

URGENSI MANAJEMEN TALENTA DALAM UPAYA PERCEPATAN TRANSFORMASI ORGANISASI PUBLIK

THE URGENCY OF TALENT MANAGEMENT IN AN EFFORT TO ACCELERATE THE TRANSFORMATION OF PUBLIC ORGANIZATIONS

Eny Suryani* & Titi Stiawati

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Jl. Raya Palka Km. 03 Sindangsari Banten, 42164

*E-mail: 7775230001@untirta.ac.id

disubmit: 21 Mei 2024, direvisi: 24 Juni 2026, diterima: 26 Juni 2024

ABSTRAK

Sumber daya yang paling penting bagi organisasi adalah manusia sehingga organisasi harus mampu mengelolanya. Salah satu pendekatan untuk mengelola Sumber Daya Manusia adalah manajemen talenta. Manajemen talenta merupakan proses yang melibatkan identifikasi, pengelolaan, dan pengembangan kemampuan individu berdasarkan kebutuhan organisasi. Artikel ini membahas pentingnya penerapan manajemen talenta dalam upaya percepatan transformasi organisasi publik. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif yang menggunakan pendekatan studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa urgensi penerapan manajemen talenta dalam upaya percepatan transformasi organisasi publik yaitu meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi publik, meningkatkan kualitas pelayanan publik, meningkatkan daya saing organisasi, sebagai sumber inovasi dan pengembangan, meningkatkan kepuasan pegawai serta kesiapan menghadapi perubahan.

Kata Kunci: Manajemen Talenta, ASN, Transformasi Organisasi Publik

ABSTRACT

The most important resource for organizations is people so organizations must be able to manage them. One approach to managing Human Resources is Talent Management. Talent management is a process that involves identifying, managing, and developing individual capabilities based on organizational needs. This article discusses the importance of implementing talent management in an effort to accelerate the transformation of public organizations. This research is a type of qualitative research that uses a literature study approach. The results show that the urgency of implementing talent management in an effort to accelerate the transformation of public organizations is to increase the productivity and effectiveness of public organizations, improve the quality of public services, increase organizational competitiveness, as a source of innovation and development, increase employee satisfaction and readiness to face change.

Keywords: Talent Management, Civil Serrvant, Public Organization Transformation

Suryani, E. & T. Stiawati.(2024). JURNAL KEBIJAKAN PEMBANGUNAN DAERAH: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Kebijakan Pembangunan Daerah, 08(01), page 40 – 59. <https://doi.org/10.56945/jkpd.v8i1.298>

© The Author(s)



Published by Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Banten

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

PENDAHULUAN

Sumber daya yang paling penting bagi sebuah organisasi adalah manusia, yang membentuk kompetensi inti dan memberikan keunggulan kompetitif dan membantu organisasi mencapai tujuan dan visi misinya, oleh karenanya organisasi harus mampu mengelolanya (Dewi & Yandri, 2021)

Di era globalisasi saat ini, pemerintah menghadapi berbagai tantangan disrupsi digital, sehingga diperlukan strategi penyiapan sumber daya manusia yang unggul agar dapat bersaing dengan negara-negara maju. Perkembangan zaman dan perubahannya pasti akan berdampak pada tujuan organisasi. Organisasi harus bertransformasi dengan perubahan tersebut karena jika organisasi tidak dapat bertransformasi dengan perubahan lingkungan, maka akan timbul banyak masalah yang akan menghambat kemampuan organisasi untuk bersaing dengan organisasi lain untuk merespon perubahan tersebut. Sebagai organisasi publik yang memiliki kewenangan, beradaptasi dengan perubahan ekonomi, sosial, dan politik, pemerintah memerlukan upaya-upaya strategis untuk menjadi organisasi yang lebih responsif bagi pembinaan masyarakat, terutama dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, produktivitas, efisiensi serta

transparansi. Aparatur Sipil Negara merupakan ujung tombak penyelenggaraan pemerintahan karena baik buruknya pelayanan yang diberikan oleh pemerintah bertumpu pada Aparatur Sipil Negara. Transformasi organisasi publik pun menjadi sebuah keniscayaan di era disrupsi sehingga birokrasi pemerintah juga dituntut untuk melakukan perubahan berkelanjutan dalam upaya peningkatan efisiensi, transparansi, serta pelayanan kepada masyarakat yang optimal (Zsazsa & Nasution, 2023; Sholeh et al., 2024).

Untuk organisasi yang memberikan pelayanan publik di seluruh dunia, "perang talenta" merupakan agenda utama. Ini adalah masalah yang dihadapi oleh perusahaan dan organisasi bisnis terkemuka di dunia (Pan, 2008; Van Dijk, 2009). Perang talenta juga berlangsung di organisasi publik, mengingat fenomena yang sering terjadi bahwa individu yang paling berbakat lebih suka melanjutkan karir mereka di luar organisasi publik. Remunerasi yang lebih kecil dan insentif keuangan yang lebih rendah menyebabkan manajer yang kurang bertalenta masuk ke sektor publik serta menyebabkan pegawai yang telah ada melakukan tugas lebih sedikit untuk tanggung jawab yang mereka emban. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah semakin menyadari betapa pentingnya untuk merekrut dan memilih talenta terbaik yang tersedia di pasar tenaga

kerja, dengan merujuk pada kompetensi inti di organisasi pemerintahan.

Untuk memberikan pelayanan publik dengan baik, organisasi publik membutuhkan tenaga kerja yang kompeten. Oleh karena itu, sangat penting untuk memilih kandidat yang tepat untuk posisi yang tepat dan sesuai. Selama bertahun-tahun, peran penting individu yang bekerja di organisasi publik dalam membantu pelayanan telah banyak dikenali dan dipelajari dari berbagai sudut pandang teoritis yang melatarbelakanginya (Agustina et al., 2021; Dawud et al., 2019; Pradesa et al., 2019; Sulistyan & Agustina, 2021). Dalam hal ini, pemerintah harus terus berupaya merekrut, menjaga, memberikan kompensasi, dan mengembangkan pegawai di sektor publik (Poocharoen & Lee, 2013).

