



Analisis Penerapan Manajemen Talenta di Kementerian Kesehatan Tahun 2023

Amalia Ihsani Mulia Lanasa¹, Marifa Alysia Nurfakhira², Raden Roro Bhatari Naivandra Ayuditha Dyah Kusumadewi³

Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, Gedung M, Jl. Prof. DR. Selo Soemardjan, Pondok Cina, Kecamatan Beji, Depok, 16424, Indonesia.

Abstract

Received: 2 September 2024
Revised: 18 September 2024
Accepted: 7 Oktober 2024

Talent management is an important strategy for every modern organization in facing increasingly complex challenges. In this case, the Ministry of Health has developed a strategy for talent management within the Ministry of Health. This is reflected in the grand design by the Ministry of Health's Personnel Bureau in 2019 for the period 2020 to 2024. However, in its implementation, Talent Management within the Ministry of Health is still not fully optimal. So the implementation of talent management within the Ministry of Health still faces its own challenges in achieving performance targets in 2023.

Keywords: *Talent Management, Ministry of Health, Human Resources Management.*

(*) Corresponding Author:

amalia.ihsani@ui.ac.id¹, marifa.alysia@ui.ac.id², raden.roro26@ui.ac.id³

How to Cite: Lanasa, A., Nurfakhira, M., & Kusumadewi, R. (2024). Analisis Penerapan Manajemen Talenta di Kementerian Kesehatan Tahun 2023. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(23), 1241-1247. Retrieved from <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/9323>

PENDAHULUAN

Manajemen talenta telah menjadi strategi penting bagi organisasi modern dalam menghadapi tantangan global yang semakin kompleks. Di bidang kesehatan, pengelolaan talenta yang efektif berperan penting dalam menjamin tersedianya tenaga kesehatan yang kompeten dan berkualitas untuk memberikan pelayanan kesehatan yang optimal kepada masyarakat. Kementerian Kesehatan (Kemenkes) Republik Indonesia sebagai garda terdepan pembangunan kesehatan nasional telah menempatkan pengelolaan talenta sebagai salah satu prioritas utama dalam agenda reformasi birokrasi. Hal ini tercermin pada Laporan Kinerja Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Tahun 2023 yang menunjukkan peningkatan nilai penerapan Sistem Merit menjadi 382,5, melampaui target yang ditetapkan sebesar 360 (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2023). Capaian tersebut menunjukkan upaya Kementerian Kesehatan dalam mewujudkan sistem manajemen ASN yang adil, transparan, dan berbasis kompetensi, sesuai dengan prinsip meritokrasi yang ditekankan dalam Grand Design Manajemen ASN 2020-2024 (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2020).

Kementerian Kesehatan (Kemenkes) Republik Indonesia tidak hanya fokus pada peningkatan penerapan Sistem Merit, namun juga proaktif melakukan berbagai inisiatif untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan organisasi dan sumber daya manusia (SDM). Hal ini tercermin dalam Laporan Kinerja Biro Organisasi dan SDM Tahun 2023 yang menyoroti berbagai kegiatan strategis yang telah dilakukan. Salah satu fokus utamanya adalah pengadaan ASN unggul melalui proses rekrutmen dan seleksi yang transparan dan berbasis kompetensi, serta penerapan manajemen kinerja yang terukur dan obyektif untuk memastikan setiap ASN dapat memberikan kinerja optimal sesuai peran dan tanggung jawabnya.

Kementerian Kesehatan menempatkan manajemen bakat dan karier sebagai fokus utama dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia. Melalui program

pengembangan yang terstruktur, Kementerian Kesehatan berupaya meningkatkan kompetensi ASN, memberikan kejelasan jenjang karir, dan memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan pelayanan kesehatan. Tujuannya adalah untuk menciptakan tenaga kesehatan yang profesional, terampil dan adaptif terhadap perkembangan teknologi di era digital.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lebih lanjut pelaksanaan manajemen talenta di Kementerian Kesehatan pada tahun 2023, mengidentifikasi tantangan yang dihadapi, dan memberikan rekomendasi perbaikan ke depan. Dengan memahami secara komprehensif praktik manajemen talenta yang telah dilakukan, diharapkan dapat dirumuskan strategi yang lebih efektif untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia di bidang kesehatan dan meningkatkan kualitas layanan kesehatan bagi masyarakat Indonesia.

