

RANCANG BANGUN EFEKTIVITAS MANAJEMEN TALENTA SEBAGAI FAKTOR PENENTU KINERJA BUMN

AFIFAH INAYATI



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
Bogor Indonesia

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University



PERNYATAAN MENGENAI DISERTASI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa disertasi dengan judul “Rancang Bangun Efektivitas Manajemen Talenta Sebagai Faktor Penentu Kinerja BUMN” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir disertasi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Januari 2026

Afifah Inayati
K16190004



RINGKASAN

AFIFAH INAYATI. Rancang Bangun Efektivitas Manajemen Talenta Sebagai Faktor Penentu Kinerja BUMN. Dibimbing oleh MOHAMMAD SYAMSUL MAARIF, NIMMI ZULBAINARNI, dan SUHENDI.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menghadapi tantangan strategis dalam pengelolaan talenta, ditandai oleh dominasi generasi milenial, tuntutan transformasi bisnis, serta disparitas tingkat kematangan implementasi manajemen talenta antarperusahaan dan holding. Meskipun berbagai kebijakan dan inisiatif telah dijalankan, praktik manajemen talenta di BUMN masih menunjukkan kesenjangan antara kebijakan dan implementasi, bersifat parsial, serta belum sepenuhnya menjamin ketersediaan talenta yang siap mengisi jabatan strategis dan mendukung kinerja perusahaan secara berkelanjutan. Kondisi ini menegaskan perlunya rancang bangun efektivitas manajemen talenta yang terstandar, terukur, dan kontekstual. Penelitian ini bertujuan untuk (i) menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas manajemen talenta di BUMN, (ii) menganalisis pengaruh efektivitas manajemen talenta terhadap kinerja perusahaan BUMN, (iii) menyusun rancang bangun manajemen talenta yang mendukung efektivitas manajemen talenta di BUMN. Kajian dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif *Structural Equation Modeling (SEM) – Partial Least Squares (PLS)* dengan responden sejumlah 127 orang dari berbagai perusahaan BUMN level manajerial ke atas. Kajian ini juga menggunakan *Interpretive Structural Modeling (ISM)* yang dikolaborasikan dengan MICMAC dengan 13 pakar di bidang manajemen talenta.

Hasil analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa kualitas proses manajemen talenta dan kapabilitas pendukung berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas manajemen talenta. Efektivitas manajemen talenta terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan, serta berperan sebagai mekanisme utama yang memperkuat pengaruh kualitas proses dan kapabilitas pendukung terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan manajemen talenta tidak ditentukan oleh keberadaan program semata, melainkan oleh efektivitas implementasinya secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Hasil analisis ISM mengidentifikasi tujuh elemen kunci dalam peningkatan efektivitas manajemen talenta, yaitu aktor yang berperan, kebutuhan program atau inisiatif, kendala utama, perubahan yang diperlukan, tujuan, tolok ukur pencapaian tujuan, dan strategi. Regulator, dewan komisaris, dan pemegang saham negara teridentifikasi sebagai aktor kunci dengan daya dorong tertinggi. Kendala utama terletak pada kebijakan yang sulit diimplementasikan dan ketidakkonsistenan komitmen manajemen puncak. Perubahan strategis yang diperlukan mencakup penguatan komitmen pimpinan, pembaruan kriteria talenta berorientasi jangka panjang, perencanaan suksesi, serta pengembangan kompetensi berkelanjutan dengan dukungan sistem dan fasilitas pembelajaran.

Penelitian ini memiliki implikasi manajerial adalah: (i) efektivitas manajemen talenta perlu diposisikan sebagai kapabilitas strategis yang menentukan kinerja dan keunggulan kompetitif BUMN; (ii) manajemen puncak BUMN perlu memfokuskan perbaikan pada kualitas seluruh tahapan proses



manajemen talenta dan melakukan monitoring dan evaluasi yang objektif, profesional, dan terintegrasi; (iii) manajemen talenta harus dirancang sebagai satu kesatuan sistem yang terhubung dengan sistem penilaian kinerja, jalur karier, dan kebijakan pengembangan yang transparan; (iv) penguatan kapabilitas pendukung, seperti komitmen manajemen puncak, keterlibatan atasan, sistem informasi, dukungan pembelajaran dan pendanaan, serta budaya organisasi perlu diupayakan untuk memastikan peningkatan kinerja perusahaan; (v) manajemen puncak perlu menetapkan indikator kinerja untuk mengukur efektivitas manajemen talenta dan menjadikannya dasar evaluasi berkelanjutan terhadap kinerja organisasi; (vi) kebijakan manajemen talenta di BUMN perlu bergeser menuju pendekatan berbasis *strategic leverage*, yang memprioritaskan elemen-elemen fundamental berdaya dorong sistemik terhadap kinerja; (vii) pada level tata kelola, efektivitas manajemen talenta perlu dijadikan indikator strategis dalam evaluasi kinerja direksi dan manajemen puncak, dengan peran regulator sebagai *system architect* yang memastikan integrasi kebijakan, akuntabilitas, dan pemanfaatan manajemen talenta sebagai *strategic enabler* bagi keberlanjutan dan daya saing BUMN.