Manajemen ASN yang profesional dengan prinsip dasar, etika profesi, dan tidak terpengaruh oleh politik, bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme dapat menghasilkan SDM yang kompeten dan kompetitif (Febrianto, 2020). Dalam upaya mendorong pelayanan terhadap masyarakat yang meningkat dan percepatan pembangunan di daerah untuk meningkatkan otonomi daerah dan pemerintahan yang baik, pembangunan SDM, termasuk sumber daya manusia aparatur, adalah salah satu prioritas pemerintah. Kebijakan reformasi birokrasi

mencakup pembangunan sumber daya manusia, yang bertujuan untuk menciptakan aparatur pemerintah yang responsif, mahir, profesional, dan sangat mahir dalam bidang yang diperlukan (Fathony et al., 2023).

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah manajemen talenta, yang merupakan pendekatan untuk mengelola sumber daya talenta sebuah organisasi dengan tujuan memastikan bahwa sumber daya talenta tersedia untuk menyesuaikan diri dengan individu yang tepat pada waktu yang tepat (Savitri & Suherman, 2018). Untuk meningkatkan kinerja ASN, manajemen talenta merupakan komponen penting. Dengan manajemen yang baik, pemerintah dapat menemukan, mengembangkan, dan memanfaatkan talenta dan kompetensi ASN secara optimal. Ini akan membantu meningkatkan kualitas kinerja, pelayanan publik yang lebih baik, dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan bantuan Manajemen Talenta, pemerintah dapat menemukan dan menempatkan ASN yang sesuai dengan bakat, potensi, dan keahliannya. Dengan mengidentifikasi talenta yang ada, pemerintah dapat menempatkan ASN pada posisi yang sesuai dengan keahliannya, memungkinkan mereka untuk berkontribusi semaksimal mungkin (Mustamin, 2023).

Penerapan manajemen talenta di sektor swasta sangat penting. Hal ini diakui oleh para ahli, praktisi serta pimpinan perusahaan besar di dunia. Tren ini pada akhirnya merambat ke sektor publik, karena tuntutan masyarakat terhadap organisasi publik semakin beragam dan kebutuhan akan talenta organisasi publik menjadi suatu keharusan. Artikel ini menguraikan tentang pentingnya implementasi manajemen talenta pada organisasi publik yang digagas oleh pemerintah sejak UU ASN No. 5 Tahun 2014 dalam upaya percepatan transformasi organisasi publik demi tercapainya pembangunan nasional dan meningkatnya kualitas pelayanan publik di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif yang menggunakan pendekatan studi literatur. Studi literatur dengan cara mengumpulkan data dan informasi dengan menelaah artikel-artikel penelitian, buku referensi, literatur serta sumber-sumber digital dan tulisan yang terpercaya. Untuk memenuhi kebutuhan, data sekunder diolah dan dideskripsikan dalam bentuk narasi. Selanjutnya, analisis triangulasi digunakan untuk menarik kesimpulan dengan menggambarkan fenomena dan karakteristiknya melalui diskusi deskriptif (Nassaji, 2015). Teori

yang digunakan untuk menganalisa adalah Teori Manajemen Talenta oleh Lewis & Heckman (2006) dan strategi dalam mengimplementasikan manajemen talenta oleh Collings & Mellahi (2009) dilengkapi dengan review terhadap artikel terkait manajemen talenta. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pentingnya penerapan manajemen talenta dalam upaya percepatan transformasi organisasi publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengertian Manajemen Talenta

Manajemen talenta pada awalnya merupakan sistem manajemen sumber daya manusia yang dikembangkan di sektor swasta, yang secara perlahan mulai diadopsi dan direplikasi di sektor publik. Manajemen talenta adalah serangkaian proses sumber daya manusia untuk mengidentifikasi, mengelola, dan mengembangkan kemampuan seseorang berdasarkan kinerja yang diharapkan oleh organisasi dalam mengoptimalkan pegawai yang bertalenta. Tujuan implementasi manajemen talenta adalah memastikan bahwa pegawai yang tepat pada posisi yang tepat dalam pengelolaan SDM di organisasi pemerintah termasuk menemukan orang yang bertalenta, membangun ketrampilan yang sesuai dan memberikan *reward* yang sesuai (Basuki & Ramadhania, 2021; Cooke, 2021; Dwiputrianti et al., 2023, 2024; Fauzian &

Maryati, 2022; Maulida & Musdalifah, 2022; Mustamin, 2023). Akan lebih tepat untuk mengidentifikasi seseorang di sektor publik sebagai berbakat setelah jangka waktu tertentu, ketika ia telah menunjukkan hasil nyata berdasarkan yang diyakini lebih profesional dan/atau lebih efektif daripada yang lain (Kozjek & Franca, 2020).

Di era yang semakin kompleks dan persaingan ini, organisasi harus secara efektif memanfaatkan sumber daya manusia mereka. Pegawai yang memenuhi syarat untuk termasuk dalam kelompok rencana suksesi disebut talenta. Dalam manajemen sumber daya manusia organisasi, manajemen talenta telah menjadi hal yang sangat penting karena beragam kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh setiap karyawan. Bakat dan keterampilan karyawan sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Meskipun demikian, menarik dan mempertahankan karyawan terbaik merupakan tantangan besar bagi perusahaan (Jindal & Shaikh, 2021; Singh & Kataria, 2021; Sirojuddin & Sopiah, 2022).

Untuk menemukan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi, perusahaan menggunakan pendekatan manajemen talenta. Pendekatan ini mempertimbangkan tiga hal: merekrut,

mempertahankan, dan mengembangkan karyawan. Selama proses perekrutan, pendekatan yang efektif harus diterapkan untuk menarik karyawan yang cocok. Organisasi dapat mengidentifikasi pekerja yang paling berbakat dan menempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan minat dan keterampilan mereka, yang menghasilkan manajemen talenta yang efektif. Ketika karyawan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan potensi mereka, mereka lebih merasa puas dalam pekerjaan mereka dan merasa dihargai atas kontribusi mereka. Manajemen talenta yang efektif membutuhkan pengembangan terus menerus karyawan melalui pendidikan, pelatihan, dan peluang pengembangan lainnya (Yani & Saputra, 2023).

