

**Manajemen Talenta Pada Sektor Publik:
Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan**

Ricky Adi Putranto¹, Joni Dawud¹, Hafid Aditya Pradesa¹, Djony Harijanto², Ida Bagus Agung Dharmanegara³

Politeknik STIA LAN Bandung¹, Universitas Islam Malang², Universitas Warmadewa
Denpasar³

✉ Corresponding Author:

Nama: Ricky Adi Putranto

E-mail: ricky.putranto@poltek.stialanbandung.ac.id

Abstract: *Employees are the greatest asset of any organization; while an organization depends on the employees' competence and professional attitude. Managing talent in organizations, which is often identified and well-known as talent management, still opens opportunities for scientific debate about how this concept works well in public sector organizations. Using a literature study approach, this article reviews the philosophy of talent, the study of talent management to built and proposed an integrative framework model for talent management in the public sector which leads to the effectiveness of talent management in a public organization. The existing gap in the literature and practice is the lack of a comprehensive model, supported by empirical evidence, to support talent management for public organization leaders at the functional and executive levels. An important proposition is an integrative framework model for talent management, which can be considered not only as a direction for future research but also provide an overview of what should be done well and how public organizations encourage efforts to become more focused in attracting, recruiting, developing, and retaining the right talent in supporting rapid organizational growth.*

Keywords: *Talent Management, Human Resource Development, Public Sector Organization, Literature Study.*

Abstrak: *Pegawai merupakan aset terbesar dari organisasi mana pun, agar organisasi bersinar; organisasi bergantung pada kompetensi dan sikap profesional dari pegawai. Pengelolaan talenta dalam organisasi, yang sering dikenali sebagai manajemen talenta masih membuka peluang untuk perdebatan ilmiah tentang bagaimana konsep ini bisa berjalan dengan baik pada organisasi sektor publik. Dengan menggunakan pendekatan studi literatur, artikel ini mengulas tentang filosofi talenta, telaah manajemen talenta, serta model kerangka integratif manajemen talenta pada sektor publik yang bermuara pada efektivitas manajemen talenta pada organisasi publik. Kesenjangan yang ada dalam literatur dan dalam praktik adalah kurangnya model yang komprehensif, didukung oleh bukti empiris, untuk mendukung manajemen bakat bagi para pemimpin organisasi publik di tingkat fungsional dan eksekutif. Sebuah proposisi penting berupa model kerangka integratif manajemen talenta, selain menjadi arah untuk penelitian ke depan juga dapat memberikan gambaran tentang apa yang dapat dilakukan dan bagaimana organisasi publik melakukan sesuatu hal yang mendorong upaya untuk menjadi lebih fokus dalam menarik, merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan talenta yang tepat dalam mendorong pertumbuhan organisasi yang begitu cepat.*

Kata Kunci: *Manajemen Talenta, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Organisasi Sektor Publik, Studi Literatur.*

1. PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia telah menjadi bagian integral dalam dunia kompetitif saat ini. Dalam hal pengelolaan sumber daya manusia secara global, *United Nations Development Programme* (UNDP) telah mengeluarkan laporan *Human Development Index* (HDI) dalam publikasi tahunannya bertajuk *Human Development Report*. Posisi pada tahun 2017 Indonesia berada pada urutan ke-116 dari 189 negara. Posisi tersebut menunjukkan daya saing manusia Indonesia ditinjau dari perspektif secara global, dan hal ini menunjukkan bahwa pengembangan manusia Indonesia dapat dikategorikan dalam taraf menengah jika dilihat dari rating tersebut. Rating tersebut juga menjadi informasi yang sangat penting sebagai basis dalam pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Secara umum tekanan bagi organisasi telah meningkat dalam mengakomodir fokus strategi lebih luas, yang seluruhnya bersifat inklusif, dan lebih baik terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia.

Dewasa ini, mengelola modal manusia yang efisien dan efektif mengarah pada kemajuan dan pengembangan suatu organisasi, tetapi tanpa perencanaan sumber daya manusia yang tepat, kemajuan suatu organisasi memang sulit dicapai. Kualitas manajemen pada sektor publik telah menyita perhatian yang besar di banyak negara di seluruh dunia (Harsch & Festing, 2020; Hassanein & Özgüt, 2022). Hal umum yang terjadi bahwa terdapat keprihatinan yang didasarkan pada persepsi bahwa organisasi sektor publik merupakan organisasi yang sering dinilai tidak menarik bagi manajer dengan kualitas yang mumpuni. Kebanyakan manajer tersebut lebih memilih untuk bekerja pada sektor swasta atau korporasi besar (Coulson-thomas, 2012; Schlechter et al., 2014).

Sementara tugas organisasi publik adalah menjaga ketertiban sosial dan menyediakan sistem hukum dan keadilan bagi rakyat. Organisasi publik menyediakan barang atau jasa publik kepada rakyatnya dan karenanya membutuhkan sumber daya manusia yang efisien dan efektif untuk menyediakan layanan dengan cara yang efisien. Dewasa ini lebih banyak organisasi publik dari berbagai sektor yang memfokuskan pada area layanan yang berkualitas (Pramuditha & Agustina, 2022; Novira et al., 2020; Ramseook-Munhurrun et al.,

2010). Organisasi sektor publik membutuhkan tenaga kerja yang kompeten untuk memberikan pelayanan kepada publik dengan mahir, sehingga sangat penting bagi untuk mendapatkan kandidat yang tepat dalam mendapatkan pekerjaan yang tepat dan sesuai. Peran penting individu yang bekerja di sektor publik dalam menunjang pelayanan telah banyak dikenali dan dikaji dari berbagai perspektif teoritis yang melandasinya (Agustina et al., 2021; Dawud et al., 2018; Dharmanegara et al., 2021; Pradesa et al., 2019). Bagaimana individu yang bekerja pada sektor publik merasakan perlakuan yang diterima seperti kompensasi dan peluang pengembangan diri juga dapat mempengaruhi sikap individual (Harijanto et al., 2022; Heavyantono, 2018; Tanjung et al., 2022) maupun kecenderungan dalam berperilaku positif dalam bekerja (Agustina & Harijanto, 2022; Dawud et al., 2018). Dampaknya adalah pemerintah semakin menyadari pentingnya rekrutmen dan seleksi dari talenta-talenta hebat yang tersedia di pasar tenaga kerja dengan merujuk pada kompetensi inti pada organisasi pemerintahan. Hal ini merupakan tantangan tersendiri bagi penyelenggara pemerintahan di Indonesia sampai dengan saat ini.

Salah satu peran dan posisi dari pemerintah berkaitan dengan hal tersebut adalah secara konstan terus berusaha untuk merekrut, menjaga, memberikan *reward*, dan mengembangkan pegawai publik (Poocharoen & Lee, 2013). Sebagaimana yang dihadapi oleh organisasi bisnis atau perusahaan terkemuka di dunia, “perang talenta” merupakan agenda utama dari organisasi yang memberikan pelayanan publik di seluruh dunia (Kim, 2008; Van Dijk, 2009). Perang talenta juga terjadi di sektor publik, terutama mempertimbangkan fenomena yang marak bagaimana talenta-talenta terbaik akan cenderung lebih memilih berkarir di luar sektor publik. Seperti halnya remunerasi yang lebih rendah dan insentif keuangan yang lebih lemah dapat menarik manajer yang kurang berbakat ke sektor publik dan membuat individu yang ada di dalamnya menjadi berupaya lebih sedikit dalam pekerjaan yang dilakukannya.

Pentingnya manusia sebagai aset organisasi telah lama dikenali dan telah menjadi bahan informatif yang selalu disampaikan oleh pimpinan pada laporan tahunan dari sebuah organisasi (Coulson-thomas, 2012). Mendapatkan orang yang tepat dalam

peran penting di waktu yang tepat seharusnya bukan hal baru bagi para profesional dan praktisi SDM dari berbagai sektor, seperti halnya di perusahaan multinasional (Bonneton et al., 2022; Jooss et al., 2021). Organisasi Pemerintahan pada sebagian besar wilayah di dunia juga menyadari bahwa kurangnya keterampilan yang dimiliki dapat menjadi faktor utama dalam menghambat pertumbuhan ekonomi (Kock & Burke, 2008). Dengan dilakukan secara efektif, manajemen talenta dapat menciptakan keberhasilan organisasi secara jangka panjang.

Para profesional dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjelaskan bahwa manajemen talenta, yang didefinisikan sebagai proses organisasi memenuhi kebutuhan akan talenta yang dimiliki seseorang dalam pekerjaan yang bersifat strategis (Cappelli & Keller, 2014). Proses ini menjadi salah satu tantangan terbesar yang dihadapi organisasi di abad ke-21 (Ashton & Morton, 2005). Hasil temuan sebelumnya mengungkapkan bahwa secara umum disinyalir bahwa terdapat 3 hingga 5 persen individu berbakat dari semua pegawai dalam suatu organisasi (Baker et al., 2006; Garavan, 2007; Garavan et al., 2012).

Mengingat popularitasnya saat ini dan jumlah penelitian yang relatif besar di masa lalu, banyak pihak yang berharap bidang manajemen talenta dapat didefinisikan dengan baik dan didukung oleh berbagai penelitian empiris. Namun, banyak penulis dan peneliti percaya bahwa kajian di lapangan saat ini tidak memiliki definisi, kerangka kerja dan tujuan umum yang cukup jelas (Cappelli & Keller, 2014; Lewis & Heckman, 2006), dasar teori yang stabil (Thunnissen et al., 2013) dan bukti penelitian empiris (Cappelli & Keller, 2014; Collings & Mellahi, 2009).

