



Pengembangan Sumber Daya Manusia (Terintegrasi Melalui Career Development, Talent Management, Succession Planning, Dan Talent Mapping 9-Box Matrix)

Ansella Yoanda¹, Bangun Hatoguan Simanihuruk², Hapzi Jamil³, Arjun Sofianto⁴, Heri Daman Huri Lubis⁵, Marzuti Isra⁶, Suhendri⁷, Purjianto⁸

¹⁻⁸ Institut Teknologi Sawit Indonesia, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara, Indonesia

E-mail: ansellayoanda161@gmail.com¹, bangunhatogians@gmail.com², hafzipulungan3@gmail.com³, Sofiantoarjun@gmail.com⁴, heridamanhurilubis@gmail.com⁵, marzuti_isra@itsi.ac.id⁶

*Penulis Korespondensi: ansellayoanda161@gmail.com

Abstract. Human resource (HR) development is a strategic factor in improving organizational performance and sustainability. This paper aims to examine the concepts and practices of HR development, including career development, talent management, succession planning, training and development, talent mapping using the 9-Box Matrix, workforce diversity, and affirmative action. The method used in writing this paper is a qualitative approach through a literature review, reviewing various books, scientific journals, and relevant sources. The results of the study indicate that planned career development, systematic talent management, and sound succession planning play a crucial role in ensuring the availability of competent and sustainable HR. Training and development programs tailored to organizational needs can improve employee competence and productivity. Furthermore, the implementation of talent mapping using the 9-Box Matrix helps organizations objectively identify high-potential employees, while the application of diversity principles and affirmative action encourages the creation of an inclusive and equitable work environment. Thus, integrated HR development is key to increasing organizational competitiveness and sustainability.

Keywords: 9-Box Matrix; Career Development; Succession Planning; Talent Management; Training and Development.

Abstrak. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi. Makalah ini bertujuan untuk mengkaji konsep dan praktik pengembangan SDM yang meliputi career development, talent management, succession planning, training dan development, talent mapping dengan 9-Box Matrix, serta keberagaman angkatan kerja dan tindakan afirmatif. Metode yang digunakan dalam penulisan makalah ini adalah pendekatan kualitatif melalui studi literatur dengan mengkaji berbagai buku, jurnal ilmiah, dan sumber pustaka yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa pengembangan karier yang terencana, pengelolaan talenta yang sistematis, serta perencanaan suksesi yang baik berperan penting dalam menjamin ketersediaan SDM yang kompeten dan berkelanjutan. Program training dan development yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi mampu meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan. Selain itu, penerapan talent mapping melalui 9-Box Matrix membantu organisasi dalam mengidentifikasi karyawan berpotensi tinggi secara objektif, sedangkan penerapan prinsip keberagaman dan tindakan afirmatif mendorong terciptanya lingkungan kerja yang inklusif dan berkeadilan. Dengan demikian, pengembangan SDM yang terintegrasi menjadi kunci dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi.

Kata kunci: Manajemen Talenta; Matriks 9 Kotak; Pelatihan dan Pengembangan; Pengembangan Karier; Perencanaan Suksesi.

1. LATAR BELAKANG

Tak dapat dipungkiri dan tidak diragukan lagi bahwa salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi adalah faktor sumber daya manusia (SDM) (Widnyanadita & Syarifah, 2023). Pengembangan sumber daya manusia diharapkan dapat mewujudkan tujuan dari organisasi sebab semakin berkualitas sumber daya manusia dianggap dapat menjalankan tupoksi sebagai pendidik. Salah satu faktor yang menunjang pembangunan atau peningkatan sumber daya manusia yaitu melalui pelatihan dan

pengembangan sumber daya manusia. Organisasi harus mendukung pegawai yang kompeten dan handal, dikarenakan sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam pencapaian keunggulan dan keberhasilan organisasi (Suryani et al., 2023).

