalam diri seseorang dan sering kali dipengaruhi oleh faktor genetik atau bakat alamiah (Khairi, 2018). Keterampilan potensial tersebut terbagi menjadi dua jenis, yaitu keterampilan dasar umum, seperti tingkat kecerdasan (IQ) yang memengaruhi kemampuan berpikir logis, dan keterampilan dasar khusus, seperti bakat dalam bidang seni, olahraga, atau sikap yang membentuk cara seseorang dalam menanggapi tantangan (Erisusanto et al., 2025). Kombinasi keterampilan aktual dan keterampilan potensial tersebut menghasilkan profil kompetensi yang unik yang dapat ditingkatkan melalui program pengembangan SDM.

2.1.2 Motivasi Individu (*Individual Motivation*)

Motivasi individu merupakan pendorong utama yang mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Komponen ini dibentuk oleh sikap mental karyawan terhadap situasi kerja, yang meliputi persepsi terhadap lingkungan kerja, tujuan organisasi, dan hubungan dengan rekan kerja. Motivasi yang tinggi biasanya ditandai dengan semangat, disiplin, dan keinginan untuk berinisiatif. Sebaliknya, motivasi yang rendah dapat menyebabkan penurunan produktivitas, absensi, dan bahkan konflik internal (Sari et al., 2024). Motivasi dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pengakuan atas prestasi, kesempatan pengembangan karier, dan *work-life balance* (Akbar Abbas, 2023). Motivasi dipengaruhi oleh nilai-nilai intrinsik seperti tanggung jawab, kebanggaan terhadap pekerjaan, dan keinginan untuk berkontribusi pada tujuan organisasi, di samping insentif eksternal. Dalam konteks sumber daya manusia, organisasi harus mengembangkan dan memelihara motivasi karyawan melalui pendekatan yang komprehensif, seperti program pendampingan, pelatihan *soft skills*, atau menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.

2.1.3 Budaya Organisasi (*Organizational Climate/ Organizational Culture*)

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi yang memengaruhi cara mereka bekerja, berinteraksi, dan membuat keputusan. Budaya organisasi berfungsi sebagai “Jiwa” organisasi dan memengaruhi semua aspek operasi, termasuk komunikasi tim dan strategi kebijakan (Dedik, 2015). Karyawan dalam organisasi dengan budaya yang kuat lebih kohesif, mudah beradaptasi dengan perubahan, dan berdedikasi pada visi bersama. Budaya organisasi yang positif mencakup komunikasi terbuka, rasa hormat terhadap inovasi, dan dukungan terhadap *work-life balance* (Hutasoit et al., 2025). Sebaliknya, budaya yang terlalu kaku atau hierarkis dapat menghambat kreativitas dan menumbuhkan lingkungan kerja yang tidak sehat (Oktavia et al., 2024).

2.1.4 Efektivitas Tim (*Workgroup Effectiveness*)

Efektivitas tim ditentukan oleh dua faktor: Produktivitas dan kepuasan pribadi anggota tim. Produktivitas mengacu pada kemampuan tim untuk memenuhi sasaran kualitas dan kuantitas yang telah ditentukan sebelumnya, seperti menyelesaikan proyek tepat waktu atau memenuhi harapan layanan pelanggan. Sementara itu, kepuasan pribadi mengacu pada kemampuan tim untuk memenuhi kebutuhan emosional dan psikologis para anggotanya, seperti keamanan, pengakuan, dan peluang untuk maju. Tim yang efektif biasanya memiliki dinamika kolaboratif yang kuat, dengan setiap anggota memahami peran mereka, saling mendukung, dan mampu menyelesaikan konflik secara konstruktif (Yusuf, 2023).

Namun, faktor eksternal seperti struktur organisasi, strategi perusahaan, dan lingkungan kompetitif semuanya memengaruhi efektivitas tim. Organisasi dapat meningkatkan efektivitas waktu dengan memberikan pelatihan kerja tim, membangun sistem penghargaan kolektif, atau menerapkan teknologi kolaborasi seperti platform manajemen proyek (Mayo, 2000).

2.1.5 Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menginspirasi anggota tim atau organisasi untuk bekerja sama menuju tujuan bersama (Rahmi & Jarkawi, 2023). Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya memiliki keterampilan teknis tetapi juga kecerdasan emosional untuk memahami kebutuhan karyawan, mengelola konflik, dan membangun kepercayaan. Gaya kepemimpinan yang tepat sebagian besar ditentukan oleh konteks organisasi dan karakteristik tim. Pemimpin dalam manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membuat keputusan strategis, mengembangkan bakat, dan menciptakan lingkungan yang mendorong inovasi (Mulyadi et al., 2024).