KERANGKA TEORI

Manajemen Talenta

Manajemen talenta melibatkan berbagai strategi dan protokol untuk secara sistematis menarik, mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan individu dengan potensi tinggi yang bernilai bagi organisasi (Tansley & Tietze, 2013). Proses tersebut mengikuti urutan yang logis yang dimulai dari menarik, mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, hingga menempatkan individu tersebut. Individu berpotensi tinggi adalah mereka yang memiliki bakat yang dibutuhkan untuk berkinerja optimal dalam perannya, memberikan kontribusi langsung terhadap kinerja organisasi, dan memiliki potensi untuk memberikan kontribusi penting di masa depan.

Prinsip meritokrasi menekankan pentingnya keadilan dan transparansi dalam praktik manajemen SDM, terutama dalam hal distribusi hasil dan prosedur (Cropanzano et al., 2022). Prinsip ini sejalan dengan teori keadilan organisasi yang menekankan bahwa karyawan akan lebih termotivasi dan puas jika mereka merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi (Cropanzano et al., 2007). Teori keadilan organisasi mencakup tiga aspek utama keadilan, yakni keadilan distributif, yang berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap hasil yang mereka terima; keadilan prosedural, yang berkaitan dengan persepsi mereka terhadap proses pengambilan keputusan; dan keadilan interaksional, yang berkaitan dengan kualitas interaksi mereka dengan atasan atau rekan kerja.

Teori keunggulan kompetitif menekankan bahwa sumber daya internal yang langka, berharga, dan sulit ditiru sangat penting untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991). Menurut teori tersebut, organisasi yang mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan sumber daya unik tersebut akan memiliki keunggulan yang tidak mudah disamai oleh pesaing. Sumber daya ini bisa berupa aset fisik, kemampuan teknologi, keterampilan karyawan, budaya organisasi, atau proses bisnis yang efisien. Keberhasilan dalam mempertahankan dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya ini akan memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif dan bertahan dalam jangka panjang di pasar yang dinamis dan kompetitif. Barney (1991) menjelaskan bahwa hanya sumber daya yang memenuhi ketiga kriteria, yakni kelangkaan, nilai, dan sulit ditiru. Ketiga kriteria tersebut dapat benar-benar memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena pesaing tidak dapat dengan mudah meniru atau menggantikan sumber daya tersebut.

Berdasarkan jurnal karya Nzonzo & Plessis (2020), faktor keberhasilan untuk mengintegrasikan strategi manajemen talenta mencakup budaya organisasi, persepsi karyawan, pendekatan holistik, dan arah penelitian masa depan. Budaya Organisasi berarti membangun budaya yang mendukung adalah faktor kunci dalam keberhasilan integrasi strategi manajemen talenta. Persepsi karyawan dan kenyamanannya dalam partisipasi program dapat mempengaruhi keberhasilan strategi manajemen talenta. Pendekatan Holistik dalam hal ini, yakni memahami faktor-faktor yang mempengaruhi pengimplementasian manajemen talenta tersebut dan dampak positifnya terhadap Kementerian Kesehatan. Arah penelitian di masa depan lebih melibatkan karyawan di semua tingkatan dan membangun budaya organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode penelitian studi kepustakaan atau *library research*. Pada penelitian ini, data yang diperoleh berasal dari sumber literatur seperti jurnal, buku, dan artikel ilmiah yang berkaitan dengan topik dalam penelitian ini. Pendekatan penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif dengan menggunakan analisis deskriptif dan argumentatif. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan analisis isi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Kementerian Kesehatan Dalam Manajemen Talenta Pada Tahun 2023