Manajemen Talenta pada Organisasi Publik

Banyak negara di seluruh dunia telah mempertanyakan kualitas manajemen sektor publik (Harsch & Festing, 2020; Hassanein & Özgüt, 2022). Sebagian besar manajer berkualitas tinggi lebih suka bekerja untuk perusahaan besar atau sektor swasta daripada di organisasi publik (Coulson-Thomas, 2012; Schlechter et al., 2014). Menjaga ketertiban sosial dan menyediakan sistem hukum dan keadilan adalah tanggung jawab organisasi publik. Untuk menyediakan barang atau jasa

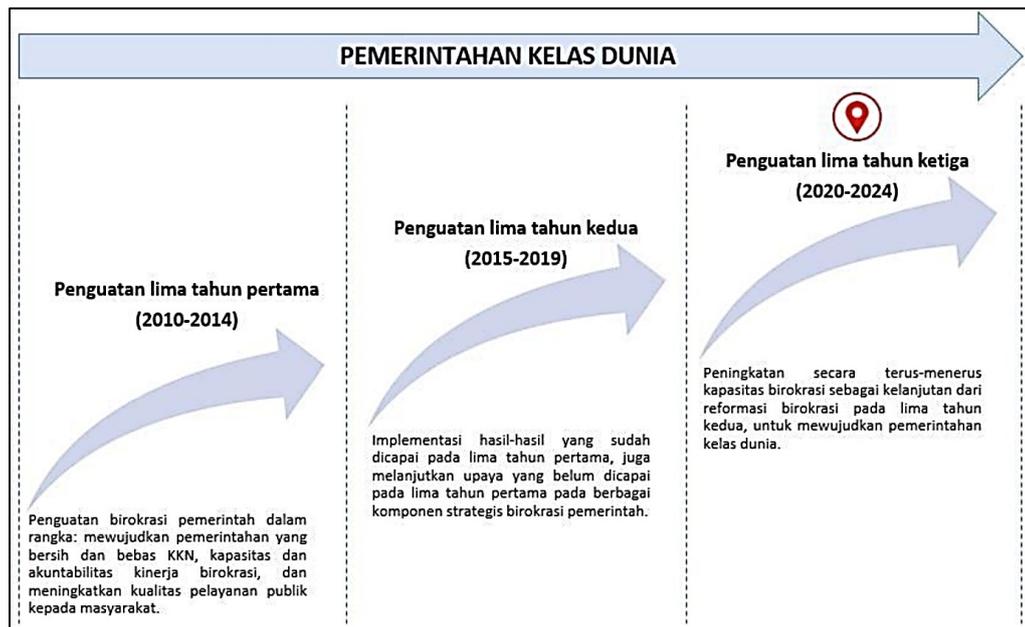
publik kepada masyarakat, organisasi publik membutuhkan sumber daya manusia yang efisien dan efektif. Lebih banyak organisasi publik dari berbagai sektor sekarang memfokuskan pada layanan berkualitas tinggi (Novira et al., 2020; Pramuditha & Agustina, 2022; Ramseook-munhurrin et al., 2010).

Penerapan manajemen talenta pada organisasi sektor publik memiliki urgensi tersendiri. Implementasi manajemen talenta di sektor publik dapat memberikan dampak positif bagi organisasi, karyawan (Vlădescu, 2012) dan penerima manfaat dari layanan publik (Kravariti & Johnston, 2020). Manajemen talenta dapat menjadi pendorong reformasi dan perubahan yang efektif (Reilly, 2018; Thunnissen & Buttiens, 2017). Manfaat lainnya adalah sektor publik dapat memenuhi kebutuhan karyawan dengan nilai-nilai pribadi, yang mungkin tidak dapat dilakukan di lingkungan kerja sektor swasta (Thunnissen, 2016). Beberapa tahun belakangan sektor publik di Indonesia mulai bergerak meninggalkan zona nyaman dengan diterbitkannya UU ASN dan Manajemen SDM berbasis talenta (Situmorang et al., 2021).

Bagi organisasi publik, manajemen talenta menjadi hal yang perlu menjadi perhatian oleh karena banyaknya tantangan yang dihadapi sektor publik dimana

tantangan tersebut belum pernah terjadi di masa lampau. Anggaran yang dipotong, organisasi/jabatan yang disederhanakan serta tuntutan pelayanan yang efektif dan efisien yang semakin meningkat (Clarke & Scurry, 2020). Untuk menggambarkan manajemen talenta sebagai struktur organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan, manajemen talenta dianggap sebagai metode perencanaan dan alat untuk perubahan organisasi (d'Armagnac et al., 2022).

ASN merupakan aset utama pemerintahan di era globalisasi saat ini. ASN yang bertalenta dengan kompetensi yang sesuai dibutuhkan untuk tercapainya pelayanan publik yang efektif dan efisien. Dengan demikian, talenta terbaik dari organisasi publik harus dikelola secara menyeluruh. Untuk mencapai tujuan yang diharapkan, diperlukan perencanaan manajemen talenta nasional yang baik. Selain itu, organisasi sektor publik akan menghadapi tantangan besar, seperti gelombang pensiun yang signifikan dari generasi *baby boomers* dan generasi X, serta kecenderungan generasi muda untuk tidak tertarik untuk berpartisipasi dalam aktivitas sektor publik. Pada akhirnya, para pejabat sektor publik khawatir bahwa hal ini akan menghalangi bakat muda yang paling berbakat untuk bekerja di sektor publik (Acheampong, 2021).



Gambar 1: Grand Desain Reformasi Birokrasi (Kemen-PANRB RI, 2020b)

Dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi, delapan tujuan utama pemerintah Indonesia adalah untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan birokrasi (Gambar 1). Sistem manajemen sumber daya manusia aparatur harus disesuaikan dalam kerangka reformasi birokrasi. Dalam hal ini, birokrasi pemerintah harus mempertimbangkan elemen rekrutmen, seleksi, dan penempatan. Penunjukan tenaga kerja harus mempertimbangkan penempatan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat, yang biasanya disebut sebagai "orang yang tepat di tempat yang tepat dan orang yang tepat di balik pekerjaan yang tepat." Konsep ini sejalan dengan penerapan birokrasi yang lebih profesional—dalam kerangka konsep merit sistem. Karena sumber daya manusia

adalah sumber daya yang digunakan untuk mensinergikan dengan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan perusahaan, pengelolaan sumber daya manusia berbasis sistem merit juga penting (Rosrith et al., 2023)

Dalam hal ini, pegawai ASN yang terpilih akan diprioritaskan untuk menduduki jabatan sasaran sesuai dengan peringkat hasil penilaian kompetensi dan kinerja melalui mekanisme yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan. Manajemen talenta nasional dilakukan untuk memenuhi kebutuhan instansi secara nasional, sedangkan manajemen talenta instansi dilakukan untuk memenuhi kebutuhan instansi pemerintah pusat dan daerah. Oleh karena itu, situasi yang dihadapi sektor publik saat ini sangat rumit jika bakat muda dan

potensi bakat muda tidak dikelola dengan baik.