Pelatihan merupakan kegiatan yang dapat memperoleh, meningkatkan dan juga dapat mengembangkan potensi pada produktivitas pegawai yang dapat menghasilkan karyawan lebih disiplin, memiliki keterampilan dan keahlian tertentu, sedangkan pengembangan adalah kegiatan yang selalu diarahkan dalam menyiapkan pegawai yang pindah untuk mendapatkan jabatan baru dengan mengadakan pengembangan, perubahan maupun pertumbuhan di dalam suatu organisasi. Pelatihan dan Perubahan merupakan kultur yang sudah ada di dalam perusahaan. Pengembangan yang diperlukan merupakan *conceptual skill* daripada *technical skill* sedangkan pelatihan yang diperlukan adalah *technical skill* daripada *conceptual skill* (Kurniawati, (2020), 2022). Menurut Kurniawati (2020), pengembangan SDM bertujuan antara lain untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan sikap karyawan, sehingga dapat bekerja lebih baik secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan. Ada beberapa indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan dan pengembangan yaitu:

- a. Tujuan yang mana seperti diketahui bahwa pelatihan ditetapkan sebagai tujuan dalam mendukung tercapainya suatu perencanaan aksi yang dilakukan untuk penetapan sasaran serta hasil-hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan.
- b. Sasaran pelatihan harus dapat terinci dan terukur.
- c. Pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, sehingga pegawai yang akan mengikuti pelatihan harus benar-benar dipilih kualifikasi yang sesuai dengan bidang professional dan berkompeten
- d. Materi yang diberikan di dalam pelatihan hendaknya diberikan sesuai dengan apa yang akan dibutuhkan
- e. Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan yang efektif dan harus sesuai dengan jenis materi serta kemampuan peserta pelatihan.

Peserta pelatihan biasanya adalah peserta yang sudah dipilih sesuai dengan kualifikasinya.

2. KAJIAN TEORITIS

Career Development

Career development adalah proses berkelanjutan yang dirancang untuk membantu karyawan mengembangkan kemampuan, keterampilan, pengampilan dan potensi diri sehingga dapat mencapai jenjang karier yang lebih tinggi dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengembangan karier tidak hanya menjadi tanggung jawab organisasi, tetapi juga melibatkan peran aktif individu dalam merencanakan dan mengelola kariernya.

Dalam konteks organisasi, *career development* bertujuan menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Melalui sistem pengembangan karier yang jelas, karyawan memiliki arah dan motivasi kerja yang lebih baik, sementara organisasi dapat memastikan tersedianya sumber daya manusia yang kompeten dan siap mengisi berbagai posisi strategis. *Career development* umumnya mencakup beberapa kegiatan utama, seperti perencanaan jalur karier (*career path*), promosi jabatan, rotasi, mutasi kerja, serta coaching dan mentoring. Selain itu, pelatihan dan pengembangan kompetensi juga menjadi bagian penting dalam mendukung kemajuan karier karyawan.

Manfaat *career development* bagi karyawan antara lain meningkatnya kepuasan kerja, kejelasan arah karier dan peluang pengembangan diri. Sementara bagi organisasi, pengembangan karier berkontribusi pada peningkatan kinerja, loyalitas karyawan, penurunan tingkat turnover serta kesiapan tenaga kerja untuk menghadapi perubahan dan tantangan di masa depan.

Training & Development

Training dan development merupakan bagian penting dari pengembangan sumber manusia. Training berfokus pada peningkatan kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan saat ini. Pelatihan bersifat jangka pendek dan biasanya ditujukan untuk meningkatkan keterampilan teknis (*hard skills*) maupun perilaku kerja (*soft skills*) yang dibutuhkan dalam pekerjaan tertentu. Sementara itu, *development* berorientasi pada pengembangan jangka panjang, terutama dalam mempersiapkan karyawan untuk tanggung jawab dan posisi yang lebih tinggi. Manfaat *training dan development* bagi organisasi antara lain meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, mengurangi kesalahan risiko kerja, serta meningkatkan daya saing organisasi. Bagi karyawan, training dan development memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri, meningkatkan kompetensi, kepuasan kerja dan peluang pengembangan karier.

