

Optimasi Manajemen Talenta di Sektor Publik: Kajian Studi Manajemen Sumber Daya Manusia

Talent Management Optimization in the Public Sector: Human Resource Management Studies

Fathurrozi Wali Zulkarnain¹

¹Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sekolah Pascasarjana
Universitas Airlangga

Corresponding author: fathurroziwaliz@gmail.com

Abstract

Human resources are a valuable asset for the organization. Talented employees will certainly make a lot of positive contributions to the organization. To manage these talented employees, it is necessary to implement talent management to increase the desire of talented employees to survive. This study aims to answer the problem of implementing talent management in the public sector. The research method uses a literature study. The results show that the implementation of talent management in public sector organizations faces challenges in the form of a lack of talented experts and the difficulty of retaining qualified experts to survive in public sector organizations. Factors such as organizational culture are able to influence the implementation of talent management in public sector organizations.

Keywords: *human resources, talent management, public sector*

Abstrak

Sumber daya manusia merupakan aset berharga bagi organisasi. Para karyawan yang bertalenta tentunya akan memberikan banyak kontribusi positif bagi organisasi. Untuk mengelola para karyawan yang bertalenta ini, diperlukan penerapan manajemen talenta untuk meningkatkan keinginan para karyawan bertalenta untuk bertahan. Studi ini memiliki tujuan untuk menjawab permasalahan penerapan manajemen talenta di sektor publik. Metode penelitian menggunakan studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta di organisasi sektor publik menghadapi tantangan berupa kurangnya tenaga ahli bertalenta dan sulitnya mempertahankan tenaga ahli berkualitas untuk bertahan di organisasi sektor publik. Faktor-faktor diantaranya budaya organisasi mampu mempengaruhi penerapan manajemen talenta di organisasi sektor publik.

Kata kunci: sumber daya manusia, manajemen talenta, sektor publik

Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset berharga bagi organisasi. SDM merupakan penggerak organisasi yang mampu mewujudkan tujuan organisasi. Dengan melakukan manajemen SDM dengan baik, maka eksistensi organisasi dapat dijaga. Sebab, manajemen SDM berfungsi mengelola dan mengembangkan kualitas SDM agar sesuai dengan tujuan organisasi. Untuk membentuk organisasi yang berkualitas, maka para pelaku MSDM di perusahaan berlomba-lomba untuk mencari dan mempertahankan para SDM berkualitas. Menemukan talenta yang berkualitas adalah hal yang sangat penting bagi organisasi di era sekarang (Ulrich & Allen, 2014; Thunnissen & Buttiens, 2017). Bahkan, tingkat persaingan yang tinggi untuk mencari talenta yang berkualitas mengakibatkan kelangkaan jumlah talenta yang tersedia di pasar (Glenn, 2012; Thunnissen & Buttiens, 2017).

Di sisi lain, untuk mempertahankan SDM berkualitas di dalam organisasi bukan pula hal yang mudah. Para pekerja “milenial” yang merupakan mayoritas angkatan kerja global dianggap sebagai pekerja “kutu loncat” (Narayanan et al., 2019). Para karyawan mungkin akan meninggalkan perusahaan jika tidak ada alasan yang kuat untuk bertahan dan menjadi pencari kerja aktif seumur hidup mereka (Gallup, 2016; Narayanan et al., 2019).

Kondisi ini tentunya cukup mencemaskan banyak pelaku MSDM di berbagai perusahaan. Karena kehilangan karyawan normal saja membebani biaya bagi setiap organisasi. Biaya penggantian yang terjadi dan biaya-biaya tersembunyi seperti kehilangan produktivitas dan kehancuran moral merupakan alasan di balik “mahalnya” kehilangan karyawan (Tracey & Hinkin, 2008; Narayanan et al., 2019). Dengan kenyataan ini, maka biaya yang berkaitan dengan kehilangan karyawan bertalenta jauh lebih tinggi.

Untuk mengatasi permasalahan ini, umumnya berbagai organisasi menerapkan manajemen talenta (MT) sebagai sarana untuk mempertahankan dan merekrut para SDM berkualitas yang ada di pasar. MT semakin diidentifikasi sebagai suatu faktor sukses kritis dan telah menjadi ketertarikan manajerial paling penting dalam lingkungan pasar abad ke-21 yang tidak pasti dan sangat dinamis ini (Khoreva et al., 2017; Mensah, 2019). Investasi dalam bidang manajemen talenta juga mampu memberikan perbedaan dalam organisasi. Para organisasi yang berinvestasi dalam manajemen talenta terlihat

mampu mengungguli rekan-rekan industri yang masih belum menerapkan MT (Ringo et al., 2008; Narayanan et al., 2019).

Penelitian mengenai manajemen talenta juga mulai menjadi daya tarik bagi para akademisi dan ilmuwan dari berbagai lembaga layanan public maupun dari sektor swasta (Ananthan et al., 2019). Kompetisi untuk mencari talenta yang berkualitas memang bukanlah hal baru, karena proses ini sudah berjalan kurang lebih 10 tahun dan menjadi daya tarik bagi para peneliti (Thunnissen et al., 2013; Ananthan et al., 2019) Namun, fakta di lapangan masih menunjukkan bahwa masih sangat sedikit perhatian akademis terhadap masalah-masalah manajemen talenta spesifik di organisasi-organisasi sektor publik, bagaimana cara mereka mendefinisikan talenta, dan bagaimana kesuksesan mereka dalam kompetisi mencari talenta (Eva & Marian, 2016; Thunnissen & Buttiens, 2017).

Sebagian besar publikasi manajemen talenta berfokus pada manajemen talenta di organisasi sektor swasta, perusahaan multinasional, dan organisasi dalam konteks Amerika Serikat (Thunnissen & Buttiens, 2017). Hanya beberapa publikasi yang memberikan perhatian secara eksplisit pada masalah MT di sector nonprofit ataupun organisasi publik, seperti lembaga jaminan kesehatan, lembaga pendidikan tinggi, dan organisasi-organisasi pemerintahan pusat atau daerah (Powell et al., 2015; Thunnissen et al., 2013; Glenn, 2012; Thunnissen & Buttiens, 2017). Padahal, pembahasan mengenai MT di sektor publik sangat penting bagi negara yang bergerak untuk menjadi negara maju seperti Malaysia, yang mana pemerintahannya memberikan perhatian serius untuk meningkatkan SDM melalui pengembangan talenta (Vaiman et al., 2012; Ananthan et al., 2019).

Konteks penelitian dalam sektor publik bersifat kompleks karena pengaruh signifikan mekanisme institusional (Christensen et al., 2007; Thunnissen & Buttiens, 2017). Hal ini mengindikasikan bahwa konteks organisasional harus dipertimbangkan dalam mempelajari MT di sector publik. Namun, kesadaran yang meningkat mengenai pengaruh faktor-faktor kontekstual dalam membentuk hubungan pekerjaan dan manajemen SDM (MSDM) seringkali diabaikan dalam penelitian akademis manajemen talenta (Wright & Nishii, 2007; Thunnissen & Buttiens, 2017). Dalam banyak studi mengenai MT – di organisasi sektor publik maupun swasta – konteks organisasional seringkali disepelekan dan para peneliti gagal untuk menggunakan konteks internal dan

eksternal organisasi untuk menjelaskan bagaimana para organisasi mengkonseptualisasikan dan mengimplementasikan MT (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016; Thunnissen & Buttiens, 2017).