Pelaksanaan manajemen talenta merupakan salah satu indikator yang menunjukkan kesinambungan penerapan sistem merit dalam kerangka manajemen ASN. Melalui manajemen talenta, setiap instansi/organisasi akan memiliki sistem pelatihan kepemimpinan yang profesional yang dibutuhkan untuk jabatan-jabatan tertentu, guna mendukung visi dan misi organisasi. Manajemen talenta di instansi pemerintah tidak dapat dipisahkan dari mekanisme penerapan manajemen berbasis merit. Sistem Merit yang diterapkan oleh manajemen ASN meliputi kriteria antara lain harus memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan Kelompok Rencana Suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta.

Manajemen talenta menjadi semakin penting dalam konteks organisasi publik karena peranannya yang krusial dalam meningkatkan kualitas layanan dan kinerja secara keseluruhan. Salah satu bagian penting dari transformasi ASN adalah penerapan manajemen talenta di organisasi publik. Karena ASN adalah aktor utama penggerak birokrasi pemerintah dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan publik, sumber daya manusia ASN yang kompeten, profesional, berkinerja tinggi, berintegritas, dan netral

diperlukan untuk mewujudkan cita-cita bangsa. Kesuksesan perusahaan dipengaruhi secara strategis oleh kepemimpinan, yang merupakan komponen penting dalam sistem birokrasi pemerintah. Kebijakan yang diperlukan untuk keberhasilan perusahaan diatur dan ditetapkan oleh pemimpin. Untuk membuat organisasi menjadi *agile*, para pemimpin harus fleksibel dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan. Untuk menghasilkan pemimpin masa depan yang berkinerja tinggi, diperlukan pendekatan yang efektif dan dapat diterapkan. Metode manajemen talenta mendukung sistem manajemen ASN berbasis merit. Kinerja, kualifikasi, dan asal usul diatur oleh sistem merit ASN (Fatimah, Wibowo, Hapsari et al., 2023).

Peraturan Menteri PANRB No. 3 tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara mengatur manajemen talenta ASN secara nasional. Melalui kebijakan ini, Kementerian PANRB terus mendorong lembaga pemerintah untuk melakukan transformasi manajemen talenta untuk mewujudkan mobilitas talenta ASN yang lebih cepat dan fleksibel. Tujuan manajemen talenta ASN adalah untuk meningkatkan pencapaian tujuan strategis pembangunan nasional dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Tujuan manajemen talenta adalah untuk menemukan dan mempersiapkan bakat

terbaik untuk mengisi posisi penting sebagai pemimpin masa depan dan untuk mendukung urusan inti organisasi (*core business*). Dengan demikian, manajemen talenta sangat membantu akselerasi reformasi birokrasi (Dewi, 2020). Peraturan tersebut menekankan bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyelenggarakan Manajemen Talenta Instansi PNS. Manajemen talenta menjadi indikator keberhasilan dalam sebagian besar aspek sistem merit, terutama dalam pengembangan karir. Seluruh pemerintah di Indonesia diwajibkan untuk menerapkan manajemen ASN dengan pendekatan berbasis sistem merit yang mengedepankan prinsip keadilan dalam pelaksanaannya

Pentingnya Manajemen Talenta dalam Upaya Percepatan Transformasi Organisasi Publik

Manajemen talenta merupakan salah satu program prioritas pemerintah Republik Indonesia. ASN merupakan salah satu sumber daya yang penting. Integritas profesional, kinerja tinggi, dan inovasi merupakan beberapa nilai yang wajib diterapkan bagi ASN. Hal ini juga menjadi prioritas pemerintah untuk mempercepat reformasi dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih, efisien, dan efektif melalui penerapan manajemen talenta di tingkat pusat dan

daerah. Manajemen talenta biasanya berarti mengelola pegawai dalam organisasi dengan tujuan untuk (1) menemukan karyawan terbaik, (2) menarik karyawan terbaik, dan (3) mempertahankan karyawan terbaik untuk berkinerja sesuai dengan kebutuhan organisasi (Dalal & Akdere, 2021; Kabwe & Tripathi, 2020; Schreuder & Noorman, 2019). Hanya sedikit penelitian di Iran, Afrika Selatan, dan Malaysia yang membahas manajemen talenta di pemerintah daerah.(Ananthan et al., 2019; Barkhuizen & Gumede, 2021; Mahfoozi et al., 2018).

Manajemen talenta merupakan aspek penting dalam konteks organisasi modern tidak terkecuali organisasi publik. Berdasarkan beberapa konsep yang diuraikan di atas dapat disimpulkan urgensi penerapan manajemen talenta dalam upaya percepatan transformasi organisasi publik yaitu :