Tujuan utama dari kegiatan *training and development* adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kinerja karyawan. Menurut sebagian besar penelitian, survey yang dilakukan terhadap karyawan menyatakan bahwa *training and development* dapat meningkatkan kinerjanya antara lain:
 - a. Pelatihan untuk tanggung jawab yang baru: karyawan dapat mempersiapkan diri untuk tugas atau tanggung jawab tambahan melalui pelatihan dan pengembangan. *Training and development* ini diharapkan dapat membantu karyawan dalam mempelajari skill yang mereka perlukan dalam peranan mereka saat ini dan juga memperkenalkan cara memimpin yang baik atau pengetahuan tentang teknologi yang diperlukan di masa mendatang.
 - b. Beradaptasi dengan Pekerjaan Jarak Jauh : sejak masa pandemi COVID-19, hampir sekitar 80% karyawan bekerja secara online atau jarak jauh. Dengan adanya transisi atau perubahan sistem kerja ini, maka karyawan perlu dibekali dengan pelatihan dan pengembangan agar mereka bisa menyesuaikan diri dengan metode kerja dan lingkungan yang baru.
 - c. Mengembangkan *Soft Skill*: program pelatihan dan pengembangan karyawan dapat memperkuat *soft skill* yang penting dalam upaya beradaptasi dengan perubahan di tempat kerja dan di masyarakat. Pelatihan *soft skill* antara lain seperti kecerdasan emosional dan ketangkasan dalam lingkungan professional dapat menciptakan suasana yang menumbuhkan produktivitas kerja.
- 2) Mendorong produktivitas karyawan: pelatihan dan pengembangan karyawan berguna untuk meningkatkan keterampilan karyawan sehingga memiliki dampak positif terhadap produktivitas kerja. Dengan demikian karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif, efisien dan dengan hasil yang lebih berkualitas. Ketika karyawan mampu menyelesaikan berbagai tugasnya dengan waktu yang lebih efisien, maka mereka akan memiliki lebih banyak waktu untuk menyelesaikan tugas-tugas lainnya. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan output dan menghemat beban bisnis perusahaan.
- 3) Meninjau perkembangan kinerja karyawan dan menemukan potensi : program *training and development* dapat membantu karyawan untuk membangun kekuatan dan mengatasi kelemahan yang perlu diperbaiki, hal ini bisa dilihat dalam tinjauan kinerja. Tidak semua karyawan mengetahui dengan baik apa potensi yang ada dalam diri mereka. Tinjauan ini sering merekomendasikan pengetahuan atau keterampilan yang harus difokuskan oleh karyawan peningkatan kinerja.

Selain memiliki tujuan, *training&development* juga memiliki langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Analisis kebutuhan pelatihan : analisis dilakukan dengan membandingkan kompetensi yang dimiliki karyawan saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, jabatan dan individu
- b. Penetapan tujuan *training&development* : Setelah kebutuhan pelatihan diketahui, organisasi menetapkan tujuan yang jelas dan terukur. Tujuan ini berfungsi sebagai pedoman dalam penyusunan program pelatihan serta menjadi dasar untuk mengevaluasi keberhasilan training dan development.
- c. Perancangan Program Training dan Development : Pada tahap ini dilakukan penyusunan program pelatihan yang meliputi materi, metode, durasi, instruktur, peserta, serta media pelatihan. Program harus disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan tujuan organisasi agar pelatihan berjalan efektif.
- d. Pelaksanaan Training dan Development : Tahap pelaksanaan merupakan proses penyampaian materi pelatihan kepada peserta. Pelaksanaan dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti *on-the-job training*, *off-the-job training*, workshop, seminar, e-learning, coaching, dan mentoring.

Program pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan, misalnya:

- a. On the Job Training: Metode pelatihan karyawan dengan cara mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya secara langsung.
- b. Off the Job Management Training and Development Methods: metode pengembangan yang dilakukan di luar lingkungan kerja, misalnya melalui seminar, program di universitas/kampus, role play, corporate university (pusat pengembangan internal), maupun pelatihan eksekutif.
- c. Pelatihan magang: metode pelatihan karyawan yang dilakukan dengan cara mengkombinasikan pembelajaran formal dan pelatihan jangka panjang, biasanya di bawah pengawasan orang yang ahli di bidangnya
- d. Video conferencing: program pelatihan melalui jalur internet.
- e. Pelatihan berbasis komputer: pelatihan karyawan yang memakai sistem berbasis komputer secara interaktif guna meningkatkan keterampilan para peserta pelatihan.
- f. Pelatihan berbasis online/internet: pelatihan yang dilakukan melalui media online/internet, dengan tujuan efisiensi ruang, waktu, dan juga biaya pelatihan.
- g. Pelatihan informal: dapat melalui pertemuan, menghadiri konferensi, mencari informasi di internet, rotasi pekerjaan, membaca buku maupun jurnal, dan lain-lain.