Selanjutnya Gallardo-Gallardo & Thunnissen (2016) mengungkap bahwa jumlah terbesar dari penelitian empiris tentang manajemen talenta dilakukan di Amerika Serikat, Inggris, Australia, Belanda dan Irlandia. Kondisi ini ternyata telah menyebabkan pengaruh "*Anglo-Saxon*" yang sering ditemukan pada penelitian tentang proses manajemen talenta di sektor swasta dan di perusahaan multinasional (Thunnissen et al., 2013). Akibatnya, konsep dan praktik tentang manajemen talenta berdasarkan literatur tersebut tidak dapat sepenuhnya digunakan pada jenis organisasi lain, seperti perusahaan menengah dan besar (non-multinasional), atau ke budaya lain, termasuk bahkan kepada jenis organisasi

publik. Hal ini menjadi perhatian dari berbagai pihak seperti akademisi, praktisi, dan pemimpin organisasi publik (Flannery & Bloom, 2021; Kravariti & Johnston, 2020).

Berdasarkan hal tersebut diatas maka tujuan dari artikel ini untuk memberikan tinjauan literatur secara ilmiah tentang konsep manajemen talenta berdasarkan studi pada literatur yang ada sebelumnya dan telah tersedia, dengan upaya lebih spesifik untuk berusaha memfokuskan fenomena pada organisasi sektor publik. Kontribusi dari artikel ini diharapkan pada tiga hal. Pertama, artikel memberikan definisi yang jelas tentang talenta dan manajemen talenta pada sektor publik. Kedua, artikel ini diharapkan dapat memperkaya khasanah atau pengetahuan tentang penerapan manajemen talenta dengan mempertimbangkan batasan penerapan pada organisasi sektor publik. Para praktisi kebijakan dan profesional sumber daya manusia (SDM) telah diinformasikan oleh hegemoni model, strategi, dan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) yang dikembangkan di sektor swasta sering dipengaruhi oleh dasar-dasar Manajemen Publik Baru (NPM) dengan konsekuensi yang cenderung negatif (Brink et al., 2012; Thunnissen et al., 2013; Thunnissen & Buttiens, 2017).

Dengan demikian maka pembahasan tentang *transferability* manajemen talenta ke sektor publik bersama dengan potensi kontribusi dalam menghadapi tantangan sektor ini adalah sangat penting dan relevan. Oleh karena itu, rumusan agenda penelitian dalam artikel ini diusahakan untuk memberikan arahan baru bagi studi empiris di masa depan secara berurutan sebagai upaya meningkatkan pengetahuan ilmiah tentang manajemen talenta di sektor publik. Untuk mencapai tujuan tersebut, studi literatur sistematis dari penelitian manajemen talenta seperti yang dijelaskan pada bagian selanjutnya mulai dari filosofi tentang talenta, telaah manajemen talenta, sampai kepada bangunan kerangka integratif dari manajemen talenta di sektor publik.

Alderfer, (1977) mengemukakan bahwa dalam sistem sektor publik sebagian besar dari lingkungan yang bersifat politis. Situasi tersebut mungkin sangat bertentangan dengan banyak nilai dan praktik yang terkait dengan pekerjaan dalam pengembangan organisasi. Situasi ini dapat menghadirkan kesulitan luar biasa

ketika seorang manajer baru akan dipekerjakan atau dipromosikan. Para peneliti dapat membantu menciptakan jalan bagi manajer sektor publik saat ini dan di masa depan untuk mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk menangani hambatan yang dapat menghambat efektivitas dan efisiensi yang diupayakan bagi organisasi. Namun menurut Feldman (2005), tiga faktor dapat menghambat proses ini, antara lain :

1. Lebih banyak tekanan politik untuk mengembangkan dan atau mendapatkan manajer dalam organisasi sektor publik yang lebih baik,
2. Mengembangkan manajer saat ini di luar kemampuan alami dan keterampilan otodidak yang mereka miliki,
3. Lebih banyak penelitian tentang cara mengelola organisasi sektor publik.

Di luar hambatan proses tersebut, masalah sebenarnya yang dirasakan dan seringkali muncul adalah sebagai berikut : Mengingat semua perenungan politik dan birokrasi yang mengganggu sektor publik dan lembaga pemerintah, bagaimana lembaga-lembaga ini dan tim manajemen dalam organisasi mereka dapat mengembangkan, mempertahankan, dan memperoleh talenta sukses yang efektif untuk organisasi ? Sektor publik menunjukkan bahwa banyak lembaga tidak siap menghadapi perubahan dan bahwa manajer baru tidak memiliki kemampuan untuk menjadi pemimpin yang sukses dan efektif. Selain itu, metode yang sering digunakan oleh status quo untuk merekrut manajer baru dan untuk mempromosikan manajer dari dalam atau internal organisasi mungkin bertentangan dengan standar praktik dalam pengembangan organisasi. Situasi ini dapat mencegah atau menghambat proses membangun tim yang berisikan pemimpin yang penting dan berpengaruh pada proses promosi dan akuisisi talenta terbaik. Oleh karena itu, praktik yang lebih baik diperlukan untuk memilih manajer dengan kapasitas untuk memimpin pegawai yang dewasa ini profilnya bisa sangat beragam secara efektif.

Menurut Feldman (2005), sesungguhnya tantangan yang terlihat di sektor publik dapat dilihat di sektor swasta juga. Namun, tampaknya ada lebih banyak masalah di sektor publik karena pengaruh politik yang jelas. Feldman (2005) berpendapat

bahwa manajer pada organisasi sektor publik memiliki sedikit kendali atas program, kebijakan, dan perencanaan jangka panjang. Salah satunya adalah berkaitan dengan manajemen talenta. Kesulitan dalam mengelola talenta sangat sering terjadi karena kurangnya kendali atas program, kebijakan, dan perencanaan. Dari uraian yang disebutkan di atas membawa kepada pertanyaan penting dalam penelitian ini yang diyakini dapat berkontribusi penting pada literatur manajemen talenta tentang apa dan bagaimana organisasi publik dalam melakukan sesuatu hal yang mendorong organisasi menjadi lebih fokus dalam menarik, merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan orang yang tepat untuk mendorong pertumbuhan organisasi yang begitu cepat.

FILOSOFI TALENTA

Banyak pegawai yang tidak menyadari bagaimana organisasinya tempat bekerja dalam mengelola bakat atau talenta, karena dalam beberapa organisasi tertentu manajemen talenta tidak diformalkan. Seseorang dalam organisasi yang sedang mengidentifikasi talenta mungkin tidak menyadari bahwa apa yang mereka lakukan adalah bagian dari manajemen talenta. Seringkali dalam suatu organisasi, bakat atau talenta seseorang cenderung dievaluasi secara lebih subyektif. Di sisi lain, para peneliti di bidang manajemen talenta berusaha untuk menetapkan nilai harus berurusan dengan masalah yang belum terselesaikan di sekitar definisi dan batasan intelektual dari manajemen talenta.

Filsafat tentang talenta atau bakat dapat didefinisikan sebagai asumsi mendasar dan keyakinan tentang sifat, nilai, dan peran dari talenta yang dimiliki oleh pengambil keputusan utama dari sebuah organisasi (Meyers & Woerkom, 2014). Dengan kata lain, filosofi talenta menangkap bagaimana manajer senior (SDM) mendefinisikan talenta, siapa yang mereka anggap berbakat, betapa berharganya pegawai menjadi berbakat, dan bagaimana menurut mereka seharusnya pegawai yang berbakat dikerahkan untuk memaksimalkan kinerja. Dengan demikian, filosofi talenta menyerupai model mental yang telah banyak diteliti di bidang psikologi kognitif dan ilmu kognitif. Model mental adalah representasi kognitif dari realitas yang mempengaruhi penalaran individu, perilaku, dan pengambilan keputusan. Selain itu, model mental tersebut berfungsi sebagai filter selektif yang dapat

menentukan persepsi dan interpretasi individu atas sebuah peristiwa. Hal ini sejalan dengan gagasan bahwa representasi kognitif realitas berbeda dari masing – masing individu.

Filosofi talenta secara eksklusif atau stabil mencerminkan keyakinan manajerial itu hanya sebagian kecil (<20%) pegawai yang berbakat dan secara alamiah telah memberi pegawai ini keterampilan khusus, kemampuan, atau 'Hadiah' (Tansley, 2011). Sebagai konsekuensi dari keyakinan ini, manajer SDM membelah tenaga kerja ke dalam sekelompok kecil pegawai yang memiliki talenta (mis. seorang pemain, pemain bintang), dan kelompok pegawai yang jauh lebih besar tidak memilikinya (Michaels et al., 2001). Asumsi dasar mereka adalah bahwa hanya kelompok sebelumnya kemungkinan akan memberikan kontribusi besar untuk kinerja organisasi (Becker et al., 2009) memicu para manajer ini untuk bertarung 'Perang untuk talenta' (Michaels et al., 2001). Artinya, mereka memberikan yang menguntungkan perawatan untuk pegawai berbakat di perusahaan (mis. bonus, cepat kemajuan) untuk mengikat mereka ke organisasi, sementara juga berusaha mengidentifikasi dan mengejar pegawai berbakat yang bekerja untuk pesaing.

Beberapa penulis mendefinisikan "talenta" sebagai individu yang oleh majikan atau atasan dianggap sebagai masa depan yang potensial para pemimpin, yaitu, pegawai berpotensi besar (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016), dan berstatus sebagai "prestise, rasa hormat, dan kekaguman yang dinikmati individu di mata orang lain" (Reilly, 2008; Tansley, 2011). Secara konseptual, gagasan tentang "kesadaran status talenta" diperkenalkan untuk membantu dalam membuat perbedaan antara talenta yang diidentifikasi dan tidak mengetahui status talenta individu dan mereka yang benar-benar menyadarinya.

