

## ARTICLE

# Successful Approach Implementasi Talent Mapping:

Studi Pada PFA di BPKP

**OPEN ACCESS**

Citation: Betries Situmorang, N., & Husni Thamrin, M., & Nadjib, A. (2021). *Successful Approach Implementasi Talent Mapping: Studi Pada PFA di BPKP*. *Matra Pembaruan*, 5(1), 39-51

Received: January 28, 2021

Accepted: February 26, 2021

Published: May 31, 2021



© The Author(s)



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

**Keywords:** Policy Implementation, Critical Success Factors, Talent Mapping, Talent Managemet.

**Keywords:** Implementasi Kebijakan, Keberhasilan implementasi kebijakan, Talent mapping, Manajemen Talenta.

Nova Betries Situmorang<sup>1</sup>, M. Husni Thamrin <sup>2</sup>, Abdul Nadjib <sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup>Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sriwijaya  
Jl. Palembang-Prabumulih KM. 32 Indralaya Ogan Ilir  
✉ [itsbetriez@gmail.com](mailto:itsbetriez@gmail.com)

**Abstract:** *Most research on talent management concentrates on the theory and practice of talent mapping in the private sector both domestic and foreign. Little research consider talent mapping in the public sector. Thus this research investigates how the implementation of talent mapping in public sector due to the stipulation of civil servant management in the recent years and many institutions have not applied it yet. Talent mapping is a crucial initial stage and determines the success of the human resource development process in talent management. The aim of this research is to know what factors have a significant affect to the successful implementation of the talent mapping in BPKP. This research is a quantitative research by distributing questionnaires to 72 Employees of Human Resource Department of BPKP. The variables are used to analyze the factors that affecting such as standard and objectives, resources, communication and enforcement activities, the characteristics of the implementing agencies, social, economic, and political conditions and the disposition of implementors. The result based on perceptions of implementors using data analysis of Structure Equation Modeling-Partial Least Square (PLS SEM) shows that the successful implementation of talent mapping policy for auditors is affected significantly and positively by communication and enforcement activities, the characteristics of the implementing agencies, and social, economic, and political conditions. So, to achieve the succeeding level in the best result, it can be done by some solution such as maintaining accuracy and consistency of communication and enforcement activities, improving the characteristics of implementing agencies, and maximizing social, economic, and political conditions.*

**Abstrak:** Ada banyak penelitian mengenai manajemen talenta yang membahas tentang teori maupun praktek *talent mapping* atau pemetaan talenta pada sektor swasta di luar maupun dalam negeri. Namun masih sedikit yang membahas talent mapping pada sektor publik. Hal tersebut disebabkan baru digaungkannya manajemen ASN beberapa tahun terakhir dan belum banyaknya instansi yang telah mengimplementasi. Padahal pelaksanaan *talent mapping* terhadap pegawai merupakan tahapan awal yang krusial dan penentu keberhasilan dari proses pengembangan SDM dalam manajemen talenta. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan faktor paling berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan *talent mapping* Pejabat Fungsional Auditor pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada 72 Pegawai Biro SDM di BPKP Pusat. Faktor-faktor yang digunakan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini terdiri dari variabel ukuran dan tujuan kebijakan, sumber daya, komunikasi dan kegiatan pelaksanaan, karakteristik badan pelaksana, kondisi sosial, ekonomi, dan politik dan variabel kecenderungan pelaksana. Hasil penelitian berdasarkan persepsi implementor menggunakan analisis data dengan Structure Equation Modelling-Partial Least Square (PLS SEM) menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan talent mapping ini dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh konstruk komunikasi dan kegiatan pelaksanaan, karakteristik badan pelaksana, dan kondisi sosial, ekonomi, dan politik. Sehingga guna mencapai keberhasilan implementasi kebijakan pada tingkat sangat baik, dapat dilakukan beberapa upaya seperti memaksimalkan keakuratan dan konsistensi komunikasi dan kegiatan pelaksanaan, memperbaiki karakteristik badan pelaksana, dan menjaga kondisi sosial, ekonomi, dan politik.

## I. Pendahuluan

Sebuah organisasi bisa menjadi unggul dan berkinerja tinggi apabila digerakkan oleh Sumber Data Manusia (SDM) dengan talenta yang dibutuhkan organisasi (Aksakal et al., 2013; Ricco & Schultz, 2019). Menyadari hal tersebut, organisasi-organisasi swasta ternyata lebih dahulu membuat strategi dalam mendapatkan pegawai bertalenta kemudian disusul sektor publik (Bennington & Habir, 2003). Seperti beberapa tahun belakangan mulai bergerak meninggalkan zona nyaman dengan diterbitkannya UU ASN dan Manajemen SDM berbasis talenta.

Organisasi publik dikenal sebagai birokrasi pemerintah yang defisit aparatur yang profesional, integritas, dan berkinerja tinggi. Hal tersebut merupakan tuaian dari penyimpangan dalam praktek kebijakan karir seorang aparatur sipil negara (ASN) bergantung pada kemampuan politis kedekatan dan campur tangan para pengambil kebijakan akibatnya kurang memiliki kompetensi ASN berdampak langsung pada rendahnya kinerja dan kualitas pelayanan publik (Budiani, 2011). Terbukti dari beberapa indeks global yang menekankan kelemahan terbesar Indonesia dari sisi SDM antara lain Global Talent Competitiveness Index 2019: Indonesia berada posisi 67 dari 125 Negara (INSEAD, 2019) dan Global Competitiveness Index 4.0 2018: Indonesia berada posisi 45 dari 140 Negara (Schwab, 2018).

ASN merupakan aktor kunci pemerintah dalam tugas penyelenggaraan pembangunan dan pelayanan publik sehingga perlu dikelola dengan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang efektif (Turner et al., 2009). Hal tersebut penting karena organisasi-organisasi yang sukses berkinerja tinggi dan dapat bersaing karena dukungan SDM yang bekerja untuk mereka (O'Reilly & Pfeffer, 2000). Manajemen SDM mengalami perubahan paradigma yang berpusat pada manusia sebagai resources bergeser menjadi manusia sebagai capital, di mana ada penekanan pada pemahaman bahwa manusia adalah aset atau modal utama dalam organisasi yang memiliki nilai dan jumlah yang tidak terbatas sehingga harus dikelola secara strategis untuk mendukung visi dan misi organisasi (Krissetyanti, 2013).

