



## 9 Box Talent Management di Pemerintah Kota Surabaya: Pendekatan strategis untuk pengembangan sumber daya manusia

Ken Wahyuni<sup>1\*</sup>, Fendy Suhariadi<sup>2</sup>, Erick Fajar Subhekti<sup>3</sup>

<sup>123</sup>Postgraduate School, Universitas Airlangga

\*Corresponding author: [ken.wahyuni-2022@pasca.unair.ac.id](mailto:ken.wahyuni-2022@pasca.unair.ac.id)

### Article Info:

Received : Juni 2023

Revised : Nop 2023

Accepted : Des 2023

DOI : [10.21067/mbr.v7i2.8626](https://doi.org/10.21067/mbr.v7i2.8626)

Copyright : Management and Business Review

Keywords : Manajemen talenta, pemerintah, pengembangan Sumber daya manusia

**Abstract:** This study is conducted with the aim of delving into the implementation of 9 Box Talent Management within the Surabaya City government. The research method used was a qualitative approach using purposive sampling technique to select 7 key informants. The research findings indicate that the implementation of 9 Box Talent Management in Surabaya City Government divides ASN into three main groups, namely Top Talent, Future Talent, and Development Focus. The contribution of this research lies in a deeper understanding of the science of human resource development through talent management practices, especially in public service organizations. The results of the study can assist organizations in determining potential leaders more accurately through the identification and grouping of appropriate talents.

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mendalami implementasi 9 Box Talent Management di lingkungan pemerintah Kota Surabaya. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan menggunakan teknik purposive sampling untuk memilih 7 informan kunci. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa penerapan 9 Box Talent Management di Pemerintah Kota Surabaya membagi ASN menjadi tiga kelompok utama, yaitu *Top Talent*, *Future Talent*, dan *Development Focus*. Kontribusi penelitian ini terletak pada pemahaman lebih mendalam pada ilmu pengembangan sumber daya manusia melalui praktik talent management khususnya di organisasi pelayanan publik. Hasil penelitian dapat membantu organisasi dalam menentukan calon pemimpin dengan lebih akurat melalui identifikasi dan pengelompokan talenta yang tepat.

This is an open access article under the CC-BY licence.



## Pendahuluan

Manajemen talenta memegang peran kunci dalam keberhasilan sebuah organisasi, baik di sektor swasta maupun sektor publik. Strategi implementasi manajemen talenta di sektor publik memberikan berbagai keuntungan, seperti yang ditekankan oleh Luna-Arocas dan Lara (2020) yang menyoroti peningkatan kinerja layanan publik melalui pendekatan yang berorientasi pada kebutuhan klien. Secara umum, manajemen talenta sering dijelaskan sebagai serangkaian praktik, termasuk daya tarik, identifikasi, pengembangan, keterlibatan/pertahanan, dan penempatan individu berbakat (CIPD, 2006; Scullion & Collings, 2010; Stewart & Harte, 2010). Meskipun demikian, masih terjadi perdebatan mengenai apakah semua karyawan memiliki bakat atau hanya sekelompok terpilih dengan keterampilan unik yang sangat bernilai (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2020; Meyer *et al.*, 2014).

Efektivitas pemanfaatan manajemen talenta dalam layanan publik melibatkan pengakuan terhadap faktor kontekstual, seperti yang diungkapkan oleh Thunnissen dan Buttiens (2017) yang melibatkan elemen internal dan eksternal yang memengaruhi strategi manajemen talenta yang diinginkan. Terdapat beberapa tantangan seperti sedikitnya penelitian manajemen talenta dalam sektor publik perlu segera diatasi untuk mencapai implementasi manajemen talenta yang optimal disektor pelayanan publik (Kravariti & Johnston, 2020; Tummers & Knies, 2013).