Beberapa penulis terdahulu mengusulkan bahwa konsep manajemen talenta bersifat eksklusif atau inklusif (Iles, Preece, & Chuai, 2010; Lewis & Heckman, 2006). Hal ini berkaitan tentang talenta yang dianggap langka (tidak dimiliki oleh setiap orang dan bersifat unik) atukah setiap orang pada dasarnya memang memiliki talenta. Sementara banyak talenta menganjurkan manajemen talenta berdasarkan pendekatan eksklusif, dengan lebih mengarah kepada persentase kecil dari sejumlah tenaga kerja – sebagai contoh individu yang berpotensi besar,

mempunyai kinerja tinggi, atau pegawai yang berperan penting secara strategis (Boudreau & Ramstad, 2005; Collings & Mellahi, 2009). Di sisi lain, manajemen talenta yang mempunyai pendekatan inklusif cenderung lebih banyak disukai karena mengarah kepada bagaimana mengoptimalkan seluruh orang (Harris & Foster, 2010; Swailes et al., 2014). Dalam prakteknya, pendekatan eksklusif dari sebuah manajemen talenta lebih banya diadopsi oleh sebagian besar organisasi (Coulson-thomas, 2012; Meyers & Woerkom, 2014), meski pendekatan inklusif juga secara umum juga dipakai. Dalam perkembangannya pendekatan hybrid yang menggabungkan kedua model pendekatan manajemen talenta ini baik secara inklusif maupun eksklusif dimungkinkan untuk diterapkan dalam seluruh jenis organisasi (Stahl et al., 2012).

Selanjutnya konsepsi kedua berkembang dengan argumen dasar bahwa manajemen talenta dipengaruhi oleh sejauh mana talenta dipahami sebagai konstruk yang bersifat bawaan atau didapat melalui latihan (Meyers & Woerkom, 2014). Apakah talenta adalah entitas yang stabil, atau apakah talenta dapat dikembangkan? Bagaimanapun talenta cenderung dipahami sebagai entitas yang stabil akan mengarah pada pengelolaan talenta yang dipraktikkan dengan penekanan kuat pada identifikasi dan seleksi talenta (Mcdonnell, 2011). Sementara asumsi talenta yang didapat atau dilatih akan membutuhkan praktik yang bertujuan untuk pengembangan dan perolehan pengalaman lebih besar bagi individu dalam mengembangkan dirinya (Mcdonnell et al., 2017; Meyers & Woerkom, 2014) .

Gambar 1. Filosofi Talenta berdasarkan Meyers dan van Woerkom (2014)



Di satu sisi, seseorang yang mendefinisikan talenta sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan cenderung lebih berpikir bahwa hal tersebut bisa diperoleh daripada orang yang mendefinisikan talenta dalam hal karakteristik kepribadian, kemampuan kognitif, atau motivasi (Meyers et al., 2019). Sebaliknya, pernyataan tersebut dapat dikaitkan dengan teori implisit seseorang yang ada pada individu (Dries, 2013), yang berarti bahwa kepercayaan bahwa orang dapat dibentuk dan terbentuk melalui pengalaman (yaitu, teori inkremental), atau kepercayaan bahwa orang sangat jarang sekali dapat berubah (mis., teori entitas; Dweck, 2012). Sejauh ini argumentasi yang ditawarkan oleh Dweck, (2012) lebih menyoroti tentang faktor mindset seseorang, apakah tergolong *fixed* atau *growth*. Tentunya mindset *fixed* cenderung menganggap talenta inti dari seseorang merupakan sesuatu yang bersifat *given*, diterima apa adanya dan tidak dapat dipoles lagi. Tetapi jika mindset *growth* yang lebih menonjol, keyakinan bahwa talenta itu bisa dipelajari, dilatih, dipoles, dan bahkan ditingkatkan menjadi dasar bahwa talenta merupakan sesuatu yang dapat dikembangkan. Diskusi tentang poin tersebut relevan berkaitan dengan manajemen talenta di berbagai konteks budaya.

Dalam banyak budaya barat, bakat biasanya dipahami sebagai kemampuan bawaan yang mengarah ke kinerja di atas rata-rata dalam domain tertentu (Tansley, 2011; Tansley & Tietze, 2013). Oleh karenanya masing – masing pendekatan (inklusif atau eksklusif) dan keyakinan (bahwa talenta itu stabil atau dapat dikembangkan) tentang talenta akan membawa pada masing – masing kuadran yang telah digambarkan oleh Meyers & Woerkom (2014) merujuk pada Gambar 1. Sementara ringkasan dari karakteristik empat kuadran tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 menyajikan ikhtisar dari asumsi dasar, implikasi untuk praktik manajemen bakat, peluang, dan tantangan dari empat filosofi bakat yang diperkenalkan oleh (Meyers & Woerkom, 2014). Tabel ini menjelaskan bagaimana dan mengapa manajemen talenta dapat berkontribusi pada keunggulan kompetitif berkelanjutan yang dimiliki oleh organisasi. Oleh karena itu perlu mendapatkan wawasan tentang filosofi tentang talenta yang mendukung konsep manajemen talenta. Artikel ini memperkenalkan empat filosofi bakat yang berbeda dalam persepsi tentang talenta sebagai hal yang (a) langka (eksklusif) atau universal (inklusif), dan (b) stabil /

dapat dikembangkan. Keempatnya jika dikombinasikan akan memunculkan filosofi talenta yang bersifat eksklusif / stabil; eksklusif / dapat dikembangkan; inklusif / stabil; dan filosofi talenta yang inklusif / dapat dikembangkan.

Tabel 1. Ringkasan Empat Karakteristik Dasar dari Filosofi Talenta

Karakteristik	Filosofi Talenta			
	Eksklusif/Stabil	Eksklusif/Dapat Dikembangkan	Inklusif/Stabil	Inklusif/Dapat Dikembangkan
Asumsi Dasar Tentang Talenta	<ul style="list-style-type: none"> - Sangat Jarang - Karakteristik stabil dari individu 	<ul style="list-style-type: none"> - Sangat jarang - Potensi individu yang butuh untuk dikembangkan 	<ul style="list-style-type: none"> - Universal - Karakteristik stabil dari individu (seringkali merujuk pada kekuatan karakter individu) 	<ul style="list-style-type: none"> - Universal - Potensi individu yang butuh untuk dikembangkan - Secara eksklusif dibentuk lewat praktek
Praktek Manajemen Talenta	<ul style="list-style-type: none"> - Diferensiasi dari tenaga kerja (berdasarkan bakat bawaan) - <i>Talent attraction (employer branding)</i> - Memilih talenta - Retensi talenta 	<ul style="list-style-type: none"> - Diferensiasi dari tenaga kerja (berdasarkan potensi) - Identifikasi potensi 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi kekuatan - Meningkatkan kecocokan pekerjaan – individu - Menyebarkan kekuatan - Mengelola kelemahan 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan potensi - Pengembangan bentuk dari talenta melalui praktek yang disengaja - Pengembangan kepemimpinan berbasis pengalaman
Peluang	<ul style="list-style-type: none"> - Dapatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui memenangkan perang untuk bakat - Alokasi sumber daya yang optimal melalui diferensiasi tenaga kerja - Kelangkaan talenta dan menghasilkan persaingan (global) yang sengit untuk itu 	<ul style="list-style-type: none"> - mengoptimalkan pengembalian investasi pelatihan melalui investasi pada pegawai yang berpotensi - transfer bakat - strategi rekrutmen luas berdasarkan kemungkinan transfer bakat 	<ul style="list-style-type: none"> - Persepsi positif pegawai atas tujuan dari manajemen talenta - Efek positif pada kesejahteraan pegawai, motivasi, dan akhirnya kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Membina pola pikir pertumbuhan - Keberhasilan belajar dan peningkatan kinerja karena efek Pygmalion - Menumbuhkan segala bentuk bakat dari dalam
Tantangan	<ul style="list-style-type: none"> - Mengelola pegawai yang tidak dianggap berbakat (berurusan dengan kemungkinan dampak negatif dan mematuhi standar etika) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengoptimalkan identifikasi potensial (khususnya pengukuran faktor-faktor yang memprediksi pertumbuhan di masa depan) 	<ul style="list-style-type: none"> - Menarik dan mempertahankan pegawai yang relevan (dengan pengetahuan berharga atau keterampilan langka) yang mungkin diburu oleh pesaing - Pencegahan filosofi eksklusif - Pencegahan mindset tetap 	<ul style="list-style-type: none"> - Penggunaan dan alokasi anggaran ketat yang efisien untuk pelatihan dan pengembangan - Memotivasi pegawai untuk terlibat dalam praktik yang disengaja

Sumber : Meyers dan van Woerkom (2014)

2. METODE PENELITIAN

Untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diberikan, metode kualitatif akan paling tepat untuk menemukan jawabannya. Literatur tentang topik terkait menunjukkan bahwa metode kualitatif adalah yang paling tepat adalah *literatur review*. Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kepustakaan (*library research*), yaitu serangkaian penelitian yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, atau penelitian yang obyek penelitiannya digali melalui beragam informasi kepustakaan (buku, ensiklopedi, jurnal ilmiah, koran, majalah, dan dokumen).

Fokus *literature review* ini adalah pada tinjauan tematiknya. Tinjauan tematik literatur diatur berdasarkan topik atau masalah, bukan perkembangan waktu dengan mengulas berbagai teori, hukum, dalil, prinsip, atau gagasan yang digunakan untuk menganalisis dan memecahkan pertanyaan penelitian yang dirumuskan. Adapun sifat dari penelitian ini adalah analisis deskriptif, yakni penguraian secara teratur data yang berupa literatur terdahulu yang telah diperoleh, kemudian diberikan pemahaman dan penjelasan tambahan agar subyek tersebut dapat dipahami dengan lebih baik oleh pembaca. Data yang berhasil terkumpul dalam kajian literatur ini adalah data berupa pustaka terdahulu baik berupa jurnal ilmiah yang berhasil diidentifikasi dan dikumpulkan yang mengandung konsepsi tentang talenta, manajemen talenta serta isu serta tema penting dari manajemen talenta.