Upaya dalam mengelola ASN sebagai aset dituangkan pemerintah melalui kebijakan penerapan Manajemen ASN berdasarkan sistem merit telah diamatkan dalam UU No. 5 Tahun 2014. Pergeseran model *spoil system* yang lambat menjadi model merit system yang lebih kompetitif dalam penyelenggaraan manajemen ASN. Merit system yang menumbuhkan asas keadilan pada lingkungan kerja dan mampu memotivasi pegawai dalam meningkatkan kompetensi. Kemudian hal tersebut berimplikasi pada peningkatan kinerja karena adanya pengelolaan SDM yang memadai mulai dari pengangkatan pegawai, sistem gaji, pemindahan, sampai promosi serta jenjang karir berdasarkan pada kemampuan, kapasitas, keahlian dan kinerja (Gallardo-gallardo et al., 2013).

Menindaklanjuti kebijakan tersebut, diterbitkan peraturan turunan melalui Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 mengamanatkan syarat sistem merit melalui pelaksanaan manajemen talenta yang harus dilaksanakan oleh seluruh instansi pemerintah. Untuk saat ini difokuskan pada pengelolaan karier mulai dari merencanakan, mengembangkan, model karier, dan rencana suksesi. Kemudian "Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB) telah menetapkan pedoman pelaksanaan merit system pada seluruh instansi pemerintah dengan PermenPANRB Nomor 40 Tahun 2018 (Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2018)" salah satunya mengamanatkan talent mapping atau pemetaan talenta bagi seluruh pegawai mulai dari jabatan pimpinan tinggi, administrator, pengawas, fungsional, dan pelaksana (Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2018).

Menindaklanjuti peraturan di atas BPKP telah menerbitkan Perka BPKP Nomor 4 Tahun 2017 tentang pemetaan talenta pejabat fungsional auditor di lingkungan BPKP. Peraturan tersebut dibuat sebelum ada PermenPANRB Nomor 40 Tahun 2018 dengan mengacu pada UU ASN untuk mendukung proses perencanaan dan pengembangan karier pejabat fungsional auditor. Fungsional auditor menjadi fungsi strategis BPKP yang berperan dalam melaksanakan fungsi pengawasan terlihat dari 6.284 orang total pegawai BPKP per Juni 2019 sebanyak 4120 orang atau 66% adalah auditor.

Sebuah kebijakan yang telah diimplementasikan perlu dinilai tingkat keberhasilannya implementasinya melalui capaian tujuan dan sasaran kebijakan tersebut (S. M. Siregar & Isnaini, 2015). *Talent mapping* bagi pejabat fungsional auditor (PFA) adalah kegiatan persiapan, pengumpulan data, penilaian talenta, pemetaan, serta pelaporan profil dan peta talenta pejabat fungsional auditor. Kebijakan talent mapping bertujuan untuk memberikan acuan dalam kegiatan *talent mapping* sehingga dapat dihasilkan data profil dan peta talenta yang mumpuni sehingga menjadi dasar dalam pertimbangan keputusan terkait promosi, mutasi, penetapan peserta diklat dan kebijakan perencanaan, serta pengembangan lainnya bagi PFA berbasis sistem merit. Sehingga organisasi mampu memberikan dampak signifikan bagi pencapaian visi, misi, dan kinerja pada setiap level organisasi karena “*the right person with the right skills in the right job at the right time*” (Khatri et al., 2010).

Selama 3 (tiga) tahun proses implementasinya, BPKP belum maksimal dalam mencapai tujuan dan sasaran pelaksanaan kebijakan *talent mapping* yang berbasis sistem merit. Berdasarkan Laporan Pemetaan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN yang diterbitkan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), BPKP masuk dalam kelompok kategori III (nilai 250-324) menunjukkan bahwa instansi dinilai ‘BAIK’ namun masih diperlukan penyempurnaan beberapa kriteria dan persyaratan, agar dapat meningkatkan level ke kategori IV (325-400) “SANGAT BAIK” mengingat angka capaian yang masih di sekitaraan ambang batas dengan kata lain belum stabil (K.A.S.N., 2018).

Lebih lanjut, pada laporan tersebut, dari 8 (delapan) kriteria penilaian ditemukan faktor kelemahan terbesar BPKP ada pada 2 (dua) kriteria yaitu pada kriteria pembinaan karier dan peningkatan kompetensi yang hanya mendapat nilai 20 kemudian pada kriteria mutasi, rotasi dan promosi mendapat nilai 0. Maka tidak heran pada kedua kriteria tersebut, BPKP berada pada posisi terbawah dari 13 Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) dan 27 Kementerian.

Implementasi kebijakan talent mapping merupakan bentuk kebijakan yang lahir dari proses *top-down*. Van Meter Van Horn, salah satu model yang mengusung pendekatan *top-down* di mana kebijakan ditetapkan dan dilaksanakan dari atas ke bawah (Efendi et al., 2020; Ricco & Schultz, 2019).

Menurut Van Meter Van Horn dalam Eko Aziz & Humaizi (2013) bahwa implementasi kebijakan bergerak lurus dari kebijakan itu sendiri, pembuat kebijakan, implementor dan kinerja atau keberhasilan kebijakan. Keberhasilan implementasi didefinisikan sebagai derajat capaian sasaran dan tujuan sebuah kebijakan, dapat berupa hasil yang dicapai jangka pendek (*output*) kebijakan dan jangka menengah/panjang (*outcome*) kebijakan (Purwanto & Dyah Ratih Sulistyastuti, 2012). Hal yang senada juga dikemukakan oleh William Dunn, bahwa kesuksesan implementasi kebijakan bisa dinilai melalui pencapaian *output* dan dampak kebijakan tersebut (Dunn, 1994, p. 513). Dengan demikian keberhasilan atau kegagalan suatu implementasi dapat diukur jika telah dilakukan penilaian terhadap kinerjanya yaitu hasil dari kebijakan dan dampaknya

Bertitik tolak dari model Van Meter Van Horn (1975), implementasi *talent mapping* fungsional auditor belum berhasil secara maksimal antara lain:

1. Sumber daya alam belum didukung oleh dana dan SDM yang memadai
2. Lingkungan sosial dan politik yang belum mendukung tujuan kebijakan *talent mapping*.
3. Karakteristik Badan Pelaksana belum didukung struktur birokrasi, kompetensi staf, tingkat pengawasan, dan koordinasi internal badan pelaksana.

Ada banyak penelitian yang membahas tentang teori maupun praktek manajemen talenta yang dilaksanakan pada sektor swasta di negara maju seperti manajemen talenta fokus tentang siklus manajemen talenta mulai identifikasi, pengembangan dan promosi pegawai terbaik ataupun, identifikasi dan pengembangan talenta SDM berpotensi tinggi (Garavan et al., 2012). Hal tersebut menunjukkan bagaimana besarnya perhatian organisasi khususnya swasta terhadap manajemen talenta SDM karena SDM berkontribusi terhadap keberhasilan suatu organisasi.

