**PUBLICNESS**
Journal of Public Administration Studies
https://publicness.ppj.unp.ac.id - Volume 4 | Nomor 2 | Tahun 2025
ISSN 2830-1714 (Cetak)
ISSN 2830-0963 (Online)

# Manajemen Talenta Berbasis Sistem Merit bagi Generasi Muda ASN di Sektor Publik

**Sheila Andriani Kumala[1(a)], Indirani Dwi Sukmawati[2(b)]**

*[1]Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Universitas Tidar, Indonesia*
*[2]Direktorat Manajemen Talenta, Badan Riset dan Inovasi Nasional*
*[a)]sheilaandriani@untidar.ac.id, [b)]indi001@brin.go.id*

**INFORMASI ARTIKEL**

***Article History:***
Dikirim:
06-05-2025
Diterbitkan Online:
01-06-2025

**Kata Kunci:**
Konsep Baru, Manajemen Talenta, MSDM, Pegawai

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis manajemen talenta berbasis sistem merit bagi generasi Y dan Z di sektor publik, serta mengusulkan model konseptual baru yang sesuai dengan karakteristik generasi tersebut. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui telaah literatur terhadap regulasi, khususnya Permenpan RB No. 3 Tahun 2020, dan berbagai studi akademik terkait manajemen talenta. Hasil studi ini menawarkan konsep pengembangan manajemen talenta yang diperluas dari empat tahapan konvensional (acquisition, development, retention, dan penempatan) menjadi enam tahapan: planning, acquisition, development, performance management, engagement, dan retention. Kontribusi konseptual utama dari studi ini terletak pada penambahan tiga tahapan kunci—planning sebagai perencanaan awal strategis, development yang memisahkan pengembangan individu dan karier, serta engagement yang menekankan keterlibatan emosional pegawai. Temuan ini memberikan kerangka konseptual baru yang lebih adaptif terhadap dinamika generasi muda di sektor publik, dan dapat menjadi rujukan dalam reformasi kebijakan manajemen talenta berbasis merit.

***Keywords:***
*New Concept, Talent Management, HRM, Employee*

***Corresponding Author:***
*sheilaandriani@untidar.ac.id*

***ABSTRACT***

*This study aims to examine and analyze merit-based talent management for Generation Y and Z in the public sector, and to propose a new conceptual model tailored to the characteristics of these generations. The research employs a qualitative approach through a literature review of relevant regulations—particularly the Indonesian Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform Regulation No. 3 of 2020 on Civil Service Talent Management—and academic studies on talent management. The study expands the conventional four-stage talent management model (acquisition, development, retention, and placement) into six stages: planning, acquisition, development, performance management, engagement, and retention. The main conceptual contribution lies in the addition of three key stages: planning, as a strategic initial phase; development, which differentiates between individual and career development; and engagement, which emphasizes employees' emotional involvement within the organization. This research offers a novel conceptual framework that is more adaptive to the dynamics of younger generations in the public sector and serves as a reference for reforming merit-based talent management policies.*

**DOI:**
https://doi.org/10.24036/publicness.v4i2.272

## PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi pembahasan yang krusial saat ini. *Talent Management* (TM) merupakan bagian dari serangkaian proses penting dalam *Human Resource Manaement* (HRM) atau manajemen sumber daya manusia. *Talent management* merupakan sebuah perencanaan sistematis yang meliputi perekrutan dan pengidentifikasian, akuisisi, suksesi, pemberian kompensasi, manajemen kinerja, pengembangan karier hingga retensi untuk mencapai tujuan dan



**Lisensi:**
*Lisensi Creative Commons Attribution 4.0 Internasional (CC BY)*

meningkatkan kinerja organisasi serta mendapatkan pegawai bertalenta yang berkelanjutan (Ibrahim & Alomari, 2020; Aljbour, A. et. al., 2021; Bui & Chang, 2018; Gupta, 2019; Thunnisen, et. al., 2017; Sparrow, 2019; Xing & Chen, 2019; Setyawan, 2021; Arar & Oneren, 2018).

Terdapat perbedaan makna tentang TM di sektor privat maupun publik. TM di sektor privat lebih menekankan pada fasilitasi pengembangan staf guna meningkatkan kinerja perusahaan. Di sisi lain, TM di sektor publik dijadikan sebagai prosedur utama dalam memastikan pegawai sektor publik agar kompeten, berpengetahuan, dan memuuk nilai-nilai utama untuk menyelesaikan permasalahan kontemporer yang kompleks dan memenuhi tujuan strategis sektor publik untuk kepentingan bersama (Kravariti & Johnston, 2020).

Permasalahan dalam menerapkan TM di sektor publik yaitu kurangnya kemampuan untuk menarik staf yang bertalenta, menekankan pengenalan daripada pengembangan diri, globalisasi yaitu struktur angkatan kerja, penggunaan *big data*, budaya dan nilai-nilai sektor publik, peran pemangku kepentingan utama, pemberian pensiun, legalisasi yang lemah, insentif, minimnya *talent* dalam bidang ilmiah dan teknologi, dan sifat praktik TM yang akan diadopsi (Kravariti & Johnston, 2020; Sparrow, 2019; Xing & Chen, 2019; Dorasamy, 2021).

Padahal terdapat beberapa keuntungan yang diperoleh dengan menerapkan TM di sektor publik seperti menyelesaikan beragam permasalahan sosial ekonomi, kebijakan kompleks dan rumit, perubahan pasar tenaga kerja, demografi, politik dan digitalisasi (Kravariti & Johnston, 2020). Apabila dilaksanakan maka keseluruhan keuntungan ini akan berdampak pada hasil kinerja baik dalam level organisasi, kelompok atau pegawai (Aljbour, A. et. al., 2021); meningkatkan efektivitas pemerintah (Bui & Chang, 2018); mampu mempertahankan dan menarik calon pegawai dengan meningkatkan nilai dari *human capital* dan jiwa kompetisi yang positif (Xing & Chen, 2019). Sehingga, dengan adanya penataan TM di sektor publik membawa sebuah instansi yang mempunyai citra baik dengan adanya kepastian penyejahteraan dan kepuasan pegawai.

Mayoritas Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia saat ini berasal dari generasi usia produktif, dengan proporsi terbesar adalah generasi Y (milenial) sebanyak 2,13 juta orang atau 50%, diikuti generasi X sebanyak 1,73 juta (40%), generasi Z sebanyak 232,5 ribu (5%), dan generasi baby boomer sebanyak 183,72 ribu (4%) (Annur, 2023). Generasi Y, yang lahir antara tahun 1981 hingga 1995, dikenal sebagai individu yang melek teknologi, ambisius, dan berorientasi pada tujuan. Mereka memiliki harga diri yang tinggi, percaya diri, menyukai gaya manajemen yang inklusif, serta membutuhkan bimbingan dan pelibatan dalam pengambilan keputusan (Pandita & Kumar, 2021; Naim & Lenka, 2018).