Studi mengenai manajemen talenta di organisasi sector public sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan orgtanisasi sector public dalam mengelola talenta yang ada di dalam organisasi dan merekrut talenta-talenta baru yang akan menjadi tulang punggung organisasi di kemudian hari. Organisasi sector public bertanggung jawab dalam merancang dan mengawasi praktik pelaksanaan kebijakan (Taylor & Wright, 2004; Ananthan et al., 2019). Organisasi sector public juga bertanggung jawab atas regulasi dan tugas pemerintahan (Sandhu et al., 2011; Ananthan et al., 2019). Keputusan-keputusan yang dibawa dalam organisasi sector public memiliki pengaruh pada seluruh orang dan kredibilitas pemerintahan itu sendiri. Sehingga, sangat penting untuk mengembangkan para pegawai public utama yang memiliki talenta potensial dengan kompetensi-kompetensi kunci yang relevan untuk memastikan penyampaian pelayanan public yang efisien (Ananthan et al., 2019).

Di era saat ini, pengembangan manajemen talenta dalam organisasi sector public adalah hal yang vital. Studi dan penelitian di beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa organisasi-organisasi sector public di Malaysia kesulitan untuk mempertahankan talenta terbaiknya (Syed Abd Nasir et al., 2014; Ananthan et al., 2019). Dengan menerapkan manajemen talenta dengan optimal di organisasi sector public, permasalahan yang muncul karena kehilangan talenta-talenta terbaik dapat diminimalisir. Sebab, manajemen talenta adalah proses dimana orang-orang terbaik diikat, dikembangkan, dan dipertahankan (Rothwell, 2010; Mahfoozi et al., 2018). Bahasan manajemen talenta antara lain: rekrutmen, seleksi, identifikasi, retensi, manajemen, dan pengembangan SDM yang memiliki potensi performa yang tinggi (Lamoureux et al., 2009; Mahfoozi et al., 2018).

Proses manajemen talenta menyediakan para individu penting dengan kesempatan-kesempatan untuk mengembangkan keahlian dan pengalaman mereka melalui keterlibatan dalam tugas-tugas menantang, pengembangan profesional, dan pertumbuhan karir, yang mana mampu membentuk loyalitas dalam bisnis. Manajemen talenta juga mampu menunjang kontribusi individu pada kesuksesan organisasi (Barnett & Davis, 2008; Mahfoozi et al., 2018). Secara mendasar, manajemen talenta

membentuk sebuah kolam talenta yang berisi sumber-sumber eksternal dan internal, secara memadai menyebarkan sumber-sumber tak ternilai dalam posisi-posisi penting, dan kemudian mengonsentrasikan pada motivasi, komitmen organisasi, dan perilaku-perilaku peran ekstra, yang mana berpengaruh pada performa organisasi (Collings & Mellahi, 2009; Mahfoozi et al., 2018).

Meskipun penerapan manajemen talenta akan memberikan dampak positif pada organisasi sector public, namun sangat perlu diperhatikan bagaimana cara menerapkan manajemen talenta yang efektif untuk mendukung keberhasilan organisasi. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa mekanisme praktik MT mempengaruhi sikap-sikap pegawai masih belum dipahami secara optimal (Thunnissen, 2016; Mensah, 2019). Masih terdapat para praktisi, pemimpin bisnis, dan akademisi yang tertarik dengan nilai besar manajemen talenta, namun masih memiliki sedikit pengetahuan tentang bagaimana MT benar-benar bekerja secara praktis.

Di sisi lain, sebuah studi menunjukkan bahwa 81% dari responden mereka memercayai bahwa praktik manajemen talenta saat ini di organisasi mereka sangat tidak efektif (Balaguer et al., 2006; Mahfoozi et al., 2018). Lebih lanjut, studi mengenai talenta menyebutkan bahwa sistem dan proses manajemen talenta mengalami beberapa permasalahan dalam desain mereka (Barnett & Davis, 2008; Mahfoozi et al., 2018). Hal ini dapat terjadi karena hanya beberapa literatur akademis yang secara serius membahas pengaruh manajemen talenta pada tingkat retensi karyawan bertalenta (Chami-malaeb & Garavan, 2013; Narayanan et al., 2019). Cara mengatasi pergantian karyawan bertalenta dengan menggunakan manajemen talenta jarang dijadikan permasalahan kunci yang dibahas dalam literatur manajemen talenta.

Untuk itu, studi ini memiliki tujuan untuk menjawab permasalahan penerapan manajemen talenta di sektor publik. Studi ini bertujuan memberikan gambaran mengenai tantangan dan potensi penerapan manajemen talenta di sektor publik. Studi ini berusaha mengkaji berbagai literatur manajemen talenta untuk membentuk sebuah kerangka/desain penerapan manajemen talenta yang efektif diterapkan di organisasi sektor publik. Selain memperkaya literatur mengenai penerapan manajemen talenta di organisasi sektor publik, studi ini juga berusaha memperkuat pemahaman bahwa penerapan manajemen talenta yang tepat akan mampu meningkatkan kualitas organisasi sektor publik dalam melayani masyarakat.

Tinjauan Pustaka

Konsep Manajemen Talenta

Konsep mengenai manajemen talenta telah menarik sebuah debat substansial pada kurangnya konsistensi definisi dan batasan-batasan konseptual (Collings & Mellahi, 2009; Narayanan et al., 2019). Sebuah telaah kritis dari sebuah literatur mengidentifikasi tiga aliran pemikiran mengenai manajemen talenta (Lewis & Heckman, 2006; Narayanan et al., 2019). Aliran pertama memasukkan studi-studi yang hanya mengganti istilah “manajemen sumber daya manusia” dengan “manajemen talenta” dan tidak berkontribusi sedikitpun pada domain yang dibahas. Aliran kedua dibangun di atas literatur rencana suksesi dan menyoroati konsep pengembangan kolam talenta berdasarkan tujuan-tujuan organisasi. Aliran ketiga berfokus pada mengelola orang-orang bertalenta dengan mengisi seluruh peran dalam organisasi dengan orang-orang berperforma “A”. Sebuah literatur mengajukan aliran keempat yang menekankan identifikasi posisi-posisi kunci, yang mungkin menjadi titik awal proses manajemen talenta. Literatur tersebut menjelaskan bahwa manajemen talenta memasukkan aktivitas- aktivitas dan proses-proses yang melibatkan identifikasi sistematis posisi-posisi kunci yang secara berbeda berkontribusi pada keuntungan kompetitif berkelanjutan organisasi, pengembangan sebuah kolam talenta dengan potensi tinggi dan para petahana berperforma tinggi untuk mengisi peran-peran ini, dan pengembangan sebuah arsitektur sumber daya manusia terdiferensiasi untuk memfasilitasi pengisian peran-peran ini dengan para petahana kompeten dan untuk memastikan komitmen keberlanjutan mereka pada organisasi (Collings & Mellahi, 2009; Narayanan et al., 2019). Literatur ini secara singkat menjelaskan tiga elemen utama untuk membentuk manajemen talenta.