3. HASIL PENELITIAN

TELAAH KONSEP MANAJEMEN TALENTA

Beberapa penulis dari literatur terdahulu yang berhasil dikompilasi oleh peneliti telah menjelaskan konsep talenta sebagai bagian dari manajemen talenta atau yang seringkali muncul dalam kajian tentang pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang dapat diuraikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 2. Pengertian Talenta

Penulis (Tahun)	Pengertian Talenta
Lewis and Heckman (2006)	Talenta dapat menciptakan citra yang berbeda dari setiap orang
Cheese et al. (2008)	Elemen utama talenta terdiri dari sikap, pengetahuan, pengalaman dan kemampuan kerja dari seseorang
Silzer and Dowell (2010)	Talenta dapat dikembangkan dari minat pegawai dalam organisasi

**Manajemen Talenta Pada Sektor Publik:
Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan**

Tansley et al. (2011)	Pegawai yang bertalenta mempunyai pengaruh terhadap produktivitas organisasi pada jangka pendek atau jangka panjang di masa kerjanya
Bethke-Langenegger et al. (2011)	Talenta dapat dilihat secara jelas dari minat orang yang dapat membantu berkontribusi lebih pada pencapaian kinerja dari organisasi
Capelli and Keller (2014)	Talenta melibatkan pegawai pada deskripsi pekerjaan yang berkaitan dengan perencanaan untuk strategi organisasi.
Sparrow and Makram (2015)	Merupakan kombinasi dari komitmen pekerjaan dan pengetahuan yang berkontribusi pada daya saing individual.

Sumber : Ananthan et al., (2019)

Pemilihan tentang hal apa saja yang dikategorikan dalam definisi bakat atau talenta sangat mempengaruhi tentang bagaimana kegiatan – program pengelolaan talenta. Definisi mengorganisasikan talenta dapat menentukan tentang program apa yang akan dipilih dan dilakukan oleh manajemen dalam mengelola sumber daya manusia di organisasinya. Jika talenta dipahami sebagai orang yang memegang posisi manajemen senior atau yang memiliki potensi untuk memegang posisi tersebut, maka organisasi perlu memutuskan kriteria apa yang ingin digunakan untuk memutuskan siapa yang memiliki kapasitas untuk pertumbuhan dan pengembangan personal (Reilly, 2008).

Manajemen talenta yang dibahas oleh banyak akademisi dan praktisi dipandang sebagai alat yang sangat penting dalam organisasi tetapi seringkali masih belum terdapat kesepakatan yang jelas tentang konsep manajemen talenta dan apa sebenarnya artinya (Iles et al., 2010; Mcdonnell et al., 2017). Meskipun banyak artikel, kajian, maupun penelitian manajemen talenta telah banyak dilakukan tetapi jika mempelajari semuanya, dapat terlihat bahwa tidak satupun dari akademisi dan praktisi yang memiliki perspektif sama tentang manajemen talenta. Sebagian besar studi mendefinisikan talenta atau bakat sebagai karakteristik yang tergantung pada kemampuan individu, lingkungan di mana individu bekerja, organisasi dan keadaan di dalam organisasi juga mempengaruhi karakteristik tersebut (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016; Thunnissen et al., 2013). Manajemen talenta adalah landasan keberhasilan kepemimpinan, karena pegawai yang sukses akan memenuhi tujuan dan memberikan hasil yang lebih baik dan maksimal dalam kontribusinya untuk pencapaian tujuan organisasi.

Di sisi lain, terdapat kecenderungan literatur manajemen talenta untuk meluncur ke retorika yang kabur tetapi menarik menyebabkan banyak pihak yang mempertanyakan apakah manajemen talenta bukan hanya sekedar “mode” manajemen. Mode manajemen ditandai dengan ambiguitas konseptual, dikombinasikan dengan rasa urgensi yang mendasarinya diciptakan oleh perancang mode tersebut (mis., konsultan, sekolah bisnis, guru manajemen) yang belum dilegitimasi oleh bukti kuat dan teori yang kuat (Iles et al., 2010).

Sebagai karakteristik mode manajemen tampaknya berlaku untuk konsep manajemen talenta — setidaknya pada pandangan pertama — dalam beberapa tahun terakhir kelompok penulis dan peneliti telah memeriksa apakah manajemen talenta hanyalah 'anggur lama dalam botol baru' (mis. Iles et al., 2010; Tansley, 2011). Dengan tegas, para penulis tersebut telah menyimpulkan bahwa manajemen talenta memang dipandang mampu memberikan nilai lebih bagi organisasi dari praktik manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM) lainnya.

Perlu diketahui bahwa konsep manajemen talenta berbeda dari SHRM (yaitu, desain dan implementasi dari serangkaian kebijakan yang konsisten secara internal dan praktik-praktik yang memastikan bahwa sumber daya manusia perusahaan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasinya) karena hal itu diyakini menjadi kurang egaliter, dan lebih elitis dengan definisi tersebut (Collings & Mellahi, 2009). Beberapa penulis telah menyatakan bahwa diferensiasi dari tenaga kerja adalah prinsip utama yang membedakan antara manajemen talenta dan SHRM secara lebih umum (Boudreau & Ramstad, 2005; Collings & Mellahi, 2009; Vaiman & Collings, 2013).

Tabel 3. Data Referensi Tentang Definisi Manajemen Talenta Pada Literatur
Manajemen Sumber Daya Manusia

Tahun	Penulis	Definisi Manajemen Talenta
2005	Ashton & Morton	“Manajemen Talenta merupakan pendekatan strategis dan holistik untuk perencanaan SDM dan bisnis atau rute baru ke efektivitas organisasi. Ini meningkatkan kinerja dan potensi orang — bakat — yang dapat membuat perbedaan terukur untuk organisasi sekarang dan di masa depan. Manajemen Talenta bercita-cita untuk menghasilkan peningkatan kinerja di antara semua tingkatan dalam angkatan kerja, sehingga memungkinkan setiap orang untuk mencapai potensinya, tidak peduli apa pun kemungkinan yang terjadi ”

**Manajemen Talenta Pada Sektor Publik:
Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan**

2008	Cappelli	“Pada intinya, manajemen talenta hanyalah masalah mengantisipasi kebutuhan akan sumber daya manusia dan menetapkan rencana untuk mencapainya”
2009	Collings & Mellahi	“Mendefinisikan manajemen talenta strategis sebagai kegiatan dan proses yang melibatkan identifikasi sistematis posisi kunci yang secara berbeda berkontribusi pada keunggulan kompetitif organisasi yang berkelanjutan, pengembangan kumpulan talenta yang berpotensi tinggi dan pemain lama yang berkinerja tinggi untuk mengisi peran ini, dan pengembangan dari arsitektur sumber daya manusia yang dibedakan untuk memfasilitasi dalam isian posisi-posisi tersebut dengan petahana yang kompeten dan untuk memastikan komitmen berkelanjutan mereka kepada organisasi”
2010	Silzer & Dowell	“Manajemen Talenta adalah serangkaian proses, program, dan norma budaya terintegrasi dalam organisasi yang dirancang dan diimplementasikan untuk menarik, mengembangkan, menyebarkan, dan mempertahankan talenta untuk mencapai tujuan strategis dan memenuhi kebutuhan bisnis di masa depan”

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

Berdasarkan data literatur yang telah terkumpul tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar penulis berasumsi bahwa manajemen talenta adalah bagian dari manajemen sumber daya manusia strategis secara umum dari suatu organisasi, dengan beberapa diantaranya telah menyatakan bahwa manajemen talenta adalah 'pola pikir' dan dengan demikian, karakteristik yang mencakup semua organisasi seperti budaya organisasi. Bahkan, banyak organisasi tampaknya tidak mau secara eksplisit mendefinisikan apakah manajemen talenta, dengan menyebutnya sebagai pola pikir karena kesukaan dalam menggunakan istilah “talenta” sebagai eufemisme untuk “orang” dalam memberikan pencerahan pada *employer branding* – pemberi kerjanya (R. E. Lewis & Heckman, 2006). Operasionalisasi manajemen talenta lebih dinilai sebagai pola pikir yang umumnya disarankan untuk organisasi. Bagaimanapun, hal ini terjadi karena manajemen talenta seringkali sulit untuk diterjemahkan ke dalam praktik yang bisa diterapkan (Guerci & Solari, 2012; Jones, Whitaker, Seet, & Parkin, 2012; Lewis & Heckman, 2006).

Debat sentral dalam literatur manajemen talenta menyangkut interpretasi bakat yang inklusif dan eksklusif, karena interpretasi bakat sangat penting untuk desain pendekatan manajemen talenta (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016; Meyers &

Woerkom, 2014). Tetapi konseptualisasi manajemen talenta tidak hanya terkait dengan definisi bakat tetapi juga dengan operasionalisasi tujuan manajemen talenta, dengan kata lain, "bakat untuk apa?".

Secara khusus, tujuan dari manajemen talenta muncul dari tuntutan dan kendala dalam konteks eksternal dan internal, tampaknya menjadi penentu untuk praktik manajemen talenta (baik yang berorientasi pengembangan atau kinerja). Namun, hubungan antara tujuan manajemen talenta dan praktik manajemen talenta perlu dieksplorasi lebih lanjut dalam penelitian empiris. Sementara definisi yang digunakan dalam artikel ini memandang manajemen talenta sebagai kumpulan dari praktik, aktivitas, dan fungsi khusus pada departemen Sumber Daya Manusia (SDM) pada suatu organisasi. Untuk selanjutnya, dalam mengelola talenta, Departemen SDM membutuhkan tentang apa yang harus dilakukan dan diputuskan, tetapi dengan cara yang lebih cepat dan efektif.

Lewis & Heckman (2006) dalam ulasan literaturnya mengidentifikasi tiga jenis konseptualisasi tentang pengelolaan talenta :

1. Kumpulan praktik atau fungsi departemen sumber daya manusia yang khas
2. Talenta mengumpulkan atau aliran pegawai ke pekerjaan di suatu organisasi
3. Perspektif generik tentang talenta yang berfokus pada pegawai yang berkinerja tinggi dan atau pegawai yang berpotensi besar secara umum.

Empat perspektif dari manajemen talenta antara lain dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Manajemen talenta dikaitkan dengan seperangkat praktik atau fungsi tipikal dari manajemen atau pengembangan sumber daya manusia, seperti halnya rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan (Heinen & O'Neill, 2004; Nilsson & Ellstrom, 2013). Sebagai contoh, definisi umum dari manajemen talenta dikenali sebagai proses menarik, merekrut, dan mempertahankan pegawai yang bertalenta. Manajemen talenta terus dianggap secara substansial mempunyai perbedaan dari manajemen sumber daya manusia tradisional dan tidak hanya terdiri dari pemberian label baru untuk ide-ide lama. Manajemen talenta dalam hal ini dikaitkan dengan kegiatan yang meliputi upaya memasukkan pengetahuan baru dan melakukan hal-hal dengan lebih cepat dan efisien (Chuai

et al., 2008). Dari perspektif ini, manajemen talenta juga dikaitkan dengan perubahan dari fokus departemen khusus kegiatan dari mengelola sumber daya manusia kepada upaya meningkatkan keterlibatan seluruh organisasi di semua tingkatan dalam hal merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan talenta terbaik yang dapat mendukung efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan dari organisasi.