Sementara itu, generasi Z yang lahir antara tahun 1995 hingga 2012 dicirikan sebagai *digital natives* yang sangat bergantung pada teknologi, mandiri, kreatif, dan memiliki aspirasi karier yang tinggi. Mereka mencari pekerjaan yang bermakna dan menantang, serta lebih mengutamakan keterlibatan dalam organisasi dibandingkan insentif finansial (Gupta, 2019; Pandita, 2021; Barhate & Dirani, 2021).

Selain karakteristik demografis dan psikografis masing-masing generasi, terdapat pula faktor internal dan eksternal yang memengaruhi aspirasi karier mereka. Faktor internal mencakup sikap, persepsi diri, motivasi, dan kualitas hubungan interpersonal, sedangkan faktor eksternal meliputi pengaruh lingkungan, budaya organisasi, keluarga, dan model kepemimpinan. Dalam konteks dunia kerja, generasi Y dan Z mengharapkan budaya organisasi yang non-formalistik, mendukung keseimbangan kehidupan dan kerja (work-life balance), serta memberikan ruang untuk pengembangan diri dan karier. Harapan lainnya termasuk mentoring, dialog partisipatif, fleksibilitas kerja, kolaborasi, kebebasan berinovasi, dan pemanfaatan teknologi untuk mendukung produktivitas (Barhate & Dirani, 2021; Pandita & Kumar, 2021; Naim & Lenka, 2018).Penelitian seputar TM sebagian besar banyak dikaji dalam sektor privat dengan mengidentifikasikan penerapan dan hal yang mempengaruhi TM di sektor privat (Kravariti & Johnston, 2020; Sparrow, 2019), berfokus pada ketertarikan, pengembangan, dan retensi *talent* (Aljbour, A. et. al., 2021), menekankan pada kebijakan makro TM berdasar pada manajemen sumber daya manusia tradisional, strategi, evaluasi, dan kebijakan talenta (Xing & Chen, 2019). Namun demikian, beberapa bahasan yang masih jarang diteliti adalah penerapan TM dalam sektor publik atau memberikan

rekomendasi yang berasal dari praktik baik di sektor privat (Kravariti & Johnston, 2020), mengangkat TM dari perspektif pengambil keputusan (Aljbour, A. et. al., 2021), perbedaan karyawan yang bertalenta dan tidak berpengaruh dalam menerapkan TM (Aljbour, A. et. al., 2021), alasan menerapkan TM (Xing & Chen, 2019), dan pentingnya digitalisasi dalam menerapkan di sektor publik (Dorasamy, 2021).

Di Indonesia khususnya bagi organisasi sektor publik juga telah melaksanakan adanya manajemen talenta yang didukung dengan adanya Permenpan RB No. 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN yang merupakan turunan untuk menjabarkan bentuk implementasi berkaitan dengan prinsip sistem merit (Noors, 2019). Namun, dalam pelaksanaannya masih terdapat permasalahan terkait seperti persepsi pegawai terhadap pelaksanaan TM, mendefinisikan "*talent*" sesuai dengan yang dibutuhkan seperti informasi tentang kriteria menjadi talent dan sosok yang akan ditetapkan menjadi talent, masih rendahnya kompetensi kinerja dan pegawai, serta motivasi pimpinan (Pramesti & Susilo, 2023; Rifai, Maarif, & Sukmawati, 2021).

Berdasarkan latar belakang dan masukan dari penelitian sebelumnya maka penelitian ini mengambil celah akademik dari penelitian sebelumnya untuk menganalisis dan mengkaji tentang konsep baru manajemen talenta berbasis sistem merit untuk gen Y dan Z di sektor publik. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan deskripsi dan analisis tentang manajemen talenta dan memberikan konsep baru mengenai manajemen talenta berbasis sistem merit untuk gen Y dan Z di sektor publik. Sehingga, dalam tulisan ini diharapkan mampu memberikan kontribusi literatur tentang manajemen talenta termasuk implementasinya dan konsep baru yang bisa dikaji lebih mendalam berdasarkan studi literatur yang dilakukan penulis.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang penulis gunakan adalah studi literatur melalui penelusuran referensi teori yang berkaitan dengan permasalahan atau kasus yang ditemui. Berdasarkan Creswell dalam Hasby (2023), menjelaskan studi literatur merupakan hasil simpulan yang meliputi artikel yang bersumber dari jurnal, buku, dan dokumen lainnya yang menerangkan teori dan menyajikan informasi terkait di masa yang sebelumnya dan masa kini agar dapat diorganisasikan mengikuti topik dan dokumen yang diperlukan. Metode ini dipakai sebagai usaha dalam mengelompokkan beragam data yang relevan sesuai topik penelitian yang sedang diteliti. Data yang telah dihimpun selanjutnya dilakukan elaborasi serta interpretasi atas fakta tersebut.

Berdasarkan sumber data yang diperoleh penulis menggunakan 50 artikel jurnal ilmiah dengan kriteria inklusi nya meliputi artikel jurnal yang diterbitkan dalam jurnal nasional atau internasional bereputasi, fokus pada tema *talent management* khususnya untuk sektor publik dan gen Y/Z, Mencakup dimensi TM seperti: *acquisition, development, engagement, retention, performance,* dan *planning.* Adapun rentang waktu yang dipilih adalah tahun 2015 hingga 2023. Sedangkan kriteria ekslusinya adalah artikel yang tidak tersedia dalam bentuk publikasi jurnal ilmiah (misalnya makalah seminar, dokumen kebijakan, atau artikel populer), fokus kepada sumber daya manusia secara umum, dan hanya membahas pada lokus sektor swasta.

Dari 50 artikel yang digunakan hanya terdapat 42 artikel jurnal yang dijadikan sebagai sumber penulisan. Berikut merupakan 20 artikel yang paling relevan sebagai data dukung analisis.