Identifikasi sistematis posisi-posisi tertentu yang berkontribusi sangat penting bagi organisasi menjadi elemen pertama dikarenakan tidak semua posisi berkontribusi setara pada harapan strategis organisasi. Sehingga, fokus yang lebih besar harus diarahkan pada posisi-posisi yang dapat berkontribusi secara signifikan pada tujuan strategis organisasi (Narayanan et al., 2019). Pengembangan kolam talenta untuk mengisi posisi-posisi kunci organisasi dengan pegawai-pegawai bertalenta menjadi elemen kedua dikarenakan posisi-posisi tersebut sangat vital bagi keberlangsungan organisasi. Posisi-posisi vital tersebut memberikan banyak pengaruh dalam organisasi

sehingga menuntut organisasi memngelompokkan antara karyawan bertalenta dengan karyawan biasa dan memasukkan karyawan- karyawan talenta tersebut pada posisi-posisi strategis tersebut (Narayanan et al., 2019). Sedangkan elemen ketiga berbicara tentang penyediaan aritektur SDM terdiferensiasi untuk mempersiapkan para karyawan bertalenta untuk mengisi jabatan-jabatan strategis. Hal ini menunjukkan bahwa sebuah organisasi harus memiliki program yang bertujuan memberikan training dan pengembangan kompetensi pada para karyawan bertalenta agar siap saat diberikan posisi-posisi penting pada mereka.

Pola Pikir Manajemen Talenta

Implementasi sebuah arsitektur manajemen talenta sangat dipengaruhi cara berpikir para talenta baik pada keadaan individu maupun organisasi yang dirujuk sebagai mentalitas talenta atau pola pikir talenta (Mahfoozi et al., 2018). Hal tersebut adalah faktor utama penentu dari setiap proses implementasi dan sebuah organisasi. Manajemen talenta adalah sebuah pola pikir untuk memperkuat kecocokan orang dengan organisasi dan untuk memastikan bahwa semua pekerja berperforma dan mampu bekerja (Garavan et al., 2012; Morley, 2007; Walker & LaRocco, 2002; Mahfoozi et al., 2018).

Sebuah pola pikir manajemen talenta bangkit dari sebuah pemikiran mendalam bahwa individu-individu bertalenta dalam organisasi melebihi kompetior-kompetitornya. Hasil jelas sebuah kepercayaan terlihat dalam aksi-aksi para manajer untuk membentengi kolam talenta mereka, yang mengimplikasikan bahwa pola piker manajemen talenta diasosiasikan dengan hasil-hasil yang diinginkan (performa talenta dan retensi) (Mahfoozi et al., 2018). Dengan ketidakraguan, tantangan pemimpin untuk merealisasikan sebuah strategi manajemen talenta dihubungkan pada manusia, yang mana dihubungkan oleh sebuah studi sebagai “kebiasaan-kebiasaan pikiran” (Guthridge & Komm, 2008; Mahfoozi et al., 2018).Studi yang lain mengindikasikan bahwa manajemen talenta yang buruk menghasilkan pengaruh-pengaruh negatif pada komitmen eksekutif dan kelangkaan kepemimpinan. Hal tersebut juga dilengkapi dalam literatur bahwa kesuksesan strategi-strategi manajemen talenta bergantung pada pola pikir para manajer lini dan eksekutif. Sehingga, hal ini dihipotesiskan bahwa pola piker manajemen talenta adalah sebuah pemicu seluruh kompetensi manajemen talenta

(Mahfoozi et al., 2018).

Beberapa peneliti telah mencoba untuk memperluas studi-studi mereka pada elemen-elemen kunci yang meliputi pola pikir manajemen talenta (McCauley & Wakefield, 2006; Mahfoozi et al., 2018). Sebagai contoh, organisasi-organisasi berperforma tinggi dapat berkompetisi dengan rival-rival mereka melalui beberapa praktik kerja yang difokuskan pada para karyawan, termasuk pembentukan tim, sebuah hubungan sehat di antara para kolaborator, inisiatif-inisiatif training, dan kesempatan-kesempatan pengembangan (Hiltrop, 1999; Mahfoozi et al., 2018). Proses-proses ini berkontribusi pada proses merekrut, mengembangkan, mempertahankan, dan memotivasi SDM (Luna-Arocas, 2011; Mahfoozi et al., 2018). Intensi untuk keluar mungkin dipengaruhi oleh hubungan-hubungan mereka dengan para manajer lini mereka (Griffeth et al., 2000; Mahfoozi et al., 2018). Sehingga, membangun dan menjaga saluran komunikasi dua arah (Gaylard et al., 2005; Mahfoozi et al., 2018) adalah kunci untuk mempertahankan para karyawan berkualitas (Levin & Rosse, 2001; Mahfoozi et al., 2018). Dari hasil-hasil telaah ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat empat komponen utama pola pikir manajemen talenta, yaitu: daya tarik talenta, yang mana harus disesuaikan dengan nilai-nilai organisasi (Stahl et al., 2012; Mahfoozi et al., 2018); identifikasi talenta, yang berarti mendiferensiasikan dalam beberapa kategori berdasarkan level bakat mereka (Tucker et al., 2005; Mahfoozi et al., 2018); pengembangan talenta, yang membutuhkan umpan balik tentang potensi-potensi dan kompetensi-kompetensi dalam organisasi (McCauley & Wakefield, 2006; Mahfoozi et al., 2018); menjaga relasi positif, yang berarti pengembangan hubungan kerja yang efektif dengan karyawan (Gaylard et al., 2005; Mahfoozi et al., 2018).

Strategi Manajemen Talenta

Sebuah studi mengomentari sebuah strategi manajemen talenta sebagai sebuah tiga serangkai “kepala, tangan, dan, hati” (Donahue, 2001; Mahfoozi et al., 2018). Hal yang penting, hati mengekspresikan gairah – sebuah motivasi intrinsik individual, merujuk pada unsur paling signifikan keterikatan karyawan. Esensi ini mungkin muncul dalam literatur sebagai “komitmen organisasi”, “motivasi intrinsik”, “keterlibatan karyawan”, atau “gairah atau dedikasi untuk bekerja”. Namun, beberapa merenungkan perbedaan antara keterikatan karyawan dan keterlibatan kerja, komitmen pada

organisasi, atau motivasi intrinsik (Kahn, 1990; Lawler & Hall, 1970; Mowday et al., 2013; Deci, 1975; Mahfoozi et al., 2018). Konsep keterikatan karyawan bersifat multidimensi; hal tersebut dapat dilihat secara emosional, secara kognitif, atau secara fisik (Luthans & Peterson, 2002; Mahfoozi et al., 2018); menjadi terikat secara emosional berarti membangun hubungan berarti dengan para kolega dan rekan kerja, dan untuk membagi empati dan perhatian pada yang lainnya; keterikatan kognitif dihubungkan dengan memiliki sebuah kesadaran misi dan peran dalam lingkungan kerja.