2.2 9-Box Model

Dikembangkan oleh McKinsey pada tahun 1960-an, 9-Box Model merupakan metode strategis untuk menilai dan mengukur talenta individu dalam suatu organisasi melalui dua dimensi utama: kinerja saat ini/masa lalu (*Job Performance*) yang diukur dengan *Key Performance Indicators* (KPI), atau dalam konteksnya di tulisan ini maka diubah menjadi Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja pegawai (Purbasari & Syarifah, 2023). SKP adalah rencana kerja dan target yang dicapai oleh seorang PNS. Perilaku kerja yang dinilai adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dan kinerja potensial masa depan (*Job potential*) yang dievaluasi melalui proses *potential review* (Krissetyanti, 2013).

Potential review didefinisikan sebagai upaya untuk memperkirakan keseimbangan kemampuan, keterampilan, motivasi, dan atribut individu dengan persyaratan pekerjaan, baik untuk peran saat ini maupun untuk proyeksi masa depan. Penerapan model ini tidak hanya mengungkap kekuatan dan kelemahan karyawan, tetapi juga mengidentifikasi kompetensi yang harus dikembangkan agar dapat berkontribusi secara efektif pada posisi yang lebih luas atau berbeda (Riski Syandri Pratama, 2022). Hasil *potential review* memberikan gambaran komprehensif tentang kesiapan individu untuk mengisi posisi tertentu, dan berfungsi sebagai dasar untuk pengembangan karier organisasi dan perencanaan alokasi sumber daya manusia. Alhasil, model ini tidak hanya mencerminkan pencapaian kinerja masa lalu, tetapi juga berfungsi sebagai alat prediktif untuk memetakan masa depan talenta organisasi secara holistik (Utomo et al., 2023).

Berdasarkan teori *Human Capital* dan pendekatan *9-Box Model*, berikut adalah hipotesis penelitian yang disusun untuk menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Jenderal DPD RI. Hipotesis disajikan dalam bentuk tabel untuk memastikan penyampaian yang ringkas dan komunikatif.

Tabel 1. Hipotesis penelitian

| No | Hipotesis | Komponen Human Capital | Dimensi 9-Box Model | Sumber Teori |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------|
| H1 | Pendidikan dan pelatihan meningkatkan keterampilan aktual individu, sehingga memperbaiki kinerja harian ASN. | Keterampilan Individu | Kinerja Saat Ini (SKP) | Khairi (2018); Erisusanto et al. (2025) |
| H2 | Pelatihan kepemimpinan transformatif meningkatkan keterampilan potensial, mempersiapkan ASN untuk peran strategis di masa depan. | Keterampilan Individu | Potensi Masa Depan (Potential Review) | Krissetyanti (2013); Riski Syandri Pratama (2022) |

| | | | | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------|
| H3 | Program pendampingan dan pelatihan <i>soft skills</i> meningkatkan motivasi individu, yang berdampak pada disiplin dan inisiatif kerja ASN. | Motivasi Individu | Kinerja Saat Ini (Perilaku Kerja) | Sari et al. (2024); Akbar Abbas (2023) |
| H4 | Budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka dan inovasi memperkuat efektivitas pelatihan, sehingga meningkatkan kinerja ASN. | Budaya Organisasi | Kinerja Saat Ini (SKP & Perilaku Kerja) | Dedik (2015); Hutasoit et al. (2025) |
| H5 | Efektivitas tim yang didukung pelatihan kolaborasi meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja ASN dalam mencapai sasaran organisasi. | Efektivitas Tim | Kinerja Saat Ini (SKP) | Yusuf (2023); Mayo (2000) |
| H6 | Kepemimpinan yang efektif dalam mengelola pelatihan meningkatkan kesiapan ASN untuk posisi strategis melalui pengembangan kompetensi. | Kepemimpinan | Potensi Masa Depan (Potential Review) | Rahmi & Jarkawi (2023); Mulyadi et al. (2024) |
| H7 | Penggunaan <i>9-Box Model</i> memungkinkan identifikasi talenta yang akurat, mendukung perencanaan pengembangan karier dan alokasi SDM yang optimal. | - | Kinerja Saat Ini & Potensi Masa Depan | Purbasari & Syarifah (2023); Utomo et al. (2023) |

H1-H2: Berfokus pada keterampilan individu, menghubungkan pendidikan dan pelatihan dengan peningkatan kinerja aktual dan potensial, sesuai dengan teori *Human Capital* dan *9-Box Model*.

H3-H4: Menekankan pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap efektivitas pelatihan, yang tercermin dalam perilaku kerja dan kepatuhan terhadap Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

H5-H6: Mengaitkan efektivitas tim dan kepemimpinan dengan hasil pelatihan, yang mendukung produktivitas dan kesiapan untuk peran masa depan.