- h. Lectures atau metode perkuliahan: memberikan ceramah kepada para peserta pelatihan.

Succession Planning

Succession planning (perencanaan suksesi) adalah proses sistematis dan berkelanjutan yang dilakukan organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan menyiapkan karyawan sebagai calon pengganti pada posisi-posisi kunci atau strategis, guna menjamin keberlangsungan kepemimpinan dan operasional organisasi. *Succession planning* bertujuan memastikan bahwa ketika terjadi kekosongan jabatan akibat pensiun, promosi, mutasi, atau pengunduran diri, organisasi telah memiliki kandidat yang siap dan kompeten untuk mengisi posisi tersebut tanpa mengganggu kinerja organisasi. Proses ini biasanya melibatkan penilaian kinerja dan potensi karyawan, pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pengalaman kerja, serta pemantauan kesiapan calon pemimpin secara berkala.

Talent mapping 9-box matrix

Talent mapping adalah proses pemetaan karyawan berdasarkan kinerja (*performance*) dan potensi (*potential*) untuk mengetahui posisi, kesiapan, serta arah pengembangan setiap karyawan dalam organisasi. Tujuan utama *talent mapping* adalah membantu organisasi mengambil keputusan SDM secara objektif dan strategis, seperti pengembangan karier, promosi, pelatihan, dan perencanaan suksesi. 9-Box Matrix adalah alat pemetaan talenta yang berbentuk matriks 3×3 yang mengelompokkan karyawan ke dalam sembilan kotak berdasarkan dua dimensi utama, yaitu:

- Kinerja (Performance) → seberapa baik karyawan menjalankan tugasnya saat ini
- Potensi (Potential) → seberapa besar kemampuan karyawan untuk berkembang dan memegang tanggung jawab yang lebih besar di masa depan

Makna 9 kotak dalam 9-box Matrix :

Berikut penjelasan sederhana tiap kotak:

- a. Kinerja Rendah– Potensi Rendah , Karyawan dengan performa dan potensi rendah. Perlu pembinaan intensif atau penempatan ulang.
- b. Kinerja Sedang – Potensi Rendah , Kinerja cukup, tetapi potensi pengembangan terbatas. Cocok untuk peran stabil tanpa tuntutan kepemimpinan.
- c. Kinerja Tinggi – Potensi Rendah, Karyawan andal di pekerjaan saat ini, tetapi tidak diproyeksikan untuk posisi lebih tinggi. Perlu penghargaan dan retensi.
- d. Kinerja Rendah – Potensi Sedang, Memiliki potensi, tetapi kinerja belum optimal. Membutuhkan pelatihan dan pendampingan.

- e. Kinerja Sedang – Potensi Sedang, Karyawan rata-rata dengan peluang berkembang. Perlu pengembangan bertahap.
- f. Kinerja Tinggi – Potensi Sedang, Performa baik dan berpeluang berkembang. Cocok untuk pengembangan lanjutan dan persiapan kepemimpinan.
- g. Kinerja Rendah – Potensi Tinggi, Potensi besar tetapi kinerja rendah. Perlu evaluasi penyebab dan pembinaan intensif.
- h. Kinerja Sedang – Potensi Tinggi, Talenta potensial yang perlu percepatan pengembangan

Kinerja Tinggi – Potensi Tinggi High Potential Talent (HiPo). Kandidat utama untuk promosi dan succession planning.

3. METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami konsep, teori, dan praktik pengembangan sumber daya manusia berdasarkan kajian pustaka dan referensi ilmiah yang relevan.

Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder, yang diperoleh dari:

- a. Buku teks manajemen sumber daya manusia
- b. Jurnal-jurnal akademik yang dipublikasikan di tahun 2023-2025
- c. Peraturan dan kebijakan yang relevan dengan pengembangan SDM.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui:

- a. penelusuran literatur yang relevan dengan topik penelitian,
- b. pengumpulan referensi yang membahas career development, talent management, succession planning, training & development, 9-Box Matrix, serta keberagaman tenaga kerja,
- c. pencatatan dan pengelompokan informasi sesuai dengan fokus pembahasan makalah.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini terbatas pada kajian teori dan literatur yang tersedia sehingga tidak melibatkan pengumpulan data lapangan seperti wawancara atau observasi langsung. Oleh

karena itu, hasil penelitian ini bersifat konseptual dan tidak dapat digeneralisasi pada kondisi organisasi tertentu.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil kajian literatur terhadap berbagai buku, jurnal, dan sumber ilmiah, diperoleh pemahaman bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan faktor strategis dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi. Konsep pengembangan SDM mencakup berbagai aspek yang saling berkaitan, seperti career development, talent management, succession planning, serta program training dan development yang terencana dan berkelanjutan.

Hasil kajian menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki sistem pengembangan karier yang jelas cenderung mampu meningkatkan motivasi, kinerja, dan loyalitas karyawan. Selain itu, penerapan talent management yang terstruktur membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan mempertahankan karyawan berpotensi tinggi. Succession planning terbukti penting dalam memastikan kesinambungan kepemimpinan dan meminimalkan risiko kekosongan jabatan strategis.

Kajian literatur juga menunjukkan bahwa penggunaan talent mapping melalui 9-Box Matrix merupakan alat yang efektif untuk memetakan karyawan berdasarkan kinerja dan potensi. Melalui pemetaan ini, organisasi dapat merancang program pengembangan yang lebih tepat sasaran. Selain itu, keberagaman angkatan kerja serta penerapan tindakan afirmatif menjadi faktor pendukung terciptanya lingkungan kerja yang inklusif dan berkeadilan.

Pembahasan

- a. Career Development: Pengembangan karier merupakan proses berkelanjutan yang bertujuan membantu karyawan mencapai potensi maksimalnya. Berdasarkan kajian literatur, career development yang terencana memberikan kejelasan jalur karier, meningkatkan kepuasan kerja, serta mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih optimal terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak hanya menguntungkan karyawan, tetapi juga organisasi secara keseluruhan.
- b. Talent Management: Talent management berperan penting dalam mengelola karyawan berpotensi tinggi agar tetap berkembang dan bertahan dalam organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan talent management secara efektif mampu menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan talenta yang tepat, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan dan retensi karyawan.

- c. Succession Planning: Succession planning menjadi bagian penting dalam strategi pengembangan SDM karena berkaitan dengan keberlanjutan kepemimpinan. Berdasarkan hasil kajian, perencanaan suksesi yang baik dapat mempersiapkan calon pemimpin sejak dini sehingga organisasi tidak mengalami gangguan operasional ketika terjadi pergantian jabatan.
- d. Training dan Development: Program training dan development merupakan sarana utama dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Hasil kajian menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang berdasarkan kebutuhan organisasi dan karyawan mampu meningkatkan kinerja, produktivitas, serta kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.
- e. Talent Mapping dengan 9-Box Matrix: 9-Box Matrix digunakan untuk memetakan karyawan berdasarkan kinerja dan potensi. Pembahasan menunjukkan bahwa alat ini membantu organisasi dalam menentukan kebijakan pengembangan, promosi, serta perencanaan suksesi secara objektif. Dengan pemetaan yang tepat, pengembangan SDM dapat dilakukan secara lebih terarah dan efisien.
- f. Keberagaman Angkatan Kerja dan Tindakan Afirmatif: Keberagaman angkatan kerja menjadi tantangan sekaligus peluang bagi organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa organisasi yang menghargai keberagaman dan menerapkan tindakan afirmatif mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, meningkatkan kreativitas, serta memperluas kesempatan kerja bagi seluruh lapisan masyarakat.

Pertanyaan dari Widi Amalia

- 1) Apa tantangan terbesar yang kalian jumpai dalam proses talent management dan bagaimana cara mengatasinya?