Di sisi lain, sebuah studi mempertahankan bahwa perang untuk retensi talenta dimulai pada proses mempekerjakan untuk mendaftarkan para pegawai, yang mana talenta-talenta dan kemampuan-kemampuan diharmonisasikan baik dengan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang organisasi (Ross, 2005; Mahfoozi et al., 2018). Studi tersebut juga menyatakan bahwa organisasi harus membuat sebuah kesempatan untuk menumbuhkan karyawan baru, dan secara konstan meningkatkan pengalaman pekerjaan mereka. Lima faktor diidentifikasi untuk berkontribusi pada keterikatan karyawan, kepuasan kerja, retensi, dan stress dengan mengikuti urutan menurun: tantangan/pekerjaan menyenangkan, pembelajaran/pertumbuhan karir, hubungan/bekerja dengan orang-orang hebat, pembayaran yang adil, dan atasan yang hebat /manajemen yang suportif. Dengan lebih gamblang, keterikatan karyawan dan retensi talenta beraksi bersama; diletakkan secara berbeda, keterikatan karyawan adalah sebuah kunci untuk retensi talenta (Glen, 2006; Mahfoozi et al., 2018).

Kompetensi-kompetensi terkait kerja, di sisi lain adalah sebuah sarana untuk menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif strategis dan mengelola para individu bertalenta (Wuim-Pam, 2014; Mahfoozi et al., 2018). Dengan ketidakraguan, dua organisasi akan cenderung untuk diperbandingkan dalam hal pendapatan-pendapatan finansial, meskipun mereka mengadopsi cara-cara berbeda untuk mencapai hasil-hasil yang bergantung pada kompetensi-kompetensi spesifik untuk menyesuaikan dengan strategi dan budaya organisasi. Untuk mempertahankan para penghasil performa terbaik, kompetensi-kompetensi inti karyawan memainkan sebuah peran penting. Hal ini dihipotesiskan bahwa mengidentifikasi kompetensi-kompetensi yang tepat akan mempertahankan talenta di dalam organisasi melalui cara paling strategis. Kompetensi-kompetensi secara bergantian digunakan dengan pengetahuan terukur atau teramati,

keahlian- keahlian, kemampuan-kemampuan, dan perilaku-perilaku (KSABs), menentukan kesuksesan performa kerja baik pada organisasi public maupun swasta (HR Washington State Human Resources, 2012; Mahfoozi et al., 2018). Memang, kompetensi adalah kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Lebih lanjut, hal tersebut mungkin didefinisikan sebagai perilaku-perilaku yang membentuk sebuah kerangka perilaku terstruktur untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengembangkan para karyawan.

Resources-Based View

Terdapat sejumlah kerangka teoretis yang digunakan dalam studi-studi manajemen talenta. Kerangka-kerangka yang sering digunakan dalam literatur akademis termasuk *Resources-Based View* (RBV), manajemen sumber daya manusia internasional (MSDM), pengujian karyawan, dan institusionalisme, yang di antaranya RBV terbukti merupakan kerangka teoretis paling dominan (Gallardo- Gallardo et al., 2005; Narayanan et al., 2019). Dengan mempertimbangkan karyawan sebagai sumber keuntungan kompetitif berkelanjutan adalah prinsip utama RBV pada manajemen talenta. RBV berargumen bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat diturunkan dari sumber-sumber organisasi yang bernilai, jarang, sulit untuk diimitasi, dan tidak tersubstitusi (Barney, 1991; Narayanan et al., 2019). Hal tersebut merupakan aset-aset yang tidak berwujud seperti kekayaan intelektual hak milik, brand-brand pemenang, dan ide-ide inovatif yang telah menjadi sumber utama keuntungan kompetitif para organisasi (Michaels et al., 2001; Narayanan et al., 2019). Aliran pemikiran ini disebut sebagai MSDM strategis yang dipremiskan pada RBV (Wright et al., 2001; Narayanan et al., 2019). SDM sebuah organisasi memenuhi seluruh kriteria sumber daya organisasi yang mampu menciptakan sebuah keuntungan kompetitif berkelanjutan (Wright et al., 1994; Narayanan et al., 2019). Tentunya, tidak semua SDM sebuah organisasi memenuhi kriteria-kriteria ini, kecuali kelompok talenta berkualitas. Kelompok para pegawai bertalenta dengan performa dan potensi yang tinggi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi organisasi.

Manajemen talenta didasarkan pada konsep diferensiasi angkatan kerja (Gelens et al., 2013; Narayanan et al., 2019) dan berfokus pada identifikasi posisi- posisi kunci dan pengembangan sebuah kelompok talenta (Collings & Mellahi, 2009; Narayanan et

al., 2019). Literatur manajemen SDM strategis berargumen untuk pengaruh positif diferensiasi angkatan kerja pada level organisasi (Becker & Huselid, 2006; Narayanan et al., 2019), terutama dalam mencapai tujuan-tujuan strategis organisasi. Namun terdapat beberapa implikasi pada level karyawan sebagai pembeda yang dibuat di kalangan karyawan, terutama dalam pekerjaan-pekerjaan strategis. Terlebih, sebuah strategi angkatan kerja terdiferensiasi mungkin secara langsung membuat variasi-variasi dalam berbagai hadiah dan keuntungan yang para karyawan dapatkan dan sebagai catatan-catatan untuk beragam reaksi karyawan (Gelens et al., 2013; Narayanan et al., 2019). Sebagaimana reaksi-reaksi karyawan pada diferensiasi angkatan kerja mendeskripsikan pertukaran hubungan antara para karyawan dengan organisasi, Social Exchange Theory (SET) digunakan untuk menjelaskan dasar hubungan.

Berdasarkan tiga ide mendasar, yang dinamakan aturan-aturan dan norma-norma pertukaran, sumber daya yang ditukar, dan hubungan yang muncul, SET dianggap sebagai salah satu paradigma yang paling menonjol dalam perilaku organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005; Narayanan et al., 2019). Ketika organisasi-organisasi merawat para karyawan, hubungan-hubungan pertukaran berkembang. Hal ini akan membawa pertukaran yang positif dari para karyawan, yang nantinya akan menuju pada konsekuensi-konsekuensi keuntungan. Secara lebih tepat, para karyawan mungkin merasa berkewajiban untuk membalas budi pada kebaikan-kebaikan dan hadiah-hadiah yang diterima dari organisasi. Mereka mungkin membalas budi dengan sikap-sikap positif seperti komitmen afektif, intensi yang rendah untuk meninggalkan pekerjaan, dan performa kerja (Kuvav & Dysvik, 2010; Narayanan et al., 2019). Kerangka SET digunakan untuk memprediksi luaran-luaran tingkat karyawan MSDM seperti motivasi karyawan, komitmen karyawan, dan intensi untuk bertahan (Gould-Williams & Davies, 2005; Narayanan et al., 2019). Dalam pernyataan serupa, SET telah sering digunakan dalam literatur manajemen talenta untuk menjelaskan pengaruh pada pelanggaran kontrak psikologis, keadilan organisasional yang diterima, dan kepuasan kerja (Gallardo-Gallardo et al., 2015; Narayanan et al., 2019).