Strategi Kementerian Kesehatan dalam manajemen talenta pada tahun 2023 tertulis dalam publikasi buku grand design pengelolaan ASN Kementerian Kesehatan untuk tahun 2020 hingga tahun 2024 oleh biro kepegawaian kementerian kesehatan pada tahun 2019. Biro kepegawaian kementerian kesehatan menyusun program kerja strategis setiap tahun dengan salah satu sasaran strategisnya yaitu terwujudnya pengembangan karir berbasis sistem manajemen talenta. Sasaran strategis tersebut ditunjang dengan disusunnya program kerja setiap tahun. Pada Tahun 2023, Kementerian kesehatan telah menyusun 5 program kerja yaitu pengisian jabatan melalui manajemen talenta untuk seluruh jabatan, evaluasi pelaksanaan pengisian jabatan melalui manajemen talenta, evaluasi efektivitas penggunaan SIMANTEL (Sistem Informasi Manajemen Talenta), Workshop peningkatan kompetensi analis kepegawaian di lingkungan Kementerian Kesehatan, Jambore nasional inovasi analis kepegawaian. Secara keseluruhan, kementerian kesehatan melalui biro kepegawaian berkomitmen untuk memastikan para stakeholders untuk mempunyai kemudahan akses dan informasi mengenai sistem manajemen talenta serta memastikan para user, analis kepegawaian dan satuan kerja juga mempunyai kemudahan untuk mengoperasikan sistem manajemen talenta.

Implementasi Manajemen Talenta di Kementerian Kesehatan Pada Tahun 2023

Laporan Kinerja Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Kesehatan tahun 2023 mengungkapkan kemajuan signifikan dalam penerapan manajemen talenta di lingkungan Kementerian Kesehatan. Hal ini sejalan dengan teori sumber daya manusia yang menekankan bahwa karyawan adalah aset berharga bagi organisasi dan investasi dalam pengembangannya akan menghasilkan keunggulan kompetitif. Salah satu indikator utama keberhasilan tersebut adalah peningkatan skor penerapan Sistem Merit menjadi 382,5, melampaui target yang ditetapkan sebesar 360 (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2023). Capaian tersebut menunjukkan keselarasan dengan teori keadilan organisasi yang menekankan pentingnya keadilan dan

transparansi dalam praktik manajemen SDM, terutama dalam hal distribusi hasil dan prosedur (Cropanzano *et al.*, 2022).

Prinsip meritokrasi ini sejalan dengan teori keadilan organisasi, yang menekankan pentingnya keadilan dan transparansi dalam praktik manajemen talenta (Cropanzano *et al.*, 2007). Teori ini menyatakan bahwa karyawan akan lebih termotivasi dan puas jika mereka merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi, termasuk dalam hal keadilan distributif (persepsi keadilan berkaitan dengan hasil yang diterima), keadilan prosedural (persepsi keadilan berkaitan dengan proses pengambilan keputusan), dan keadilan interaksional (persepsi keadilan berkaitan dengan kualitas interaksi dengan atasan atau rekan kerja).

Upaya Kementerian Kesehatan dalam merekrut 1.660 talenta terbaik dari 2.099 formasi yang tersedia (Kemenkes RI, 2023) mencerminkan penerapan prinsip pengelolaan talenta strategis. Dalam konteks ini, Kementerian Kesehatan menyadari bahwa sumber daya manusia, terutama yang memiliki kualifikasi dan kompetensi tinggi, merupakan aset penting yang dapat memberikan keunggulan kompetitif (Collings & Mellahi, 2022).

Dengan berfokus pada rekrutmen yang efektif, Kementerian Kesehatan berupaya menarik dan mempertahankan individu-individu berbakat yang dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan berbasis sumber daya dalam teori keunggulan kompetitif, yang menekankan pentingnya sumber daya internal yang langka, berharga, dan sulit ditiru dalam menciptakan keunggulan berkelanjutan (Barney, 1991).