H7: Menegaskan peran *9-Box Model* sebagai alat strategis untuk memetakan talenta, mendukung pengembangan SDM yang selaras dengan kebutuhan organisasi.

3. Metode penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja, dengan fokus pada fenomena yang terjadi secara alamiah, baik masa lalu maupun saat ini. Metode kualitatif dipilih karena kemampuannya mengeksplorasi substansi melalui proses dan pemaknaan hasil, serta menekankan pada elemen manusia, objek, institusi, dan interaksi di antara mereka untuk memahami perilaku atau fenomena secara holistik (Wibisono, 2019). Penelitian ini dimulai dengan merumuskan pertanyaan penelitian yang berbasis pada pemikiran ahli, yang kemudian menentukan teknik pengumpulan dan analisis data dengan menggunakan model 9-box. Dinamika metode kualitatif memungkinkan fleksibilitas dalam adaptasi, seperti perubahan atau penambahan data selama proses penelitian (Srivastava & Thomson, 2009). Untuk meningkatkan kredibilitas temuan, penelitian ini menggunakan teknik validasi triangulasi, seperti membandingkan data dari berbagai sumber valid yang ada. Dengan demikian, pendekatan ini tidak hanya mengungkap dampak pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja ASN Sekretariat Jenderal DPD RI, tetapi juga merekonstruksi makna di balik interaksi kompleks antar faktor yang terlibat.

4. Hasil dan pembahasan

Langkah pertama dalam manajemen ASN adalah melakukan pemetaan kompetensi secara sistematis. Proses ini diawali dengan menerapkan 9-Box Model untuk mengelompokkan pegawai berdasarkan dua dimensi kritis: kinerja aktual (Yang tercermin dari capaian target atau KPI atau SKP) dan potensi pengembangan (Kemampuan adaptasi, kepemimpinan, dan kesiapan menghadapi tantangan masa depan). Melalui model ini, organisasi dapat mengidentifikasi pegawai yang masuk ke dalam kuadran tertentu, seperti kandidat strategis, pegawai dengan kontribusi stabil, atau kelompok yang memerlukan intervensi pengembangan (Collings & Mellahi, 2009).

Hasil pemetaan ini kemudian menjadi dasar untuk membentuk *talent pool*—kumpulan individu yang diproyeksikan untuk mengisi posisi kunci atau menjalani program pengembangan spesifik, seperti pelatihan teknis, pembinaan kepemimpinan, atau rotasi jabatan (Martin, 2015). Pendekatan berbasis 9-Box Model tidak hanya memastikan alokasi SDM yang tepat, tetapi juga menciptakan transparansi dalam proses penilaian, sekaligus mendorong objektivitas dalam pengambilan keputusan strategis terkait karier dan pengembangan kompetensi ASN.

| | Low (Kinerja Rendah) | Moderate (Kinerja Sedang) | High (Kinerja Tinggi) |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| High (Potensi Tinggi) | iv (B) Performa Rendah Potensi Tinggi <i>Kembangkan</i> | iii (B) Performa Sedang Potensi Tinggi <i>Stretch & Kembangkan</i> | i (A) Performa Tinggi Potensi Tinggi <i>Stretch</i> |
| Moderate (Potensi Sedang) | vii (B) Performa Rendah Potensi Sedang <i>Amati</i> | v (B) Performa Sedang Potensi Sedang <i>Kembangkan</i> | ii (A) Performa Tinggi Potensi Sedang <i>Stretch & Kembangkan</i> |
| Low (Potensi Rendah) | ix (C) Performa Rendah Potensi Rendah <i>Alihkan/Keluarkan</i> | viii (B) Performa Sedang Potensi Rendah <i>Perbaiki Performa</i> | vi (B) Performa Tinggi Potensi Rendah <i>Analisis & Kembangkan</i> |

Gambar 1. 9-Box Model untuk Manajemen ASN sesuai dengan kuadrannya
 Sumber: Kompilasi oleh Penulis dari Beberapa Sumber

Berdasarkan 9-Box Model, manajemen ASN mengelompokkan pegawai ke dalam sembilan kuadran (I-IX) yang terbagi dalam tiga kategori strategis: A (kuadran I-II), B (kuadran III-VIII), dan C (kuadran IX). **Kelompok A (Kuadran I-II)** mencakup pegawai berkinerja tinggi-sedang dengan potensi pengembangan maksimal, sesuai hukum Pareto yang menyatakan 5% talenta kunci berkontribusi pada 95% kinerja organisasi. Mereka masuk talent pool dengan kriteria: (1) siap menempati jabatan eselon I (untuk pejabat eselon II) atau fungsional spesialis tingkat tinggi; (2) mampu menjalani penugasan lintas fungsi; dan (3) mencapai target kinerja ekspektatif.

