

SUBJEKTIVITAS PENILAIAN KINERJA ASN SEBAGAI TANTANGAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA

Agus Fitriady¹, Asropi²

Politeknik STIA LAN Jakarta¹

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur²

agusfitriady26@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis subjektivitas penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) serta implikasinya terhadap implementasi manajemen talenta dalam perspektif sistem merit. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif pada salah satu perangkat daerah yang disamarkan. Data diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap dokumen hasil penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Tahun 2025, regulasi terkait manajemen kinerja dan manajemen talenta ASN, serta literatur ilmiah yang relevan. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, interpretasi, dan penarikan kesimpulan dengan menggunakan konsep central tendency bias, teori administrative formalism, serta perspektif manajemen talenta ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 98,15% pegawai memperoleh predikat kinerja Baik, hanya 1,85% memperoleh predikat Butuh Perbaikan, dan tidak terdapat pegawai yang memperoleh predikat Sangat Baik, Kurang, maupun Sangat Kurang. Temuan tersebut mengindikasikan terjadinya homogenisasi penilaian kinerja yang mencerminkan central tendency bias, sehingga sistem penilaian kehilangan kemampuan untuk membedakan tingkat kontribusi pegawai secara objektif. Kondisi ini berimplikasi pada munculnya talent identification error, yaitu kesalahan dalam mengidentifikasi pegawai berkinerja unggul, yang berdampak pada menurunnya akurasi pemetaan talent pool, melemahnya efektivitas implementasi manajemen talenta, serta berpotensi mengurangi legitimasi sistem merit. Simpulan, bahwa objektivitas penilaian kinerja merupakan prasyarat utama dalam mendukung keberhasilan implementasi manajemen talenta ASN karena kualitas data kinerja menjadi fondasi bagi proses identifikasi talenta, pengembangan karier, dan pengambilan keputusan kepegawaian yang berbasis merit.

Kata Kunci: Aparatur Sipil Negara, Manajemen Talenta, Penilaian Kinerja, Sistem Merit

ABSTRACT

This study aims to analyze the subjectivity of Civil Servant (ASN) performance assessments and their implications for the implementation of talent management from a merit system perspective. The research method used is a qualitative approach with a descriptive case study method in one disguised regional apparatus. Data were obtained through a documentary study of the results of the 2025 Employee Performance Targets (SKP) assessment documents, regulations related to ASN performance management and talent management, and relevant scientific literature. Data analysis was carried out through the stages of data reduction, data presentation, interpretation, and drawing conclusions using the concept of central tendency bias, administrative formalism theory, and the perspective of ASN talent management. The results showed that 98.15% of employees received a Good performance predicate, only 1.85% received a Needs Improvement predicate, and no employees received a Very Good, Poor, or Very Poor predicate. These findings indicate the occurrence of homogenization of performance assessments that reflect central tendency bias, so that the assessment system loses the ability to objectively distinguish the level of employee contribution. This condition has implications for the emergence of talent identification errors, namely errors in identifying high-performing employees, which has an impact on decreasing the accuracy of talent pool mapping, weakening the effectiveness of talent management implementation, and potentially reducing the legitimacy of the merit system. In conclusion, that the objectivity of performance assessment is a primary prerequisite in supporting the successful implementation of ASN talent management because the quality of

performance data is the foundation for the process of talent identification, career development, and merit-based personnel decision-making.

Keywords: *Civil Service, Talent Management, Performance Assessment, Merit System, Subjectivity*

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi menempatkan pengelolaan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan. Tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks mengharuskan instansi pemerintah memiliki aparatur yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada kinerja. Dalam konteks tersebut, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan menempatkan pegawai sesuai dengan potensi dan kinerja yang dimiliki. Oleh karena itu, penguatan sistem merit dan manajemen talenta menjadi agenda penting dalam reformasi birokrasi Indonesia. Penilaian kinerja merupakan salah satu instrumen utama dalam pengelolaan ASN karena menjadi dasar dalam berbagai keputusan manajemen kepegawaian, seperti pengembangan kompetensi, promosi, mutasi, pemberian penghargaan, dan pengembangan karier. Selain berfungsi sebagai alat evaluasi capaian kerja pegawai, penilaian kinerja juga berperan sebagai sumber informasi strategis bagi organisasi dalam mengidentifikasi pegawai yang memiliki potensi untuk dikembangkan sebagai talenta organisasi. Dengan demikian, kualitas dan objektivitas hasil penilaian kinerja akan sangat menentukan efektivitas implementasi sistem merit dan manajemen talenta ASN.