Kata kunci: Efektivitas Manajemen Talenta, Kualitas Proses Manajemen Talenta, Kapabilitas Pendukung, *Structural Equation Modeling*, *Interpretive Structural Modeling*

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



SUMMARY

AFIFAH INAYATI. Talent Management Design as a Determining Factor for SOE Performance. Supervised by MOHAMMAD SYAMSUL MAARIF, NIMMI ZULBAINARNI, and SUHENDI.

State-Owned Enterprises (SOEs) face strategic challenges in talent management, characterized by the dominance of the millennial workforce, increasing demands for business transformation, and disparities in the maturity of talent management implementation across companies and holding structures. Despite the introduction of various policies and initiatives, talent management practices in SOEs continue to exhibit gaps between policy design and implementation, remain fragmented, and have yet to fully ensure the availability of talent capable of filling strategic positions and sustaining organizational performance. These conditions underscore the need for a standardized, measurable, and context-specific framework for talent management effectiveness. This study aims to (i) examine the factors influencing talent management effectiveness in SOEs, (ii) analyze the impact of talent management effectiveness on SOE performance, and (iii) develop a talent management framework that supports effective implementation in SOEs. The study employs a quantitative approach using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM–PLS) based on data from 127 managerial-level respondents across SOEs. This analysis is complemented by Interpretive Structural Modeling (ISM) integrated with MICMAC, involving 13 experts in the field of talent management.

The SEM–PLS results demonstrate that both the quality of talent management processes and supporting organizational capabilities have a positive and significant effect on talent management effectiveness. Talent management effectiveness, in turn, exerts a positive and significant influence on corporate performance and functions as a key mechanism that strengthens the impact of process quality and supporting capabilities on performance. These findings confirm that successful talent management is determined not merely by the existence of programs, but by the effectiveness and sustainability of their implementation.

The ISM analysis identifies seven key elements for enhancing talent management effectiveness: key actors, program or initiative requirements, major constraints, required changes, objectives, performance indicators, and strategies. Regulators, boards of commissioners, and state shareholders emerge as the primary actors with the strongest driving power. The main constraints are policies that are difficult to implement and inconsistent top management commitment. Required strategic changes include strengthening leadership commitment, updating long-term-oriented talent criteria, institutionalizing succession planning, and ensuring continuous competency development supported by integrated systems and learning facilities.

The managerial implications of this study are as follows: (i) talent management effectiveness should be positioned as a strategic capability that determines SOE performance and competitive advantage; (ii) top management should prioritize improvements across all stages of the talent management process,

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

supported by objective, professional, and integrated monitoring and evaluation; (iii) talent management should be designed as an integrated system aligned with performance management systems, career pathways, and transparent development policies; (iv) strengthening supporting capabilities—such as top management commitment, line manager involvement, information systems, learning and funding support, and an enabling organizational culture—is essential to achieving performance improvement; (v) top management should establish clear performance indicators to measure talent management effectiveness and use them as a basis for continuous organizational evaluation; (vi) SOE talent management policies should shift toward a strategic leverage-based approach that prioritizes fundamental elements with strong systemic impact on performance; and (vii) at the governance level, talent management effectiveness should serve as a strategic indicator in evaluating boards of directors and top management, with regulators acting as system architects to ensure policy integration, accountability, and the positioning of talent management as a strategic enabler of SOE sustainability and competitiveness.

Keywords: Talent Management Effectiveness, Quality of Talent Management Process, Supporting Capabilities for Talent Management, Structural Equation Modeling, Interpretive Structural Modeling

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta Milik IPB, Tahun 2026 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

RANCANG BANGUN MANAJEMEN TALENTA SEBAGAI FAKTOR PENENTU KINERJA BUMN

AFIFAH INAYATI

Disertasi
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Doktor pada
Program Studi Manajemen Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
Bogor Indonesia

Perpustakaan IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Penguji Luar Komisi pada Ujian Tertutup:

1. Dr. Ir. Naufal Mahfudz, MM
2. Dr. Raden Isma Anggraini, S.P., M.M.

Anggota Promosi Luar Komisi pada Sidang Promosi Terbuka:

1. Dr. Ir. Naufal Mahfudz, MM
2. Dr. Harri Kuswanda, S.Sos, M.S.M.

Judul Disertasi : Rancang Bangun Efektivitas Manajemen Talenta sebagai
Faktor Penentu Kinerja BUMN

Nama : Afifah Inayati
NIM : K16190004

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. M. Syamsul Maarif, M.Eng.