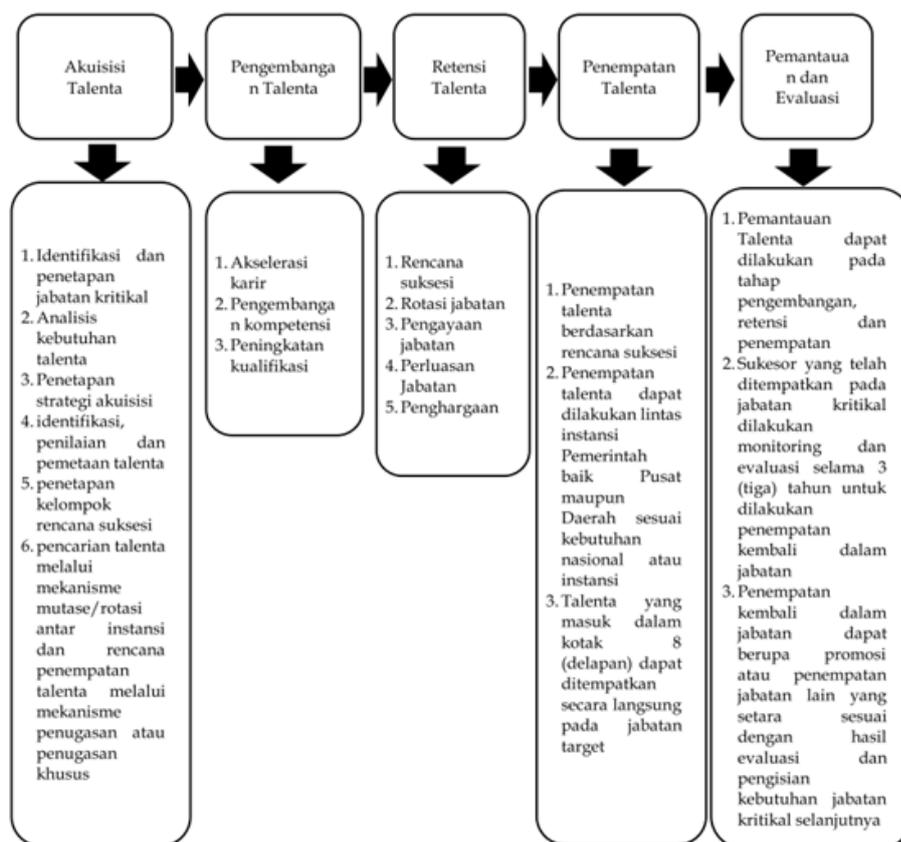
1. Meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi publik;

Talenta yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kinerja organisasi publik secara keseluruhan. Dengan menempatkan individu yang tepat diposisi yang sesuai dengan talenta dan potensi mereka, organisasi dapat mencapai tujuan dengan lebih efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Exadaktylos et al. (2024) yang

menjelaskan terkait adanya peningkatan efisiensi dan produktivitas, Dengan manajemen talenta yang efektif, organisasi publik dapat mengidentifikasi dan mengembangkan talenta-talenta unggul yang ada di dalamnya. Hal ini dapat mengarah pada peningkatan efisiensi dalam pelaksanaan tugas dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Manajemen talenta yang efektif dapat membantu organisasi publik mencapai tujuan transformasionalnya dengan lebih baik. Dengan menempatkan individu yang tepat di posisi yang sesuai dengan bakat dan keterampilan mereka,

organisasi dapat memperkuat kapasitas mereka untuk mengimplementasikan perubahan yang diperlukan. Talenta yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kinerja dan efisiensi organisasi. Dengan menempatkan individu yang tepat di tempat yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa sumber daya manusia mereka digunakan secara optimal untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sumber Data Manusia yang memiliki bakat yang diperlukan dapat membantu organisasi menjadi unggul dan berkinerja tinggi (Aksakal et al., 2013; Ricco & Schultz, 2019).



Gambar 2. Implementasi Kerangka Manajemen Talenta (Kemen-PANRB RI, 2020a)

Dalam sistem pemerintahan, manajemen talenta sangat disarankan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan pegawai bertalenta (Bashori, 2012). Vlădescu (2012) menyoroti bahwa sektor publik sering dihadapkan pada masalah pengurusan talenta; oleh karena itu, menurutnya, manajemen talenta, sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia, merupakan salah satu proses yang paling penting untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen talenta harus diselaraskan dengan strategi organisasi, memastikan adanya kesempatan yang sama, dan menjaga keberagaman, terutama berdasarkan kinerja dan potensi karyawan yang telah diakui. Di sektor publik, penting untuk menyediakan sumber daya untuk pengembangan karyawan dan menyusun rencana strategis dengan tujuan yang jelas. Manajemen talenta dapat digambarkan sebagai aktivitas internal organisasi yang memudahkan pemetaan talenta sehingga tujuan organisasi dapat terwujud (Coculova et al., 2020; Gallardo et al., 2020; Hongal & Kinange, 2020; Omotunde & Alegbeleye, 2021).

2. Meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Salah satu tujuan utama penerapan manajemen talenta adalah peningkatan pelayanan publik. Penelitian yang

dilakukan oleh Núñez et al. (2024) menyatakan bahwa adanya peningkatan kualitas pelayanan dengan penerapan manajemen talenta, Talenta yang dikelola dengan baik dapat membantu meningkatkan kualitas layanan yang diberikan oleh organisasi publik. Misalnya, melalui pelatihan dan pengembangan yang tepat, pegawai dapat memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memberikan layanan yang lebih baik kepada masyarakat. Manajemen talenta yang efektif dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh ASN.

Tidak hanya di sektor swasta manajemen talenta juga penting untuk dilakukan di sektor publik, dimana sektor publik juga membutuhkan individu yang memiliki kompetensi, pengetahuan, dan nilai-nilai yang mencerminkan prinsip-prinsip inti dari sektor publik dalam memberikan pelayanan publik untuk kepentingan bersama (Kravariti & Johnston, 2020).

3. Meningkatkan daya saing organisasi.

Hasil penelitian dari (Bag et al., 2024) menjelaskan pengaruh manajemen talenta dalam meningkatkan daya saing organisasi, Dengan fokus pada pengelolaan bakat, organisasi publik dapat memperkuat posisinya dalam persaingan dengan organisasi sejenis. Bakat-bakat yang unggul dapat menjadi keunggulan

kompetitif yang membedakan organisasi tersebut dari yang lain.

4. Sebagai sumber inovasi dan pengembangan

Talenta yang dikelola dengan baik dapat menjadi sumber inovasi dan kreativitas bagi organisasi. Dengan memberdayakan karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru dan berinovasi, organisasi dapat tetap relevan dan bersaing di era yang terus berubah. Manajemen talenta yang baik juga dapat menjadi kunci untuk mendorong inovasi dan adaptasi dalam organisasi publik. Dengan mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan bakat internal, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan dan peningkatan terus-menerus. (Peterson et al., 2014) menekankan bahwa sistem manajemen talenta sektor publik penting untuk fungsi negara yang lebih baik, dan merupakan faktor kunci dalam pengembangan sektor publik. (Wandelt & Wang, 2024) menjelaskan pengaruh manajemen talenta terhadap Inovasi dan Pengembangan, Bakat yang dikelola dengan baik juga dapat menjadi sumber inovasi dan pengembangan di dalam organisasi. Pegawai yang memiliki bakat kreatif dan inovatif dapat memberikan kontribusi yang berharga dalam

menciptakan solusi baru dan memperbaiki proses kerja.