Dalam beberapa tahun terakhir, pemerintah telah melakukan berbagai penyempurnaan terhadap sistem pengelolaan kinerja ASN. Perubahan tersebut bertujuan untuk menciptakan sistem penilaian yang lebih sederhana, berorientasi pada hasil kerja, serta mampu mendukung pengembangan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Namun demikian, berbagai tantangan masih ditemukan dalam implementasinya. Salah satu permasalahan yang sering muncul adalah kecenderungan penilaian yang belum sepenuhnya mampu menggambarkan variasi kinerja pegawai secara objektif. Pada banyak organisasi publik, hasil penilaian kinerja menunjukkan distribusi nilai yang relatif seragam sehingga sulit membedakan pegawai yang berkinerja unggul dengan pegawai yang memiliki kinerja rata-rata maupun pegawai yang memerlukan pembinaan lebih lanjut. Fenomena tersebut juga ditemukan pada salah satu instansi pemerintah daerah yang menjadi lokus penelitian ini. Analisis dilakukan terhadap dokumen hasil penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Tahun 2025 yang merupakan hasil evaluasi kinerja tahunan terakhir dan paling mutakhir yang tersedia sebelum penelitian ini disusun pada tahun 2026. Dengan demikian, data tersebut merepresentasikan kondisi aktual penilaian kinerja ASN pada akhir satu siklus evaluasi kinerja yang menjadi dasar berbagai keputusan manajemen kepegawaian pada periode berikutnya. Berdasarkan dokumen tersebut, sebagian besar pegawai memperoleh predikat kinerja yang sama, yaitu “Baik”, sementara hanya sebagian kecil pegawai memperoleh predikat yang berbeda. Di sisi lain, tidak terdapat pegawai yang memperoleh predikat kinerja tertinggi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya homogenisasi hasil penilaian kinerja yang berpotensi mengurangi kemampuan organisasi dalam melakukan diferensiasi kinerja pegawai. Apabila kondisi ini berlangsung secara terus-menerus, organisasi akan mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi pegawai yang layak diprioritaskan dalam pengembangan talenta maupun pegawai yang memerlukan intervensi peningkatan kinerja.

Dalam konteks birokrasi Indonesia, kondisi tersebut menjadi menarik untuk dikaji karena terdapat karakteristik budaya organisasi yang dapat memengaruhi perilaku penilai. Di sisi lain, kondisi tersebut juga dapat menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan normatif sistem penilaian kinerja dengan praktik implementasinya di lapangan. Sejumlah penelitian

terdahulu telah membahas implementasi sistem merit dan manajemen talenta ASN dari berbagai perspektif, seperti aspek kelembagaan, pengembangan kompetensi, kepemimpinan, serta kebijakan pengelolaan sumber daya manusia. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada desain kebijakan, kesiapan organisasi, dan mekanisme pengembangan talenta, sementara kajian yang menelaah kualitas data kinerja sebagai fondasi manajemen talenta masih relatif terbatas. Padahal, keberhasilan manajemen talenta tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi dan sistem pendukung, tetapi juga oleh akurasi informasi yang digunakan dalam proses identifikasi talenta.

Penelitian ini berangkat dari argumentasi bahwa subjektivitas penilaian kinerja ASN tidak hanya berdampak pada kualitas evaluasi kinerja individu, tetapi juga berpotensi menimbulkan kesalahan identifikasi talenta yang mengganggu keseluruhan siklus manajemen talenta. Ketika penilaian kinerja mengalami homogenisasi, organisasi kehilangan kemampuan untuk membedakan pegawai berkinerja unggul dari pegawai berkinerja rata-rata. Akibatnya, proses pemetaan *talent pool*, pengembangan talenta, suksesi jabatan, dan pengambilan keputusan kepegawaian berbasis merit berisiko didasarkan pada informasi yang kurang akurat. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengkaji fenomena subjektivitas penilaian kinerja ASN, tetapi juga menawarkan perspektif baru bahwa homogenisasi penilaian kinerja merupakan mekanisme yang dapat menghasilkan *talent identification error* dan pada akhirnya melemahkan efektivitas implementasi sistem merit. Perspektif ini memperluas kajian manajemen talenta ASN dengan menjelaskan hubungan kausal antara bias penilaian kinerja, akurasi identifikasi talenta, dan keberhasilan manajemen talenta dalam organisasi publik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif untuk menganalisis fenomena subjektivitas penilaian kinerja ASN serta implikasinya terhadap implementasi manajemen talenta pada salah satu perangkat daerah yang disamakan. Pendekatan studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti memahami secara mendalam hubungan antara sistem penilaian kinerja dan pengelolaan talenta dalam konteks organisasi tertentu (Yin, 2018). Data penelitian diperoleh melalui studi dokumentasi yang mencakup dokumen hasil penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Tahun 2025, regulasi terkait manajemen kinerja dan manajemen talenta ASN, serta artikel ilmiah yang relevan. Dokumen hasil penilaian kinerja digunakan sebagai sumber data utama untuk mengidentifikasi pola distribusi predikat kinerja pegawai, sedangkan regulasi dan literatur digunakan untuk membangun kerangka analisis serta melakukan interpretasi terhadap temuan empiris. Analisis dilakukan melalui kombinasi studi dokumentasi data empiris SKP, pola ideal yang ditetapkan dalam regulasi ASN, konsep teoritis mengenai penilaian kinerja serta kajian literatur sistematis terhadap penelitian terdahulu (2010–2025).