Manajemen talenta didasarkan pada beberapa teori utama, seperti Resources based View (RBV), teori Human Capital, dan teori institusional (Barney *et al.*, 2001; Dries, 2013; Gallardo-Gallardo, 2018). Namun, terdapat kekurangan penelitian terkait dengan pengambilan keputusan SDM dan dampaknya pada praktik manajemen talenta di sektor publik (Glaister *et al.*, 2019). Meskipun pengembangan kompetensi manajemen dan kepemimpinan semakin dianggap penting di sektor publik (Tummers & Knies, 2013), bidang manajemen talenta dalam konteks ini masih kurang (Barkhuizen, 2014; Boselie & Thunnissen, 2017; Kravariti & Johnston, 2020).

Meskipun menghadapi tantangan tersebut, manfaat manajemen talenta dalam layanan publik sangat signifikan. Pertama, terjadi peningkatan kinerja layanan dengan fokus pada manajemen profesional yang berorientasi pada klien (Luna-Arocas & Lara, 2020). Kedua, melalui pengembangan komitmen organisasi, manajemen talenta dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Luna-Arocas & Lara, 2020). Terakhir, strategi manajemen talenta yang efektif mengakui faktor kontekstual, memastikan keselarasannya dengan konteks internal dan eksternal organisasi (Thunnissen & Buttiens, 2017). Namun, untuk mengoptimalkan potensi manajemen talenta dalam layanan publik, beberapa strategi harus diimplementasikan.

Pertama, definisi yang jelas tentang talenta sektor publik dan manajemen talenta menjadi krusial untuk memandu implementasi (Kravariti & Johnston, 2020). Kedua, perlu mempertimbangkan parameter internal dan eksternal yang

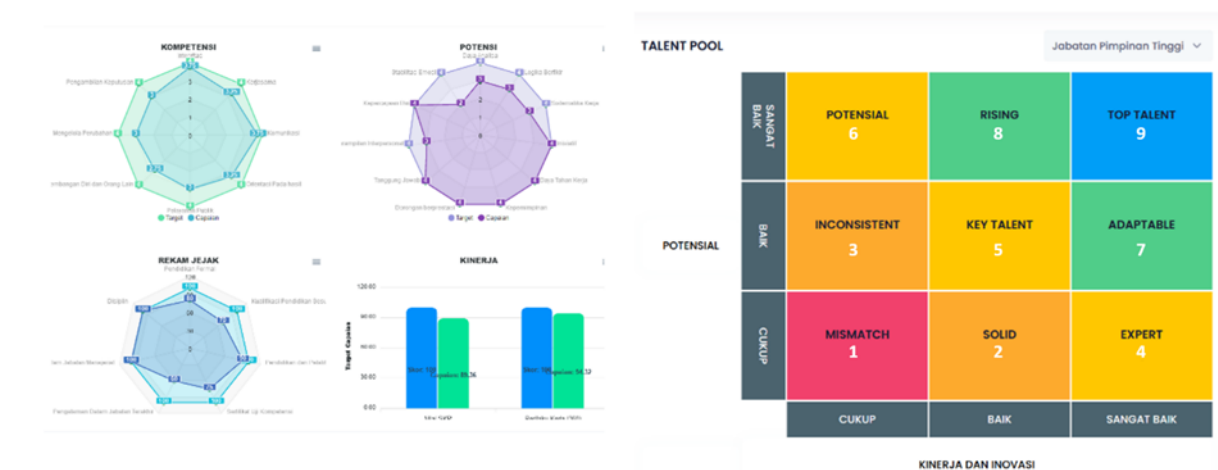
memengaruhi implementasi manajemen talenta untuk strategi yang komprehensif (Kravariti & Johnston, 2020; Thunnissen & Buttiens, 2017). Ketiga, pemahaman dan penangan logika institusional yang membentuk pendekatan manajemen talenta dalam sektor publik menjadi sangat penting untuk implementasi yang efektif (Thunnissen & Buttiens, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Al Jawali, *et al.* (2022) menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta disektor publik dapat menjadi tidak efektif. Hal tersebut dapat menyebabkan kesulitan dalam merekrut, mengembangkan dan mempertahankan individu berbakat yang akan mempengaruhi kualitas pelayanan publik (Lee & Rezaei, 2019).

Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia memegang peran sentral dalam mewujudkan pelayanan publik yang efisien, efektif, transparan, adil, dan akuntabel. Sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, manajemen ASN diatur berdasarkan sistem merit yang mencakup kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai kriteria utama, serta tidak mengenal diskriminasi dalam implementasi keseluruhan rangkaian kegiatan manajemen ASN. Oleh karena itu, penerapan sistem merit secara komprehensif dalam penyelenggaraan manajemen ASN pada dasarnya bertujuan untuk mencapai tingkat profesionalisme yang optimal. Melalui PermenPANRB No. 3/2020, pemerintah Indonesia memberikan pedoman untuk pengelompokan talenta dalam 9 box manajemen talenta, membantu dalam merencanakan suksesi, serta memberikan dasar untuk rekomendasi tindak lanjut terkait pengembangan dan penempatan PNS dalam organisasi sektor publik.

Pemerintah Kota Surabaya menjadi salah satu dari empat Pemerintah Kota di Indonesia yang mendapatkan penghargaan sistem merit dengan predikat Sangat Baik dari total 30 instansi pemerintah yang mendapatkan penghargaan tersebut (Setkab, 2022). Kota Surabaya telah menerapkan 9 Box Talent Management dalam penerapan manajemen talenta ASNnya. Konsep 9 Box Talent Management digunakan sebagai dasar pembangunan talent pool berdasarkan identifikasi potensial dan evaluasi kinerja. Talent pool tersebut terbagi dalam 9 kotak, dengan masing-masing kotak memiliki kriteria potensial dan kinerja yang berbeda seperti pada gambar 1.

Kotak 9, atau Top Talent, mencakup PNS dengan kriteria potensial dan kinerja sangat baik, sementara Kotak 8, atau Rising, melibatkan PNS dengan potensial sangat baik dan kinerja baik. Kotak 7, atau Adaptable, mencakup PNS dengan potensial baik dan kinerja sangat baik. Selanjutnya, Kotak 6, atau Potensial, merujuk pada PNS dengan potensial sangat baik dan kinerja cukup. Kotak 5, atau Key Talent, mencakup PNS dengan potensial baik dan kinerja baik. Sementara itu, Kotak 4, atau Expert, melibatkan PNS dengan potensial cukup dan kinerja sangat baik. Kotak 3, atau Inconsistent, mencakup PNS dengan potensial baik dan kinerja cukup. Kotak 2, atau Solid, merujuk pada PNS dengan potensial cukup dan kinerja baik. Terakhir, Kotak 1, atau Mismatch, mencakup PNS dengan kriteria potensial dan kinerja yang hanya

cukup. Konsep ini diatur oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.



**Gambar 1. 9 Box Talent Management**  
 Sumber: Pedoman Teknis SIMATA SYANAS, 2022

Oleh karena itu, fokus penelitian ini adalah untuk menggali informasi tentang bagaimana pelaksanaan 9 box manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Untuk memperoleh pemahaman yang mendalam terkait hal ini, penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan menerapkan teknik wawancara kepada 7 informan yang berasal dari berbagai posisi, termasuk KASN, Kepala BKPSDM Kota Surabaya, Wakil Walikota, dan Staff terkait. Tujuannya adalah untuk mendapatkan pandangan dan perspektif yang komprehensif mengenai implementasi 9 box manajemen talenta di Pemerintah Kota Surabaya.

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi signifikan dalam memahami implementasi dan dampak Manajemen Talenta (TM) di sektor publik, khususnya pada konteks Pemerintah Kota Surabaya. Dengan memfokuskan pada konsep 9 Box Talent Management, penelitian ini mengidentifikasi bahwa penerapan manajemen talenta di Pemerintah Kota Surabaya menjadi landasan bagi pembangunan talent pool berdasarkan identifikasi potensial dan evaluasi kinerja. Pemahaman mendalam tentang kriteria potensial dan kinerja yang terkandung dalam setiap kotak, mulai dari Top Talent hingga Mismatch, memberikan wawasan terinci tentang penempatan ASN dalam organisasi sektor publik. Penelitian ini juga merinci strategi dan tantangan dalam mengimplementasikan manajemen talenta, sejalan dengan rekomendasi dari literatur terkait (Kravariti & Johnston, 2020; Luna-Arocas & Lara, 2020; Thunnissen & Buttiens, 2017). Selain itu, penelitian ini mengaitkan implementasi manajemen talenta dengan kebijakan nasional, khususnya melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020. Temuan ini tidak hanya memperkaya literatur akademis terkait