Pembimbing 2:
Dr. Nimmi Zulbainarni, S.Pi, M.Si.



Pembimbing 3:
Dr. Suhendi, S.P., M.M.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP 196812291992031016



Digitally signed by:
Noer Azam Achsani

Date: 22 Jan 2026 11:11:46 WIB
Verify at design.ipb.ac.id

Tanggal Ujian Tertutup: 13 Januari 2026 Tanggal Lulus:
Tanggal Sidang Promosi Terbuka: 21 Januari 2026



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhaanahu wa Ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini judul “Rancang Bangun Efektivitas Manajemen Talenta Sebagai Faktor Penentu Kinerja BUMN” dapat diselesaikan. Penelitian dilaksanakan sejak Januari 2024 sampai dengan Desember 2024.

Disertasi ini disusun melalui tahapan penelitian yang diawali studi literatur untuk mempertajam identifikasi permasalahan penelitian dan konsep teoritis sebagai dasar analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) – Partial Least Squares (PLS). Tahap berikutnya adalah survei pakar untuk analisis *Interpretive Structural Modeling* (ISM) yang dikolaborasikan dengan MICMAC guna menentukan rancang bangun efektivitas manajemen talenta. Hasil penelitian ditujukan untuk memberikan rekomendasi implementasi manajemen talenta yang efektif dan mendukung pencapaian kinerja perusahaan, terutama di lingkup BUMN Indonesia.

Penyelesaian disertasi ini melibatkan dukungan banyak pihak di lingkungan BUMN, akademisi dan lingkungan terdekat penulis baik secara profesional maupun keluarga. Penulis menghaturkan terima kasih kepada komisi pembimbing, Prof. Dr. Ir. Mohammad Syamsul Maarif, M.Eng., Dr. Nimmi Zulbainarni, S.Pi, M.Si. dan Dr. Suhendi, SP. M.M. yang telah membimbing dan memberi saran berharga selama penelitian ini. Penulis tidak melupakan peran Dr. Ir. Herien Puspitawati, M.Sc. (Alm.) dan Prof. Dr. Aida Vitayala Sjafri Hubeis, M.Sc. (Alm.) yang juga telah mendukung di tahap awal penelitian ini. Ungkapan terima kasih juga disampaikan kepada para penguji yang telah berkenan memberikan masukan dan saran perbaikan untuk disertasi ini. Penulis berterima kasih kepada Ketua Program Studi Manajemen dan Bisnis IPB Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc. dan Dekan Sekolah Bisnis IPB Bapak Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S. serta pihak akademik yang telah memberi kesempatan penulis mengambil dan menyelesaikan program Doktor Manajemen dan Bisnis IPB, dengan penuh komitmen.

Ucapan terimakasih penulis haturkan kepada para pimpinan dan pengelola manajemen talenta serta para talenta BUMN yang telah bekerjasama dalam penelitian ini. Terimakasih penulis atas dukunga para rekan dan sahabat yang di DMB 14, Himpunan Alumni IPB, Forum Human Capital Indonesia, Kagama Human Capital, Psikogama 90, dan rekan-rekan seprofesi konsultan. Penulis sangat berterima kasih kepada keluarga yang telah memberikan doa dan dukungan tiada henti dalam berbagai kondisi, kepada ibunda Titi dan Ibunda Siti Rudiah tersayang, suami tercinta Muh. Darmin Ahmad Pella, dan anak-anak Farhan A. Ihram, Hyuga A. Fariz dan Fidia I. Asyifa yang menjadi pelita hati penulis. Penulis berdoa untuk almarhum bapak Nu'man Mursyidi dan bapak Ahmad Pella yang menjadi suar dalam perjuangan penulis.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Januari 2026