Analisis dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, interpretasi, dan penarikan kesimpulan (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Temuan penelitian kemudian dianalisis menggunakan konsep *central tendency bias* (Dessler, 2020), teori *administrative formalism* (Riggs, 1964), serta perspektif manajemen talenta ASN untuk menjelaskan hubungan antara homogenisasi penilaian kinerja dan efektivitas implementasi sistem merit. Untuk meningkatkan validitas penelitian, dilakukan triangulasi sumber melalui perbandingan antara data empiris, ketentuan regulasi, hasil penelitian terdahulu, dan konsep teoritis yang relevan. Strategi tersebut digunakan untuk memastikan bahwa interpretasi yang dihasilkan tidak hanya didasarkan pada satu sumber informasi, tetapi juga memperoleh dukungan dari berbagai perspektif akademik dan kebijakan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Fenomena Homogenisasi Penilaian Kinerja ASN

Penilaian kinerja ASN idealnya mampu membedakan tingkat kontribusi pegawai sehingga organisasi dapat mengidentifikasi pegawai berkinerja unggul, pegawai berkinerja standar, maupun pegawai yang memerlukan pembinaan. Namun, hasil evaluasi SKP Tahun 2025 pada salah satu perangkat daerah yang disamarkan menunjukkan kecenderungan homogenisasi penilaian kinerja. Distribusi predikat kinerja pegawai tersebut disajikan pada

Tabel 1.
Distribusi Predikat Kinerja Pegawai Perangkat Daerah Tahun 2025

Predikat kinerja	Jumlah Pegawai	Persentase
Sangat Baik	0	0%
Baik	53	98,15%
Butuh Perbaikan	1	1,85%
Kurang	0	0%
Sangat Kurang	0	0%
Jumlah	54	100%

Hasil analisis dokumen SKP Tahun 2025 menunjukkan bahwa dari 54 pegawai yang menjadi objek penelitian, sebanyak 53 pegawai (98,15%) memperoleh predikat kinerja *Baik*, sedangkan hanya satu pegawai (1,85%) memperoleh predikat *Butuh Perbaikan*. Tidak terdapat pegawai yang memperoleh predikat *Sangat Baik*, *Kurang*, maupun *Sangat Kurang*. Kondisi ini menunjukkan distribusi penilaian yang sangat terkonsentrasi pada satu kategori sehingga variasi kinerja individu tidak terlihat secara nyata. Untuk memperjelas fenomena tersebut, hasil analisis selanjutnya disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2.
Analisis Fenomena Homogenisasi Penilaian Kinerja

Temuan empiris	Kajian teori	Temuan penelitian terdahulu	Implikasi
98,15% pegawai memperoleh predikat "Baik"	Central Tendency Bias (Dessler, 2020) menjelaskan kecenderungan penilai memberikan nilai pada kategori tengah	Gunawan (2024) menemukan subjektivitas atasan masih dominan dalam sistem penilaian ASN	Penilaian kehilangan daya pembeda antarpegawai
Tidak ada predikat "Sangat Baik"	Penilaian gagal mengidentifikasi <i>high performer</i>	Suharto & Heriyanto (2025) menemukan budaya senioritas dan hierarki menghambat objektivitas evaluasi	Talenta unggul sulit dikenali
Dominasi satu kategori penilaian	Administrative Formalism (Riggs, 1964) menunjukkan kesenjangan antara aturan formal dan praktik aktual	Ikhwal et al. (2025) menunjukkan masih kuatnya budaya senioritas dan favoritisme dalam birokrasi	Sistem merit berjalan administratif tetapi belum substantif