Di Indonesia, studi tentang *talent mapping* juga lebih banyak dikaji pada sektor

swasta dan BUMN sedangkan sektor publik banyak yang mengkaji alternatif strategi implementasi manajemen talenta. Seperti Sobandi (2019) mengkaji strategi implementasi manajemen talenta pada birokrasi dengan mengidentifikasi faktor-faktor pendorong dan penghambat implementasi. Kemudian hubungan antara manajemen talenta dan kinerja yang dikaji Diniati et al (2018) dan penerapan strategi manajemen talenta dalam pengembangan PNS sebagai satu proses yang dituangkan dalam tiga tahap, pertama, identifikasi pegawai sebagai kandidat dalam talent pool, kedua pengembangan kelompok-kelompok talenta dan yang ketiga adalah menjaga talenta.

Namun, masih sangat sedikit yang membahas mengenai talent mapping pada sektor publik dikarenakan baru digaungkannya manajemen ASN beberapa tahun terakhir dan belum banyaknya instansi yang telah mengimplementasi. Padahal pelaksanaan talent mapping terhadap pegawai merupakan tahapan awal yang krusial dan penentu keberhasilan dari proses pengembangan SDM dalam manajemen talenta (Irfan, 2017; Krissetyanti, 2013)

Dari survei literatur, ada 2 hal yang belum dieksplorasi yaitu pertama, pembahasan tentang talent mapping hanya dibahas di negara-negara maju, dan di Indonesia hanya terbatas pada organisasi sektor swasta. Kedua, belum ada yang membahas tentang implementasi kebijakan talent mapping ASN yang telah berjalan pada institusi pemerintah.

Untuk mengisi kekosongan (gap) riset yang ada dan melihat pentingnya talent mapping dalam manajemen talenta, studi ini difokuskan pada successful approach implementasi kebijakan talent mapping di BPKP. Lembaga ini dipilih karena telah melaksanakan kebijakan talent mapping pada kelompok Pejabat Fungsional Auditor (PFA) yang ada di BPKP. Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dalam pengembangan ilmu kebijakan manajemen SDM khususnya pelaksanaan *talent mapping* sektor publik.

## II. Metode

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian dilaksanakan pada agustus 2020 s.d. september 2020, Target populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja aktif di Biro SDM pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan jumlah populasi 111. Dalam pengambilan sampel, Zuhdi et al (Zuhdi et al., 2016); Marlina (Marlina, 2020) menjelaskan bahwa 10 kali dari jumlah jalur struktural terbanyak yang ditunjukkan ke variabel laten tertentu dalam model struktural sehingga sampel ditentukan 72. Adapun deskripsi responden penelitian terhadap 72 orang pegawai Biro SDM akan dijelaskan pada tabel 1. Teknik pengumpulan data dengan menyebarkan survei menggunakan kuesioner dan melakukan telaah pustaka. Analisis menggunakan pendekatan teori Implementasi Kebijakan Publik model Van Meter Van Horn (Meter & Horn, 1975) enam pendekatan yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan yaitu ukuran dan tujuan kebijakan, sumber daya, komunikasi dan kegiatan pelaksanaan, karakteristik badan pelaksana, kondisi sosial, ekonomi, dan politik, dan kecenderungan pelaksana/disposisi.

**Tabel 1 .** Deskripsi Responden Penelitian

No	Kategori	Jumlah	Persentase
1	Jenis Kelamin		
	a. Pria	39	54,17%
	b. Wanita	33	45,83%
2	Pendidikan		
	a. SLTA	1	0,90%
	b. D1/D2/D3	39	35,14%
	c. D-IV/S1	46	41,44%
	d. S2	23	22,52%
3	Usia		
	a. 21 – 30 tahun	18	25,00%
	b. 31 – 40 tahun	30	41,67%

No	Kategori	Jumlah	Persentase
	c. 41 – 50 tahun	13	18,06%
	d. Diatas 50 tahun	11	15,28%
4	Masa Kerja		
	a. 0 - 10 tahun	38	52,78%
	b. 11 - 20 tahun	14	19,44%
	c. 21 - 30 tahun	14	19,44%
	d. < 30 tahun	6	8,33%
5	Jabatan Responden		
	a. Auditor Madya	6	8.33%
	b. Auditor Muda	11	15.28%
	c. Auditor Pertama	15	20.83%
	d. Auditor Pelaksana Lanjutan	6	8.33%
	e. Auditor Pelaksana	4	5.56%
	f. Assessor MAC	4	5.56%
	g. Assessor SDM Aparatur Madya	1	1.39%
	h. Assessor SDM Aparatur Muda	5	6.94%
	i. Assessor SDM Aparatur Pertama	1	1.39%
	j. Analis Kepegawaian Penyelia	6	8.33%
	k Fungsional Umum	3	4.17%
	l. Pejabat Struktural	10	13.89%

Di mana enam pendekatan tersebut merupakan variabel laten eksogen. Kemudian keberhasilan implementasi dinilai dari keluaran kebijakan (*policy output*) maupun hasil kebijakan (*policy outcome*) dinyatakan sebagai laten endogen. Penelitian ini akan menguji enam hipotesis pendekatan atau faktor antara lain ukuran dan tujuan kebijakan; sumber daya; komunikasi dan kegiatan pelaksanaan; karakteristik badan pelaksana; kondisi sosial, ekonomi, dan politik; dan kecenderungan pelaksana/ disposisi yang berpengaruh kuat terhadap keberhasilan implementasi kebijakan talent mapping pada Pejabat Fungsional Auditor di BPKP. Berdasarkan konsep teoritis tersebut, maka kerangka pikir penelitian ini dapat dilihat dalam Gambar 1.

Kemudian masing-masing variabel laten terdiri dari beberapa indikator akan diuji menggunakan PLS-SEM (Tabel 1). Partial Least Square (PLS) merupakan generasi kedua Structural Equation Model (SEM) yang berkembang pada tahun 1980-an digunakan untuk menguji ada tidaknya hubungan antar variabel laten (*prediction*), dan menjadi alternatif metode yang tidak mengharuskan data yang akan diolah, berdistribusi normal *multivariate* (Sabdaningtyas, 2018).

Gambar 1 . Konsep Teoritis



Sumber: Diolah oleh penulis dan diadopsi dari Teori Van Meter Van Horn

Ada 2 hal yang dilakukan dalam PLS-SEM, pertama menilai outer model yaitu reliabilitas dan validitas variabel penelitian melalui *convergent validity* dan *discriminant validity*. Kedua, menilai *inner* model, dilakukan untuk melihat hubungan konstruk, nilai konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian (Alfa et al., 2017; Ulum et al., 2014).