**Tabel 1. Relevansi Artikel**

| No | Judul Artikel | Penulis | Tahun | Relevansi Tematik |
|---|---|---|---|---|
| 1 | *An evidence-based multilevel framework of talent management: A systematic review* | Aljbour et al. | 2021 | Kerangka konseptual TM lintas level |
| 2 | *Career aspirations of Generation Z: a systematic literature review* | Barhate & Dirani | 2021 | Fokus aspirasi karier Gen Z |
| 3 | *Transforming people practices by restructuring job engagement for Gen Z* | Pandita & Kumar | 2021 | Engagement & job design untuk Gen Z |

| No | Judul Artikel | Penulis | Tahun | Relevansi Tematik |
|---|---|---|---|---|
| 4 | *Innovation in talent management practices to attract Gen Z* | Pandita | 2021 | Employer branding, digitalisasi |
| 5 | *Digitalisation in human resource management process* | Rakhy & Vijayan | 2018 | Digitalisasi TM |
| 6 | *Talent Management and turnover intention: focus on Danang city government* | Bui & Chang | 2018 | Studi TM sektor publik Vietnam |
| 7 | *Talent Management in Public Sector Organizations* | Thunnissen et al. | 2017 | TM sektor publik di Eropa |
| 8 | *Talent Management dimensions and retention of Generation Y* | Gupta | 2019 | Strategi retensi Gen Y |
| 9 | *Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework* | Naim & Lenka | 2018 | Strategi pengembangan Gen Y |
| 10 | *Talent Development Practice: A Systematic Review* | Mohammed & Shaari | 2020 | Praktik pengembangan talenta |
| 11 | *The literature review and future prospects of talent management in China* | Xing & Chen | 2019 | Studi TM kontekstual Asia |
| 12 | *Employer perception of talent management implementation in government* | Rifai et al. | 2021 | Implementasi TM di instansi pemerintah |
| 13 | *Kompetensi Profesional Pegawai ASN di Indonesia* | Komara | 2019 | Kompetensi ASN dalam kerangka TM |
| 14 | *Pengaruh Diversity Management pada OCB Karyawan di Institusi Pendidikan Tinggi* | Nurdewati & Ellyawati | 2020 | Diversity dalam konteks TM publik |
| 15 | *Implementasi Sistem Merit pada ASN di Indonesia* | Chariah | 2020 | Sistem merit dan TM sektor publik |
| 16 | *Pengaruh Perencanaan Kinerja terhadap Kinerja ASN* | Hendi et al. | 2019 | Perencanaan kinerja dalam TM |
| 17 | *Strategi Implementasi Manajemen Talenta Pada Birokrasi di Indonesia* | Sobandi | 2019 | Strategi TM dalam birokrasi |
| 18 | *Manajemen Talenta ASN di Provinsi Jawa Tengah* | Pramesti & Susilo | 2023 | Studi kasus ASN daerah |
| 19 | *Penguatan Talent Management di Organisasi Sektor Publik* | Ananta | 2021 | Praktik kompensasi dan TM sektor publik |
| 20 | *Talent development and a firm's performance: evidence from Russian companies* | Laktukha | 2018 | Hubungan TM dan kinerja organisasi |

*Sumber : Diolah Penulis*

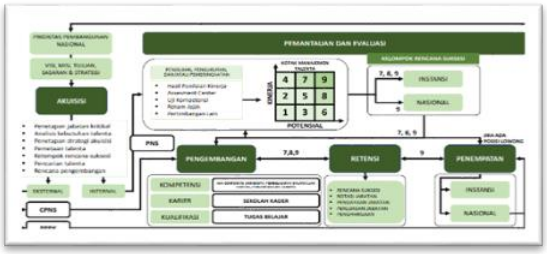
## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Talent Management di Indonesia dengan menerapkan Kebijakan Sistem Merit

*Talent Management* atau manajemen talenta adalah merekrut, mengidentifikasi, mengembangkan, mengelola, dan mempertahankan talenta utama melalui sarana manajemen teknologi yang efektif, untuk membantu instansi dan individu memanfaatkan keuntungan jangka panjang yang sebaik-baiknya dan menyediakan pasokan talenta yang berkelanjutan untuk organisasi (Xing & Chen, 2019). Di sektor privat *talent management* merupakan strategi yang meningkatkan kemajuan karyawan berbakat sehingga yang terakhir dapat berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi yang tinggi (Kravariti & Johnston, 2020). Adapun, dalam sektor publik identik pada suatu proses yang diadopsi untuk secara runtut dalam perekrutan, pengembangan, penyebaran, mempertahankan

dan pelibatan bakat yang berada pada sektor publik yang berguna untuk jangka sebentar maupun lama (Thunnisen, et. al., 2017). Sehingga, dapat diketahui bahwa *talent management* adalah sebuah usaha untuk merencankan proses manajemen pegawai agar dapat menghasilkan pegawai yang bertalenta dengan berbagai macam usaha untuk keperluan organisasi bagi jangka pendek maupun panjang.

Berdasarkan Permenpan RB No. 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN pada pasal 1 ayat 16 mendefinisikan manajemen talenta ASN nasional sebagai suatu sistem manajemen karir ASN yang terdiri dari tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan instansi pemerintah secara nasional dalam rangka akselerasi pembangunan nasional. Konsep Talent Management ASN di Indonesia berdasarkan Permenpan RB No 3 Tahun 2020 terlihat pada gambar berikut.




**Gambar 1. Konsep Talent Management ASN di Indonesia**
*Sumber: Permenpan RB No. 3 Tahun 2020*

Konsep TM merupakan sebuah aturan turunan dari UU No. 5 Tahun 2014 yaitu PP No. 11 Tahun 2017 dan Permenpan Nomor 40 Tahun 2018 tentang pedoman sistem merit. Di dalam pasal 134 PP No. 11 Tahun 2017, disebutkan bahwa TM adalah satu dari beberapa turunan untuk menjabarkan bentuk implementasi berkaitan dengan prinsip sistem merit di dalam tata kelola MSDM birokrasi Indonesia, teruntuk melaksanakan manajemen karir. Berkaitan dengan hal tersebut, dapat diketahui bahwa pelaksanaan manajemen karir merupakan bagian dari proses manajemen talenta (Noors, 2019; Sobandi, 2019). Hasil kajian dari pendidikan dan pelatihan Aparatur I LAN pada tahun 2015 merumuskan model TM untuk konteks birokrasi di Indonesia terdiri dari perekrutan orang yang bertalenta (*talent recruitment*) untuk merekrut PNS yang mempunyai potensi, kemudian mengembangkan talenta (*talent development*) yaitu mempersiapkan program pengembangan, dan *talent retention* yaitu upaya mempertahankan pegawai bertalenta (Sobandi, 2019).