Jawaban:

Tantangan terbesar yang dapat dijumpai dalam proses talent management adalah:

- kesulitan menarik talenta berkualitas ini bisa terjadi karena persaingan ketat antar perusahaan dan branding employer yang kurang menarik. Cara mengatasinya adalah dengan membangun branding employer yang kuat dan menggunakan rekrutmen digital melalui media sosial
- rendahnya keterlibatan karyawan ini bisa terjadi karena komunikasi internal yang lemah dan kepemimpinan yang kurang inspiratif. Cara mengatasinya adalah dengan memperkuat peran pimpinan sebagai coach dan menciptakan budaya kerja terbuka dan kolaboratif.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil kajian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi. Pengembangan SDM yang terencana melalui career development mampu memberikan kejelasan arah karier dan meningkatkan motivasi serta loyalitas karyawan. Talent management berperan penting dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berpotensi tinggi agar organisasi memiliki keunggulan kompetitif.

Succession planning menjadi upaya penting dalam menjamin kesinambungan kepemimpinan dan mencegah terjadinya kekosongan jabatan strategis. Program training dan development yang disusun berdasarkan kebutuhan organisasi dan karyawan terbukti dapat meningkatkan kompetensi, produktivitas, dan kesiapan SDM dalam menghadapi perubahan. Selain itu, penggunaan talent mapping melalui 9-Box Matrix membantu organisasi dalam mengambil keputusan pengembangan SDM secara objektif dan terarah. Penerapan prinsip keberagaman angkatan kerja serta tindakan afirmatif juga mendukung terciptanya lingkungan kerja yang inklusif, adil, dan berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Alamsyah, D., & Nugraha, A. (2019). Human Resource Development Strategy to Improve Organizational Performance. *Journal of Management Development*, 38(5), 405–417.
- Filzah Lutfiah Sakti, Sela Sri Mulyani, Didin Hikmah Perkasa, & Ahmad Badawi Saluy. (2025). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Mendorong Kesetaraan Gender di Tempat Kerja: Sebuah Literature Review. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(6), 3834–3845. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i6.5536>
- Hapsari, R., & Setiawan, I. (2022). Peran Succession Planning dalam Menciptakan Pemimpin Masa Depan. *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen*, 6(1), 55–66.
- Khasanah, U., & Anwar, M. (2024). Strategic Talent Management untuk Keunggulan Kompetitif Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Inovasi*, 10(1), 77–89.
- Kurniawati. (2023). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 3(6), 657–666. <https://dinastirev.org/JEMSI/article/view/1107/670>
- Lestari, F., & Prabowo, A. (2022). Human Capital Development melalui Pendekatan Talent Management System. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 25(2), 134–146.
- Nugroho, Y., & Kurniawan, D. (2022). Integrasi Talent Management dan Career Development terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22(1), 67–79.
- Permana, A., & Hidayat, R. (2020). Talent Management dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(1), 23–34.

- Prasetyo, E., & Handoko, T. H. (2020). Pengembangan Karier sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 17(2), 145–156.
- Putri, N. R., & Lestari, S. (2021). Succession Planning sebagai Upaya Keberlanjutan Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(2), 211–222.
- Rahman, A., & Santoso, B. (2021). Strategic Human Resource Development in the Digital Era. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(4), 45–58.
- Ramadhani, F., & Utami, N. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dan Potensi Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi*, 8(3), 221–232.
- Saputra, R., & Yuliana, D. (2024). Human Resource Development Terintegrasi melalui Career Development dan Talent Management. *Jurnal Manajemen Modern*, 9(2), 150–162.
- Sari, D. P., & Wibowo, M. (2021). Implementasi Talent Mapping dalam Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(3), 189–198.
- Sudrajat, W., Affandi, A., & Djulius, H. (2023). Talent Management Implementation Strategy in an Effort to Realize Superior Performance. *Sosiohumaniora*, 25(2), 174–184. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v25i2.47679>
- Suryani, S., Rindaningsih, I., & Hidayatulloh. (2023). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *PERISAI: Jurnal Pendidikan dan Riset Ilmu Sains*, 2(3), 363–370. <https://doi.org/10.32672/perisai.v2i3.154>
- Widnyanadita, K. A. P., & Syarifah, D. (2023). 9 Box Model Talent Management: Asesmen Potential Review pada Karyawan Bank. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 12(1), 40–47.
- Wulandari, S., & Maulana, A. (2023). Talent Mapping 9-Box Matrix sebagai Alat Pengambilan Keputusan SDM. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 12(2), 101–112.