**Tabel 2.** Matriks definisi operasional variabel

Variabel	Indikator
Ukuran dan Tujuan Kebijakan	1. Kejelasan Perka kebijakan talent mapping PFA 2. Kejelasan petunjuk pelaksanaan 3. Kejelasan tujuan kebijakan 4. Tujuan mudah diukur
Sumber Daya	5. Ketersediaan dana 6. Ketersediaan SDM 7. Ketersediaan fasilitas
Komunikasi dan Kegiatan Pelaksanaan	8. Kejelasan informasi 9. Konsistensi informasi 10. Media informasi 11. Kegiatan pendampingan 12. Penegakan sanksi
Karakteristik Badan Pelaksana	13. Struktur birokrasi 14. Kompetensi staf 15. Tingkat pengawasan 16. Koordinasi internal badan pelaksana
Kondisi sosial, ekonomi, dan politik	17. Respon publik 18. Dukungan publik 19. Kondisi ekonomi 20. Dukungan Elite Politik
Kecenderungan Pelaksana/ Disposisi	21. Pemahaman tujuan 22. Pemahaman standar 23. Pemahaman Pengelolaan talent mapping 24. Prinsip dan nilai pribadi pegawai 25. Respon Pelaksana 26. Pelaksanaan tugas oleh pegawai
Keberhasilan implementasi kebijakan talent mapping	27. Tersedianya data profil yang akurat 28. Tersedianya peta talenta yang akurat 29. Hasil talent mapping sebagai dasar pengambilan keputusan 30. Peningkatan kompetensi dan kinerja

Sumber: Diolah oleh penulis dan diadopsi dari Teori Van Meter Van Horn

### III. Hasil Dan Pembahasan

#### III.A. Ukuran dan Tujuan Kebijakan

Hasil hipotesis pertama didapat kesimpulan bahwa ukuran dan tujuan kebijakan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap keberhasilan implementasi kebijakan *talent mapping* PFA. Besarnya nilai pengaruh ukuran dan tujuan kebijakan terhadap keberhasilan implementasi *talent mapping* sebesar 4,64% akan tetapi tidak signifikan. Ukuran dan tujuan kebijakan tidak akan memberikan dampak pada peningkatan terhadap keberhasilan implementasi kebijakan *talent mapping* PFA sehingga hasil penelitian ini menolak hipotesis pertama.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori Van Meter dan Van Horn yang menyatakan bahwa semakin jelas dan terukurnya standar dan tujuan kebijakan maka semakin tinggi pula keberhasilan implementasi kebijakan (Meter & Horn, 1975, pp. 471–472) dan penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Siregar (2015) dan Andrianto (2017) melalui penelitian yang mereka lakukan, berhasil membuktikan bahwa ukuran dan tujuan kebijakan berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan. Kontribusi tiap indikator tercermin dari besarnya *loading factor* diatas 0,7 yang merupakan batas validitas. Urutan dari keempat indikator dengan 4 pernyataan tersebut yang memiliki *loading factor* terbesar sampai yang terkecil adalah talent mapping PFA dituangkan kedalam kebijakan yang jelas yaitu sebesar 0.874, indikator petunjuk pelaksanaan *talent mapping* PFA diatur dengan jelas sebesar 0.913, indikator tujuan *talent mapping* PFA dinyatakan dengan jelas dalam peraturan sebesar 0.787, dan indikator tujuan *talent mapping* mudah diukur sebesar 0.836.

Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap indikator-indikator tersebut tidak berhasil membuktikan bahwa ukuran dan tujuan kebijakan mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan *talent mapping*. Hal ini dapat terjadi seperti

yang dikatakan Akib (Akib, 2010) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa kejelasan ukuran dan tujuan kebijakan bagi pelaksana merupakan aspek yang secara tidak langsung mengacu pada kepentingan proses politik dan administrasi dimana hal tersebut sebagai faktor determinan implementasi kebijakan. *Talent mapping* PFA dengan jelas telah diatur dan dituangkan dalam Peraturan Kepala BPKP nomor 4 tahun 2017. Begitupun dengan petunjuk pelaksanaannya yang diterbitkan untuk memudahkan pelaksanaannya. Dalam implementasinya *policy goal* mampu tercapai yaitu tersedianya data profil dan peta talenta PFA, namun apabila tidak digunakan para pemangku kepentingan sebagai dasar pengambilan keputusan promosi, mutasi dan pengembangan karir, maka menjadi sia-sia tidak akan memberikan dampak atau pengaruh terhadap keberhasilan implementasi. Seperti Sappe & Saida (Sappe & Saidah, 2017) mengatakan standar dan tujuan kebijakan yang telah memadai sekalipun dapat tidak memberikan dampak keberhasilan apabila pemangku kepentingan dalam implementasi kebijakan atau program belum memberikan komitmen yang penuh dalam penyelenggaraan kebijakan sehingga belum dapat memaksimalkan peranan dan fungsi aktor pelaksana.

### III.B. Faktor Sumber Daya

Hasil hipotesis kedua didapat kesimpulan bahwa sumber daya berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap keberhasilan implementasi kebijakan talent mapping PFA. Besarnya nilai pengaruh sumber daya terhadap keberhasilan implementasi talent mapping sebesar 5,05% akan tetapi tidak signifikan. Sumber daya yang memadai tidak memberikan dampak pada peningkatan terhadap keberhasilan implementasi kebijakan talent mapping PFA sehingga hasil penelitian ini menolak hipotesis kedua.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori Van Meter dan Van Horn dalam May et al (May et al., 2013) yang menyatakan bahwa bahwa sumber daya mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. Adapun indikator yang memperkuat variabel ini dan sudah terbukti valid adalah 3 indikator yang diwakilkan oleh 3 pernyataan. Kontribusi tiap indikator tercermin dari besarnya *loading factor* diatas 0,7 yang merupakan batas validitas. Urutan dari ketiga indikator dengan 3 pernyataan tersebut yang memiliki *loading factor* terbesar sampai yang terkecil adalah ketersediaan anggaran *talent mapping* PFA telah memadai (SD1) yaitu sebesar 0.873, indikator jumlah pegawai Biro SDM telah memadai (SD2) sebesar 0.726, dan indikator ketersediaan sarpras dan teknologi yang memadai (SD3) sebesar 0.870.

Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap indikator- indikator ini tidak berhasil membuktikan bahwa sumber daya mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan talent mapping. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Siregar (2015) yang menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh kualitas pelayanan program swasembada beras di Simeulue karena pelaksana kebijakan tidak dapat mencapai keluaran program yang diharapkan yaitu tersedianya beras yang cukup di kabupaten. Faktor sumber daya belum memiliki pengaruh yang signifikan dikarenakan anggaran untuk bidang SDM yang dilihat dari anggaran Biro SDM tahun 2018 hanya 0,41% dan tahun 2019 sebesar 0,73% dari total anggaran BPKP pada masing-masing tahun. Dukungan finansial akan menjadi pertimbangan penting menunjang keberhasilan implementasi. Kemudian manusia sebagai sumberdaya yang utama, perlu diperhatikan kuantitas dan kualitasnya. Dilihat dari sisi kuantitas pegawai pada Biro SDM kemudian per Agustus 2020 berjumlah 111 orang sementara pegawai BPKP secara keseluruhan berjumlah 6284 terlihat adanya ketimpangan beban kerja. Penjelasan di atas dapat menunjukkan ketidaksiapan BPKP dalam menerapkan sistem merit melalui strategi *talent mapping* juga terlihat dari terbatasnya sumber daya berupa anggaran dan kelebihan beban kerja karena jumlah pegawai yang belum memadai. Kemudian dari sisi pemanfaatan sumber daya yang tersedia juga perlu diperhatikan. Seperti yang disampaikan May et al (May et al., 2013) sumber daya berupa, dana, manusia, dan fasilitas sarpras sekalipun telah tersedia secara memadai bisa tidak berpengaruh dalam meningkatkan keberhasilan implementasi suatu kebijakan apabila pengalokasian sumber daya tersebut tidak tepat sasaran dan pemanfaatannya tidak tepat guna (May et al., 2013).

### III.C. Faktor Komunikasi dan Kegiatan Pelaksanaan

Hasil penelitian ini selaras dengan teori Van Meter dan Van Horn (Meter & Horn, 1975) yang menyebutkan bahwa kejelasan komunikasi para pelaksana dan konsistensi informasi yang mereka komunikasikan melalui berbagai sumber informasi akan mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Champucot (2011), Misroji (2014), Siregar (2015) yang berhasil membuktikan bahwa kesuksesan dalam implementasi kebijakan dipengaruhi bentuk komunikasi juga kegiatan pelaksanaan.

Konstruksi komunikasi dan kegiatan pelaksanaan kemudian diukur melalui indikator-indikator yang telah diberikan oleh Van Meter dan Van Horn. Adapun indikator yang memperkuat komunikasi dan kegiatan pelaksanaan yang sudah terbukti valid adalah lima indikator yang diwakilkan oleh lima pernyataan. Kontribusi tiap indikator tercermin dari besarnya *loading factor* diatas 0,7 yang merupakan batas validitas. Urutan dari kelima indikator dengan lima pernyataan tersebut yang memiliki *loading factor* terbesar sampai yang terkecil adalah Konsistensi informasi (KK2) yaitu sebesar 0,861, indikator Kejelasan informasi (KK1) sebesar 0,817, indikator Media informasi (KK3) sebesar 0,814, indikator Penegakan sanksi (KK5) sebesar 0,703 dan indikator pendampingan (KK4) sebesar 0,701.

Implementasi yang efektif ditunjukkan dengan penyampaian informasi mengenai kebijakan yang dapat dipahami oleh setiap pihak yang terlibat dalam implementasi kebijakan (Efendi et al., 2020). Oleh sebab itu aktivitas komunikasi harus dibangun mulai dari komunikasi interpersonal, komunikasi antar unit kerja dan komunikasi antar organisasi (Haryati et al., 2020). Bentuk penyampaian informasi atau ukuran dan tujuan mengenai talent mapping PFA haruslah disampaikan secara konsisten mengingat banyaknya jumlah pihak yang terlibat dan media penyampaian informasi yang beragam sehingga pemahaman informasi yang didapat dapat seragam.

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Penyampaian informasi tersebut tentulah harus jelas agar target group dan pihak-pihak yang terlibat dapat memahami tujuan dan goal dari kebijakan dan tidak multitafsir (Priyanto & Noviana, 2018). Kemudian pendampingan oleh atasan terhadap proses implementasi kebijakan talent mapping sehingga para pelaksana memiliki gambaran yang baik akan proses implementasi kebijakan talent mapping serta memastikan pesan sudah diterima para implementor (Haryati et al., 2020).

Berdasarkan hasil penelitian dimana hipotesis ketiga diterima menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi dan kegiatan pelaksanaan maka semakin tinggi keberhasilan implementasi kebijakan *talent mapping* yang didapatkan. Keberhasilan merupakan suatu pencapaian yang diharapkan dalam implementasi suatu kebijakan. Serupa dengan kebijakan talent mapping, yang merupakan salah satu kebijakan yang mendukung kelancaran reformasi manajemen ASN yang menuntut keberhasilannya.

### III.D. Karakteristik Badan Pelaksana

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa karakteristik badan pelaksana berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan implementasi kebijakan *talent mapping* PFA. Karakteristik badan pelaksana akan memberikan dampak positif terhadap keberhasilan implementasi kebijakan *talent mapping* PFA. Sehingga semakin baik karakteristik badan pelaksana maka semakin tinggi keberhasilan implementasi kebijakan *talent mapping* PFA di BPKP. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh, Misroji (2014), Siregar (2015) yang berhasil membuktikan bahwa karakteristik badan pelaksana berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan.

Badan pelaksana berperan penting dalam penyampaian mekanisme kebijakan yang baik sehingga tujuan kebijakan yang telah direncanakan akan dapat tercapai sesuai target. Kemampuan badan pelaksana untuk menjalankan perannya sangat dipengaruhi oleh karakteristik badan pelaksana tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Van Meter dan Van Horn, dengan menggunakan indikator-indikator yang telah disajikan oleh Van Meter dan Van Horn (1975, pp. 470–471) yaitu yang termasuk



dalam karakteristik badan pelaksanaan yang menghasilkan kemampuan badan pelaksana untuk melaksanakan kebijakan yaitu struktur organisasi, kompetensi staf, tingkat pengawasan dan koordinasi.

Pengukuran konstruk karakteristik badan pelaksana memuat indikator-indikator yang disarankan oleh Van Meter dan Van Horn di atas. Adapun indikator yang memperkuat karakteristik dan badan pelaksana yang sudah terbukti valid adalah lima indikator yang diwakilkan oleh lima pernyataan. Kontribusi tiap indikator tercermin dari besarnya *loading faktor* diatas 0,7 yang merupakan batas validitas. Urutan dari keempat indikator yang memiliki *loading faktor* terbesar sampai yang terkecil adalah tingkat pengawasan (KB3) yaitu sebesar 0.863, koordinasi (KB4) sebesar 0,812, indikator struktur organisasi (KB1) sebesar 0,768, dan indikator kompetensi staf (KB2) sebesar 0,762.