Penerapan manajemen kinerja yang terukur dan obyektif, dimana hampir seluruh pegawai menyusun Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan melakukan penilaian kinerja (Kementerian Kesehatan RI, 2023), merupakan langkah penting dalam mengembangkan dan memaksimalkan potensi para talenta yang telah direkrut. Pendekatan ini sejalan dengan konsep pengembangan talenta dalam manajemen talenta yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai melalui berbagai pelatihan, pendampingan, dan program umpan balik yang berkelanjutan (Silzer & Dowell, 2022). Dengan demikian, upaya Kementerian Kesehatan dalam pengadaan dan pengelolaan ASN tidak hanya memenuhi kebutuhan organisasi akan tenaga kerja, namun juga mencerminkan komitmennya dalam membangun sumber daya manusia yang unggul dan berkinerja tinggi. Hal ini merupakan investasi strategis yang dapat memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi dan masyarakat secara luas.

Di bidang manajemen bakat dan karir, Kementerian Kesehatan telah melaksanakan berbagai program pengembangan kompetensi, antara lain Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), dan Pelatihan Jabatan Fungsional (PJF). Selain itu, Kementerian Kesehatan juga telah menyusun Peta Jabatan dan Peta Kompetensi untuk memberikan kejelasan jenjang karir bagi ASN (Kementerian Kesehatan RI, 2023). Upaya ini sejalan dengan teori psikologi positif yang berfokus pada pengembangan potensi individu dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tumbuh kembangnya. Pemanfaatan teknologi digital juga telah terintegrasi dalam pengelolaan pelayanan, dimana 100% pelayanan kepegawaian berbasis elektronik dan 80% pelayanan terintegrasi dengan Sistem Informasi Kepegawaian ASN (Kementerian Kesehatan RI, 2023).

Meski menunjukkan kemajuan yang signifikan, penerapan manajemen talenta di Kementerian Kesehatan masih menghadapi beberapa tantangan, seperti distribusi tenaga kesehatan yang tidak merata dan kesenjangan kompetensi di beberapa daerah. Oleh

karena itu, Kementerian Kesehatan perlu terus mengembangkan program pengelolaan talenta yang lebih inovatif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan untuk menjamin tercapainya tujuan pembangunan kesehatan nasional. Tantangan tersebut dapat diatasi dengan menerapkan prinsip-prinsip berbagai teori manajemen talenta secara komprehensif dan berkelanjutan.

Tantangan yang Dihadapi Kementerian Kesehatan Pada Tahun 2023

Berdasarkan hasil analisis dari Strategi dan Implementasi Kementerian Kesehatan Dalam Manajemen Talenta, dapat disimpulkan bahwa kemajuan signifikan dalam penerapan manajemen talenta di lingkungan Kementerian Kesehatan. Namun, dapat dikatakan disisi lain bahwa penerapan Manajemen Talenta tersebut belum sepenuhnya optimal. Disebutkan bahwa Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Kesehatan menghadapi beberapa tantangan dalam mencapai target kinerjanya di tahun 2023. Salah satu permasalahan utama adalah meningkatkan aspek kompetensi melalui sosialisasi yang luas terkait penyusunan RPI atau Rencana Pengembangan Individu serta pelaksanaan program pelatihan dan pembinaan (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2023).