2. Fokus pada kumpulan talenta dan proses yang dirancang untuk mengamankan pasokan pegawai di berbagai bagian organisasi terkait dengan pekerjaan dan tugas tertentu. Perspektif ini terkait dengan perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan dan pengembangan tenaga kerja (Rothwell, 2010). Gagasan manajemen talenta ini lebih berfokus pada antisipasi kebutuhan pegawai atau staf di masa mendatang, peningkatan karier, dan masalah tenaga kerja internal (Schweyer, 2004).
3. Manajemen talenta dianggap secara umum dan tidak terkait dengan posisi atau organisasi tertentu (mis. Becker & Huselid, 2006; Tarique & Schuler, 2010). Talenta cenderung dikaitkan dengan individu yang menunjukkan potensi atau kinerja tinggi dicari, direkrut, dan dihargai secara berbeda tanpa memperhatikan peran spesifik mereka dalam suatu organisasi. manajemen talenta dikaitkan dengan diferensiasi dan fokus elitisme daripada egaliterisme.
4. Collings & Mellahi, (2009) menjelaskan manajemen talenta dikaitkan dengan mengidentifikasi posisi-posisi kunci dalam suatu organisasi daripada gagasan di mana individu merupakan pusat keunggulan kompetitif berkelanjutan organisasi (Boudreau & Ramstad, 2005; Huselid et al., 2005). Itu tidak dianggap diinginkan tetapi sebaliknya dianggap sebagai investasi berlebihan jika semua posisi dalam suatu organisasi dipegang oleh berkinerja tinggi. Bahkan jika perspektif ini memerlukan pergeseran fokus, posisi kunci itu telah diidentifikasi harus diisi dari kumpulan talenta individu dengan tinggi potensial dan potensi kinerja tinggi.

Tabel 4. Identifikasi Tema Pada Manajemen Talenta di Organisasi

Tema	Sub-tema / deskripsi	Strategi Organisasi Dalam Menghadapi Tantangan atau Tekanan	Sumber Penelitian
Tantangan dalam mendapat dan menjaga talenta	Mentalitas Silo Tidak terhubungnya ekspektasi karir dari generasi yang lebih muda dan orientasi manajemen talenta dari organisasi Kurangunya kualitas talenta pada pasar tenaga kerja	Menyelaraskan strategi manajemen talenta dengan kebutuhan bisnis dan budaya Melibatkan manajer dalam proses mengembangkan talenta	Ashton & Morton (2005) Feldman (2005) Kim (2008) Kock & Burke (2008) Reilly (2008) Harris & Foster (2010) Rehman (2012) Poocharoen & Lee (2013) Cappeli & Keller (2014) Dirani (2018) Dirani & Nafukho (2018) Boselie et al., (2019) Dirani (2018)
Tekanan diantara kantor pusat dan wilayah atau regional	Tekanan yang muncul ketika organisasi didorong dengan proses manajemen talenta tidak sesuai dengan kebutuhan	Komunikasi inti dari kelompok nilai, kompetensi, dan proses Menciptakan program untuk memenuhi kebutuhan pegawai (ex : menyusun kinerja & penghargaan)	Dirani (2018)
Tekanan diantara potensi talenta yang tinggi dan yang tidak tinggi	Tekanan merupakan hasil dari perbedaan perlakuan diantara pegawai yang berpotensi tinggi dan pegawai lain yang tidak dicap potensial	Hasil yang tidak dikomunikasikan secara terbuka	Kock & Burke (2008) Harris & Foster (2010) Garavan et al., (2012) Rehman (2012) Poocharoen dan Lee (2013)
Tekanan diantara generasi	Ekspektasi karir yang berbeda Memilih atasan / pimpinan yang mempunyai kesadaran sosial	Menyediakan mentoring dan coaching lintas generasi Membentuk tim lintas generasi	Kock & Burke (2008) Reilly (2008) Rehman (2012) Poocharoen dan Lee (2013)

Sumber : Diadaptasi dari Li et al (2018)

Meskipun karakteristik (yang bersifat klasik) dari sektor publik — yang menekankan perlakuan yang sama terhadap semua pegawai — akan membuat pendekatan inklusif menjadi lebih mungkin (Swales et al., 2014), variasi dalam pendekatan manajemen talenta di organisasi sektor publik masih terus dipelajari dan dikembangkan sampai dengan saat ini. Kesimpulan sementara pendekatan manajemen talenta tergolong tidak murni berdasarkan pada kepercayaan ideologis, tetapi banyak faktor dalam konteks organisasi mempengaruhi strategi dari

manajemen talenta yang dimaksud.

TELAAH KRITIS PENGELOLAAN TALENTA PADA SEKTOR PUBLIK DAN ARAH PENELITIAN MASA DEPAN

Bagaimana sebenarnya mengelola talenta pada domain organisasi sektor publik? Dalam domain sektor publik mempunyai definisi berbeda-beda telah diungkapkan oleh para penulis sebelumnya tergantung pada apa yang disyaratkan oleh domain sektor publik, oleh karena itu ikhtisar singkat untuk kriteria paling umum yang digunakan dan menjelaskan perspektif tersebut penting bagi ulasan dalam artikel ini. Tampaknya ada konsensus yang berkembang bahwa tidak ada hal yang sepenuhnya dikategorikan sebagai sektor publik (Kock & Burke, 2008). Secara umum, tiga kriteria formal kepemilikan pemerintah, sumber pendanaan dan tingkat kontrol politik dengan kegiatan organisasi digunakan untuk membedakan organisasi sektor publik dan swasta (Bozeman, 1987). Ini berarti bahwa, idealnya, organisasi sektor publik bersifat dimiliki oleh publik (masyarakat), dibiayai oleh wajib pajak, dan diatur secara ketat oleh hukum (Kjeldsen & Jacobsen, 2013).

Meskipun kriteria ini biasanya dapat diterapkan untuk kegiatan pemerintah secara umum, layanan publik seperti pendidikan dan layanan kesehatan tidak selalu diselenggarakan dengan model tipikal yang sedemikian rupa dan dapat juga mengandung karakteristik khusus yang biasa terdapat pada sektor swasta. Sebagai contoh, skema perawatan atau pelayanan kesehatan di rumah sakit umum yang merupakan organisasi dengan badan hukum sah dan memiliki sistem pendanaan yang kompleks di mana otoritas kesehatan seperti Kementerian Kesehatan (otonom dari otoritas administrasi) setiap tahun dapat menilai anggaran per rumah sakit umum. Tetapi perlu diketahui bahwa rumah sakit umum saja bisa menerima dana mereka melalui skema pengaturan tertentu dengan firma asuransi kesehatan, pasien dan organisasi kesehatan lain tentang berapa banyak yang dapat mereka (rumah sakit umum) terima untuk per kegiatan perawatan atau pelayanan kesehatan.

Sebagai contoh lain Boselie, Harten, & Veld (2019) menggambarkan bahwa di Inggris, rumah sakit adalah bagian dari Layanan Kesehatan Nasional dan dapat

dianggap sebagai milik negara dan langsung didanai oleh pembayar pajak. Meskipun organisasi tersebut secara struktur diakui dan terlegitimasi, merupakan misi utama bagi rumah sakit untuk memberikan layanan perawatan kesehatan sedemikian rupa sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat (mis. rumah sakit berkualitas tinggi dan perawatan efisien yang tersedia untuk seluruh masyarakat) dan meningkatkan kepuasan atas layanan yang diterimanya. Sejalan dengan yang disampaikan oleh Rainey (2009), terdapat kriteria tambahan dari penciptaan nilai publik untuk memasukkan kategori organisasi yang memberikan pelayanan publik tetapi tidak selalu milik negara atau sepenuhnya didanai oleh wajib pajak. Contoh yang disampaikan Boselie et al., (2019) menunjukkan bahwa organisasi semacam itu dengan karakteristik “pelayanan publik” bahkan bisa berupa organisasi nirlaba atau swasta karena misi yang diemban oleh organisasi yang membedakan dari organisasi yang mencari untung.

Di sisi lain, organisasi sektor publik secara tradisional menawarkan imbalan ekstrinsik, termasuk skema pensiun, sistem asuransi kesehatan, dan keamanan kepemilikan (Houston, 2011; Lewis & Frank, 2002). Sistem imbalan sektor publik secara umum lebih fokus pada atribut pekerjaan intrinsik seperti peningkatan karir, perlakuan yang adil, keterlibatan pegawai, dan pengakuan atas layanan dan komitmen, daripada manfaat secara finansial. Dengan demikian, literatur empiris telah menetapkan imbalan ekstrinsik dan intrinsik sebagai dorongan utama untuk pekerjaan pada sektor publik. Mengingat komposisi multigenerasi organisasi sektor publik, perlu dicatat bahwa preferensi dari generasi yang lebih tua atau sebelumnya mungkin tidak harus sama untuk generasi baru untuk tenaga kerja muda yang mungkin termotivasi oleh faktor-faktor yang berbeda. Tetapi fenomena dalam mengelola talenta pada organisasi sektor publik tetap penting untuk dicermati dan dikaji lebih lanjut.