Berdasarkan hasil penelitian dimana hipotesis keempat diterima menunjukkan bahwa semakin baik karakteristik badan pelaksana maka semakin tinggi pencapaian keberhasilan implementasi kebijakan talent mapping PFA. Kemampuan badan pelaksana untuk menjalankan perannya termasuk menjamin pelaksanaan *talent mapping* PFA sangat dipengaruhi oleh karakteristik badan pelaksana itu sendiri.

Karakteristik badan pelaksana dengan keberhasilan implementasi kebijakan *talent mapping* PFA mengindikasikan bahwa unsur pimpinan di BPKP khususnya Biro SDM perlu memberikan perhatian khusus terhadap karakteristik badan pelaksana. Prioritas utama yang harus dilakukan oleh Biro SDM adalah dengan memperbaiki koordinasi yang terjalin antar bidang yang ada di Biro SDM.

### III.E. Pengaruh Kondisi Sosial, Ekonomi dan Politik terhadap Keberhasilan Implementasi Kebijakan Pelayanan Statistik Terpadu.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kondisi ekonomi, sosial, dan politik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan implementasi kebijakan *talent mapping* PFA di BPKP. Kondisi sosial, ekonomi dan politik akan memberikan dampak pada peningkatan keberhasilan implementasi kebijakan *talent mapping* PFA. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Van Meter dan Van Horn yang menyatakan bahwa kondisi sosial, ekonomi, dan politik dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung pada keberhasilan implementasi kebijakan (Van Meter & Van Horn, 1975: 471-472). Pada teori Van Meter dan van Horn kondisi ekonomi dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, begitu pula dengan respon dan dukungan publik yang ada serta dukungan pejabat pemerintah terhadap implementasi kebijakan sehingga akan mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan *talent mapping* PFA di BPKP.

Prpto et al (2019) berhasil membuktikan bahwa Kondisi Sosial, Ekonomi dan Politik dapat diarahkan untuk membedah dinamika situasi dan kondisi kehidupan sosial budaya, ekonomi dan politik yang berdampak pada keamanan dan ketertiban masyarakat serta pengaruhnya terhadap keberadaan Forum Kemitraan Polri dan Masyarakat.

Pengukuran variabel kondisi ekonomi, sosial, dan politik memuat indikator-indikator yang telah dijabarkan oleh Van Meter dan Van Horn. Adapun indikator yang memperkuat kondisi ekonomi, sosial, dan politik yang sudah terbukti valid adalah 3 indikator yang diwakilkan oleh 3 pernyataan didapat. Kontribusi tiap indikator tercermin dari besarnya *loading factor* diatas 0,7 yang merupakan batas validitas.

Urutan dari ketiga indikator dengan 3 pernyataan tersebut yang memiliki *loading factor* terbesar sampai yang terkecil adalah partisipasi PFA (KS2) yaitu sebesar 0,921, indikator dukungan elite politik (KS4) sebesar 0,733, dan indikator respon PFA (KS1) sebesar 0,717.

Berdasarkan hasil penelitian dimana hipotesis kelima diterima menunjukkan bahwa semakin baik kondisi ekonomi, sosial, dan politik maka semakin tinggi pencapaian keberhasilan implementasi kebijakan talent mapping PFA. Biro SDM jika ingin mendapatkan pencapaian keberhasilan implementasi kebijakan talent mapping PFA pada dampak pemanfaatan hasil *talent mapping* berupa *talent pool* yang

berimplikasi pada peningkatan kinerja maka pemaksimalan perbaikan lingkungan sosial, ekonomi, dan politik harus dilakukan. Prioritas utama yang harus dilakukan oleh Biro SDM adalah dengan lebih mendorong partisipasi PFA terhadap kegiatan proses talent mapping mulai dari penilaian kompetensi, kinerja, dan potensi kepemimpinan. Dimana dalam proses itu membutuhkan partisipasi PFA melalui *self assessment* kompetensi, penilaian 360 derajat rekan sejawat, diklat, serta daftar usulan penilaian angka kredit dari masing-masing PFA. Kemudian dukungan pejabat BPKP melalui peningkatan komitmen pada level pimpinan puncak akan sangat berdampak pada level dibawahnya terkhusus aktor pelaksana.

Lingkungan eksternal antara lain kondisi sosial, ekonomi dan politik juga menjadi faktor kunci yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan disamping lingkungan internal organisasi (Muthaura & Omwenga, 2017).

### III.F. Kecenderungan Pelaksana terhadap Keberhasilan Implementasi Kebijakan Talent mapping

Hasil hipotesis keenam didapat kesimpulan bahwa kecenderungan pelaksana berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap keberhasilan implementasi kebijakan *talent mapping* PFA. Besarnya nilai pengaruh kecenderungan pelaksana terhadap keberhasilan implementasi *talent mapping* sebesar 2,43% akan tetapi tidak signifikan. Kecenderungan pelaksana terhadap kebijakan *talent mapping* PFA tidak memberikan dampak signifikan terhadap keberhasilan implementasi kebijakan *talent mapping* PFA.

Adapun indikator yang memperkuat variabel ini dan sudah terbukti valid adalah 6 indikator yang diwakilkan oleh 6 pernyataan. Kontribusi tiap indikator tercermin dari besarnya *loading factor* diatas 0,7 yang merupakan batas validitas. Urutan dari keenam indikator dengan 6 pernyataan tersebut yang memiliki *loading factor* terbesar sampai yang terkecil adalah pelaksanaan tugas oleh pegawai (KP6) yaitu sebesar 0.901, indikator respon pelaksana (KP5) sebesar 0.821, indikator pemahaman pengelolaan *talent mapping* (KP3) sebesar 0.813, indikator pemahaman standar (KP2) sebesar 0.799, indikator pemahaman tujuan (KP1) sebesar 0.794, dan indikator prinsip dan nilai pribadi pegawai (KP4) sebesar 0.764.

Berdasarkan pembahasan indikator-indikator yang dipakai untuk mengukur variabel kecenderungan pelaksana diketahui bahwa indikator-indikator tersebut memiliki kekuatan untuk mewakili variabel tersebut. Namun hasil pengolahan data terhadap indikator indikator ini tidak berhasil membuktikan bahwa kecenderungan pelaksana mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan *talent mapping*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Misroji (Misroji, 2014) yang menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh dikarenakan masih banyaknya pegawai yang belum memiliki kesadaran akan komitmen secara kontinyu.