manajemen talenta di sektor publik, tetapi juga memberikan wawasan praktis yang dapat membimbing pemangku kebijakan dan praktisi dalam meningkatkan efektivitas manajemen talenta di wilayahnya.

### **Metode**

Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Kota Surabaya, sebagai salah satu wilayah representatif di Indonesia yang mendapatkan penghargaan merit sistem dengan predikat Sangat baik (Setkab.go.id). Penelitian ini mengadopsi metode kualitatif, dengan fokus mengungkap dan menjelaskan bagaimana penerapan manajemen talenta pemerintah Kota Surabaya menggunakan 9 Box Talent Management dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ASN. Hal tersebut sesuai dengan pendekatan yang dijelaskan oleh Strauss dan Corbin (2003), yang menekankan bahwa penelitian kualitatif tidak melibatkan prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya. Bogdan dan Biklen (2012) menambahkan lima ciri khas penelitian kualitatif, antara lain setting alami sebagai sumber data langsung, peneliti sebagai instrumen utama, sifat deskriptif, perhatian pada proses daripada produk, serta analisis data secara induktif untuk menyusun abstraksi dan menekankan makna daripada perilaku yang tampak.

Teknik pengumpulan data melalui wawancara yang melibatkan key informan dan ditentukan melalui teknik *purposive sampling* (Campbell *et al.*, 2020) terdiri dari 7 informan yang memiliki peran langsung maupun pengetahuan dan wawasan dalam manajemen talenta, seperti pejabat struktural di Pemerintah Kota Surabaya, BPSDM Propinsi Jawa Timur, Komite Aparatur Sipil Negara, Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Timur, dan akademisi. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penjajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi, menggunakan pendekatan analisis deskriptif milik Miles dan Huberman (2014). Validitas dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber (Strauss & Corbin, 2003), diharapkan penelitian dapat mengatasi potensi bias dan meningkatkan validitas hasil penelitian.

### **Hasil dan Pembahasan**

Prien *et al.* (2003) menyatakan bahwa asesmen individu adalah suatu proses yang dilakukan oleh praktisi untuk mengukur atau mengevaluasi kompetensi khusus yang dimiliki oleh individu terkait dengan pekerjaan, baik itu dari seorang kandidat pekerjaan maupun pemegang jabatan. Tujuan utama dari asesmen individu adalah menciptakan kesesuaian yang optimal antara individu dan pekerjaannya. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan asesmen individu, penting untuk menjalankannya secara teliti dan terstruktur sesuai dengan kerangka kerja yang telah ditetapkan oleh penelitian Prien *et al.* (2003)

Manajemen talenta menjadi elemen penting dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi, memberikan keuntungan, dan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Aljbour *et al.*, 2022; Baqutayan, 2014; Ulrich & Allen, 2014; Yildiz & Esmer, 2023). Manajemen talenta memiliki potensi untuk memberikan keunggulan kompetitif, menghasilkan kinerja yang berkelanjutan, dan menciptakan nilai bagi suatu organisasi (Baqutayan, 2014; Ulrich & Allen, 2014; Yildiz & Esmer, 2023). Pentingnya manajemen talenta terletak pada perannya dalam menarik, merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berbakat, yang dianggap sebagai aset utama untuk berinovasi dan terus tumbuh (Baqutayan, 2014). Melibatkan berbagai fungsi seperti perencanaan tenaga kerja, akuisisi talent, pengembangan, penempatan, keterlibatan, dan retensi, manajemen talenta menjadi pendekatan yang komprehensif untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Aljbour *et al.*, 2022; Yildiz & Esmer, 2023).