Permasalahan TM di Indonesia terletak pada *talent recruitment* yaitu komposisi ASN yang kurang baik; beban kerja dan jumlah pegawai yang proporsinya tidak seimbang karena belum menerapkan analisis beban kerja sebagai bakal penyusunan kebutuhan dan penempatan PNS; pola rekrutmen CASN dalam melakukan *job analysis* dan *specification* dengan mengabaikan prinsip "*the right man on the right place*"; serta permasalahn rekrutmen dan seleksi CASN dari faktor administrasi, politik dan budaya, dan hambatan teknis karena keterbatasan dan kemampuan sumberdaya personel (Mustafa, 2018; Sobandi, 2019; Rakhmawanto, 2020; Chariah, 2020; Dwiputrianti, 2018 ).

Selain itu, permasalahan pada *talent development* meliputi pengembangan kompetensi masih sering diabaikan, kurang teratur, belum merata, dan rendahnya minat ASN untuk berkembang (Chariah, 2020); rendahnya keinginan para pegawai melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi (Sambali, 2015); struktur organisasi yang masih hierarkis (Komara, 2019); belum baiknya realisasi daftar perencanaan dan pengembangan pegawai (Dwiputrianti, 2018 ); budaya organisasi yang formalistik (Komara, 2019; Napitupulu, 2020) ;promosi dan mutasi masih bersifat subjektif (Rakhmawanto, 2020); tidak konsistennya regulasi yang mengatur tentang pembinaan SDM khususnya pada karir (Afianto & Dharma, 2021); dan budaya birokrasi yang belum kompetitif, mengarah para orientasi kinerja, disiplin, dan pintar mengembangkan ide baru (Sobandi, 2019).

Kemudian, permasalahan yang ditemui pada *talent retention* seperti penempatan pegawai yang belum sesuai dengan kompetensinya dan latar belakang pendidikan pegawai yang bersangkutan (Chariah, 2020; Paisak, 2020); pemetaan berkaitan dengan jumlah maupun mutu PNS tidak dilaksanakan secara profesional dan terdapat ketidakpastian sistem merit (Mulyawan & Mariana, 2016; Chariah, 2020); belum memadainya sistem pemberian gaji (Komara, 2019); sistem penggajian yang didasarkan pada pangkat dan golongan ruang,

belum adanya keselarasan antara kinerja organisasi dan individu, skema remunerasi yang dilakukan belum memperlihatkan tunjangan kinerja (Ananta, 2021); tidak adanya suksesi kepemimpinan (Rakhmawanto, 2020); masih rendahnya kinerja pelayanan publik (Chariah, 2020); belum optimalnya sistem insentif (Komara, 2019; Afianto & Dharma, 2021); penyebaran ASN yang terdapat di unit tidak proposional (Mustafa, 2018); pengisian jabatan masih berdasarkan pengalaman dan terdapat indikasi penyuapan (Chariah, 2020); dan adanya instansi yang mengklaim sudah menempatkan pegawai dengan baik tetapi belum sesuai dengan keterampilan dan kepribadian (Chariah, 2020).

**Penerapan *Talent Management***

Penerapan TM di Thailand, Malaysia, dan Singapore menggunakan pendekatan inklusif dan ekslusif. Dimensi TM terdiri dari tiga jenis yaitu perekrutan talenta, pengembangan talenta, dan retensi talenta. Di Afrika Selatan, lebih menonjolkan pada pendekatan TM secara inklusif. Adapun dimensi ini biasa disebut dengan *talent wheel* yaitu memberikan gambaran tentang talenta kunci (*key talent*) pada serangkaian proses manajemen dengan keterlibatan pegawai (*employee engagement*) sebagai intinya. Hal ini meliputi enam dimensi yaitu merencanakan talenta (*talent planning*), pengidentifikasian talenta (*talent identification*), melakukan manajemen karier (*carereer management*), pembuatan neraca talent (*talent balance sheet*) dan pelibatan pegawai (*employee engagement*). Di Inggris, berkaitan tentang penerapan TM menggunakan sistem merit (*merit system*), kesetaraan (*equality*), dan keberagaman (*diversity*) serta pendekatan inklusif. Tahapan TM meliputi pengidentifikasian talenta (*talent identification*), rekruitment talenta (*talent recruitment*), pengembangan talent (*talent development*), dan melakukan penilaian atau evaluasi (Rejeki, 2016).

Beberapa perusahaan swasta Rusia menerapkan TM dengan tiga tahapan. Tahapan tersebut meliputi *pertama* rekruitmen dan seleksi yang menggunakan strategi *talent pool*, bekerjasama dengan sekolah dan universitas, penyeleksian yang ketat, menekankan pada nilai dan budaya "karyawan", penilaian yang bekerlanjutan, perangkaian kompetensi, inventarisasi bakat, perbedaan *talent pool* yang berdampak pada perbedaan jenjang karir. *Kedua*, pelatihan dan pengembangan yaitu pengembangan kepemimpinan, promosi, penilaian berkelanjutan menggunakan 360 derajat, pengembangan individu yang dikaitkan dengan perencanaan suksesi, rotasi, dan mutasi internasional, keterlibatan manager lini seperti *coaching*, dan *open job position*. *Ketiga*, retensi yaitu pemantauan berkala, kompensasi, perencanaan karir dan penugasan, pelatihan manager senior, fleksibilitas dan *work life balance*, dan perbedaan program pengembangan, *retaining*, dan promosi (Muratbekova-Touron, 2018).

Disisi lain, PT. Telkom menerapkan TM dengan 3 tahapan meliputi rekruitmen talenta baik secara internal untuk mendapatkan kandidat terbaik sebesar 25% atau pun eksternal agar membantu untuk perbaikan jumlah pegawai dengan memandang usia dan pendidikan sebesar 75%; pengembangan talenta yangmana terbagi atas tiga kelas dengan pemberian *reward* yang berbeda baik dengan promosi atau program pengembangan ekslusif; dan retensi talenta bertujuan agar para *talent* tetap bertahan dalam Perusahaan dengan menyediakan remunerasi yang kompetitif berdaarkan harga yang berlaku meliputi gaji pokok, tunjangan, keuntungan perusahaan, insentif, dan bonus berdasarkan kinerjanya di Perusahaan, program pensiun dan kesehatan setelah sudah purna kerja (Sobandi, 2019).