5. Meningkatkan kepuasan pegawai

Manajemen bakat yang baik juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Dengan memberikan kesempatan untuk pengembangan karier, pelatihan, dan pengakuan atas kontribusi mereka, karyawan cenderung lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Manajemen bakat yang baik juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan memberikan kesempatan untuk pengembangan karier dan pertumbuhan pribadi, karyawan cenderung lebih termotivasi dan terlibat dalam transformasi organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Subagya et al. (2023), yang menemukan bahwa penerapan manajemen talenta berdampak pada kepuasan kerja karyawan DJPb. Karyawan dapat merasakan penerapan manajemen talenta secara langsung, yang menyebabkan mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka dan bersemangat untuk melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik lagi di masa depan.

6. Kesiapan menghadapi perubahan

Dalam era perubahan yang cepat, manajemen talenta juga penting untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang siap menghadapi tantangan baru dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Dalam menghadapi tantangan disruptif saat ini, manajemen talenta merupakan salah satu cara bagi organisasi untuk membantu menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan individu-individu yang berbakat sehingga organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif dan mempersiapkan diri untuk masa depan yang sukses (Thunnissen & Buttiens, 2017).

Sepertinya upaya untuk melakukan perubahan sudah menjadi kewajiban bagi setiap organisasi. Organisasi wajib belajar bagaimana membuat pola, nilai, dan strategi kerja baru. Dengan melakukan ini, mereka dapat memasukkannya ke dalam kehidupan organisasi dengan cara yang lebih mampu menangani semua masalah yang dihadapinya. Salah satu tantangan terbesar bagi para pimpinan organisasi adalah transformasi organisasi, karena ini merupakan transformasi yang signifikan dalam hubungan antara organisasi, individu, dan masyarakat secara keseluruhan (Soetjitro, n.d.). Pembaharuan (*renewal*) organisasi melibatkan elemen sumber daya manusia, agar proses transformasi dan spirit organisasi dapat

dipercepat. Pembaharuan organisasi melibatkan investasi dalam sumber daya manusia sehingga karyawan memiliki kompetensi dan kecakapan yang baru dan diperlukan dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Hanif, 2021).

Dengan menerapkan praktik manajemen talenta yang baik, pemerintah dapat memastikan bahwa ASN memiliki kualifikasi, keterampilan, dan motivasi untuk memenuhi tuntutan tugas dan tanggung jawab mereka dan secara efektif mencapai tujuan pembangunan dan pelayanan publik yang lebih baik. Berdasarkan kriteria sistem merit, penerapan manajemen talenta merupakan salah satu syarat sistem merit yang harus diterapkan oleh seluruh instansi pemerintah, termasuk di tingkat pemerintah daerah. Manajemen talenta adalah proses yang komprehensif dan dinamis untuk mengelola dan mengembangkan sekelompok orang dengan potensi terbaik sesuai dengan jabatan yang dipegang atau dituju dalam organisasi melalui pengembangan yang teridentifikasi dan terintegrasi. Hal ini bertujuan untuk memastikan ketersediaan pasokan talenta untuk menyelaraskan orang yang tepat dengan pekerjaan yang patut dicontoh pada waktu yang tepat, berdasarkan tujuan strategis organisasi.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Penerapan manajemen talenta dalam organisasi publik memiliki urgensi yang tinggi dalam percepatan transformasi organisasi publik. Manajemen talenta membantu meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan kualitas pelayanan publik. Dengan mengelola pegawai yang berkualitas, organisasi publik dapat meningkatkan daya saing, inovasi, kepuasan pegawai, serta kesiapan menghadapi perubahan. Implementasi manajemen talenta di tingkat pusat dan daerah menjadi prioritas pemerintah dalam mencapai pemerintahan yang bersih, efisien, dan efektif. Pentingnya manajemen talenta sebagai strategi kunci bagi organisasi publik dalam menghadapi perubahan dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

Rekomendasi

Rekomendasi yang dapat disampaikan yaitu :

1. Perlunya pengembangan kebijakan yang komprehensif dalam implementasi manajemen talenta terlebih lagi dengan disahkannya UU ASN terbaru yaitu UU No. 20 Tahun 2023.
2. Penerapan manajemen talenta menjadi hal yang harus segera dilakukan dalam menghadapi tantangan di era disrupsi saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Acheampong, N. A. A. (2021). Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations. *Compensation and Benefits Review*, 53(2), 75–97. <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>
- Agustina, I., Pradesa, H. A., & ... (2021). Peran Dimensi Motivasi Pelayanan Publik Dalam Meningkatkan Komitmen Afektif Pegawai. ... *Manajemen Akuntansi Dan ...* <http://journal.unika.ac.id/index.php/jemap/article/view/3237>
- Ananthan, S. S., Manaf, H. A., Hidayati, M., & Dewi, D. S. K. (2019). The development of talent management in Malaysian public sector: A comprehensive review. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 242–253. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.18](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.18)
- Bag, S., Srivastava, G., Gupta, S., Sivarajah, U., & Wilmot, N. V. (2024). The effect of corporate ethical responsibility on social and environmental performance: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, 117(January), 356–370. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.01.016>
- Barkhuizen, N. E., & Gumede, B. (2021). The relationship between talent management, job satisfaction and voluntary turnover intentions of employees in a selected government institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1396>
- Bashori, K. (2012). Manajemen Talenta