Kelompok B (kuadran III-VIII) merepresentasikan pegawai dengan kinerja dan potensi variatif, terbagi menjadi:

1. Subkelompok III-IV: Kinerja stabil (sedang-tinggi) namun potensi terbatas (rendah-sedang), seperti pegawai senior berpengalaman tetapi kurang adaptif. Intervensinya berupa *streich* (penugasan bertahap) dan pelatihan teknis (kembangkan).
2. Subkelompok VII-VIII: Potensi tinggi tetapi kinerja rendah, seperti "bintang tersembunyi" yang belum optimal. Mereka diberi proyek menantang di level saat ini (misal: memimpin tim kecil) dan *coaching* intensif.

3. Subkelompok V-VI: Pegawai baru yang membutuhkan pengalaman, seperti rotasi jabatan atau *on-the-job training* untuk menguji adaptabilitas.

Sementara **Kelompok C (kuadran IX)** terdiri dari pegawai dengan kinerja dan potensi terendah, seringkali menghadapi masalah struktural seperti ketidakcocokan peran atau motivasi rendah. Intervensinya bersifat rehabilitatif:

1. *Coaching* dan konseling untuk identifikasi akar masalah (misal: kesenjangan kompetensi).
2. Penyesuaian peran atau pensiun dini jika intervensi gagal, terutama bagi yang mendekati usia pensiun.

Melalui pendekatan ini, 9-Box Model tidak hanya memetakan talenta, tetapi juga menjadi alat prediktif untuk manajemen suksesi, alokasi sumber daya, dan pengambilan keputusan strategis—mulai dari mengoptimalkan sosok yang paling potensial untuk menjadi penerus di suatu organisasi (Kelompok A), menstabilkan operasional melalui stabilisator (Kelompok B), hingga memperbaiki sistem melalui *warning system* (Kelompok C).

Berdasarkan model 9-Box, penyusunan program pengembangan karier untuk setiap kelompok pegawai harus disesuaikan dengan karakteristik kinerja dan potensi yang tercermin dalam matriks. Untuk Kelompok A, yang terdiri dari pegawai berkinerja tinggi dan berpotensi maksimal, fokus utamanya adalah mempersiapkan mereka menjadi pemimpin strategis di masa depan. Program pengembangan kepemimpinan (*Leadership development*) menjadi tulang punggung strategi ini, dirancang melalui kombinasi pelatihan formal, penugasan sementara (*Acting assignment*), dan proyek transformasional. Misalnya, pelatihan kepemimpinan dapat mencakup *Executive coaching/ 1-on-1 coaching* untuk mengasah kemampuan pengambilan keputusan strategis, sementara penugasan sementara ke posisi eselon I atau proyek lintas departemen bertujuan menguji kemampuan adaptasi dan visi organisasi (Hossain et al., 2024). Selain itu, rotasi jabatan menjadi krusial untuk memberikan pengalaman holistik tentang dinamika organisasi, mulai dari operasional hingga kebijakan makro. Rotasi ini tidak hanya memperluas wawasan, tetapi juga membentuk jaringan internal yang kuat, sehingga calon pemimpin memahami interdependensi antarunit.

Pengembangan kompetensi teknis dan kepribadian juga diintegrasikan melalui *personal development program (PDP)* yang disesuaikan dengan profil individu. Dalam hal ini, mentor—biasanya pejabat senior—tidak hanya memberikan arahan teknis, tetapi juga berperan sebagai sosok pertama untuk menguji ide, strategi, atau asumsi yang dimiliki talenta. Misalnya, seorang mentor dapat membimbing talenta dalam menyusun proposal kebijakan sambil memberikan umpan balik kritis tentang fisibilitas implementasinya. Pendekatan ini menciptakan ruang aman bagi talenta untuk bereksperimen sekaligus meminimalkan risiko kesalahan strategis.

Sementara itu, Kelompok B yang terdiri dari pegawai berkinerja stabil hingga tinggi namun dengan potensi bervariasi memerlukan program pengembangan yang berfokus pada penguatan spesialisasi dan pemeliharaan kinerja. Bagi pegawai yang telah menunjukkan konsistensi kinerja, pengembangan diarahkan pada peningkatan kompetensi fungsional melalui sertifikasi atau pelatihan teknis lanjutan. Contohnya, pegawai di bidang SDM dapat mengikuti program sertifikasi *Certified Human Resource Professional (CHRP)* untuk memperdalam keahlian dalam rekrutmen strategis atau manajemen talenta. Bagi yang berpotensi tinggi namun kinerja belum optimal, intervensi difokuskan pada *coaching* intensif dan penugasan proyek kecil sebagai sarana untuk menguji kemampuan.