Poocharoen & Lee (2013) melakukan studi tentang manajemen talenta di sektor publik dengan melakukan komparasi atas praktik tersebut di Singapura, Malaysia, dan Thailand. Studi ini menunjukkan bahwa masing-masing negara memiliki makna sendiri dalam mengartikan konsep manajemen talenta, proses manajemen talenta, penghargaan kinerja, dan penyusunan sistem yang berbeda. Poocharoen & Lee

(2013) menyatakan bahwa organisasi pemerintah harus mengambil pendekatan inklusif dan eksklusif untuk metode yang mereka gunakan dan memastikan bahwa taktik manajemen talenta mereka menempatkan orang yang tepat sebagai penanggung jawab dalam pelaksanaannya. Mereka juga percaya bahwa pendekatan inklusif akan terdiri dari upaya-upaya memajukan pegawai melalui taktik pengembangan dan memberikan pelatihan internal kepada mereka. Selain itu, komponen-komponen utama termasuk menciptakan peluang promosi, melibatkan staf sumber daya manusia dalam proses, memberikan panduan kepada manajemen, dan mengembangkan skala pembayaran kompensasi maupun insentif sebagai bentuk penghargaan. Sebaliknya, pendekatan eksklusif akan terdiri dari menjadi kompetitif, mengevaluasi kinerja organisasi, secara agresif mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki organisasi, menganalisis pasar eksternal dari organisasi, memeriksa apa yang dilakukan organisasi pemerintah lainnya, mengembangkan pelatihan kepemimpinan, dan berinvestasi di departemen sumber daya manusia. Selain itu, organisasi harus memastikan bahwa individu yang memimpin organisasi memiliki jumlah dominasi yang tepat untuk membuat keputusan dan terhubung dengan lembaga publik lainnya untuk mengembangkan talenta.

Buttiens & Hondeghem (2015) melakukan studi pada organisasi publik untuk membantu menjembatani kesenjangan dari area yang belum diselidiki dari manajemen talenta. Investigasi mereka mengungkapkan hal tersebut banyak organisasi pemerintah yang terlibat menerapkan metode inklusif ketika menggunakan taktik manajemen bakat, yang berarti bahwa setiap orang di tempat kerja adalah bagian dari proses manajemen talenta. Studi ini juga mengungkapkan bahwa beberapa organisasi baru saja mulai berfokus pada manajemen talenta. Rehman (2012) melakukan studi pada organisasi sektor publik di Pakistan dan menemukan bahwa tantangan memilih orang yang tepat, untuk pekerjaan yang tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan sektor publik masih harus dipenuhi. Selanjutnya disebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah bagian integral dari organisasi, terutama sektor publik, karena kebijakan yang mereka miliki terkait dengan kinerja pekerjaan secara umum.

Collings (2014) memperkuat konsep yang ditawarkan oleh Thunnissen et al., (2013) bahwa manajemen talenta harus mempertimbangkan seluruh organisasi dan memanfaatkan berbagai perspektif teoretis untuk mendapatkan pengetahuan tentang perusahaan dan perilaku yang dihasilkan. Lebih lanjut, dalam berbagai tingkat teori dan penelitian empiris tentang manajemen talenta harus dimasukkan dalam pandangan dan keyakinan dari para pemimpin, pemangku kepentingan, dan pegawai dalam organisasi sebagai upaya untuk mengembangkan apresiasi yang lebih besar terhadap manajemen talenta.

Dalam beberapa dekade terakhir, pengembangan manajemen talenta menjadi prioritas utama bagi organisasi. Peneliti sebelumnya telah menekankan pentingnya pengembangan manajemen talenta sebagai mekanisme di mana organisasi dapat menumbuhkan kreativitas pegawai, mendukung naluri berwirausaha, dan mengeksplorasi kelompok keterampilan baru (misalnya Michaels et al., 2001). Pada tingkatan organisasi dan sektor tertentu, terdapat mekanisme serta logika institusional yang digunakan untuk menjelaskan kerangka manajemen talenta dalam organisasi publik. Permasalahannya adalah meski pengelolaan dan pengembangan talenta merupakan area fokus dari pengembangan sumber daya manusia, kajian tentang manajemen talenta pada organisasi publik masih sangat terbatas, dengan mayoritas ulasan kajian lebih kepada sektor privat atau bisnis (Dirani, 2018; Dirani & Nafukho, 2018).

Dapat diidentifikasi beberapa poin penting meskipun manajemen talenta berasal dari organisasi sektor swasta, penerapannya secara penuh dan terintegrasi dengan komprehensif tersebut dapat membawa manfaat lebih bagi organisasi sektor publik. Seperti yang dikemukakan, ada interaksi antara parameter internal dan eksternal yang disebutkan di atas dan berpotensi besar dalam memberikan dampak baik positif maupun negatif pada penerapan manajemen talenta dalam konteks sektor publik, yang mengarah ke agenda penelitian yang diusulkan untuk manajemen talenta pada sektor publik yang mengacu literatur yang terkait dengan para sarjana dan praktisi. disimpulkan dengan menyoroti potensi manajemen talenta, jika diterapkan secara efektif dan tepat, untuk mendukung sektor publik dalam mengatasi masalah sosial-ekonomi dan kebijakan yang semakin kompleks,

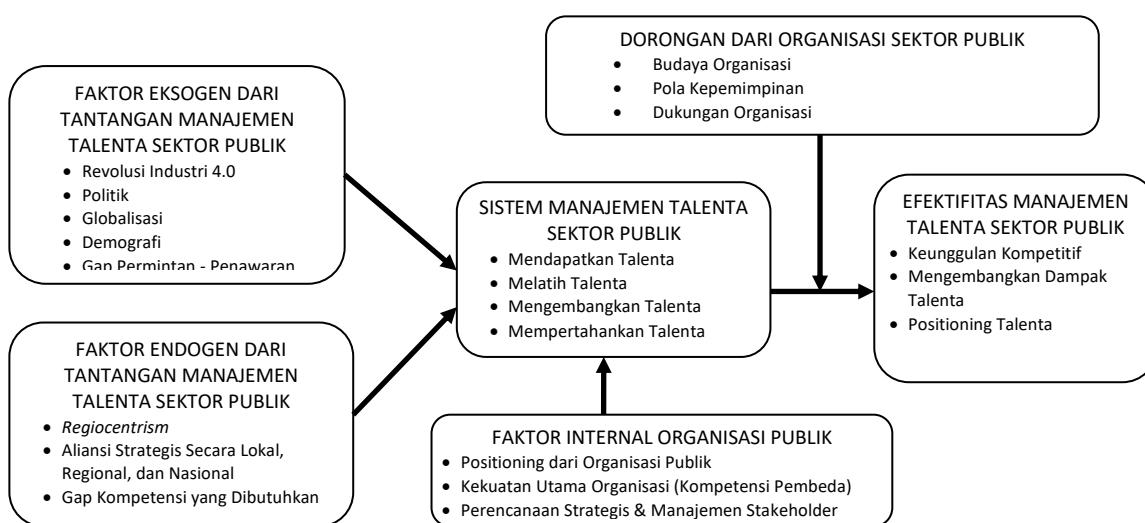
mengubah pasar tenaga kerja, pola demografis, lanskap politik, dan perannya dalam ekonomi digital.

4. PEMBAHASAN

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini mencoba menawarkan gambaran yang lebih komprehensif sebagai kerangka penerapan manajemen talenta dalam organisasi sektor publik dengan mempertimbangkan tantangan manajemen talenta yang dihadapi. Tantangan dari manajemen talenta ini berupa faktor eksogen dan endogen (beserta indikator dari kedua hal tersebut) sebagai hal yang dapat mempengaruhi sistem manajemen talenta pada sektor publik. Faktor eksogen dan endogen tersebut yang diyakini pula dapat berpengaruh penting kepada keputusan organisasi untuk menerapkan manajemen talenta secara inklusif atau eksklusif. Hal lain yang dapat mempengaruhi sistem manajemen talenta adalah faktor internal yang ada pada organisasi publik, ini berkaitan dengan posisi dan perencanaan strategis, kekuatan utama (atau kompetensi inti organisasi tersebut yang membedakan dengan jenis organisasi lain bahkan pesaing), maupun tentang bagaimana pengelolaan stakeholder dari organisasi publik.

Sistem manajemen talenta pada organisasi publik yang dijalankan baik menggunakan pendekatan inklusif atau eksklusif, agar dapat menjamin efektivitasnya maka dorongan dari organisasi berupa faktor budaya, kepemimpinan atau dukungan dari organisasi perlu untuk ditingkatkan. Sehingga dalam hal ini untuk mencapai keunggulan kompetitif dari positioning lembaga / institusi, maka dampak dari pengelolaan talenta perlu dimaksimalkan, yang berarti bahwa peningkatan kinerja atau pencapaian organisasi secara penuh dapat didorong oleh keberadaan talenta – talenta terbaik yang dimiliki organisasi.

Gambar 1. Kerangka Integratif dari Manajemen Talenta Pada Sektor Publik dan Saran Untuk Penelitian Masa Depan



Berdasarkan kerangka pada Gambar 1, maka manajemen talenta sektor publik dapat diorganisasikan ke dalam empat domain sebagai berikut :

1. Faktor pendorong eksternal ini merupakan faktor exogen dan endogen dari tantangan manajemen talenta. Faktor eksternal ke organisasi yang sebagian besar di luar kendali manajemen; namun tantangan ini dapat memengaruhi sistem operasional dari organisasi publik. Faktor pendorong eksternal merupakan bagian dari lingkungan eksternal organisasi. Satu dekade terakhir ini telah terlihat kemajuan penting dalam teknologi informasi dan komunikasi. Terbaru, sebagai contoh perubahan teknologi yang berdampak besar seperti revolusi industri 4.0 telah membawa dampak perubahan yang signifikan pada elemen penting pengelolaan talenta. Hal lainnya telah banyak dikenali seperti globalisasi, faktor kondisi politik, faktor demografi, serta gap diantara permintaan – penawaran.
2. Kekuatan internal organisasi, termasuk posisi kompetitif atau strategis, kompetensi organisasi, model perencanaan strategis dan manajemen stakeholder yang juga berdampak pada praktik organisasi secara spesifik tentang pengelolaan talenta.
3. Kegiatan manajemen sumber daya manusia internal. Berdasarkan tinjauan pustaka, terdapat empat kegiatan utama dari sistem manajemen talenta—

menarik atau mendapatkan talenta, melatih talenta, mengembangkan talenta, dan mempertahankan talenta — telah digunakan oleh organisasi sektor publik untuk mengatasi tantangan Manajemen Talenta.