- Untuk Mengoptimalkan Produktivitas PNS. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 6(2), 61–73.
- Basuki, A. D., & Ramadhania, A. T. (2021). THE IMPLEMENTATION OF TALENT MANAGEMENT IN IMPROVING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS (CASE STUDY IN MINISTRY OF ENVIRONMENT AND FORESTRY). *Journal Of Public Policy and Applied Administration*, 3(February), 2021. <https://doi.org/10.1080/09638288.2019.1595750><https://doi.org/10.1080/17518423.2017.1368728><http://dx.doi.org/10.1080/17518423.2017.1368728><https://doi.org/10.1016/j.ridd.2020.103766><https://doi.org/10.1080/02640414.2019.1689076>
- Clarke, M., & Scurry, T. (2020). The role of the psychological contract in shaping graduate experiences: a study of public sector talent management programmes in the UK and Australia. *International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 965–991. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396545>
- Coculova, J., Svetozarovova, N., & Bertova, D. (2020). Analysis of Factors Determining the Implementation of Talent Management. *Marketing and Management of Innovations*, 6718(3), 249–256. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.3-18>
- 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>
- Cooke, F. L. (2021). *Talent Management in Asia. The Routledge Companion to Talent Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315474687-11>
- Coulson-Thomas, C. (2012). Talent management and building high performance organisations. *Industrial and Commercial Training*, 44(7), 429–436. <https://doi.org/10.1108/00197851211268027>
- d'Armagnac, S., Al Ariss, A., & N'Cho, J. (2022). Talent management in turbulent times: Selection, negotiation, and exploration strategies for talent management in the aeronautics and space industries. *International Journal of Human Resource Management*, 33(13), 2767–2799. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879205>
- Dalal, R., & Akdere, M. (2021). Examining the relationship between talent management and employee job-related outcomes: The case of the Indian manufacturing industry. *Human Resource Development Quarterly*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrdq.21467>
- Dawud, J., Pradesa, H. A., & Afandi, M. N. (2019). Distributive and Procedural Justice, Perceived Organizational Support, and Its Effect on Organizational Commitment in Public Organization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 1175–1188. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i12/5189>
- del Val Núñez, M. T., de Lucas Ancillo, A.,

- Gavrila Gavrila, S., & Gómez Gandía, J. A. (2024). Technological transformation in HRM through knowledge and training: Innovative business decision making. *Technological Forecasting and Social Change*, 200(January). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123168>
- Dewi, A. S., & Yandri, P. E. (2021). PENGARUH MANAJEMEN BAKAT DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BPKAD KOTA PADANG. *Jurnal JIPS*, 5(2), 28–34.
- Dewi, I. A. R. S. (2020). Manajemen Talenta dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi (Studi pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali). *Jurnal Good Governance*, 16(1), 49–68. <https://doi.org/10.32834/gg.v16i1.154>
- Dwiputrianti, S., Nugraha, W., Wirjatmi T.L., E., & Wulandari, P. (2024). Talent Management Policy and Meritocracy to Accelerate Bureaucratic Reform of Local Government: Comparative Study of Pontianak and Pekanbaru Cities. *KnE Social Sciences*, 2024, 631–648. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i7.15535>
- Dwiputrianti, S., Sutiyono, W., Suryanto, A., Rachmawati, T., & Octoviandy Purba, C. (2023). Understanding Indicators of Talent Acquisition and Retention of Different Generations in Building Talent Management: A Case Study of DKI Jakarta Provincial Government. *Policy & Governance Review*, 7(1), 86. <https://doi.org/10.30589/pgr.v7i1.646>
- Elly Fatimah, Eddi Wibowo, Leonita Hapsari, A., Puspasari, Lilis Komalasari, Yoga Suganda, H. I., Sabilla Ramadhiani Firdaus, Toni Murdianto Hidayat, R., Aditama, Aji Surya Utama, Andhi Kurniawan, A. N., & Suryanto. (2023). *Buku Saku Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara*. <https://lan.go.id/?p=15812>
- Exadaktylos, D., Riccaboni, M., & Rungi, A. (2024). Talents from abroad. Foreign managers and productivity in the United Kingdom. *International Economics*, 177(November 2023), 100474. <https://doi.org/10.1016/j.inteco.2023.100474>
- Fajri Hanif, K. (2021). Transformasi Organisasi Kecamatan di Kabupaten Kulonprogo Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Sosial Sains*, 1(8), 769–785. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v1i8.174>
- Fathony, M. R., Muradi, M., & Sagita, N. I. (2023). Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Di Lingkungan Pemerintahan Kota Bandung. *Jurnal Academia Praja*, 6(1), 78–88. <https://doi.org/10.36859/jap.v6i1.1425>
- Fauzian, N. R., & Maryati, N. T. (2022). Rekontuksi Manajemen Talenta ASN Menggunakan Pendekatan Soft System Methodology: Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 14(2), 198–216. <https://ejournal.ipdn.ac.id/JAPD/article/view/2730>
- Febrianto, A. (2020). POLA KARIR APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) BERBASIS MANAJEMEN TALENTA. *Journal of*

- Administration and International Development*, 4(1), 9–15.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43–61.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21972>
- Hassanein, F., & Özgit, H. (2022). Sustaining Human Resources through Talent Management Strategies and Employee Engagement in the Middle East Hotel Industry. *Sustainability (Switzerland)*, 14(22).
<https://doi.org/10.3390/su142215365>
- Hongal, P., & Kinange, D. U. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance—An Empirical Review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(01), 64–71.
<https://doi.org/10.31033/ijemr.10.1.12>
- Jindal, P., & Shaikh, M. (2021). Talent Retention: a Mediator of the Relationship Between Talent Management Strategies and Succession Planning. *Asian Academy of Management Journal*, 26(2), 117–142.
<https://doi.org/10.21315/aamj2021.26.2.6>
- Kabwe, C., & Tripathi, S. (2020). My talent or yours? A labour process analysis of talent management in practice. *Competition and Change*, 24(2), 178–199.
<https://doi.org/10.1177/1024529419848647>
- Kozjek, T., & Franca, V. (2020). Talent management in the public sector. *Central European Public Administration Review*, 18(2), 53–71.
<https://doi.org/10.17573/cepar.2020.2.03>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Mahfoozi, A., Salajegheh, S., Ghorbani, M., & Sheikhi, A. (2018). Developing a talent management model using government evidence from a large-sized city, Iran. *Cogent Business and Management*, 5(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1449290>
- Maulida, S. N., & Musdalifah, M. (2022). Infrastructural Readiness of Public Sector Talent Management in the Provincial Governments of South and Central Sulawesi. *KnE Social Sciences*, 2022, 899–913.
<https://doi.org/10.18502/kss.v7i9.10988>
- Mustamin, M. (2023). Manajemen Talenta dan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN): Mengoptimalkan Kinerja Aparatur