Afifah Inayati

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Ruang Lingkup	9
1.6 Kebaruan (<i>Novelty</i>)	9
II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Kerangka Teoritis	10
2.2 Kerangka Konseptual	32
2.3 <i>State of The Art</i> (SOTA) Penelitian	48
III METODE	51
3.1 Desain Penelitian	51
3.2 Lingkup dan Waktu Penelitian	51
3.3 Tahapan Penelitian	51
3.4 Jenis dan Sumber Data	52
3.5 Teknik Pengumpulan Data	53
3.6 Variabel Penelitian	54
3.7 Analisis Data	62
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	68
4.1 Gambaran Umum Manajemen Talenta BUMN	68
4.2 Analisis Deskriptif	73
4.3 Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	110
4.4 Analisis <i>Interpretive Structural Modeling</i>	131
4.5 Sintesa Rancang Bangun Efektivitas Manajemen Talenta BUMN	157
4.6 Implikasi Keilmuan	167
4.7 Implikasi Manajerial	169
V SIMPULAN DAN SARAN	173
5.1 Simpulan	173
5.2 Saran	174
DAFTAR PUSTAKA	176
LAMPIRAN	188
RIWAYAT HIDUP	204



DAFTAR TABEL

2.1 Penelitian terdahulu	34
2.2 Variabel eksogen dan endogen	43
3.1 Narasumber pakar dalam penelitian	54
3.2 Definisi operasional variabel eksogen	55
3.3 Definisi operasional variabel endogen	60
4.1 Hasil analisis deskriptif variabel kualitas proses manajemen talenta	78
4.2 Analisis deskriptif variabel kapasitas dukungan manajemen talenta	81
4.3 Hasil analisis deskriptif variabel efektivitas manajemen talenta	84
4.4 Hasil analisis deskriptif variabel kinerja perusahaan	84
4.5 Hubungan profil responden jenis kelamin dengan efektivitas manajemen talenta	85
4.6 Hubungan profil responden usia dengan efektivitas manajemen talenta	85
4.7 Hubungan profil responden pendidikan dengan efektivitas manajemen talenta	86
4.8 Hasil crosstab demografi dan efektivitas manajemen talenta	87
4.9 Hubungan profil responden jenis kelamin dengan kinerja perusahaan	88
4.10 Hubungan profil responden usia dengan kinerja perusahaan	88
4.11 Hubungan profil responden pendidikan dengan kinerja perusahaan	89
4.12 Hubungan profil jabatan dengan kinerja perusahaan	90
4.13 Penghambat implementasi manajemen talenta responden direktur	105
4.14 Penghambat implementasi manajemen talenta responden general manager	106
4.15 Penghambat implementasi manajemen talenta responden manajer	107
4.16 Penghambat implementasi manajemen talenta responden pengelola manajemen talenta	109
4.17 Penghambat implementasi manajemen talenta responden talenta	110
4.18 Analisis kesesuaian (<i>goodness of fit test</i>) model keseluruhan	111
4.19 Hasil Uji Reliabilitas	113
4.20 Nilai R-square	113
4.21 Nilai <i>fornell-lacker criterion</i>	115
4.22 Nilai ukuran pengaruh (<i>Effect Size</i>) variabel	116
4.23 Nilai <i>path coefficients</i> pengaruh langsung pada variabel laten	119
4.24 Nilai <i>path coefficients</i> hubungan tidak langsung pada variabel laten	120
4.25 Nilai <i>path coefficients</i> hubungan spesifik pada variabel laten	121
4.26 Nilai <i>path coefficients</i> pengaruh keseluruhan (<i>total effect</i>) pada variabel laten	123
4.27 Ringkasan pengaruh langsung, tidak langsung dan total antar variabel utama	124
4.28 Hasil pengujian hipotesis	125
4.29 Struktural Self Interaction Matrix (<i>SSIM</i>) pihak yang terlibat dalam peningkatan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	133
4.30 Reachability Matrix (<i>RM</i>) pihak yang terlibat dalam peningkatan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	133
4.31 Interpretasi sub-elemen pihak yang terlibat dalam peningkatan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	134

DAFTAR TABEL (LANJUTAN)