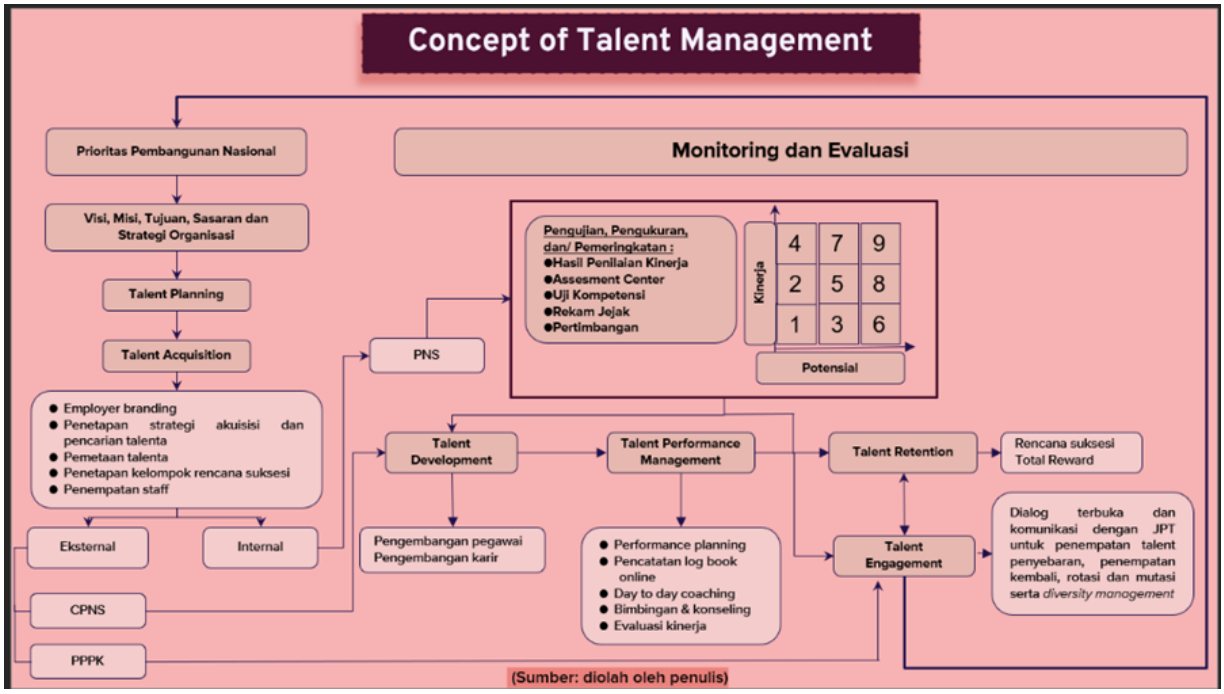
PT Garuda Indonesia sendiri Tengah menerapkan 4 tahap TM yaitu *talent need identification* yangmana menunjukkan dan memperlihatkan jabatan utama dalam perusahaan dengan talent yang mempunyai potensi tinggi; *talent selection* yangmana melihat kompetensi, komitmen dan karakter; *talent development* yangmana agar kemampuan dan kompetensi para pegawai dapat meningkat sesuai dengan alur perencanaan dan pengembangan karyawan yang telah disusun secara berkala; dan *talent retention* meliputi remunerasi, lingkungan kerja, perlengkapan kerja dan beragam keuntungan (Sobandi, 2019).PT Biofarma mempunyai lima tahapan TM yaitu rekrutmen talenta melalui *assessment center*; pengembangan talenta melalui program pengembangan yang bervariasi bagi *talent pool* dan *top talent* yang nantinya akan disediakan program pengembangan sifatnya strategis melalui beragam pilihan seperti *organizational*, *divisional*, personal, dan pendidikan formal; penilaian kinerja melalui "*multi rater system*" atau sistem 360 derajat; pengujian kesehatan

agar terjaminnya kesehatan para pegawai; *talent retention* melalui *work life balance* (agar terdapat keselarasan antara fisik dan mental melalui rekreasi, olahraga, umroh bahkan haji), program GSH (*Golden Shake Balanced*/ pegawai dapat melakukan pensiun dini dengan pemberian pesangon), *pay for person* (kompetensi), *pay for position* (pekerjaan), *pay for performance* (kinerja), insentif, tunjangan hari raya, tunjangan kesejahteraan, uang cuti tahunan dan panjang, uang pakaian dinas, dan bonus tahunan berdasarkan jasa produksi (Sobandi, 2019).

**Konsep Baru dari Talent Management**

Berdasarkan paparan sebelumnya dapat diketahui bahwa ada dua pendekatan ketikapenerapan talent management. Pendekatan eksklusif (*exclusive approach*) ditunjukkan pada kelompok karyawan yang terpilih sesuai dengan keterampilan, kemampuan, kinerja, komitmen yang tinggi dan berkontribusi pada keunggulan kompetitif organisasi yang menempati posisi kunci, penting dan strategis (menduduki jabatan tinggi) dalam organisasi serta memiliki potensi untuk mengisi jabatan lain demi meningkatkan produktivitas organisasi (talent pool). Adapun untuk pendekatan inklusif (*inclusive approach*) dilakukan kepada semua tingkatan pegawai dengan berkeyakinan bahwasannya semua pegawai memiliki kualitas dan kekuatan yang bernilai demi keberlangsungan organisasi. Pendekatan inklusif dapat diterapkan agar mampu mengetahui talenta para pegawai, pengembangan keterampilan dan pengetahuan pegawai akan lebih terbantu, dan mampu melakukan perubahan kinerja yang nyata bagi organisasi yang bersal dari para pegawai yang bertalenta itu. Selain itu, agar kinerja pegawai dapat meningkat sampai pada akhirnya peraihan kinerja tertinggi yang mampu didapatkannya. Pendekatan inklusif ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan, yangmana mampu dibuktikan dengan adanya keterbukaan, kepercayaan, dan penignkatan kesejahteraan karyawan (Rejeki, 2016; Noors, 2019).

Sehingga, konsep baru dari Talent Management berdasarkan tinjauan studi literatur yang diperoleh terwujud dalam enam tahapan yang *meliputi talent planning, talent acquisition, talent development, talent performance management, talent engagement* dan *talent retention* yang terangkum dalam gambar berikut:




**Gambar 2. Konsep Manajemen Talenta**

Gambar diatas merupakan diagram alur dari konsep baru manajemen talenta yang telah diadopsi dari Permenpan RB No 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN dan peringkasan studi literatur pada analisis yang sudah dilakukan oleh penulis.