## IV. Kesimpulan dan Saran

Semakin baik komunikasi dan kegiatan pelaksanaan yang dipersepsikan implementor akan mampu meningkatkan keberhasilan implementasi kebijakan talent mapping PFA pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Bukti empiris ini tentunya menegaskan bahwa penyampaian informasi terkait kebijakan dengan akurat serta konsisten kemudian disebarkan ke berbagai sumber oleh implementor dapat menjadi prediktor komunikasi dan adanya pendampingan dari atasan dan penegakan sanksi dapat menjadi prediktor kegiatan pelaksanaan.

Semakin baik karakteristik badan pelaksana yang dipersepsikan implementor akan mampu meningkatkan keberhasilan implementasi kebijakan talent mapping PFA pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Bukti empiris ini tentunya menegaskan bahwa struktur birokrasi, kompetensi implementor, tingkat pengawasan dari atasan, dan koordinasi antar unit pelaksana dapat menjadi prediktor kegiatan pelaksanaan.

Semakin baik kondisi sosial, ekonomi, dan politik yang dipersepsikan implementor akan mampu meningkatkan keberhasilan implementasi kebijakan talent mapping PFA

pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Bukti empiris ini tentunya menegaskan bahwa respon PFA terhadap talent mapping PFA, partisipasi PFA dalam *self assessment* dan penilaian 360 derajat, kompensasi implementor, dan dukungan pejabat di BPKP dapat menjadi prediktor kegiatan pelaksanaan. Lingkungan eksternal menjadi faktor kunci yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan disamping lingkungan internal organisasi serta menjadi *multi effect* yang dapat mempengaruhi faktor lainnya mengingat.

Sedangkan untuk faktor ukuran dan tujuan kebijakan, sumber daya, dan kecenderungan pelaksana yang dipersepsikan implementor belum tentu mampu meningkatkan keberhasilan implementasi kebijakan talent mapping PFA di BPKP secara signifikan. Bukti ini tentunya menggambarkan bahwa faktor ukuran dan tujuan kebijakan secara tidak langsung erat kaitannya dengan kepentingan politik dan administrasi. Tersedianya *output talent mapping* berupa *talent pool* kelompok PFA bertalenta akan tidak memberikan dampak keberhasilan apabila para pemangku kepentingan tidak menggunakannya sebagai dasar pengambilan keputusan promosi, mutasi dan pengembangan karir. Tersedianya sumber daya yang memadai mungkin saja tidak mampu menunjang keberhasilan implementasi apabila implementor belum dapat memaksimalkan pemanfaatan anggaran, fasilitas, dan pegawai yang tersedia seperti belum tepat sasaran dan tepat guna.

Adapun saran yang diberikan dari hasil penelitian ini antara lain:

1. Mengoptimalkan hubungan komunikasi mulai dari komunikasi interpersonal, komunikasi internal organisasi dan komunikasi antar organisasi dengan media informasi yang beragam sehingga target group dan pihak-pihak yang terlibat dapat memahami dengan jelas dan akurat tujuan dan *goal* dari kebijakan dan tidak multitafsir.
2. Memaksimalkan dukungan dan komitmen pejabat dalam pemanfaatan *talent pool* yang tersedia yang secara langsung berdampak pada respon dan partisipasi aktif dari PFA dalam kegiatan pemetaan talenta mulai dari *self assessment*, penilaian 360 derajat, hingga peningkatan kinerja individu.
3. Meningkatkan koordinasi yang baik dan berkelanjutan antar bidang yang dalam Biro SDM maupun unit kerja terkait dan meningkatkan kualitas pegawainya karena faktor karakteristik badan pelaksana untuk menjalankan perannya sangat dipengaruhi kemampuan badan.
4. Meningkatkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia secara maksimal dengan tepat guna dan tepat sasaran. Kemudian memberikan pelatihan-pelatihan motivasi kerja, keterampilan dalam memenuhi SOP organisasi, dan sebagainya.

## Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Pegawai Biro SDM, BPKP serta Program Studi Magister Administrasi Publik yang memfasilitasi terselenggaranya penelitian ini.

### Daftar Referensi

- Akib, H. (2010). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN: Apa, Mengapa, dan Bagaimana. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 1–11. <https://ojs.unm.ac.id/iap/article/view/289/6>
- Aksakal, E., Dagdeviren, M., Eraslan, E., & Yüksel, İ. (2013). Personel Selection Based on Talent Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, 68–72. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.021>
- Alfa, A. A. G., Rachmatin, D., & Agustina, F. (2017). Keputusan Konsumen Dengan Structural Equation Modeling Partial Least Square. 5(2), 59–71. <https://ejournal.upi.edu/index.php/JEM/article/view/9599/5895>
- Andrianto. (2017). Implementasi Kebijakan Program Kartu Tangerang Pintar pada Jenjang Pendidikan SMAN, SMKN, dan MAN di Kabupaten Tangerang (2017th ed.). Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. <http://eprints.untirta.ac.id/876/1/protect%20IMPLEMENTASI%20KEBIJAKAN%20PROGRAM%20KARTU%20TANGERANG%20PINTAR%20PADA%20JENJANG%20PENDIDIKAN%20SMAN%20SMKN%20.pdf>
- Aziz, A., & Humaizi. (2013). Implementasi Kebijakan Publik Studi Tentang Kegiatan Pusat Informasi Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Provinsi Sumatera Utara Abdul. *Jurnal Administrasi Publik*, 3(1). <https://ojs.uma.ac.id/index.php/adminpublik/article/view/191/144>
- Bennington, L., & Habir, A. D. (2003). Human resource management in Indonesia. *Human Resource Management Review*, 13, 373–392. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00041-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00041-X)
- Budiani, M. S. (2011). Perbandingan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi pemerintah dan