Permasalahan mengenai peningkatan aspek kompetensi serta pelaksanaan program pelatihan dan pembinaan, dapat didefinisikan secara operasional dengan melihat jumlah produk organisasi dan prosedur manajemen yang dikembangkan dan diimplementasikan. Permasalahan tersebut dapat dibuktikan dari data yang disajikan oleh Kementerian Kesehatan sendiri, yakni Grand Design Pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) Kementerian Kesehatan serta Laporan Kinerja Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Kesehatan tahun 2023. Disebutkan bahwa Kementerian Kesehatan berusaha untuk meningkatkan kompetensi dengan menyosialisasikan secara luas penyusunan RPI atau Rencana Pembangunan Individu sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja. Hal tersebut melibatkan penyebaran informasi secara massal dan program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai di Kementerian Kesehatan. Fokusnya adalah menyediakan pelatihan, pembinaan, dan pendampingan bagi pegawai untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan meningkatkan keterampilan profesional mereka. Tujuannya adalah memastikan pegawai memiliki kualifikasi dan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka secara efektif (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2023).

Dengan menekankan pentingnya penyusunan RPI dan melaksanakan inisiatif pelatihan, Kementerian Kesehatan melalui Biro Organisasi dan SDM memiliki tantangan tersendiri untuk dapat meningkatkan kompetensi keseluruhan pegawai dan kinerja organisasi. Melalui upaya sosialisasi yang luas terkait penyusunan RPI dan pelaksanaan program pelatihan, Kementerian Kesehatan berusaha meningkatkan aspek kompetensi di antara pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja di lingkungannya. Kemudian, diperlukan pula koordinasi antar program dan sektor yang berperan sangat penting, khususnya dengan anggaran khusus yang disebutkan untuk bulan Juli dan Desember (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2023).

Menurut teori keberhasilan strategi, faktor keberhasilan untuk mengintegrasikan strategi manajemen talenta mencakup budaya organisasi, persepsi karyawan, pendekatan holistik, dan arah penelitian masa depan. Membangun budaya dalam manajemen talenta sangat penting karena menyelaraskan dengan tujuan organisasi, menciptakan lingkungan yang mendukung dan produktif. Integrasi yang efektif dari program Kementerian Kesehatan ke dalam proses manajemen talenta dapat dipastikan

melalui pendekatan holistik, yang tidak hanya menangani pengembangan profesional tetapi juga kesejahteraan pribadi karyawan. Maka, dalam Laporan Kinerja Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Kesehatan tahun 2023 harus berfokus pada keterlibatan di semua tingkatan dan membudayakan talenta yang kuat (Nzozzo & Plessis, 2020).

Adanya permasalahan mengenai penerapan Manajemen Talenta di tahun 2023 khususnya, diharapkan dapat diolah menjadi sebuah masukan ataupun saran yang dapat dikemas dalam bentuk tantangan di masa depan. Dalam kasus ini secara keseluruhan, tantangan yang dihadapi oleh Biro Organisasi dan SDM mencakup peningkatan kompetensi, definisi operasional, dan koordinasi keuangan lintas program dan sektor. Tantangan-tantangan tersebut perlu ditangani untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas manajemen organisasi dan sumber daya manusia Kementerian Kesehatan. Diharapkan pada tahun-tahun berikutnya, tantangan yang ada pada pengimplementasian manajemen talenta di lingkungan Kementerian Kesehatan dapat terselesaikan.

KESIMPULAN

Kementerian kesehatan telah menyusun strategi-strategi dalam manajemen talenta pada tahun 2023. Strategi yang direncanakan oleh Kementerian Kesehatan dalam manajemen talenta merupakan strategi yang disiapkan dan disusun oleh biro kepegawaian kementerian kesehatan dalam *grand design* yang dipublikasikan pada tahun 2019. Strategi tersebut ditunjang dengan program kerja yang disusun untuk setiap tahunnya. Implementasi manajemen talenta di kementerian kesehatan pada tahun 2023 yang diungkap dalam laporan kinerja biro organisasi dan sumber daya manusia kementerian kesehatan pada tahun 2023 menunjukkan kemajuan signifikan dalam penerapan manajemen talenta di lingkungan Kementerian Kesehatan. Kementerian Kesehatan menerapkan manajemen kinerja yang terukur dan obyektif, dengan hampir seluruh karyawan menyusun sasaran kinerja pegawai atau SKP. Walaupun terdapat kemajuan signifikan, penerapan manajemen talenta di lingkungan Kementerian Kesehatan masih menghadapi tantangan tersendiri karena penerapan manajemen talenta masih belum sepenuhnya optimal. Kementerian Kesehatan masih menghadapi beberapa tantangan dalam mencapai target kinerja tahun 2023 dengan salah satunya yaitu dalam aspek peningkatan kompetensi serta pelaksanaan program pembinaan. Sehingga diharapkan tantangan yang dihadapi oleh Kementerian Kesehatan dalam penerapan manajemen talenta dapat terselesaikan pada tahun-tahun berikutnya.