Pembahasan

Tantangan Penerapan Manajemen Talenta pada Organisasi Sektor Publik

Struktur organisasi sektor publik memang cukup kompleks. Dalam setiap

tindakan dan keputusan yang dibuat, sudah diatur dalam peraturan perundang-undangan. Selain itu, budaya organisasi memiliki peran yang esensial dalam pelaksanaan pelayanan publik di organisasi sector public. Oleh sebab itu, penerapan manajemen talenta juga memperhatikan budaya organisasi pelayanan publik (Thunnissen & Buttiens, 2017).

Dalam studi Thunnissen & Buttiens (2017) dijelaskan bahwa penerapan manajemen talenta bersifat sangat kontekstual. Hal ini disebabkan baik konteks internal dan eksternal organisasi mempengaruhi strategi manajemen talenta yang diharapkan, termasuk aktor-aktor yang terlibat di dalamnya. Dalam penelitian tersebut juga dijelaskan pula bahwa terdapat berbagai fakto dalam konteks organisasi yang mempengaruhi strategi pelaksanaan manajemen talenta.

Organisasi sector public merupakan organisasi yang bertanggungjawab terhadap kepentingan publik. Baik buruknya kualitas pelayanan organisasi sector public akan mempengaruhi kehidupan masyarakat secara luas. Dalam hal ini, masyarakat atau public memberikan tuntutan pada organisasi public untuk berbenah menjadi lebih baik. Kondisi perekonomian dan politik yang berubah juga mempengaruhi kondisi organisasi pelayanan public. Hal ini pula yang menyebabkan terjadi perubahan dalam penerapan manajemen talenta di organisasi sector public di Belgia dan Belanda (Thunnissen & Buttiens, 2017).

Studi Thunnissen & Buttiens (2017) membahas mengenai perbedaan karakteristik pendekatan penerapan manajemen talenta pada universitas-universitas milik pemerintah di negara Belanda dan Belgia. Studi tersebut menjelaskan bahwa lembaga-lembaga perguruan tinggi di Belgia menerapkan pendekatan manajemen talenta yang inklusif dan berbasis pengembangan. Praktik manajemen talenta yang diterapkan berorientasi performa dan pengembangan yang dijalankan bersama-sama. Universitas-universitas di Belgia juga menjabarkan definisi talenta secara inklusif, yaitu semua karyawan/pengajar disebut sebagai talenta organisasi.

Sementara itu, pelaksanaan manajemen talenta di universitas-universitas yang ada di Belanda sangat berbeda dengan yang diterapkan di Belgia. Di universitas-universitas milik pemerintah yang ada di Belanda, pendekatan manajemen talenta yang dilakukan bersifat eksklusif dan berbasis performa (Thunnissen & Buttiens, 2017). Penerapan manajemen talenta di Belanda menitikberatkan pada praktik orang-orang, di

mana para pegawai dikontrol oleh lembaga-lembaga otoritas. Penjabaran talenta juga bersifat eksklusif yang mana hanya karyawan dengan performa yang mantap dan spektakuler yang disebut sebagai talenta organisasi.

Perbedaan antara praktik penerapan manajemen talenta di universitas-universitas yang ada di Belanda dan Belgia dipengaruhi oleh beberapa faktor (Thunnissen & Buttiens, 2017). Salah satu faktor utama adalah tujuan dari penerapan manajemen talenta yang ingin dicapai. Pelaksanaan manajemen talenta yang inklusif di Belgia ditujukan untuk mencapai kesejahteraan organisasi dan para individu yang bekerja di organisasi. Pencapaian kesejahteraan para pegawai di Belgia dianggap sebagai pencapaian tujuan organisasi. Adapun di Belanda, tujuan penerapan manajemen talenta yang bersifat eksklusif adalah untuk mencapai tujuan organisasi. Penerapan manajemen talenta di Belanda berfokus pada pengembangan talenta yang excellence dan budaya kompetitif (Thunnissen & Buttiens, 2017).

Selain itu, budaya organisasi juga menjadi faktor krusial munculnya perbedaan penerapan manajemen talenta di kedua negara ini (Thunnissen & Buttiens, 2017). Di Belgia, kesetaraan sangat dijunjung tinggi, yang mana sejalan dengan logika legislasi-birokrasi yang diterapkan. Hal inilah yang menyebabkan penerapan manajemen talenta bersifat inklusif dan berfokus pada pencapaian kesejahteraan organisasi dan individu. Sedangkan di Belanda, budaya organisasi yang dikembangkan berbasis nilai profesionalisme para akademisi. Sehingga, penerapan manajemen talenta difokuskan pada pengembangan nilai excellence dalam bekerja dan budaya kompetisi yang tinggi.

Meskipun terdapat perbedaan di antara penerapan manajemen talenta di Belanda dan Belgia, hal ini bukan menjadi alasan untuk menjustifikasi penerapan manajemen talenta manakah yang paling baik. Karena konseptualisasi manajemen talenta tidak hanya ditentukan oleh definisi manajemen talenta saja. Faktor lain berupa operasionalisasi tujuan manajemen talenta juga mempengaruhi konseptualisasi manajemen talenta (Thunnissen & Buttiens, 2017). Secara umum, tujuan manajemen talenta menentukan penerapan manajemen talenta di organisasi. Namun, hubungan antara tujuan manajemen talenta dan penerapan manajemen talenta masih perlu dikaji lebih dalam.

Sementara itu, dalam penelitian Ananthan et al. (2019) dikemukakan fakta bahwa pemerintah Malaysia secara umum masih mengalami kesulitan dalam

mengembangkan talenta. Selain itu, para talenta yang berkualitas secara bertahap keluar dari Malaysia. Adapun jika ditinjau dari segi pendidikan, Malaysia memiliki beberapa universitas kelas dunia yang menghasilkan ribuan lulusan setiap tahun. Namun, para lulusan tersebut masih belum memiliki kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi sektor publik di Malaysia.