Khusus untuk pegawai yang berpotensi menjadi spesialis atau Jabatan Fungsional Tertentu (JFT), program pengembangan dirancang untuk mengonversi keahlian teknis menjadi kontribusi terukur. Misalnya, seorang ahli IT dapat diarahkan untuk mengambil sertifikasi *Certified Information Systems Security Professional (CISSP)* guna mendukung transformasi keamanan siber organisasi. Dengan menjadi JFT, kinerja mereka tidak hanya dinilai berdasarkan *output* harian, tetapi juga melalui dampak jangka panjang seperti pengembangan sistem atau inovasi prosedural. Spesialis ini nantinya menjadi mitra strategis bagi pejabat struktural, misalnya dalam menyusun kebijakan teknologi atau mengoptimalkan proses pelayanan publik. Jika memilih jalur fungsional, mereka akan menjalani

serangkaian pelatihan mikro (*micro-credentials*) berbasis kompetensi, seperti analisis data atau manajemen proyek, yang dapat diakumulasikan sebagai syarat kenaikan tingkat JFT.

Adapun Kelompok C, yang terdiri dari pegawai dengan kinerja dan potensi rendah, membutuhkan pendekatan rehabilitatif berbasis konseling dan peningkatan kapasitas terstruktur. Langkah pertama adalah identifikasi akar masalah melalui *Performance improvement coaching*, di mana divisi bersangkutan melakukan dialog terbuka untuk memahami hambatan internal-eksternal. Misalnya, pegawai yang kinerjanya turun akibat beban kerja berlebihan dapat diberi pelatihan manajemen waktu atau direalokasi ke divisi dengan tuntutan lebih sederhana. Jika hambatan bersifat teknis seperti ketidakmampuan mengoperasikan sistem baru, maka intervensi difokuskan pada pelatihan ulang atau pendampingan oleh rekan yang kompeten.

Tabel 2. Identifikasi akar masalah

| Kelompok A | Kelompok B | Kelompok C |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <i>Leadership Development</i> | Sertifikasi Atau Pelatihan Teknis Lanjutan | Konseling |
| <i>Acting Assignment</i> | <i>Coaching</i> Intensif | <i>Performance Improvement Coaching</i> |
| <i>Executive Coaching/ 1-on-1 Coaching</i> | Penugasan Proyek Kecil | Realokasi ke Divisi dengan Tuntutan Rendah |
| Rotasi Jabatan/ Lintas Departemen | Pelatihan Mikro | Pelatihan Ulang (<i>Re-Skilling</i>) |

Sumber: Diolah dari berbagai sumber yang sudah digunakan sebelumnya

Sekretariat Jenderal DPD RI pertahun 2024 bertanggung jawab mengelola 555 Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan komposisi yang terstruktur. Komposisi tersebut meliputi 3 pejabat pimpinan tinggi Madya, 9 pejabat pimpinan tinggi Pratama, 64 jabatan Administrator, 122 jabatan Pengawas, 246 jabatan Pelaksana dan 111 jabatan Fungsional. Seluruh jabatan tersebut didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, dengan 82,59% pegawai berpendidikan minimal sarjana (S1/D-IV/S2). Jika dikategorikan berdasarkan pendidikan, maka pendidikan SLTA/ Sederajat memiliki jumlah 46 orang (8,29%), D-1 berjumlah 1 orang (0,18%), D-III berjumlah 42 orang (7,57%), D-IV/ S-1 berjumlah 268 orang (48,29%), dan kemudian S-2 memiliki jumlah 190 orang (34,29%) (Laporan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia tahun 2024, 2024).

Berdasarkan analisis menggunakan parameter 9-Model Box, dapat disimpulkan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) dan Human Capital di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI telah mencapai tingkat kematangan yang tinggi. Hal ini tercermin dari dua dimensi kunci dalam model ini: kinerja saat ini dan potensi dampak masa depan. Dari segi kinerja saat ini, data menunjukkan bahwa 82,52% pegawai memiliki latar belakang pendidikan S1 dan S2, dengan 48,29% di antaranya berlatar belakang S1 dan 34,23% S2. Komposisi ini tidak hanya mencerminkan kualitas akademik yang unggul, tetapi juga menjadi fondasi utama dalam mendukung efektivitas pelaksanaan tugas konstitusional DPD RI, seperti fungsi legislasi, pengawasan, dan penganggaran. Lebih lanjut, struktur jabatan yang beragam—mulai dari Jabatan Fungsional (111 orang) hingga Jabatan Pimpinan Tinggi (12 orang)—menunjukkan adanya spesialisasi kompetensi yang selaras dengan kebutuhan organisasi.