4. Dorongan dari organisasi. Dalam mendukung efektivitas manajemen talenta pada sektor publik, dukungan dari organisasi tetap perlu dan penting untuk didapatkan. Individu dalam organisasi yang merasa diperhatikan kontribusi dan kesejahteraannya oleh organisasi maka akan cenderung meningkatkan efektivitas manajemen talenta dalam organisasi berupa dampak positif dari talenta tersebut. Selain bentuk dukungan, faktor budaya dan kepemimpinan dapat secara mutlak memperkuat sistem manajemen talenta dalam organisasi sektor publik untuk mendorong efektivitas maupun pencapaian keunggulan strategis yang dimiliki organisasi.
5. Efektivitas Manajemen Talenta. Efektivitas didefinisikan dalam hal pemanfaatan dan mengintegrasikan praktik manajemen SDM yang tepat dan kebijakan yang meningkatkan kinerja keseluruhan dari organisasi sektor publik baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Telah banyak diketahui bersama bahwa terdapat peralihan ke tantangan khusus yang dihadapi para profesional sektor publik saat ini (Brunetto & Beattie, 2020). Tema penting selama dua dekade terakhir adalah bahwa ketika profesional menjadi seorang manajer, mereka akan menghadapi masalah ambiguitas yang terkait dua hal - organisasi dan profesi, yang mengakibatkan seringnya persaingan dari agenda yang dimainkan. Tidak ada keraguan bahwa setiap individu yang bekerja di sektor publik ingin menjadi pegawai terbaik dalam lembaga atau institusi pemerintah. Tetapi lebih banyak fokus harus diarahkan pada keseluruhan skema dalam pengelolaan talenta yang bermuara pada penciptaan merek terbaik untuk organisasi sektor publik. Selain itu, untuk menunjukkan bahwa organisasi publik memang memiliki program manajemen talenta yang bagus untuk membantu mengurangi pengurangan pegawai, meningkatkan retensi, menarik dan merekrut staf, dan berbagi sumber daya. Organisasi publik harus melihat dan mempertimbangkan manajemen bakat sebagai potensi aset besar.

5. KESIMPULAN

Artikel ini memberikan tinjauan literatur tentang manajemen talenta, antara filosofi

***Manajemen Talenta Pada Sektor Publik:
Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan***

talenta serta konsep manajemen talenta dan bagaimana hal ini dapat menjadi kerangka dasar dalam memahami manajemen talenta secara komprehensif. Dapat dirasakan bahwa bidang manajemen talenta pada sektor publik dapat berkembang dengan lebih bermanfaat terutama secara praktis di tahun-tahun mendatang. Meskipun ulasan tentang topik manajemen talenta ini telah banyak dilakukan pada tahun-tahun sebelumnya, gambaran tentang kerangka integratif manajemen talenta sektor publik yang dikembangkan di sini telah memunculkan serangkaian peringatan yang sebelumnya tidak disorot, salah satunya tentang bagaimana dorongan yang muncul dari organisasi dapat memoderasi implementasi sistem manajemen talenta atas efektivitas manajemen talenta yang dicapai.

Selain itu, dari ulasan tentang manajemen talenta di sektor publik menggugah pertanyaan penting yang dapat dieksplorasi lebih lanjut, yakni tentang apa yang dapat dilakukan organisasi pelayanan publik untuk dapat menemukan dan mempertahankan orang-orang terbaik untuk mendukung kinerja terbaik dari organisasi? Bagaimana manajemen talenta diterapkan dalam organisasi sektor publik akan menjadi hal yang menarik untuk terus dikaji lebih mendalam. Sebelum mengimplementasikan manajemen talenta, sektor publik perlu untuk mempertimbangkan tantangan terkait budaya dan nilai dari sektor publik, bagaimana praktek manajemen talenta diadopsi, dan peran kunci dari stakeholder.

Pandangan tentang konsep manajemen talenta yang masih “muda”, dan banyak pihak yang menganggapnya sama dengan konsep MSDM strategis juga perlu disadari. Tidak bisa dipungkiri bahwa banyak pandangan tentang bidang manajemen talenta sektor publik ini bergerak menuju kedewasaan meski harus memiliki jalan panjang yang berliku untuk mencapainya (misal, perdebatan atas pemahaman konsep, atau tentang perbedaan lokus – antara organisasi *profit oriented* dan yang bermuara pelayanan publik diyakini akan masih terus terjadi di masa depan).

Namun, ada kebutuhan untuk terus berhati-hati dalam mengulas konsep ini (manajemen talenta) dalam sektor publik, karena konsep ini dan istilah yang melekat tampaknya memungkinkan untuk digunakan pada banyak kesempatan. Dalam kondisi yang sangat longgar cara ini mungkin memiliki dampak negatif untuk

kemajuan konseptual dan teoretis yang merupakan landasan dalam membangun bidang penelitian kritis. Selain itu, para peneliti selanjutnya perlu mendorong batas-batas intelektual dan fokus untuk menjadikan manajemen talenta pada sektor publik sebagai bidang penelitian yang berkelanjutan itu tidak hanya menambah pemahaman dan teori akademis tetapi juga membantu menjembatani kesenjangan praktik yang sering disorot.

Implikasi secara praktis dari kerangka integratif manajemen talenta adalah organisasi publik akan terus melakukan pencarian individu berbakat dengan potensi kepemimpinan, yang berpotensi kepada kecenderungan para pemimpin dan penyelia SDM akan mempertanyakan strategi tradisional sektor publik dalam menarik kandidat, merekrut, serta melakukan pengembangan dan manajemen karier dari pegawai. Sebelum memperkenalkan intervensi manajemen talenta, organisasi sektor publik perlu memberikan pertimbangan yang cermat tentang bagaimana hal ini dapat diterapkan secara efektif, khususnya dalam hal keselarasan dengan kebijakan dan praktik kesetaraan dan keanekaragaman yang ada di mana kontradiksi dapat muncul ketika mengelola talenta dalam organisasi. Ini berarti bahwa arsitek manajemen talenta perlu menyusun strategi dan melibatkan penyelia pada tahap desain dan implementasi untuk memastikan bahwa kebijakan dalam pengelolaan talenta yang disesuaikan dalam konteks organisasi tertentu dapat diperkenalkan dan mempertimbangkan kebijakan dengan tepat. Selanjutnya, sejumlah potensi ketidaksesuaian dalam konteks kerangka integratif manajemen talenta yang dapat diidentifikasi oleh manajemen akan berkurang jika agenda kinerja sektor publik saat ini yang lebih sibuk dengan pengukuran kinerja dapat diimbangi dengan fokus untuk mencapai keberlanjutan organisasi melalui pengembangan talenta dari pegawai yang ada pada organisasi.

Bagi organisasi publik setiap masukan seperti praktek terbaik dapat dipertimbangkan untuk meningkatkan proses manajemen talenta sehingga tantangan yang dialami dapat dikurangi secara perlahan. Pada dasarnya setiap organisasi mengalami hambatan dan tantangannya masing-masing sehingga tidak boleh hilang begitu saja. Hal tersebut dapat membantu organisasi secara dinamis menjadi lebih efisien dan efektif. Banyak organisasi berfokus pada upaya

membangun dan mencetak pemimpin, bekerja keras dalam upaya peningkatan keterampilan dan meningkatkan pengetahuan, pengembangan, dan kapasitas semua karyawan. Selain itu, organisasi dapat menawarkan berbagai kesempatan pelatihan, tutorial, video, dan sarana pembelajaran lainnya, seperti interaksi tatap muka untuk membantu menambah pengetahuan dan keterampilan, sehingga organisasi dapat terus berfungsi secara operasional sekaligus meningkatkan kapasitas dan kapabilitasnya. Program manajemen talenta yang diterapkan di organisasi publik dapat memberikan dukungan yang memadai kepada pegawai untuk pengembangan karirnya meskipun dengan keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.

Satu hal lainnya yang sedang dilakukan organisasi publik adalah menggunakan pendekatan populer untuk mengelola sumber daya manusia yang disebut manajemen talenta pada tingkat umum. Pola ini dilakukan dengan melibatkan identifikasi individu yang kritis, menonjol secara kualitas kompetensi dan interpersonal, untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya organisasi akan mengintegrasikan fungsi inti sumber daya manusia yaitu daya tarik, retensi, pengembangan, dan transisi untuk memastikan bahwa orang - orang ini berada di "tempat yang tepat di waktu yang tepat."

Rekomendasi untuk penelitian di masa mendatang bahwa penelitian selanjutnya agar dapat dilakukan untuk menyelidiki metode inklusif dan eksklusif yang digunakan dalam organisasi sektor publik untuk memastikan bahwa pendekatan ini memiliki individu yang tepat dalam kontrol dan bahwa individu tersebut memiliki wewenang yang tepat untuk pengambilan keputusan. Jenis penelitian tersebut diasumsikan dapat berfungsi dengan baik sebagai hubungan antar lembaga publik untuk membantu mengembangkan talenta, karena organisasi dapat memperoleh manfaat dari mengetahui informasi tentang pengelolaan talenta dalam organisasi. Untuk studi masa depan tentang manajemen talenta di sektor publik, rekomendasi yang dapat disampaikan termasuk berikut :

1. Mempertimbangkan sejumlah kekurangan teoritis dalam konsep manajemen talenta di sektor publik, pemeriksaan lebih lanjut dari tantangan dan hubungan di dalam dan di antara elemen-elemen dalam kerangka kerja manajemen talenta

diperlukan untuk memberikan informasi yang lebih valid serta mendapatkan ruang pengembangan kajian yang lebih luas.

2. Mempertimbangkan bidang kajian ini masih tergolong relatif muda, metodologi yang lebih cenderung mengarah metode kualitatif dapat digunakan untuk memfasilitasi pembangunan teori, meski tidak menutup kemungkinan bahwa metode kuantitatif diperlukan untuk memverifikasi temuan empiris di lapangan.
3. Mempertimbangkan masalah yang dibahas oleh manajer sumber daya manusia dalam organisasi sektor publik terkadang ditangani oleh komunitas akademik, maka pertanyaan penelitian di masa depan dapat didasarkan pada kebutuhan praktis dan fokus pada kehidupan organisasi "nyata" dan peristiwa terkini.