*a) Talent planning*

Tahap pertama yang dilakukan adalah menyesuaikan dengan prioritas pembangunan nasional dengan menyelaraskannya dengan visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi dari organisasi publik di masing-masing instansi. Tahap kedua, melakukan *talent planning* atau perencanaan yang sudah dibahas sebelumnya berkaitan dengan perencanaan dan melakukan pendefinisian mengenai makna orang yang berbakat "talent" dalam organisasi. *Talent planning* melibatkan penawaran dan permintaan bakat serta merupakan pondasi utama dalam melakukan praktek *talent management* lainnya. Dimensi ini terdiri dari perencanaan permintaan dan penawaran kerampilan (*hard skill* dan *soft skill*), perencanaan dan analisis kebutuhan pegawai (*job analyze* dan analisis beban kerja), dan mendefinisikan arti bakat dan siapa yang dianggap berbakat dalam organisasi (Aljbour, A. et. al., 2021; Ali & French, 2019; Rejeki, 2016).

*b) Talent Acquisition*

Tahapan selanjutnya melakukan *talent acquisition* atau pengakuisisian orang yang berbakat dengan melihat kelima aspek yaitu *employer branding*, penetapan strategi, pemetaan talent, penetapan kelompok rencana suksesi dan berakhir pada penmpatan staff. Berkaitan dengan tahap ketiga ini dapat dilakukan secara eksternal (pegawai CPNS dan PPPK) dan internal yaitu PNS atau pegawai pemerintah yang sudah menduduki jabatan. Adapun terdapat perbedaan bagi pengakuisisian talent secara interal dan eksternal. Bagi pegawai internal maka akan melalui tahap pengujian, pengukuran dan pemeringkatan sesuai dengan kriteria yang sudah ditentukan yaitu hasil penilaian kinerja, assesmen, uji kompetensi, rekam jejak dan pertimbangan. Dimensi ini terdiri dari *employer branding* yaitu kemampuan instansi dengan memberikan ciri khas dan promosi untuk menarik talent yang akan memberikan efek langsung dalam akuisisi talent; penetapan strategi akuisisi dan pencarian talenta (rekruitmen dan seleksi) dengan menentukan seluruh/ sebagian pilihan: pembangunan talenta internal instansi (PNS), merekrut talenta baru (calon PNS dan/atau PPPK), mutasi dan/atau promosi talenta antar instansi, dan penugasan; pemetaan talenta untuk staf internal (PNS) dan eksternal (CPNS dan PPPK) melalui pemeringkatan kinerja dan penentuan tingkat potensial (Pandita, 2021; Aljbour, A. et. al., 2021; Thunnisen, et. al., 2017).

*c) Talent Development*

*Talent development* berfokus pada perencanaan pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan orang-orang berbakat. Dimensi ini terdiri dari pengembangan pegawai berupa tugas belajar, pendidikan dan pelatihan, ASN *Corporate University*, pembelajaran dalam dan luar kantor, *coaching* dan *mentoring*, sekolah kader, magang serta partner *shadowing* (memberikan kesempatan kepada talent muda untuk belajar dan mendapatkan dukungan professional dari JPT dan fungsional), dan lainnya yang disesuaikan dengan kebutuhan para talent sesuai uraian tugas; pengembangan karir dilakukan melalui penerapan *self-assessment, career workbooks*, dan konseling sebagai dasar untuk mengetahui kekurangan dan kelemahan diri serta kesempatan karir (*career path*); dan untuk meningkatkan kualitas program dan proses talent development dapat menggunakan teknologi dengan menyelaraskan proses dengan norma budaya dan nilai sebagai penilaian yang transparan (Laktukha, 2018; Mishra, 2019; Mohammed & Shaari, 2020; Aljbour, A. et. al., 2021).

*d) Talent Performance Management*

*Talent performance management* bertujuan untuk meningkatkan tujuan organisasi secara sistematis dengan mengelola kinerja kelompok dan karyawan. Dimensi ini terdiri dari *pertama, performance planing* merupakan perencanaan kinerja yang digunakan untuk merumuskan beberapa hal seperti penentuan target, tujuan, dan standar hasil yang diharapkan serta strategi apa yang akan dilakukan berdasarkan tupoksi dan jabatannya masing-masing yang disesuaikan dengan tujuan instansi dan untuk melihat kontribusi yang akan diberikan oleh pegawai. *Kedua,* pencatatan, penginputan dan perekaman hasil capaian kinerja ke dalam *log book* kinerja secara online yang dilakukan setiap hari yang nantinya dapat digunakan sebagai penilaian dan pemantauan kinerja individu. *Ketiga, day to day coaching* (pelaksanaan setiap hari) merupakan tahap pelaksanaan untuk melaksanakan target yang telah ditetapkan dimana manajer mengamati dan memonitor kinerja pegawai tersebut dapat pula memberikan pujian ataupun pengarahan. *Keempat,* konsep pembimbingan, dialog dan

konsutasi kinerja sebagai ruang kolaborasi antara karyawan dan manajer serta penerapan sistem informasi kinerja sebagai dokumen data utama manajemen kinerja; *Kelima*, evaluasi yang mendasarkan pada PP No 30 Tahun 2019 bahwa evaluasi kinerja dilakukan menggunakan pendekatan komparatif yang biasa disebut dengan metode 360 derajat atau sering digunakan untuk mengevaluasi pegawai dari keseluruhan individu di sekitar lingkungan kerja pegawai terutama atasan, bawahan dan rekan kerja dengan posisi yang sama sehingga dihasilkan penilaian kinerja yang lebih objektif dan sesuai; dan untuk memfasilitasi generasi baru maka dalam indikator perilaku memasukkan poin inisiatif kerja dan pencapaian kinerja yang tidak hanya soal target akan tetapi juga inovasi atau implementasi ide baru yang dilakukan oleh pegawai (Hendi, H., et. al., 2019; Sumanto, et. al., 2020; Aljbour, A. et. al., 2021).