Komponen kunci dari strategi manajemen talenta yang efektif melibatkan perencanaan, identifikasi, daya tarik, akuisisi, pengembangan, penempatan, dan retensi bakat (Yildiz & Esmer, 2023). Strategi ini harus sejalan dengan tujuan organisasi dan berkontribusi pada peningkatan kinerja, menekankan perlunya kerangka kerja yang komprehensif, terintegrasi, dan multi-level (Aljbour *et al.*, 2022) salah satunya adalah melalui 9 Box Talent Management. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dokumentasi dan FDG, ditemukan bahwa 9 Box yang dilakukan di Kota Surabaya terbagi menjadi 3 bagian yaitu bagian satu (*top talent*) terdiri dari box 9, bagian dua (*rising talent*) terdiri dari box 7, 8, 9, dan bagian tiga (*development focus*) terdiri dari box 1-6. Hal tersebut hampir sama dengan penelitian Vedernicof *et al.* (2022) yang membagi menjadi 3 bagian namun berbeda pilihan box yaitu bagian satu adalah box 6, 8, 9, bagian dua adalah box 3, 5, 7 dan bagian ketiga adalah 1, 2, 4.

### ***Top Talent***

*Top talent* terdiri dari box 9, yaitu mencakup PNS dengan kriteria potensial dan kinerja sangat baik. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan Vedernikov *et al.*, (2022) bahwa pada box 9 berisi talent yang memiliki potensi tinggi atau efisiensi tinggi, pemimpin atau bintang masa depan, merujuk pada individu yang sepenuhnya mampu menjalankan peran saat ini dan siap menghadapi tantangan serta mencapai kesuksesan di masa depan. Seperti yang dijelaskan oleh informan 1 berikut:

*"Iya, untuk talent yang masuk di box 9 mereka orang-orang yang sebenarnya sudah ready to promote. Jadi, intinya, pelatihan yang kita lakukan tuh buat latih orang-orang yang ada di box 9 biar lebih siap kalo misalnya naik jabatan ke level yang lebih tinggi."*

Hal tersebut sama seperti yang dijelaskan oleh informan 2 sebagai berikut:

---

*"Box 9 ini sebenarnya tempatnya buat orang-orang yang bener-bener jago banget kerjanya dan kemampuannya ama potensinya toop bangeett."*

Kedua pernyataan diatas diperkuat oleh penjelasan dari informan 4, 5, dan 7 yang menyatakan serupa, yaitu individu yang ada pada box 9 merupakan *top talent* yang akan dijadikan pemimpin. Caruso (2012) menjelaskan bahwa box 9 secara konsisten memberikan kinerja luar biasa dalam berbagai situasi menantang, mereka mencari pengalaman baru, belajar dengan cepat, dan menunjukkan keterampilan yang diharapkan pada tingkat organisasi berikutnya, sehingga strategi pengembangan untuk mereka harus mencakup penugasan yang menantang, peran yang terlihat, dan peluang mentor. Hal tersebut ditujukan dengan dinaikkannya posisi/jabatan ASN Pemerintah Kota Surabaya yang ada di box 9.

### ***Future Talent***

*Future talent* terdiri dari box 8/*Rising* yang mencakup PNS dengan kriteria potensial sangat baik dan kriteria kinerja baik, serta box 7/*Adaptable* yang merujuk pada PNS dengan kriteria potensial baik dan kriteria kinerja sangat baik, rencana suksesi terdiri dari talent box 7 dan 8 yang telah memenuhi syarat jabatan untuk jabatan target setelah melalui proses pengembangan. Individu dalam kolom ini mampu memberikan kinerja dan hasil kerja rata-rata, namun kadang-kadang melebihi harapan untuk posisinya saat ini (Widnyanadita & Syarifah, 2023). Mereka menunjukkan inisiatif melalui pengejaran tantangan dan peluang yang lebih besar, serta cenderung mencari pengalaman baru, belajar dengan cepat, dan selalu menerapkan pelajaran yang didapat untuk mengatasi tantangan baru, sulit, atau yang terlihat tidak biasa (Caruso, 2012). Hal tersebut juga dijelaskan oleh informan 5 dan 6 bahwa pada box 7 dan 8 akan dilakukan pengembangan terlebih dahulu dan berpotensi untuk naik jabatan kedepannya. Pernyataan tersebut dikonfirmasi oleh informan 3 bahwa:

*" Nah, yang di box 7 tuh adalah orang yang punya potensi bagus tapi masih belum maksimal, tapi justru dia kerjanya udah bagus banget. Mungkin karena udah banyak pengalaman, tapi kemampuannya masih bisa ditingkatkan lagi. Nah, yang di box 8 itu orang yang udah punya kemampuan dan potensi bagus banget, tapi kerjanya, walaupun bagus, masih bisa ditingkatkan lagi. Jadi, yang di box 8 perlu diberi pengembangan supaya fokus meningkatkan kerjanya, bisa lewat bimbingan dan pembinaan atau pelatihan yang bisa meningkatkan skill-nya. Setelah diintervensi dan dikembangkan, kita perlu evaluasi, nih. Apakah udah siap naik jabatan atau belum, kalau udah yaa bisa dipindah ke box 9 buat dipromosikan jabatannya."*

Pernyataan tersebut diperkuat oleh informan 7 yang menyatakan bahwa:

*"oiyaa betul, emm yang box.. 7 ama 8 ya setelah ikut pelatihan mereka bisa naik dipromosiin jabatannya."*

Hal tersebut juga diperkuat oleh pernyataan dari informan 1 dan 2 yang menyatakan demikian, yaitu talent yang masuk pada box 7 dan box 8 setelah mengikuti rangkaian pelatihan bisa/akan dipromosikan. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa yang termasuk kedalam *future talent* merupakan individu yang cukup siap untuk menjadi pemimpin di masadepan melalui beberapa pelatihan atau pengembangan tertentu.

### ***Development Focus***

*Development Focus* terdiri dari box nomor 6-1 yang mewakili klasifikasi potensial dan kinerja PNS, dengan box 6 (Potensial) menunjukkan potensial sangat baik dan kinerja cukup, hingga box 1 (Mismatch) yang mencakup PNS dengan potensial dan kinerja yang hanya cukup. Kembali lagi bahwa Martin (2015), menjelaskan mengenai penggunaan model 9-box sebagai alat untuk mengukur bakat menghasilkan perancangan strategi pengembangan dan retensi yang akurat untuk setiap bakat di perusahaan. Pada bagian kelompok *development focus* masuk pada kelompok yang perlu fokus pada pengembangan individual. Pengembangan individual dapat mencakup pengembangan keterampilan, keterampilan interpersonal, pengembangan karier, atau bidang lainnya (Rosen & Wilson, 2004). Hal tersebut sesuai dengan yang dinyatakan oleh informan 1 bahwa individu yang termasuk kedalam box 1-6 ditunda untuk promosinya, sehingga lebih difokuskan pada pengembangan/pelatihan terlebih dahulu. Informan 2 dan 3 juga menyatakan bahwa untuk talent yang masuk pada box 1-6 akan difokuskan untuk pengembangan saja baik melalui bimbingan kerja, pengembangan kompetensi atau rotasi. Pernyataan tersebut sesuai dengan pernyataan informan 5 yaitu:

*"kalau box 1 sampai 6 atau 7 kebawah itu memang nanti akan kita pending dulu. Akan difokuskan pada box 7,8,9 dulu untuk box yang bisa dipromote. Talent pada box 1-6 itu masih perlu dikasih pelatihan-pelatihan dulu lah ya biar siap nanti jadi digodok dulu."*

Informan 7 juga memperkuat pernyataan informan 5 yaitu:

*"... Nahh... kalau untuk talent box 1-6, masih perlu banget diintervensi untuk pengembangannya. Jadi gak hanya pelatihan teknis aja, tapi juga perlu konseling, supaya diketahui apa sih yang menjadi kendala dalam capain kinerja pekerjaannya atau apa yang membuat tidak optimal.... karena bisa jadi mereka mengalami demotivasi dengan lingkungan kerja yang tidak kondusif atau pekerjaan yang gak sesuai dengan minat dan bakatnya.."*