- Sipil Negara (ASN). *Jurnal Sipatokkong Bpsdm Sulsel*, 4(2), 165–175.
<https://doi.org/10.58643/sipatokkong.v4i2.231>
- Nassaji, H. (2015). Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis. *Language Teaching Research*, 19(2), 129–132.
<https://doi.org/10.1177/1362168815572747>
- Novira, A., Priatna, R., & Pradesa, H. A. (2020). Peran Kualitas Layanan Dalam Mendorong Kepuasan Pengguna Layanan Kesehatan Puskesmas Kabupaten Sumedang. *Jemap*, 3(2), 287.
<https://doi.org/10.24167/jemap.v3i2.2828>
- Omotunde, O. I., & Alegbeleye, G. O. (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *Journal of Academic Librarianship*, 47(2), 102319.
<https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102319>
- Pan, S. K. (2008). How to attract and retain the best in government. *International Review of Administrative Sciences*, 74(4), 637–652.
<https://doi.org/10.1177/0020852308098472>
- Petersone, M., Ketners, K., & Krastins, A. V. (2014). *Talent Management In Public Administration Institutions: The Case Of Latvian Customs. 2004*.
<https://doi.org/10.3846/bm.2014.019>
- Poocharoen, O. orn, & Lee, C. (2013). Talent Management in the Public Sector: A comparative study of Singapore, Malaysia, and Thailand. *Public Management Review*, 15(8), 1185–1207.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2013.816525>
- Pradesa, H. A., Dawud, J., & Affandi, M. N. (2019). Mediating Role of Affective Commitment in The Effect of Ethical Work Climate on Felt Obligation Among Public Officers. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 16(2), 133.
<https://doi.org/10.31106/jema.v16i2.2707>
- Pramuditha, R., & Agustina, I. (2022). Persepsi Masyarakat Pengguna Atas Kualitas Pelayanan E-KTP Pada Kecamatan Bogor Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(1), 884–901.
<https://doi.org/10.31106/jema.v16i2.2707>
- Ramseook-munhurrun, P., Lukea-bhiwajee, S. D., & Naidoo, P. (2010). Service quality in the public service. *International Journal of Marketing and Marketing Research*, 3(1), 37–50.
<https://doi.org/10.1177/1362168815572747>
- Reilly, P. (2018). Building customer centricity in the hospitality sector: the role of talent management. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 42–56.
<https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2017-0068>
- Rosrith, R., Aiyal, F., & Nurdin, N. (2023). *Talent Management Policy in Special Region of Jakarta : Effectiveness and Ideal Model*. 6(12), 215–224.
<https://doi.org/10.36805/bi.v2i2.480>
- Savitri, C., & Suherman, E. (2018). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai Ubp Karawang. *Buana Ilmu*, 2(2), 130–144.
<https://doi.org/10.36805/bi.v2i2.480>
- Schlechter, A., Hung, A., & Bussin, M. (2014). Understanding talent attraction: The influence of financial rewards elements on perceived job

- attractiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.647>
- Schreuder, R., & Noorman, S. (2019). Strategic talent development – making the best people in crucial positions better. *Strategic HR Review*, 18(6), 263–267. <https://doi.org/10.1108/shr-04-2019-0034>
- Sholeh, C., Firman, F., Abdul Malek, J., & Kartini, N. C. S. (2024). Optimizing Public Service through Innovative Talent Management Strategies for Public Officials: A Case Study in the Riau Islands Province. *Publica: Jurnal Pemikiran Administrasi Negara*, 16(1), 89–110. <https://doi.org/10.15575/jpan.v16i1.29339>
- Singh, P., & Kataria, P. (2021). Importance of Communication in Succession Planning – A Critical Analysis of an Australian City Council. *ISBR Management Journal*, 6(1), 34–41. <https://doi.org/10.52184/isbrmj.v6i01.104>
- Sirojuddin, N. M., & Sopiah. (2022). The effectiveness of employer branding in attracting talented employee: Systematic literature review. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 1(3), 240–248. <https://doi.org/10.53402/ajebm.v1i3.235>
- Situmorang, N. B., Thamrin, M. H., & Nadjib, A. (2021). Successful Approach Implementasi Talent Mapping: Studi pada PFA di BPKP. *Matra Pembaruan*, 5(1), 39–51. <https://doi.org/10.21787/mp.5.1.2021.39-51>
- Subagya, S., Maharani, A., & Hidayah, Z. (2023). Revisiting The Effect of Talent Management, Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, and Affective Commitment on Employee Performance. *Jurnal Manajemen*, 14(1), 87. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v14i1.8408>
- Sulistyan, R. B. A. B., & Agustina, I. (2021). How Well Public Service Motivation and Job Satisfaction in Enhancing the Effect of Compensation on Job Performance. *How Well Public Service Motivation and Job Satisfaction in Enhancing the Effect of Compensation on Job Performance*, 11(2), 181–192.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57–72. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159>
- Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391–418. <https://doi.org/10.1177/009102601721570>
- Van Dijk, H. G. (2009). Administration vs. talent : the administrative context for talent management. *Journal of Public Administration*, 44(3), 520–530.
- Vlădescu, A. (2012). The Possibility Of Implementing Talent Management In The Public Sector. *Challenges for the Knowledge Society*, 7(2), 351–362.
- Wandelt, S., & Wang, K. (2024). Journal of the Air Transport Research Society Towards solving the airport ground

workforce dilemma: A literature review on hiring , scheduling , retention , and digitalization in the airport industry. *Journal of the Air Transport Research Society*, 2, 100004.

<https://doi.org/10.1016/j.jatrs.2024.100004>

Wayan Merry Nirmala Yani, N., & Gusti Ngurah Widya Hadi Saputra, I. (2023). Retensi Karyawan generasi Y dan Z Pentingnya Manajemen Talenta dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(4), 807–820.

Zsazsa, C. S. K. M., & Nasution, R. (2023). Transformasi Birokrasi di Indonesia. *All Fields of Science Journal Liaison Academia and Society*, 3(2), 260–267. <https://doi.org/10.58939/afosj-las.v3i2.617>