4.32	<i>Struktural Self Interaction Matrix</i> (SSIM) kebutuhan program/inisiatif untuk meningkatkan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	136
4.33	<i>Reachability Matrix</i> (RM) kebutuhan program/inisiatif untuk meningkatkan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	137
4.34	Interpretasi sub-elemen sektor kebutuhan program maupun nisiatif untuk meningkatkan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	137
4.35	<i>Struktural Self Interaction Matrix</i> (SSIM) kendala utama dalam membangun efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	140
4.36	<i>Reachability Matrix</i> (RM) kendala utama dalam membangun efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	140
4.37	Interpretasi sub-elemen sektor kendala utama dalam membangun efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	141
4.38	<i>Struktural Self Interaction Matrix</i> (SSIM) perubahan yang urgent untuk dijalankan dalam 1-2 tahun ke depan untuk meningkatkan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	143
4.39	<i>Reachability Matrix</i> (RM) perubahan yang urgent untuk dijalankan dalam 1-2 tahun ke depan untuk meningkatkan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	144
4.40	Interpretasi sub-elemen sektor perubahan yang urgent untuk dijalankan dalam 1-2 tahun ke depan untuk meningkatkan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	144
4.41	<i>Struktural Self Interaction Matrix</i> (SSIM) tujuan dari program peningkatan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	147
4.42	<i>Reachability Matrix</i> (RM) tujuan dari program peningkatan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	147
4.43	Interpretasi sub-elemen sektor tujuan dari program peningkatan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	147
	<i>Struktural Self Interaction Matrix</i> (SSIM) tolok ukur untuk menilai pencapaian tujuan dari efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	149
4.45	<i>Reachability Matrix</i> (RM) tolok ukur untuk menilai pencapaian tujuan dari efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	149
4.46	Interpretasi sub-elemen sektor tolok ukur untuk menilai pencapaian tujuan dari efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	150
4.47	<i>Struktural Self Interaction Matrix</i> (SSIM) strategi peningkatan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	152
4.47	<i>Reachability Matrix</i> (RM) strategi peningkatan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	152



DAFTAR TABEL (LANJUTAN)

4.49 Interpretasi sub-elemen sektor strategi peningkatan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	153
4.50 Ringkasan hierarki dan klasifikasi elemen ISM efektivitas manajemen talenta BUMN	155
4.49 Pemetaan temuan SEM dan ISM untuk rancang bangun manajemen talenta BUMN	157

DAFTAR GAMBAR

1.1 Jumlah BUMN di Indonesia	3
2.1 Kerangka konseptual model manajemen talenta	38
2.2 Hipotesis penelitian	42
2.3 Kerangka Pemikiran	42
3.1 Tahapan penelitian	51
3.2 Model struktur SEM	65
3.2 Analisis MICMAC	67
4.1 <i>Integrated talent management system (ITMS)</i>	68
4.2 Pemetaan klasifikasi talenta BUMN	71
4.3 Profil demografi responden	73
4.4 Sebaran responden berdasarkan jabatan	74
4.5 Sebaran responden berdasarkan level jabatan	75
4.6 Sebaran responden berdasarkan nama perusahaan	75
4.7 Sebaran responden berdasarkan kluster BUMN	76
4.8 Sebaran responden berdasarkan posisi dalam pengelolaan manajemen talenta	76
4.9 Sebaran responden berdasarkan tujuan strategik penerapan manajemen talenta	77
4.10 Hasil pemodelan SEM: hubungan terstandarisasi manajemen talenta dan kinerja BUMN	117
4.11 Hasil pengujian signifikansi hubungan dalam model SEM	118
4.12 Matriks sebaran hasil kajian ISM pihak yang terlibat dalam peningkatan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	134
4.13 Model struktur hirarki elemen pihak yang terlibat dalam peningkatan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	135
4.14 Matriks sebaran hasil kajian ISM kebutuhan program maupun inisiatif untuk meningkatkan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	138
4.15 Model struktur hirarki kebutuhan program maupun inisiatif untuk meningkatkan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	139
4.16 Matriks sebaran hasil kajian ISM kendala utama dalam membangun efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	142
4.17 Model struktur hirarki kendala utama dalam membangun efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	142

DAFTAR GAMBAR (LANJUTAN)

4.18	Matriks sebaran hasil kajian ISM perubahan yang urgent untuk dijalankan dalam 1-2 tahun ke depan untuk meningkatkan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	145
4.19	Model struktur hirarki perubahan yang urgent untuk dijalankan dalam 1-2 tahun ke depan untuk meningkatkan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	146
4.20	Matriks sebaran hasil kajian ISM tujuan dari program peningkatan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	148
4.21	Model struktur hirarki tujuan dari program peningkatan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	148
4.22	Matriks sebaran hasil kajian ISM tolok ukur untuk menilai pencapaian tujuan dari efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	151
4.23	Model struktur hirarki tolok ukur untuk menilai pencapaian tujuan dari efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	151
4.24	Matriks sebaran hasil kajian ISM strategi peningkatan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	154
4.25	Model struktur hirarki strategi peningkatan efektivitas manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja BUMN	154
4.26	Model rancang bangun efektivitas manajemen talenta BUMN	160

DAFTAR LAMPIRAN

1	Kuesioner SEM	189
2	Daftar Pakar	195
3	Hasil ukuran besar sample menggunakan software G*Power	196
4	Hasil uji nilai <i>loading</i> untuk semua konstruk	197
5	Hasil uji <i>discriminant validity</i>	199
6	Hasil uji multikolinieritas	203