Kesesuaian antara kualitas SDM dan capaian kinerja organisasi terkonfirmasi melalui realisasi 11 Sasaran Strategis yang seluruhnya mencapai 100% pada tahun 2024. Misalnya, dukungan fungsi legislasi (Sasaran 1) mencapai capaian 111,11% berkat koordinasi intensif dan analisis kebijakan yang mendalam oleh tenaga fungsional, sementara pengelolaan aspirasi masyarakat (Sasaran 5) mencapai 111,11% melalui optimalisasi sistem SIP-Asmasda yang didukung SDM terampil. Capaian ini tidak hanya membuktikan kesesuaian antara kompetensi SDM dengan tuntutan pekerjaan, tetapi juga menegaskan bahwa Human Capital DPD RI telah dikelola secara strategis untuk memastikan output yang terukur dan berdampak nyata.

Dari perspektif potensi dampak masa depan, dominasi SDM berpendidikan tinggi dan keberagaman jabatan membuka peluang untuk memperkuat inovasi dan adaptasi teknologi. Contohnya, 34,23% pegawai S2 memiliki kapasitas untuk mendorong kajian kebijakan transformatif, sementara 111 jabatan fungsional dapat menjadi garda terdepan dalam pengembangan sistem dan inovasi bentuk apapun untuk membantu tugas DPD RI. Meski demikian, tantangan tetap ada, terutama dalam memperkuat kepemimpinan strategis (hanya 12 pimpinan tinggi).

Berdasarkan pemetaan SDM menggunakan Model 9-Box, Sekretariat Jenderal DPD RI dapat merancang strategi pengembangan pendidikan dan pelatihan yang terstruktur dan berorientasi hasil. Pertama, alokasi anggaran pelatihan difokuskan pada kuadran III-VIII (Kelompok B; Kinerja dan Potensi Variatif) yang didominasi oleh pegawai berpendidikan S1 (48,29%) dan S2 (34,23%). Untuk kelompok ini, program seperti Sertifikasi Atau Pelatihan Teknis Lanjutan, Pelatihan Mikro dan *Coaching* diprioritaskan guna memaksimalkan kontribusi mereka dalam inovasi kebijakan dan transformasi teknologi. Sela Kedua, risiko *skill gap* pada pegawai berpendidikan di bawah S1 diantisipasi melalui program *re-skilling* berbasis kebutuhan jabatan, seperti pelatihan administrasi digital dan operator sistem SIP-Asmasda, yang diselenggarakan secara kolaboratif.

Pemetaan selanjutnya yaitu *Succession planning* diperkuat dengan mengidentifikasi calon pemimpin dari pegawai S1/S2 berpengalaman di Kuadran I-II (Kelompok A; Kinerja dan Potensi tinggi) melalui program pelatihan kepemimpinan, yang menggabungkan rotasi proyek strategis, *mentorship*, dan pelatihan relevan lainnya. Dengan pendekatan ini, DPD RI tidak hanya memastikan kesiapan SDM menghadapi tantangan kompleks seperti digitalisasi dan reformasi birokrasi, tetapi juga membangun ekosistem kerja yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan, sehingga memperkuat posisinya sebagai institusi perwakilan daerah yang profesional dan berdaya saing tinggi dalam mendukung pembangunan nasional.

Secara keseluruhan, keselarasan antara kualitas SDM, struktur jabatan, dan capaian kinerja menunjukkan bahwa Sekretariat Jenderal DPD RI telah berhasil membangun human capital yang unggul dan berkelanjutan. Keberhasilan ini tidak hanya tercermin dari realisasi 100% sasaran strategis, tetapi juga menjadi modal kritis untuk menjawab tantangan masa depan, seperti peningkatan kompleksitas kebijakan daerah dan tuntutan transparansi publik. Dengan mempertahankan momentum ini melalui pelatihan berbasis kompetensi, penguatan kepemimpinan, dan integrasi teknologi DPD RI dapat terus menjadi institusi perwakilan daerah yang profesional, akuntabel, dan relevan dalam konteks pembangunan nasional.

5. Kesimpulan

Pendidikan dan pelatihan merupakan pilar krusial dalam manajemen ASN, khususnya bagi Sekretariat Jenderal DPD RI yang memikul tanggung jawab strategis dalam mendukung tugas konstitusional DPD RI. Melalui pendekatan Model 9-Box, potensi dan kinerja aktual SDM dapat dipetakan secara sistematis, membuka jalan untuk identifikasi talenta yang sesuai dengan kebutuhan masa depan organisasi. Pemetaan ini tidak hanya memperjelas arah pengembangan kompetensi pegawai, tetapi juga menjadi dasar penyusunan program pelatihan yang tepat sasaran—seperti sertifikasi teknis, kepemimpinan transformatif, dan adaptasi teknologi. Dengan demikian, investasi dalam *human capital* ini tidak hanya meningkatkan kapasitas internal, tetapi juga memperkuat kualitas pelayanan publik yang profesional, akuntabel, dan responsif terhadap dinamika kebijakan nasional. Pada akhirnya, langkah ini