- non pemerintah. *Jurnal Psikologi: Teori & Terapan*, 1(2), 88–95. <http://dx.doi.org/10.26740/jppt.v1n2.p88-95>
- Diniati, I., Komariah, A., & Kurniady, D. A. (2018). Implementasi Talent Management Dan Motivasi Kerja Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Direktorat. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(2), 294–306. <https://doi.org/10.17509/jap.v25i2.15643>
- Dunn, W. N. (1994). *Public Policy Analysis: An Introduction*. Pearson Education. Dalam Pengantar Analisis Kebijakan Publik. [http://himia.umj.ac.id/wp-content/uploads/2020/04/William-N.-Dunn-Pengantar-Analisis-Kebijakan-Publik-Gadjah-Mada-University-Press-2003\\_compressed-1.pdf](http://himia.umj.ac.id/wp-content/uploads/2020/04/William-N.-Dunn-Pengantar-Analisis-Kebijakan-Publik-Gadjah-Mada-University-Press-2003_compressed-1.pdf)
- Efendi, R., Latief, J. A., Mansur, S., & Mufti, M. I. (2020). Donggala Kanamavali : A Study of the Implementation of the Policy for Strengthening Character Education in Donggala District. *International Journal of Graduate Research and Review*. <http://oaji.net/articles/2020/3763-1590831739.pdf>
- Gallardo-gallardo, E., Dries, N., & González-cruz, T. F. (2013). Human Resource Management Review What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Haryati, S., Akbar, B., Effendy, K., & Lukman, S. (2020). Implementation Of Follow-Up Policies Results Of The State Financial Examination. *International Journal of Governmental Studies and Humanities (IJGH)*, 1–12. <http://ejournal.ipdn.ac.id/index.php/ijgsh>
- Irfan, M. (2017). Operasionalisasi Talent Management di Lingkup Pegawai Negeri Sipil. BKN: Civil Apparatus Policy Brief, 1–4. <https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2014/06/Policy-Brief-Desember-2017.pdf>
- K.A.S.N. (2018). Laporan Pemetaan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Komisi Aparatur Sipil Negara. [https://kasn.go.id/details/item/download/101\\_637979bc73bce5518b43c83af1c446c7](https://kasn.go.id/details/item/download/101_637979bc73bce5518b43c83af1c446c7)
- Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K., & Chauhan, S. (2010). Talent Management in HR. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 39–46. <https://doi.org/10.5430/jms.v1n1p39>
- Krissetyanti, E. P. L. (2013). The Implementation Of Talent Management Strategy In Civil Servant. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 7(1). <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/download/83/98>
- Marliana, R. R. (2020). Partial Least Squares-Structural Equation Modeling Pada Hubungan Kualitas Google Classroom Berdasarkan Metode Webqual 4.0. *Jurnal Atematika, Statistika Dan Komputasi*, 16(2), 174–186. <https://doi.org/10.20956/jmsk.v>
- May, T., Harris, S., & Collins, M. (2013). Implementing community sport policy : Understanding the variety of International Journal of Sport Policy Implementing community sport policy : understanding the variety of voluntary club types and their attitudes to policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5(Oct 2012), 397–419. <https://doi.org/10.1080/19406940.2012.735688>
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2018). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. <http://www.bkd.jatimprov.go.id/downlot.php?file=Permen40tahun2018.pdf>
- Meter, D. S. Van, & Horn, C. E. Van. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration & Society*, 6(4). <https://doi.org/10.1177/009539977500600404>
- Misroji. (2014). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Penyebaran Informasi Publik Mengenai Depok Cyber City Pada Diskominfo Kota Depok. Universitas Esa Unggul. <https://digilib.esaunggul.ac.id/analisis-faktor-faktor-yang-mempengaruhi-implementasi-kebijakan-penyebaran-informasi-publik-mengenai-depok-cyber-city-pada-diskominfo-kota-depok-4431.html>
- Muthaura, M. K., & Omwenga, J. (2017). Community Based Organizations In Kenya . A Case of Child Regional Education Support Services. 7(6), 575–587. <http://www.ijsrp.org/research-paper-0617.php?rp=P666526>
- O'Reilly, & Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. Harvard Business School Press.
- Prapto, Y., Suradinata, E., Deti Mulyati, & Tahir, M. I. (2019). Implementation of Community Policing Policy in Creating General Security and Order in The City of Bandung , West Java Province. *Journal of Public Administration and Governance*, 9(2), 387–406. <https://doi.org/10.5296/jpag.v9i2.14809>
- Priyanto, H., & Noviana, N. (2018). Analisis Implementasi Peraturan Daerah Kabupaten Banyuwangi Nomor 45 Tahun 2015. *JAKPP*, 4 nomor 1, 1–9. <https://journal.unhas.ac.id/index.php/jakpp/article/view/5900>
- Purwanto, E. A., & Dyah Ratih Sulistyastuti. (2012). Implementasi Kebijakan Publik. Konsep dan Aplikasinya di Indonesia. Gava Media. <http://lib.ui.ac.id/detail?id=20373126&lokasi=lokal>
- Ricco, G., & Schultz, C. A. (2019). Organizational learning during policy implementation: lessons from U.S. forest planning. *Journal of Environmental Policy and Planning*, 21(3), 275–287. <https://doi.org/10.1080/01523908X.2019.1623659>
- Sabdaningtyas, L. (2018). Model Evaluasi Implementasi Kebijakan Standar Pelayanan Minimal Pada Satuan Pendidikan Jenjang SD. *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 22(1), 70–82. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jpep/article/view/19638>
- Sappe, S., & Saidah, D. (2017). Implementation Of State Civil Apparatus Policy In Indonesia. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, IX, 42–66. <http://ejournal.ipdn.ac.id/JAPD/article/view/106/60>
- Schwab, K. (2018). *The Global Competitiveness Report*. In World Economic Forum. World Economic Forum.
- Siregar, K. (2015). Pengaruh Implementasi Kebijakan Terhadap Kualitas Pelayanan Swasembada Beras di Kabupaten Simeulue. Universitas Terbuka. <http://repository.ut.ac.id/6415/1/42431.pdf>
- Siregar, S. M., & Isnaini. (2015). Implementasi Kebijakan Pemerintahan Kabupaten Labuhanbatu Dalam

- Pemberian Alokasi Dana Desa (Add) Tahun 2014 Di Desa Sei Tampang Kecamatan Bilah Hilir. *Jurnal Administrasi Publik Public Administration Journal*, 6(2), 154–173. <https://ojs.uma.ac.id/index.php/adminpublik/article/view/73/31>
- Sobandi, B. (2019). Strategi Implementasi Manajemen Talenta Pada Birokrasi Di Indonesia. *Civil Service Journal*, 13(2), 15–26. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/223>
- Turner, M., Imbaruddin, A., & Sutiyono, W. (2009). Human resource management: the forgotten dimension of decentralisation in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 45(2), 231–249. <https://doi.org/10.1080/00074910903040336>
- Ulum, M., Tirta, I. M., Anggraeni, D., & . (2014). Structural Equation Modeling Analysis For Small Samples With Partial Least Square Approach [Analisis Structural Equation Modeling Untuk Sampel Kecil Dengan Pendekatan Partial Least Square]. *Prosiding Seminar Nasional Matematika Universitas Jember*, 1(1), 1–15. <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/psmp/article/view/934>
- Zuhdi, Suharjo, B., & Sumarno, H. (2016). Perbandingan Pendugaan Parameter Koefisien Struktural Model Melalui SEM dan PLS-SEM. *JMA*, 15(2), 11–22. <https://media.neliti.com/media/publications/248423-perbandingan-pendugaan-parameter-koefisi-1fb3707c.pdf>