Lalu bagaimana masa depan manajemen talenta di sektor publik di Indonesia? Popularitas yang berkelanjutan dari pendekatan manajemen talenta secara umum akan menyarankan bahwa organisasi cenderung dapat mengadopsi setidaknya model strategis dari manajemen talenta. Pemerintah telah berkomitmen untuk mengembangkan lembaga manajemen talenta, saat ini Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) serta Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) sedang mengkaji bentuk institusi pengatur Sumber Daya Manusia (SDM). Diharapkan institusi tersebut dapat menjadi pusat dari upaya pengelolaan dan pengembangan talenta terbaik dalam organisasi sektor publik di Indonesia. Selain itu ada kewajiban bagi setiap Institusi Pemerintah di berbagai level untuk memiliki perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia yang komprehensif dan bermuara pada penciptaan nilai tambah bagi organisasi publik. Kondisi ini menjadi peluang bagi para peneliti, analis, dan para pihak yang berkepentingan lainnya untuk dapat lebih mencermati tentang bagaimana efektivitas program manajemen talenta yang tentunya untuk menilai hal tersebut harus mempertimbangkan dan juga mengulas hal – hal lain berkaitan dengan sistem manajemen talenta yang diadopsi oleh sebuah institusi sektor publik.

6. REFERENSI

Agustina, I., & Harijanto, D. (2022). Determinan Perilaku Proaktif Pegawai Ditinjau Dari Persepsi Dukungan Organisasi, Keadilan Distributif Serta Keadilan

- Prosedural. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 3(1), 102–120.
- Agustina, I., Pradesa, H. A., & Putranto, R. A. (2021). Peran Dimensi Motivasi Pelayanan Publik Dalam Meningkatkan Komitmen Afektif Pegawai. *JEMAP: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Dan Perpajakan*, 4(2), 218–235.
- Alderfer, C. (1977). Organization Development. *Annual Review of Psychology*, 28, 197–223.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28–31. <https://doi.org/10.1108/14754390580000819>
- Baker, M., Kubal, D., & Rourke, T. O. (2006). Use innovative approaches to retain key talent. *Strategic HR Review*, 5(6), 5. <https://doi.org/10.1108/14754390680000914>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32, 898–925.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Harvard Business Press.
- Bonneton, D., Schworm, S. K., Festing, M., & Muratbekova-Touron, M. (2022). Do global talent management programs help to retain talent? A career-related framework. *International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 203–238. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1683048>
- Boselie, P., Harten, J. Van, & Veld, M. (2019). A human resource management review on public management and public administration research : stop right there ... before we go any further *Public Management Review*, 00(00), 1–18. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44, 129–136.
- Bozeman, B. (1987). *All Organizations are Public: Bridging Public and Private Organizational Theories*. Jossey-Bass Inc.
- Brink, M. van den, Fruytier, B., & Thunnissen, M. (2012). Talent management in academia: performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 180–195. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00196.x>
- Brunetto, Y., & Beattie, R. (2020). Changing role of HRM in the public sector. *Public Management Review*, 22(1), 1–5. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645876>
- Buttiens, D., & Hondeghem, A. (2015). Strategic Choices Regarding Talent

- Management in the Flemish Public Sector. *Society and Economy*, 37(1), 49–72.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Chuai, X., Preece, D., & Iles, P. (2008). Is talent management just ‘old wine in new bottles’? The case of multinational companies in Beijing. *Management Research News*, 31(12), 901–911.
- Collings, D. G. (2014). Toward mature talent management: Beyond shareholder value. *Human Resource Development Quarterly*, 25, 301–319.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- 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>
- Dawud, J., Pradesa, H. A., & Afandi, M. N. (2018). 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), 1675–1188. <https://doi.org/10.30741/wiga.v8i1.231>
- Dharmanegara, I. B. A., Sulistyan, R. B., & Agustina, I. (2021). How Well Public Service Motivation and Job Satisfaction in Enhancing the Effect of Compensation on Job Performance? *Wiga : Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 11(2), 181–192. <https://doi.org/10.30741/wiga.v11i2.853>
- Dirani, K. M. (2018). Talent Management and Development in the United Arab Emirates. *Advances in Developing Human Resources*, 1–19. <https://doi.org/10.1177/1523422318803088>
- Dirani, K. M., & Nafukho, F. M. (2018). Talent Management and Development: Perspectives From Emerging Market Economies. *Advances in Developing Human Resources*, 1–6. <https://doi.org/10.1177/1523422318803362>
- Dries, N. (2013). Human Resource Management Review The psychology of talent management : A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- Dweck, C. S. (2012). Mindsets and human nature: Promoting change in the Middle East, the schoolyard, the racial divide, and willpower. *The American Psychologist*, 67, 614–622.
- Feldman, M. (2005). Management and public management. *Academy of Management*

- Review*, 48(6), 958–960.
- Flannery, T. P., & Bloom, B. (2021). Research for Practitioners: The Growing Complexity of Benefit Design. *Compensation & Benefits Review*, 53(2), 98–100. <https://doi.org/10.1177/0886368720971923>
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31–56.
- Garavan, T. N. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11–30. <https://doi.org/10.1177/1523422306294492>
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Guerci, M., & Solari, L. (2012). Talent management practices in Italy – implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 15(1), 25–41. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.64746>
- Harijanto, D., Dharmanegara, I. B. A., Pradesa, H. A., & Tanjung, H. (2022). Do Distributive Justice Really Make Public Officers Feels More Obligated in Their Job? *Innovation Business Management and Accounting Journal*, 1(1), 1–8.
- Harris, L., & Foster, C. (2010). Aligning talent management with approaches to equality and diversity Challenges for UK public sector managers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), 422–435. <https://doi.org/10.1108/02610151011052753>
- 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., & Özgüt, 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>
- Heavyantono, O. I. (2018). Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan Non Pegawai Negeri Sipil (Non PNS) di Universitas Brawijaya. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 4(1), 1–9.
- Heinen, J., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximise performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67–82.
- Houston, D. J. (2011). Implications of occupational locus and focus for public service motivation: Attitudes toward work motives across nations. *Public*

- Administration Review*, 71(5), 761–771.
- Huselid, M., Beatty, R., & Becker, B. (2005). 'A players' or 'A positions'? The Strategic Logic of Workforce Management. *Harvard Business Review*, December, 110–117.
- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125–145. <https://doi.org/10.1080/13678861003703666>
- Jones, J. T., Whitaker, M., Seet, P.-S., & Parkin, J. (2012). Talent management in practice in Australia : individualistic or strategic ? An exploratory study. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 399–420. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00036.x>
- Jooss, S., Burbach, R., & Ruël, H. (2021). Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations. *International Journal of Human Resource Management*, 32(11), 2321–2352. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579748>
- Kim, P. S. (2008). How to Attract and Retain the Best in Government. *International Review of Administrative Sciences*, 74(4), 637–652.
- Kjeldsen, A., & Jacobsen, C. (2013). Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23, 899–926.
- Kock, R., & Burke, M. (2008). Managing Talent in the South African Public Service. *Public Personnel Management*, 37(4), 457–470.
- 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, G. B., & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for the government? *Public Administration Review*, 62(4), 395–404.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- Mcdonnell, A. (2011). Still Fighting the “ War for Talent ”? Bridging the Science Versus Practice Gap. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169–173. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9220-y>
- Mcdonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management : a systematic review and future prospects Kamel Mellahi Randall Schuler. *European Journal of International Management*, 11(1), 86–128.

- Meyers, M. C., & Woerkom, M. Van. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>
- Meyers, M. C., Woerkom, M. Van, Paauwe, J., & Dries, N. (2019). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–27. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>
- Michaels, E., Handfield-Jones, E., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press.
- Nilsson, S., & Ellstrom, P.-E. (2013). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 26–45. <https://doi.org/10.1108/03090591211192610>
- Novira, A., Priatna, R., & Pradesa, H. A. (2020). Pengaruh Dimensi Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Pengguna Layanan Kesehatan Puskesmas di Kabupaten Sumedang Tahun 2019. *JEMAP: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Dan Perpajakan*, 3(2), 288–302.
- Poocharoen, O., & 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), 133–146. <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.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. John Wiley and Sons Inc.
- Ramseook-Munhurrun, P., Lukea-Bhiwajee, S., & Naidoo, P. (2010). Service Quality in the Public Service. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(1), 37–50.
- Rehman, S. (2012). A study of public sector organizations with respect to recruitment, job satisfaction, and retention. *Global Business & Management Research*, 4(1), 76–88.
- Reilly, P. (2008). Identifying the Right Course for Talent Management. *Public*

- Personnel Management*, 37(4), 381–388.
<https://doi.org/10.1177/009102600803700401>
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (4th ed.). AMACOM.
- Schlechter, A., Hung, A., & Bussin, M. (2014). Understanding talent attraction : The influence of financial rewards elements on perceived job attractiveness. *Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1–13.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.647>
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention, and Workforce Planning*. Wiley.
- Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53, 25–32.
- Swales, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management : potential , possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529–544.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2014.954188>
- Tanjung, H., Agustina, I., & Pradesa, H. A. (2022). Explaining Compensation Satisfaction Among Public Officers from Equity and Expectancy Perspective. *Publik (Jurnal Ilmu Administrasi)*, 11(1), 28–44.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274.
- Tansley, C., & Tietze, S. (2013). Rites of passage through talent management progression stages : an identity work perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1799–1815.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777542>
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45, 122–133.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management : ‘infancy or adolescence?’ *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761.
- 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/10.1177/0091026017721570>
- Vaiman, V., & Collings, D. G. (2013). Talent management : advancing the field. *The*

**Manajemen Talenta Pada Sektor Publik:
Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan**

International Journal of Human Resource Management, 24(9), 1737–1743.

Van Dijk, H. (2009). Administration Vs. Talent: The Administrative Context for Talent Management. *Journal of Public Administration*, 44(3), 520–530.