menjadikan Sekretariat Jenderal DPD RI sebagai institusi yang siap menghadapi tantangan masa depan sekaligus menjaga relevansinya dalam mendorong pembangunan berbasis inovasi dan keberlanjutan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain keterbatasan akses ke data kinerja individu pegawai secara rinci karena alasan kerahasiaan, serta cakupan analisis yang terfokus pada lingkup internal Sekretariat Jenderal DPD RI. Selain itu, waktu penelitian yang relatif singkat membatasi evaluasi dampak jangka panjang dari program pelatihan terhadap kinerja organisasi. Penelitian selanjutnya dapat mengarah pada evaluasi longitudinal untuk mengukur dampak program pelatihan terhadap efektivitas organisasi dalam jangka panjang. Selain itu, penelitian dapat diperluas untuk membandingkan praktik manajemen SDM di Sekretariat Jenderal DPD RI dengan institusi sejenis di tingkat regional atau nasional, guna mengidentifikasi *best practices* yang dapat diadopsi.

Penulis menyampaikan penghargaan yang tulus kepada seluruh kolega di Sekretariat Jenderal DPD RI yang telah memberikan dukungan motivasional serta kontribusi data yang akurat dan komprehensif selama proses penelitian. Kedalaman wawasan dan dedikasi rekan-rekan dalam menyediakan informasi terkait dinamika institusi tidak hanya memperkaya analisis, tetapi juga menjadi fondasi kredibilitas temuan studi ini. Peran aktif para kolaborator dalam memfasilitasi akses ke sumber daya penelitian turut menjadi kunci keberhasilan pemetaan kompetensi dan perancangan rekomendasi strategis.

5.1 Saran

Penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel ke lembaga legislatif atau eksekutif lainnya untuk menguji konsistensi temuan. Perpaduan pendekatan kuantitatif (Misal: survei skala besar) dengan kualitatif dapat memperkaya analisis hubungan antara pelatihan dan kinerja organisasi. Selain itu, studi berkelanjutan juga diperlukan untuk mengevaluasi keberlanjutan dampak investasi *human capital* terhadap akuntabilitas dan inovasi layanan publik.

Limitasi

Adapun limitasi dari penelitian ini adalah bahwa penelitian ini memiliki ruang lingkup yang terlalu kecil, yaitu yang terfokus pada ASN di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI, sehingga temuan belum tentu dapat digeneralisasi ke lembaga pemerintah lainnya dengan karakteristik berbeda. Selain itu, penggunaan Model 9-Box dalam pemetaan kompetensi berpotensi mengandung bias subjektif, terutama jika penilaian tidak didukung instrumen pengukuran yang terstandarisasi. Metode kualitatif yang digunakan juga belum sepenuhnya mengukur dampak jangka panjang program pelatihan terhadap produktivitas layanan publik.

Referensi

- Abdulquddus, M. (2015). The Impact Of Talent Management On Employee Engagement, Retention And Value Addition In Achieving Organizational Performance. *International Journal of Core Engineering & Management*, 1(12).
- Akbar Abbas, S. (2023). Faktor-Faktor Pendorong Motivasi Dan Perannya Dalam Mendorong Peningkatan Kinerja: Tinjauan Pustaka. *BALANCA : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 5(1), 45–54. <https://doi.org/10.35905/balanca.v4i1.4295>
- Andini, A., Mukayah, A., & Ismail, I. (2025). Manajemen Pengetahuan dan Kinerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan: Studi SMA YBPK I Surabaya. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*. <https://doi.org/https://doi.org/10.35912/simo.v6i1.3775>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Crosson, J. M., Geoffrey, M. L., Volden, C., & Wiseman, A. E. (2018). How Experienced Legislative Staff Contribute to Effective Lawmaking. *CEL Working Paper*.
- Dedik. (2015). Urgensi Budaya Organisasi Bagi Kemajuan. *Fitrah*, 1(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.24952/fitrah.v1i2.320>
- Setjen DPD RI. (2024). *Laporan Sekretariat Jenderal DPD RI tahun 2024*.