Bahkan Informan 6 juga memverifikasi pernyataan tersebut bahwa box 1 hingga 6 akan diprioritaskan untuk pengembangan/pelatihan baik terhadap kompetensi atau potensi maupun kinerjanya terlebih dahulu. Sehingga untuk talent yang termasuk pada box 7, 8, dan 9 yang akan diprioritaskan menjadi pemimpin masa depan yang ada di Pemerintah Kota Surabaya.



## Simpulan

Adapun kesimpulan pada penelitian ini adalah asesmen individu, yang diuraikan oleh Prien *et al.* (2003), menjadi langkah kritis dalam mengukur dan menilai kompetensi individu terkait pekerjaan. Tujuannya adalah menciptakan kesesuaian yang optimal antara individu dan perannya, sehingga pelaksanaan asesmen individu harus dilakukan secara teliti dan terstruktur sesuai dengan kerangka kerja yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, manajemen talenta memainkan peran krusial dalam kesuksesan suatu organisasi, memberikan keuntungan dan kontribusi signifikan terhadap kinerja. 9 Box Talent Management, sebagai strategi dalam manajemen talenta, mengklasifikasikan ASN menjadi tiga kelompok yaitu *Top Talent* (box 9), *Future Talent* (box 7 dan 8), dan *Development Focus* (box 1-6). *Top Talent* (box 9) mencakup individu dengan potensial tinggi dan kinerja sangat baik, dianggap sebagai pemimpin masa depan. *Future Talent* (box 7 dan 8) terdiri dari individu dengan potensial baik dan kinerja baik, yang melalui pengembangan dapat menjadi pemimpin di masa depan. Sementara itu, *Development Focus* (box 1-6) adalah kelompok yang perlu fokus pada pengembangan individu melalui pelatihan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis melalui pendalaman pada pemahaman tentang bagaimana proses ini mendukung pengembangan sumber daya manusia menggunakan *9 Box Talent Management* dalam konteks organisasi pelayanan publik publik. Sementara itu, kontribusi praktis dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa berbagai jenis organisasi dapat memanfaatkan strategi 9 Box Talent Management sebagai panduan untuk menentukan individu yang layak dipromosikan, sekaligus mengevaluasi kelompok yang memerlukan pengembangan atau pelatihan tambahan. Keterbatasan penelitian ini mencakup kurangnya eksplorasi yang mendalam terkait pengembangan yang dibutuhkan oleh individu untuk memenuhi kriteria box nomor 9. Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk lebih mendalami aspek tersebut guna memperluas pemahaman terhadap kebutuhan pengembangan talenta yang dapat memenuhi standar box nomor 9.

## Daftar Pustaka

- Al Jawali, H., Darwish, T. K., Scullion, H., & Haak-Saheem, W. (2022). Talent management in the public sector: empirical evidence from the Emerging Economy of Dubai. *The International Journal of Human Resource Management*, 33 (11), 2256–2284. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2001764>
- Aljbour, A., French, E., & Ali, M. (2022). An evidence-based multilevel framework of talent management: a systematic review. *International Journal of Productivity and*

- Performance Management*, 71(8), 3348–3376. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2020-0065>
- Baqutayan, S. M. S. (2014). Is talent management important? An overview of talent management and the way to optimize employee performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 2290.
- Barkhuizen, N. (2014). How relevant is talent management in South African local government institutions? *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 2223.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2012). *Research for education: An introduction to theories and methods*. Boston: Allyn & Bacon.
- Boselie, P., & Thunnissen, M. (2017). Talent Management in the Public Sector: Managing Tensions and Dualities. In D. G. Collings, K. Mellahi, & W. F. Cascio (Eds.), *The Oxford Handbook of Talent Management* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758273.013.9>
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652–661.
- Caruso, M. P. (2012). *When the sisters said farewell: The transition of leadership in Catholic elementary schools*. R&L Education.
- CIPD. (2006). *Chartered Institute of Personnel and Development*. <https://www.cipd.org/en/>
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- Gallardo-Gallardo, E. (2018). The meaning of talent in the world of work. *Global Talent Management*, 33–58.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Glaister, A. J., Al Amri, R., & Spicer, D. P. (2019). Talent management: managerial sense making in the wake of Omanization. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 719–737. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1496128>

- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Lee, C., & Rezaei, S. (2019). Talent management strategies in the public sector: A review of talent management schemes in southeast asia. In *Research Handbook of International Talent Management* (pp. 364–395). Edward Elgar Publishing Cheltenham.
- Luna-Arocas, R., & Lara, F. J. (2020). Talent Management, Affective Organizational Commitment and Service Performance in Local Government. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 17, Issue 13). <https://doi.org/10.3390/ijerph17134827>
- Martin, A. (2015). Talent Management: Preparing a “Ready” agile workforce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 2(3), 112–116. <https://doi.org/10.1016/j.ijpam.2015.10.002>
- Meyer, R. E., Egger-Peitler, I., Höllerer, M. A., & Hammerschmid, G. (2014). Of bureaucrats and passionate public managers: Institutional logics, executive identities, and public service motivation. *Public Administration*, 92(4), 861–885. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2012.02105.x>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Pedoman Teknis Sistem Informasi Manajemen Talenta Untuk Peningkatan Kualitas PNS Pemerintah Kota Surabaya Naik Kelas (Simata Syanas) Pemerintah Kota Surabaya. (2022).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen talenta Aparatur Sipil Negara.
- Prien, K. O., Prien, E. P., & Wooten, W. (2003). Interrater Reliability in Job Analysis: Differences in Strategy and Perspective. *Public Personnel Management*, 32(1), 125–141. <https://doi.org/10.1177/009102600303200107>
- Rosen, A. S., & Wilson, T. B. (2004). Integrating compensation with talent management. In *The talent management handbook* (p. 351).
- Scullion, H., & Collings, D. G. (2010). *Global talent management*. Routledge.
- Setkab. (2022). *Setkab Raih Penghargaan Meritokrasi Kategori Sangat Baik*. <https://setkab.go.id/setkab-raih-penghargaan-meritokrasi-kategori-sangat-baik/>
- Stewart, J., & Harte, V. (2010). The implications of talent management for diversity training: an exploratory study. *Journal of European Industrial Training*, 34(6), 506–518. <https://doi.org/10.1108/03090591011061194>
-

- Strauss, A., & Corbin, J. (2003). Penelitian Kualitatif. *Yogyakarta: Pustaka Pelajar*.
- Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent management in public sector organizations: A study on the impact of contextual factors on the TM approach in Flemish and Dutch public sector organizations. *Public Personnel Management, 46*(4), 391–418. <https://doi.org/10.1177/009102601772157>
- Tummers, L. G., & Knies, E. (2013). Leadership and Meaningful Work in the Public Sector. *Public Administration Review, 73*(6), 859–868. <https://doi.org/10.1111/puar.12138>
- Ulrich, D., & Allen, J. (2014). Talent Accelerator: Understanding How Talent Delivers Performance for Asian Firms. *South Asian Journal of Human Resources Management, 1*(1), 1–23. <https://doi.org/10.1177/2322093714526666>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Vedernikov, M., Bazaliyska, N., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., & Boiko, J. (2022). Management of Remote Staff Selection Processes by Using Smart HR Recruiting Technology During COVID-19 Pandemic. *Polish Journal of Management Studies, 26* (1), 338–355.
- Widnyanadita, K. A. P., & Syarifah, D. (2023). 9 Box Model Talent Management: Potential Review Assessment on Bank Employees. *Psikostudia: Jurnal Psikologi, 12* (1), 40–47.
- Yildiz, R. O., & Esmer, S. (2023). Talent management strategies and functions: a systematic review. *Industrial and Commercial Training, 55*(1), 93–111. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2022-0007>