Studi Ananthan et al. (2019) menyarankan organisasi-organisasi sector public di Malaysia untuk berkomitmen, berpartisipasi, dan terlibat dalam pengembangan dan peningkatan keahlian. Para pekerja sektor publik di Malaysia harus berjuang untuk membuat peningkatan dan perubahan untuk mengembangkan talenta di dalam organisasi. Studi ini menjelaskan bahwa SDM di Malaysia berkembang dengan laju yang sangat rendah. Malaysia kehilangan talenta berkeahlian yang dibutuhkan untuk menggerakkan negara Malaysia menjadi negara maju pada tahun 2020 dan selanjutnya. Agar Malaysia semakin dekat pada visi 2020 dan menjadi sebuah bangsa yang maju, investasi-investasi dengan rencana-rencana pengembangan respektif harus diringkas, difokuskan, dan distandardisasikan ke seluruh lembaga-lembaga pemerintahan dan secara sistematis menghindari isolasi sektor (Ananthan et al., 2019). Saran yang lain adalah 'sikap pemimpin' bersifat vital dalam lembaga-lembaga sektor publik, sebagaimana hal tersebut berkontribusi untuk menggerakkan sektor dalam usaha pembuatan perbedaan. Sikap pemimpin sangat penting dalam pengembangan talenta dan aktivitas-aktivitas yang menekankan perkembangan berkelanjutan, keahlian-keahlian yang dapat ditransferkan, dan secara bertahap kemampuan untuk memperkuat, menciptakan, dan mempertahankan kelompok talenta dalam sektor publik (Ananthan et al., 2019).

Karena sektor publik memegang peranan penting dalam menunjukkan image dari negara, sangat disarankan bahwa penguasaan bahasa Inggris perlu untuk ditingkatkan. Selain itu, dari segi sistem pendidikan, sangat disarankan untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat ditransfer dan memastikan keahlian-keahlian yang diajarkan dibutuhkan oleh dunia industri (Ananthan et al., 2019). Hal ini diperlukan karena Malaysia berada di pusat wilayah yang ramai dan lokasi yang strategis yang menarik investasi-investasi internasional yang mencari keahlian-keahlian inovatif dan menawarkan nilai tambah, serta menyambut teknologi baru. Dalam memenuhi aspek-aspek internasional, maka investasi talenta sangat penting, terutama

dalam sektor publik yang harus diperkuat.

Adapun dalam hal penerapan manajemen talenta secara optimal di organisasi sektor publik, studi Mahfoozi et al. (2018) berusaha menjelaskan pengembangan model manajemen talenta yang diterapkan di sebuah kota di negara Iran. Studi ini juga berusaha menjelaskan relevansi pola pikir manajemen talenta dan strategi manajemen talenta dalam praktik manajemen talenta di organisasi sektor publik. Hasil dalam studi ini menunjukkan bahwa model manajemen talenta teoretis yang diterapkan di salah satu pemerintah kota di wilayah Iran merupakan model yang sesuai berdasarkan hasil analisis menggunakan SEM.

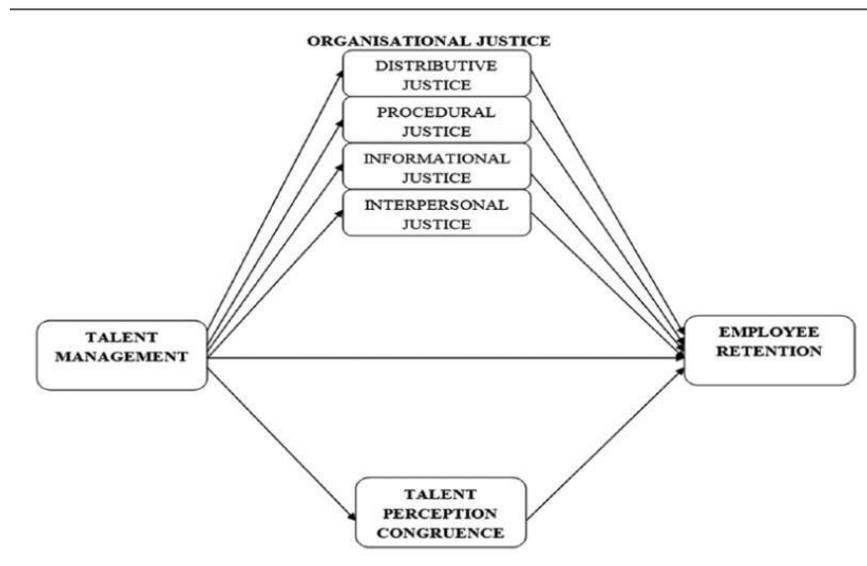
Sementara itu, jika ditinjau dari aspek pola pikir manajemen talenta, studi Mahfoozi et al. (2018) mengindikasikan bahwa hubungan yang dianggap positif di antara variabel laten eksogen (manajemen talenta) dengan variabel-variabel laten endogen manajemen talenta (pola pikir manajemen talenta dan strategi manajemen talenta). Hasil empiris ini menunjukkan keberadaan sebuah pola pikir manajemen secara signifikan di kalangan para manajer di sektor publik. Dalam studi ini didemonstrasikan bahwa sebuah pola pikir manajemen talenta dapat didefinisikan sebagai “sebuah kepercayaan yang menarik pegawai-pegawai kompeten, membeda-bedakan karyawan berdasarkan performa, menyediakan kesempatan-kesempatan, dan membangun hubungan dengan karyawan yang bermaksud untuk mengungguli organisasi-organisasi yang lain”.

Sedangkan jika ditinjau dari aspek strategi manajemen talenta, studi Mahfoozi et al. (2018) mengindikasikan pengaruh strategi manajemen talenta pada aspek-aspek seperti keterikatan talenta, retensi talenta, dan kompetensi-kompetensi berkaitan dengan pekerjaan. Dengan kata lain, mengadopsi sebuah strategi manajemen talenta dapat dipandang sebagai “sebuah usaha organisasi untuk mengikat dan mempertahankan karyawan melalui kompetensi-kompetensi tertentu untuk menyesuaikan dengan tempat kerja”. Hal ini diklaim bahwa kesuksesan sebuah strategi manajemen talenta organisasi dapat dimungkinkan pada penanaman sebuah pola pikir manajemen talenta di kalangan para manajer.

Hasil studi Mahfoozi et al. (2018) juga menunjukkan bahwa baik pola manajemen talenta maupun strategi manajemen talenta memiliki potensi untuk menyukseskan implementasi praktik manajemen talenta di sektor publik. Selain itu,

studi ini mampu mendefinisikan manajemen talenta sebagai “semua aktivitas daya tarik, identifikasi, pengembangan, keterikatan, retensi, kesadaran interpersonal, dan kompetensi-kompetensi untuk menciptakan sebuah sistem , di mana kebutuhan-kebutuhan, kemungkinan-kemungkinan, nilai-nilai, ekspektasi-ekspektasi, performa, dan pengakuan terintegrasi”. Definisi ini menekankan baik pada pendekatan manajemen talenta yang inklusif maupun eksklusif.