*e) Talent Engagement*

*Talent engagement* bertujuan sebagai bentuk keterlibatan melalui dialog terbuka dan komunikasi dengan Jabatan Pratama Tinggi yang kemudian akan dilakukan penempatan talent, penyebaran, penempatan kembali, rotasi, mutasi dan *diversity management*. Harapan kedepannya adalah adanya dorongan bagi para talent untuk merasa dimiliki oleh instansi sehingga akan meningkatkan komitmen dan kontribusi bagi tujuan organisasi Dimensi ini terdiri dari adanya dialog terbuka dan komunikasi antara JPT dan talent berdasarkan hasil evaluasi kinerja yang digunakan sebagai bahan penempatan talent agar terdapat aktualisasi, penguatan, dan keterlibatannya dalam mencapai tujuan organisasi yang dapat dicapai dengan cara penyebaran, penempatan kembali, rotasi, dan mutase serta diversity management baik dalam instansi yang sama atau antar instansi dalam skala nasional jika posisi yang sedang atau akan kosong. *Diversity management* adalah pemberian fasilitas kepada talent dengan melihat keragaman seperti background, gender, ras etnis, agama, kompetensi, dan keahlian, selain itu untuk memfasilitasi gen Y dan Z dapat mencakup identitas dan orientasi. Hal ini bertujuan untuk menyumbangkan inovasi dan kreativitas agar tercipta fleksibilitas serta semakin memaksimalkan potensi agar ikut terlibat dalam proses dan tujuan organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Sehingga para talent dapat memberikan informasi lebih, pendekatan baru, perspektif yang lebih kaya pada pemecahan masalah organisasi atau pengerjaan suatu program dan manfaat lainnya. *Talent engagement* akan mendorong talent untuk memiliki kebanggan, kepuasan, rasa "kepemilikan" pekerjaan yang berakibat pada kebebasan dalam mengelola waktu dan energi sehingga dapat meningkatkan komitmen dari kontribusi yang lebih tinggi untuk tujuan bersama dan keberhasilan organisasi. Pelaksanaan talent engagement didorong oleh model kepemimpinan, kesempatan dalam Pengembangan SDM, penghargaan, kesiapan dalam on boarding, budaya dan identitas organisasi (Aljbour, A. et. al., 2021; Djadji & Andadari, 2021; Nurdewati & Ellyawati, 2020; Falola, O. U., et. al., 2020).

*f) Talent Retention*

*Talent retention* bertujuan untuk mempertahankan orang-orang yang berbakat. Adapun tahapan yang dilakukan meliputi Rencana suksesi (*succession planning*). Hal pertama yang dilakukan adalah pengidentifikasian keterampilan atau kompetensi yang dibuat, keterampilan yang dibutuhkan (*skill need*), dan kebutuhan pengembangan (*development need*) yang dapat berasal dari pemeringkatan kinerja dan penentuan tingkat potensial namun harus memperhatikan jabatan target dan informasi mengenai informasi pengumuman kekosongan jabatan.

Total *reward* yang terbagi atas *tangible* dan *intangible* terdiri dari *foundation reward* yaitu penghasilan tetap yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan jabatan dan atribut melekatnya meliputi gaji pokok, tunjangan pangan, keluarga, dan jabatan; *motivational reward* yaitu komponen reward yang bersifat variabel untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja meliputi tunjangan kinerja, profesi, risiko, dan khusus Papua serta memberikan kesempatan kepada pegawai untuk membuat individual *incentive plan* yaitu usulan peningkatan insentif atau kompensasi atas inovasi dan kreativitasnya dengan menyertakan rencana perbaikan kinerja individu (di dalam Permenpan No. 8 Tahun 2021 terdapat poin *development commitment and community development*); *benefit dan allowance* yaitu diberikan sebagai upaya memberikan kenyamanan bagi pegawai dalam bekerja termasuk dana pensiun, jaminan kesehatan,

THT, dan JKM; *working enviroment* yaitu kondisi lingkungan kerja (peningkatan fasilitas kantor, MPP, terjun ke masyarakat langsung dan pelaksanaan *remote working* namun disesuaikan dengan jenis pekerjaan (dan *work life balance* dengan menyediakan well-being programs yang berfokus pada kesehatan fisik, mental, keuangan, dan spiritual sebgai contoh adalah gathering, manajemen stress, olahraga, dan komunitas; dan *growth opportunity* yaitu kesempatan bagi para pegawai untuk bisa mengembangkan potensi dan karir (Rejeki, 2016; Rakhmawanto, 2020; Aljbour, A. et. al., 2021; Ananta, 2021).

## PENUTUP

Kemunculan generasi Y dan Z sebagai bagian signifikan dari komposisi ASN menuntut adanya reformulasi pendekatan manajemen talenta (TM) di sektor publik. Perbedaan karakteristik dan preferensi kerja generasi ini yang cenderung digital-native, mengutamakan fleksibilitas, partisipasi, dan makna kerja mengimplikasikan perlunya penyesuaian yang bersifat struktural dan sistemik dalam desain kebijakan TM. Digitalisasi, kolaborasi lintas fungsi, serta pemanfaatan teknologi menjadi elemen strategis dalam mendefinisikan ulang proses identifikasi, pengembangan, pelibatan, dan retensi talenta agar selaras dengan kebutuhan generasi ASN masa kini (Dorasamy, 2021; Rakhy & Vijayan, 2018; Tanwar, 2017).

Model TM yang dikembangkan dalam studi ini tidak hanya berfungsi sebagai alternatif, tetapi secara konseptual dan operasional merupakan penyempurnaan terhadap kerangka normatif yang telah diatur dalam Permenpan RB No. 3 Tahun 2020. Dengan memperluas siklus TM dari empat tahap menjadi enam tahap planning, acquisition, development, performance management, engagement, dan retention konsep ini menawarkan pendekatan yang lebih kontekstual dan aplikatif terhadap dinamika generasi muda ASN. Inovasi konseptual diwujudkan melalui penambahan tahap perencanaan strategis talenta (talent planning), penguatan employer branding, pengembangan kinerja berbasis teknologi dan inovasi, pengelolaan keberagaman dalam penempatan, serta mekanisme retensi yang terintegrasi dengan prinsip total reward dan pengaturan kerja fleksibel. Dengan demikian, konsep ini memberikan kontribusi nyata dalam membentuk sistem manajemen talenta sektor publik yang lebih adaptif, partisipatif, dan selaras dengan tantangan birokrasi abad ke-21.

Rekomendasi konsep *talent management* yang disampaikan dalam tulisan ini diharapkan mampu dijadikan sebagai bahan kajian yang lebih mendalam kepada pemerintah atau sektor publik dalam melaksanakan manajemen talenta khususnya bagi para generasi Y dan Z saat ini atau yang akan datang.Implikasi kebijakan dari model ini mencakup perlunya pembaruan terhadap kerangka regulasi yang ada, seperti Permenpan RB No. 3 Tahun 2020, dengan mengakomodasi dimensi baru seperti perencanaan strategis talenta, pelibatan karyawan (engagement), dan fleksibilitas kerja berbasis teknologi. Pemerintah pusat maupun daerah disarankan untuk mulai mengintegrasikan pendekatan ini dalam perencanaan SDM, perancangan sistem penilaian kinerja, serta dalam proses pengembangan dan retensi ASN muda secara berkelanjutan.