- Erisusanto, R., Satriawan, B., & Khaddafi, M. (2025). Pengaruh IQ, Pengalaman, Perilaku & Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Karimun. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 279–291. <https://doi.org/10.35912/simo.v6i1.3531>
- Fauziah, N. A., Faeni, D. P., & Fikri, A. W. N. (2024). Pengaruh Learning Agility, Eksplorasi Kompetensi, dan Training terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 5(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.35912/simo.v5i2.3457>
- Hossain, A., Khatun, M., & Shanjabin, S. (2024). Impact of person-job fit and person-organization fit on employee engagement: Moderating role of supervisor support. *Annals of Human Resource Management Research*, 3(2), 97–114. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v3i2.1885>
- Hutasoit, A. W., Satriawan, B., Khaddafi, M., & Friadi, J. (2025). Pengaruh Inovasi, Kompetensi Digital, Lingkungan, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai PU. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 145–157. <https://doi.org/10.35912/simo.v6i1.3529>
- Kartina R., & Krustiyati. (2023). *Kepegawaian Dalam Pemerintahan di Indonesia*. Damera Press.
- Khairi, H. (2018). Menggali Potensi Melalui Multiple Intelligences dan Implementasinya. *Jurnal Program Studi PGRA*, 4(2), 111–124. <https://doi.org/https://doi.org/10.29062/seling.v4i2.300>
- Krissetyanti, E. P. L. (2013). Penerapan Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan PNS. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 7(1).
- Marsono, M., Yohanitas, W. A., Manorsa, F., Firmasyah, N., & Ardiansyah, F. (2022). Learning Management System Innovation for Employee Competency Development. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i9.10945>
- Martin, A. (2015). Talent Management: Preparing a "Ready" agile workforce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 2(3–4).
- Mayo, A. (2000). The role of employee development in the growth of intellectual capital. *Personnel Review*, 29(4), 521–533. <https://doi.org/10.1108/00483480010296311>
- Midhat Ali, M., Qureshi, S. M., Memon, M. S., Mari, S. I., & Ramzan, M. B. (2021). Competency Framework Development for Effective Human Resource Management. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211006124>
- Mulyadi, B., Nugraha, R., & Pratama, A. (2024). *Kepemimpinan Efektif: Strategi Memimpin Tim Menuju Kesuksesan*. CV. Selfietera Indonesia.
- Oktavia, N., Amalia, M., Zahroh, A., & Az Zahra, N. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi di Lingkungan Kerja. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(6), 421–429. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11655787>
- Ongkorahardjo, P. A., Susanto, A., Rachmawati, D., & Dwi, M. (2008). Analisis Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 10(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.9744/jak.10.1.PP.%2011-21>
- Peraturan Pemerintah. (2017). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.
- Purbasari, R. N., & Syarifah, D. (2023). Employee Development in Bank Sector based on Potential Review Assessment with 9 Box Model Talent Management Asesmen Potential Review sebagai Dasar Pengembangan Karyawan Bank dengan 9 Box Model Talent Management. *Psikostudia Jurnal Psikologi*, 12(3), 349–355. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i3>
- Rahmi, A., & Jarkawi. (2023). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Manajemen dan Pendidikan*. Adab.
- Rezeki, F. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Media Sains Indonesia.
- Riski Syandri Pratama. (2022). Pengukuran Kinerja Penyedia menggunakan 9 Box Matrix by McKinsey. *Jurnal Pengadaan Indonesia*, 1(2), 61–71. <https://doi.org/10.59034/jpi.v1i2.9>
- Saragih, K., & Chaerul, M. (2024). Dampak Human Capital Management Dalam Berorganisasi. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 6(3).
- Sari, A. S. R., Maulia, I. R., Hikmah, R., & Lestari, S. I. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *PPIMAN: Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i1.293>
- Septiadi, M. A., & Ramdani, Z. (2024). Competency-Based Human Resources (HR) Development in the Digital Era. *Journal of Current Social and Political Issues*, 2(2), 113–124. <https://doi.org/10.15575/jcspi.v2i2.827>

- Srivastava, A., & Thomson, S. B. (2009). Framework Analysis: A Qualitative Methodology for Applied Policy Research. In *Applied Policy Research. JOAAG* (Vol. 4, Issue 2).
- Sumanti, R. (2018). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Daerah: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 8(2).
- Utomo, A., Nugroho, A. P., & Brotojoyo, E. (2023). Workshop Membangun Kinerja Sumber Daya Manusia Organisasi untuk Mewujudkan Indeks Kinerja Utama. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Berkarya*, 2(01), 28–41. <https://doi.org/10.62668/berkarya.v2i01.499>
- Wibisono, A. (2019). *Memahami metode penelitian kualitatif*.
- Yuli Angliawati, R., & Fatimah Maulyan, F. (2020). Peran Talent Management dalam Pembangunan SDM yang Unggul. *Jurnal Sain Manajemen*, 2(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.51977/jsm.v2i2.321>
- Yusuf, A. (2023). *Pengaruh Kerja Sama Tim Terhadap Kinerja Pegawai di Biro Administrasi Pimpinan Setda Provinsi Kepulauan Riau*. STIE Pembangunan Tanjung Pinang.
- Yuyu Yuningsih, & Putri Wulandari Atur Rejeki. (2021). Kompetensi Peserta Pelatihan Sebelum dan Saat Masa Pandemi Covid-19: Studi Kasus Latsar CPNS. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(1). <https://doi.org/10.52316/jap.v17i1.56>