Sebagai sebuah konsep MSDM, manajemen talenta dibangun berdasarkan kerangka teoretis. Kerangka teoretis ini dibangun untuk menunjukkan pengaruh dari setiap variabel-variabel yang membentuk manajemen talenta. Melalui kerangka teoretis ini, dapat dilakukan eksaminasi penerapan manajemen talenta yang optimal, khususnya di organisasi sektor publik. Dengan melakukan eksaminasi kerangka teoretis, maka dapat diketahui pengaruh faktor-faktor mana sajakah yang signifikan dalam mencapai tujuan penerapan manajemen talenta.



Gambar 1 Kerangka teoretis penerapan manajemen talenta

Sumber: Narayanan et al., 2019

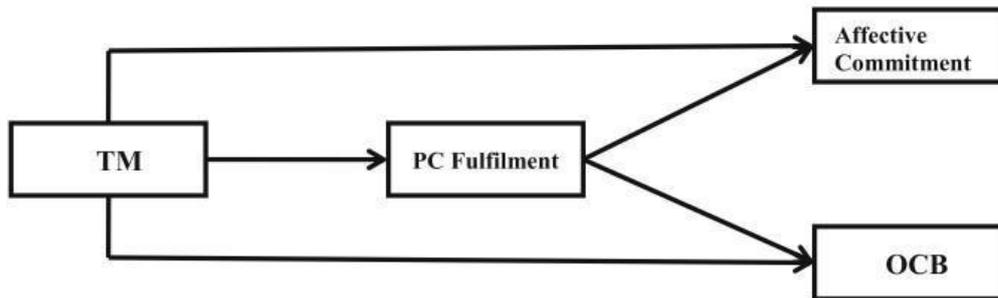
Studi Narayanan et al. (2019) mengajukan sebuah kerangka teoretis yang menghubungkan manajemen talenta dan retensi karyawan dengan peran-peran mediasi keadilan organisasional dan kesesuaian persepsi talenta. Pada Gambar 1 dapat dilihat bahwa keadilan organisasional dijabarkan dalam beberapa dimensi, yaitu: keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan informasional, dan keadilan interpersonal. Gambar 1 menunjukkan bahwa dimensi-dimensi keadilan organisasional bersama

dengan persepsi kesesuaian talenta menjadi penengah dalam hubungan antara manajemen talenta dengan retensi karyawan.

Keadilan organisasional dapat menjadi mediator dalam kerangka teoretis pada Gambar 1 dikarenakan dalam beberapa studi dijelaskan bahwa keadilan organisasional merupakan predictor signifikan pergantian karyawan (Colquitt et al., 2001; Narayanan et al., 2019). Sementara itu, manajemen talenta dapat membangkitkan persepsi keadilan (Gelens et al., 2013; Narayanan et al., 2019). Hal-hal ini memunculkan asumsi bahwa keadilan mungkin mengintervensi hubungan antara manajemen talenta dengan retensi para pegawai.

Praktik manajemen talenta adalah membeda-bedakan pegawai berdasarkan performa kerjanya. Tentunya, hal ini dapat menciptakan berbagai reaksi di antara para pegawai. Salah satu dimensi keadilan organisasional, yaitu keadilan prosedural, memandang bahwa penerapan manajemen talenta yang berdasarkan prosedur perusahaan dapat memicu penilaian bahwa proses yang dilakukan perusahaan bersifat diskriminatif. Jika hal ini tidak segera diatasi, maka dalam pandangan keadilan prosedural akan memengaruhi variabel-variabel yang mempengaruhi retensi pegawai seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan performa kerja (Gelens et al., 2013; Narayanan et al., 2019).

Sementara itu, persepsi kesesuaian talenta memunculkan fenomena baru yang disebut sebagai persepsi ketidaksesuaian talenta. Persepsi ketidaksesuaian talenta didefinisikan sebagai sebuah situasi di mana perusahaan menilai seorang individu sebagai seorang talenta, namun individu tersebut tidak menyadari hal tersebut atau suatu organisasi tidak menilai seseorang sebagai talenta, namun individu tersebut merasa sebagai talenta (Narayanan et al., 2019). Dalam konteks manajemen talenta, terdapat para organisasi mengidentifikasi para karyawan bertalenta dan terdapat kemungkinan bahwa identifikasi tersebut tidak sesuai dengan image diri para pegawai. Meskipun persepsi kesesuaian/ketidaksesuaian talenta memunculkan efek berbeda, namun jika status talenta konsisten dengan cara talenta mempersepsikan dirinya sebagai talenta akan memberikan efek positif yang mempengaruhi keinginan pegawai untuk bertahan dalam organisasi.



Gambar 2 Kerangka teoretis penerapan manajemen talenta

Sumber: Mensah, 2019.

Hasil studi Mensah (2019) mengajukan kerangka teoretis yang menghubungkan antara manajemen talenta dengan luaran-luaran positif seperti komitmen afektif dan perilaku pewargaan organisasi (OCB) dengan menggunakan mediator berupa pemenuhan kontrak psikologis. Studi ini menjelaskan bahwa penerapan manajemen talenta tidak hanya memberikan efek langsung pada luaran-luaran positif yang berhubungan dengan karyawan. Hasil studi ini memperjelas bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh tidak langsung pada komitmen afektif dan OCB melalui pemenuhan kontrak psikologis. Pada gambar 2 menunjukkan bahwa hasil studi berhasil memperkuat argumen SET yang menyatakan bahwa pemenuhan kontrak psikologis pada bagian organisasi memunculkan luaran-luaran karyawan yang bersifat positif (Mensah, 2019). Implikasi studi ini menunjukkan bahwa implementasi praktik-praktik manajemen talenta baik pada sektor publik maupun sektor swasta dapat dipandang sebagai pemenuhan kontrak psikologis pada bagian dari perusahaan yang akan menstimulasi para karyawan bertalenta untuk memenuhi bagian mereka dalam bentuk komitmen afektif dan OCB. Dengan hasil ini, maka diharapkan para pemimpin organisasi untuk lebih terlibat dalam memimpin organisasi, sehingga mampu menangkap sinyal berupa harapan-harapan karyawan terhadap organisasi yang jika dipenuhi akan memberikan efek positif bagi organisasi.

Telaah Berbagai Studi Manajemen Talenta

Studi ini memiliki tujuan untuk memberikan gambaran model penerapan manajemen talenta yang optimal pada sektor publik. Untuk itu, diperlukan telaah beberapa artikel ilmiah untuk Menyusun model yang optimal bagi penerapan

manajemen talenta di sektor publik. Berdasarkan lima artikel yang ditelaah, tiga artikel memaparkan mengenai penerapan manajemen talenta di sektor publik (Mahfoozi et al., 2018; Ananthan et al., 2019; Thunnissen & Buttiens, 2017). Sementara itu, dua artikel yang lain berfokus pada pengkajian kerangka teoretis manajemen talenta (Narayanan et al., 2019; Mensah, 2019).