Temuan tersebut mengindikasikan adanya *central tendency bias*, yaitu kecenderungan pejabat penilai memberikan nilai pada kategori aman dan menghindari penilaian ekstrem. Menurut Dessler (2020), bias ini menyebabkan hasil evaluasi tidak mampu membedakan pegawai berkinerja tinggi, sedang, dan rendah. Dalam konteks penelitian ini, dominasi predikat *Baik* menunjukkan bahwa instrumen penilaian belum berfungsi sebagai alat diferensiasi kinerja sebagaimana diharapkan dalam sistem merit ASN. Apabila dibandingkan dengan Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2023, hasil tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara desain normatif dan implementasi. Regulasi menghendaki distribusi predikat yang mencerminkan kontribusi pegawai terhadap kinerja organisasi, namun praktik di lapangan menghasilkan homogenisasi nilai. Kondisi ini sejalan dengan teori *Administrative Formalism* dari Riggs (1964), yang menjelaskan bahwa organisasi publik sering kali memiliki aturan yang baik secara formal tetapi implementasinya dipengaruhi faktor sosial dan budaya.

Dalam konteks birokrasi Indonesia, fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui budaya ewuh pakewuh. Atasan cenderung menghindari pemberian nilai rendah karena khawatir menimbulkan konflik, menurunkan motivasi bawahan, atau mengganggu keharmonisan hubungan kerja. Akibatnya, predikat *Baik* menjadi pilihan yang dianggap paling aman. Temuan ini menguatkan penelitian Gunawan (2024) yang menunjukkan bahwa subjektivitas penilai masih menjadi masalah utama dalam sistem penilaian ASN, meskipun telah didukung aplikasi digital. Selain itu, hasil penelitian juga sejalan dengan Suharto dan Heriyanto (2025) yang menemukan bahwa budaya senioritas dan hierarki birokrasi menjadi hambatan dalam menciptakan evaluasi kinerja yang objektif. Artinya, permasalahan homogenisasi penilaian bukan hanya persoalan teknis instrumen penilaian, melainkan juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung praktik meritokrasi.

Subjektivitas Penilaian Kinerja dan Dampaknya Terhadap Manajemen Talenta.

Dalam sistem manajemen talenta ASN, informasi kinerja merupakan salah satu variabel utama dalam pemetaan pegawai ke dalam *talent pool* dan *nine-box talent matrix*. Oleh karena itu, akurasi identifikasi talenta sangat bergantung pada kualitas data kinerja yang digunakan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa dominasi predikat *Baik* menyebabkan organisasi kehilangan kemampuan untuk membedakan tingkat kontribusi pegawai. Kondisi ini berpotensi menghasilkan *talent identification error*, yaitu kesalahan dalam mengenali pegawai yang benar-benar memiliki kinerja unggul. Konsep ini menjadi kontribusi teoritis penelitian karena menjelaskan bagaimana bias penilaian dapat memengaruhi keseluruhan siklus manajemen talenta. Menurut Armstrong dan Taylor (2023), manajemen talenta memerlukan diferensiasi kinerja agar organisasi dapat mengidentifikasi *high performer* secara tepat. Sementara itu, Collings dan Mellahi (2009) menegaskan bahwa proses identifikasi talenta harus didasarkan pada kemampuan organisasi membedakan pegawai berdasarkan kontribusi aktualnya terhadap tujuan organisasi. Ketika hampir seluruh pegawai memperoleh predikat yang sama, maka mekanisme identifikasi talenta kehilangan dasar objektif yang diperlukan.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian Fauzian dkk. (2024) yang menunjukkan bahwa penggunaan sistem digital berbasis algoritma mampu meningkatkan objektivitas pemetaan talenta karena proses pengelompokan dilakukan berdasarkan data kinerja dan potensi secara otomatis. Sebaliknya, ketika penilaian masih bergantung pada persepsi individu penilai, risiko bias menjadi lebih besar. Penelitian Zahra dan Kristanto (2025) juga menunjukkan bahwa meskipun organisasi telah memiliki sistem pemetaan talenta, keputusan karier masih sering dipengaruhi oleh senioritas dan kedekatan personal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masalah utama bukan hanya ketersediaan aplikasi atau regulasi, tetapi kualitas data yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan.