SARAN

Berdasarkan analisis mengenai manajemen talenta kementerian kesehatan 2023, terdapat beberapa saran yang dapat diimplementasikan oleh Kementerian Kesehatan untuk meningkatkan manajemen talenta dan mengatasi tantangan yang dihadapi. Kemenkes dapat melakukan peningkatan sosialisasi dan pemahaman mengenai Rencana Pengembangan Individu (RPI) melalui penyuluhan, pelatihan terstruktur, dan pembangunan platform informasi terpadu. Kemudian, Diperlukan program pelatihan dan pembinaan yang kuat dengan melakukan analisis kebutuhan pelatihan secara berkala, menyusun program berbasis kompetensi, serta mengembangkan program mentoring dan coaching. Selanjutnya, optimalisasi Sistem Informasi Manajemen Talenta (SIMANTEL) perlu diperhatikan dengan memastikan aksesibilitas yang mudah bagi semua pegawai dan terus melakukan evaluasi terhadap pengalaman pengguna. Selain itu, upaya untuk meningkatkan kesejahteraan dan motivasi pegawai perlu

dilakukan melalui sistem penghargaan yang transparan serta kebijakan yang mendukung keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi. Distribusi tenaga kesehatan yang merata juga perlu diperhatikan dengan memberikan insentif khusus bagi wilayah terpencil dan mengembangkan sistem rotasi serta pengembangan karir. Kolaborasi antar sektor juga menjadi kunci dengan membentuk forum kolaborasi dan mengintegrasikan program serta anggaran secara efisien. Terakhir, pemanfaatan teknologi digital, seperti digitalisasi layanan kepegawaian dan pemanfaatan big data, dapat membantu dalam memprediksi kebutuhan talenta di masa depan. Dengan menerapkan saran-saran tersebut, diharapkan Kementerian Kesehatan dapat lebih efektif dalam mengelola talenta, meningkatkan kompetensi tenaga kesehatan, dan memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas bagi masyarakat Indonesia.

DAFTAR REFERENSI

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2022). Strategic talent management: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 1-46.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2022). Organizational justice and work behavior: The state of the science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 161-186.
- Kemendes RI. (2020). Grand Design Pengelolaan ASN 2020-2024. [https://ropeg.kemkes.go.id/download/Buku_Grand_Design_Pengelolaan_ASN_Kemendes_2020-2024_\(Full_Cover\)_1.pdf](https://ropeg.kemkes.go.id/download/Buku_Grand_Design_Pengelolaan_ASN_Kemendes_2020-2024_(Full_Cover)_1.pdf)
- Kemendes RI. (2023). Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kementerian Kesehatan Tahun 2023. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
- Kemendes RI. (2023). Laporan Kinerja Biro Organisasi dan SDM Tahun 2023. https://ropeg.kemkes.go.id/download/LKj_Biro_Organisasi_dan_SDM_Tahun_2023.pdf
- Nzozzo, J.C., & Du Plessis, Y. (2020). Critical success factors for integrating talent management strategies with wellness interventions. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 18(0), a1353. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1353>
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2022). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. John Wiley & Sons.
- Tansley, C., & Tietze, S. (2013). Rites of passage through talent management progression stages: an identity work perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1799-1815. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777542>.