Di antara tiga artikel yang membahas mengenai penerapan manajemen talenta di sektor publik, studi Ananthan et al. (2019) hanya berfokus pada deskripsi kondisi penerapan manajemen talenta di sektor publik Malaysia. Studi tersebut masih belum dapat merumuskan formula yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di organisasi sektor publik di Malaysia. Sementara itu, studi Thunnissen & Buttiens (2017) memang sudah mengidentifikasi perbedaan penerapan manajemen talenta di wilayah Belanda dan Belgia. Namun, hasil studi tersebut tidak bermaksud menunjukkan tipe pendekatan manajemen talenta manakah yang paling baik. Di sisi lain, studi Mahfoozi et al. (2018) berhasil membuktikan secara empiris bahwa strategi manajemen talenta dan pola pikir manajemen talenta memiliki relevansi dalam pengembangan manajemen talenta di pemerintah lokal di Iran. Hasil studi Mahfoozi et al. (2018) mampu memberikan acuan bahwa pola pikir manajemen talenta dan strategi manajemen talenta jika difokuskan akan memunculkan kesuksesan pelaksanaan manajemen talenta di sektor publik, sehingga model inilah yang direkomendasikan untuk diterapkan di organisasi sektor public, khususnya di Indonesia.

Meskipun kedua artikel lain yang ditelaah berfokus pada kerangka teoretis, namun artikel Mensah (2019) telah teruji secara empiris dalam menjabarkan peran kontrak psikologis sebagai mediator antara manajemen talenta dengan luaran- luaran karyawan yang positif. Hal ini berbeda dengan kerangka teoretis yang diajukan oleh Narayanan et al. (2019). Kerangka teoretis tersebut hanya disandarkan pada studi-studi terdahulu tanpa dilakukan pengujian secara empiris. Dengan fakta-fakta ini, maka kombinasi hasil studi Mahfoozi et al. (2018) dan Mensah (2019) sangat direkomendasikan untuk diterapkan pada organisasi- organisasi sektor publik.

Kesimpulan

Penerapan manajemen talenta memang ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan merekrut dan mempertahankan para karyawan yang bertalenta.

Organisasi-organisasi sektor publik yang bertanggung jawab terhadap kepentingan masyarakat luas dituntut untuk menerapkan manajemen talenta untuk menyesuaikan dengan perkembangan zaman. Namun, seiring dengan berkembangnya zaman, untuk mendapatkan para talenta yang berkualitas bukanlah perkara yang mudah. Di era revolusi industri 4.0 seperti saat ini diperlukan suatu strategi untuk merekrut dan mempertahankan talenta-talenta yang berkualitas.

Selain tantangan dalam mencari tenaga kerja yang unggul, penerapan manajemen talenta tidak serta merta mampu meningkatkan tingkat retensi pegawai. Penerapan manajemen talenta erat kaitannya dengan berbagai faktor mulai dari budaya organisasi, komitmen pemimpin, dan lain-lain. Untuk itu, perlu dijabarkan pengaruh variabel-variabel yang berkaitan dalam manajemen talenta dalam sebuah kerangka teoretis. Melalui kerangka teoretis ini, dapat ditemukan model penerapan manajemen talenta yang optimal di organisasi sektor publik. Dalam studi ini telah dijelaskan bahwa kombinasi focus pola pikir manajemen talenta dan strategi manajemen talenta beserta pemenuhan kontrak psikologi direkomendasikan untuk mencapai kesuksesan praktik manajemen talenta di organisasi sektor publik.

Meskipun studi ini berhasil menjawab seluruh tujuan penelitian, namun masih terdapat batasan yang mampu menjadi acuan bagi penelitian di masa yang akan datang. Studi ini hanya disandarkan pada telaah lima artikel ilmiah. Sehingga, penelitian selanjutnya diharapkan untuk menguji rekeomendasi studi ini untuk menciptakan hasil yang empiris. Cakupan studi ini memang difokuskan pada penerapan manajemen talenta di sektor publik. Sehingga, perlu bagi penelitian selanjutnya untuk melakukan telaah pada organisasi di sektor-sektor lain seperti di perusahaan BUMN atau lembaga swadaya masyarakat.

Daftar Pustaka

- 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)

- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P., & Røvik, K. (2007). *Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth*. New York: Routledge.
- 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>
- Eva, G.-G., & Marian, T. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31–56.
- Gallup. (2016). How millennials want to work and live. Washington, DC: Gallup Press. Retrieved from <https://news.gallup.com/reports/189830/millennials-work-live.aspx>
- Garavan, T. N., Nilsson, S., & Ellström, P. (2012). Employability and talent management: Challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 26–45. <https://doi.org/10.1108/030905912111926>
- Glenn, T. (2012). The state of talent management in Canada's public sector. *Canadian Public Administration*, 55(1), 25–51. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2012.00204.x>
- Khoreva, V., Vaiman, V., & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. In *Employee Relations* (Vol. 39, Issue 1). <https://doi.org/10.1108/ER-01-2016-0005>
- Lamoureux, K., Campbell, M., & Smith, R. (2009). High-impact succession management. *Center for Creative Leadership*, 1(April), 1–18. <https://eric.ed.gov/?id=ED507599%0Ahttp://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno=ED507599>
- 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>
- Mensah, J. K. (2019). Talent Management and Employee Outcomes: A Psychological Contract Fulfilment Perspective. *Public Organization Review*, 19(3), 325–344. <https://doi.org/10.1007/s11115-018-0407-9>
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent Management and

- Employee Retention: An Integrative Research Framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228–247.
<https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Powell, M., Durose, J., Duberley, J., Exworthy, M., Fewtrell, C., & Moss, P. (2015). *Talent Management in the NHS Managerial Workforce*. January 2012.
- Ringo, T., Schweyer, A., DeMarco, M., Jones, R., & Lesser, E. (2008). *Integrated talent management, Part 1—Understanding the opportunities for success*. Somers, NY: IBM Institute for Business Value. Retrieved from <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03071-usen-talentpart1.pdf>
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York, NY: Amacom.
- Sandhu, M. S., Jain, K. K., & Ahmad, I. U. K. bte. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: Evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), 206–226.
<https://doi.org/10.1108/09513551111121347>
- Syed Abd Nasir, S. J., Hassan, R., Embi, R., & Rahmat, A. K. (2014). *Managing Talent in Two Leading Companies in Malaysia*. July 2012.
- Taylor, W. A., & Wright, G. H. (2004). Organizational Readiness for Successful Knowledge Sharing: Challenges for Public Sector Managers. *Information Resources Management Journal*, 17(2), 22–37.
<https://doi.org/10.4018/irmj.2004040102>
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: “infancy or adolescence?” *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>
- 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>
- Tracey, B. J., & Hinkin, T. R. (2008). Contextual factors and cost profiles associated

with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12– 27.

<https://doi.org/10.1177/0010880407310191>

Ulrich, D., & Allen, J. (2014). Talent Accelerator: Understanding How Talent Delivers Performance for Asian Firms. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 1(1), 1–23.

<https://doi.org/10.1177/2322093714526666>

Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925–941.

<https://doi.org/10.1108/00251741211227663>

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468>