Berdasarkan analisis teori dan penelitian terdahulu, terdapat tiga dampak utama subjektivitas penilaian kinerja terhadap implementasi manajemen talenta ASN: *Pertama*, terjadinya *talent identification error*. Pegawai berkinerja tinggi berpotensi tidak teridentifikasi karena memperoleh predikat yang sama dengan pegawai berkinerja rata-rata. Kondisi ini bertentangan dengan prinsip manajemen talenta strategis yang menempatkan identifikasi talenta sebagai tahap fundamental (Collings & Mellahi, 2009). *Kedua*, menurunnya akurasi pemetaan *talent pool*. Farndale, Scullion, dan Sparrow (2010) menjelaskan bahwa fungsi SDM harus bertindak sebagai *champion of processes* untuk memastikan standar penilaian yang konsisten lintas unit. Ketika data kinerja homogen, hasil pemetaan talenta menjadi kurang diskriminatif sehingga pegawai potensial sulit dibedakan dari pegawai lain. *Ketiga*, melemahnya legitimasi sistem merit. Pegawai dapat memandang bahwa prestasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap peluang pengembangan karier karena seluruh pegawai memperoleh predikat yang relatif sama. Kondisi ini berpotensi menurunkan motivasi berprestasi dan menghambat terbentuknya budaya kinerja tinggi dalam organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian menegaskan bahwa tantangan utama implementasi manajemen talenta ASN tidak hanya terletak pada aspek regulasi maupun aplikasi pendukung, tetapi terutama pada kualitas data kinerja yang menjadi dasar identifikasi talenta. Objektivitas penilaian kinerja menjadi fondasi utama bagi keberhasilan sistem merit, karena tanpa diferensiasi kinerja yang memadai, proses pemetaan talenta berisiko menghasilkan keputusan yang kurang akurat dan tidak sepenuhnya mencerminkan kapasitas pegawai yang sebenarnya.

Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya memandang subjektivitas penilaian kinerja sebagai masalah evaluasi individu, penelitian ini menunjukkan bahwa homogenisasi penilaian kinerja menghasilkan *talent identification error* yang berdampak langsung pada akurasi pemetaan talenta ASN. Temuan ini memperluas kajian manajemen talenta sektor publik dengan menjelaskan hubungan kausal antara *central tendency bias*, kegagalan diferensiasi kinerja, kesalahan identifikasi talenta, dan pelemahan implementasi sistem merit. Dengan demikian, penelitian ini menempatkan objektivitas penilaian kinerja bukan sekadar instrumen evaluasi, melainkan sebagai fondasi strategis keberhasilan manajemen talenta ASN.

SIMPULAN

Bahwa penilaian kinerja ASN pada lokus penelitian masih mengalami homogenisasi predikat, ditandai dengan dominasi predikat Baik sebesar 98,15% dan tidak adanya pegawai yang memperoleh predikat Sangat Baik. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya *central tendency bias* yang mengurangi kemampuan sistem penilaian dalam membedakan tingkat kontribusi pegawai secara objektif. Dampaknya tidak hanya memengaruhi kualitas evaluasi kinerja individu, tetapi juga berpotensi menimbulkan *talent identification error* yang menghambat akurasi pemetaan talenta dan efektivitas implementasi manajemen talenta. Dengan demikian, objektivitas penilaian kinerja menjadi prasyarat penting bagi penguatan sistem merit dan pengelolaan talenta ASN.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161–168. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.012>
- Fauzian, N. R., Prasajo, E., Muslim, M. A., & Wangaatmaja, S. (2024). Aiming for tomorrow: Breakthrough strategies in public sector talent management. *Jurnal Borneo Administrator*, 20(3), 201–216. <https://doi.org/10.24258/jba.v20i3.1419>
- Gunawan, T. (2024). Breaking the subjective bias: Rethinking the talent management model in the Ministry of Home Affairs. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 14(2), 420–438. https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2024.v14i2.008
- Ikhwal, Sunaini, W., Satyadharma, M., Sjachrawy, L. O. M. I., & Taziruddin. (2025). Manajemen talenta dan peningkatan kinerja aparatur sipil negara: Suatu kajian literatur pada sektor publik Indonesia. *Scripta Economica: Journal of Economics, Management, and Accounting*, 1(2), 80–90.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2023). Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Tata Cara Penetapan Predikat Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Kementerian PANRB.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Riggs, F. W. (1964). *Administration in Developing Countries: The Theory of Prismatic Society*. Houghton Mifflin.
- Suharto, W. P., & Heriyanto, H. (2025). Strengthening public sector talent management through 360° feedback: A meritocratic approach to performance evaluation. *Journal of Government Science Studies*, 4(2), 154–165. <https://doi.org/10.30598/jgssvol4issue2page154-165>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Zahra, A., & Kristanto, B. (2025). Talent management as a strategy for civil service human resource development: Analysis of civil service career development in Banjarbaru City. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science (DIJEMSS)*, 7(2). <https://doi.org/10.38035/dijemss.v7i2>