Untuk memperkuat validitas dan relevansi model yang diusulkan, penelitian selanjutnya perlu melakukan pengujian empiris melalui studi kasus pada instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah. Pendekatan ini dapat dilakukan melalui metode campuran (*mixed methods*) yang menggabungkan analisis kualitatif terhadap kebijakan dengan survei kuantitatif untuk mengukur efektivitas implementasi konsep pada berbagai unit kerja. Selain itu, uji longitudinal juga disarankan untuk menilai dampak jangka panjang dari penerapan model ini terhadap kinerja organisasi, keterlibatan pegawai, dan tingkat retensi ASN. Dengan demikian, pengembangan teori yang lebih kuat dapat dilakukan sekaligus memberikan kontribusi praktis terhadap perumusan kebijakan kepegawaian yang berbasis bukti.

## DAFTAR PUSTAKA


Afianto, M., & Dharma, S. (2021). Analisis Strategi Pembinaan Sumber Daya Manusia Polri. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia, 6(6)*, 2906 - 2921.

Ali, M., & French, E. (2019). Age diversity management and organisational outcomes: The role of diversity perspectives. *Human Resource Management Journal, 29(2)*, 287 - 307.

Aljbour, A. et. al. (2021). An evidence - based multilevel framework of talent managemnet : a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Ananta, D. (2021). Kompensasi dan Penguatan Talent Management di Organisasi Sektor Publik.

Annur, C. M. (2023, September 14). *Jumlah Pegawai ASN di Indonesia Berdasarkan Jenisnya (Semester I-2023).* Retrieved from katadata.co.id: https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/09/14/jumlah-asn-di-indonesia-capai-428-juta-orang-pada-semester-i-2023-mayoritas-pns#:~:text=Jumlah%20Pegawai%20ASN%20di%20Indonesia%20Berdasarkan%20Jenisnya%20%28Semester,Mayoritas%20ASN%20tersebut%20meru

Arar, T., & Oneren, M. (2018). Role of talent management in career development of generation Z : a case study of telecommunication firm. *International Academic Journal of Social Science 5 (1)*, 28 - 44.

Barhate, B., & Dirani, K. (2021). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*.

Bui, L., & Chang, Y. (2018). Talent Management and turnover intention : focus on danang city government in vietnam. *International Review of Public Administration 23 (4)*, 219 - 236.

Chariah, A. e. (2020). Implementasi Sistem Merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator, 16 (3)*, 383 - 400.

Djadji, O., & Andadari, R. (2021). Implementasi Manajemen Keragaman Sumber Daya Manusia. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis, 12(1)*, 62-75.

Dorasamy, N. (2021). The Search For Talent Management Competence: Incorporating Digitilization. *International Journal of Entrepreneurship, 25(3)*, 1-21.

Dwiputrianti, S. (2018 ). Reformasi kinerja pegawai administrasi melalui kompensasi finansial pendidikan tinggi dalam meningkatkan daya saing global. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS, 12(2 November)*, 18 - 18.

Falola, O. U., et. al. (2020). Influence of Workplace management initiatives on talent engagement in the Nigerian pharmaceutical industry. *F1000Research, 9*.

Gupta, V. (2019). Talent Management dimensions and their relationship with retention of generation Y employees in the hospitaly industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Hasby, B. A., et. al. (2023). Filsafat dasar dalam konseling psikonalis: studi literatur. *Indonesian Journal of Educational Counseling,*, 189-199.

Hendi, H., et. al. (2019). Pengaruh Perencanaan Kinerja Terhadap Kinerja (Studi tentang Pengaruh Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil (SKP) Terhadap Kinerja Pelaksana pada Badan Daerah di Kabupaten Merangin). *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik, 2(2)*, 87-99.

Ibrahim, R., & Alomari, G. (2020). The Effct of Talent Management on Innovation: Evidence from Jordanian Banks. *Managemnet Science Letters*, 1295 - 1306.

Komara, E. (2019). Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia. *Mimbar Pendidikan, 4(1)*, 73 - 84.

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.

Laktukha, M. (2018). “Talent development and a firm’s performance: evidence from Russian companies”. *Journal of General Management, Vol. 43 No. 2*, 51 - 62.

Mishra, R. R. (2019). Talent Development: Existing Status, Constraints, Scope and Suggested Strategies. *IITM Journal of Business Studies, 6(1)*, 10-21.

Mohammed, M., & Shaari, R. (2020). Talent Development Practice: A Systematic Review. *Journal of Critical Reviews, 7(13)*, , 1212-1222.

Mulyawan, R., & Mariana, D. (2016). Profesionalisme Aparat dan kapasitas Kelembagaan dalam pelayanan publik di Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmu Pemerintahan* .

Muratbekova-Touron, M. e. (2018). The phenomenon of young talent management in Russia—A context-embedded analysis. *Human Resource Management, 57(2)*, 437 - 455.

Mustafa, A. J. (2018). Tantangan Pembangunan ASN Dalam Menuju Birokrasi Kelas Dunia, Makalah disampaikan pada Seminar di BPSDM Provinsi Jawa Barat.

Naim, M., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. Employee relations.

Napitupulu, R. H. (2020). The Relationship Between Education, Training, and Civil Servant Lecturers Company. *Journal of Business and Management Review Vol. 1 No. 2*.

Noors. (2019). Pengarusutamaan Manajemen Talenta dalam Tata Kelola MSDM Birokrasi Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa, 4(2),*, 38 - 49.

Nurdewati, M., & Ellyawati, J. (2020). Pengaruh Diversity Management pada OCB (Organizational Citizenship Behavior) Karyawan di Institusi Pendidikan Tinggi. *Jurnal STIE Semarang (Edisi Elektronik), 12(2)*, 91-112.

Paisak, P. (2020). Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara (ASN) Berdasarkan Sistem Merit Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Bitung. *Lex Administratum, 8(2)*.

Pandita, D. (2021). Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*.

Pandita, D., & Kumar, A. (2021). Transforming people practices by re-structuring job engagement practices for generation z: An empirical study. *International Journal of Organizational Analysis*.

Pramesti, E. N., & Susilo, P. (2023). Analisis Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Mahasiswa Wacana Publik Vol 3 No 2*.

Rakhmawanto, A. (2020). Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Dalam Perspektif Perencanaan Suksesi Berbasis Merit System. *Civil Service Journal, 14(1 Juni)*, 1-15.

Rakhy, K., & Vijayan, S. (2018). Digitalisation in human resource management process, the opportunity for the competence management in retail sector. *International Journal of Pure and Applied Mathematics, 119(12)*, 2569-2581.

Rejeki, P. W. (2016). Model Talent Management Di Beberapa Negara Dan Perusahaan Di Indonesia. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik, 19(1)*, 121 - 152.

Rifai, A., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2021). persepsi pegawai terhadap implementasi manajemen talenta di organisasi pemerintahan (employee perception of talent management implementation in government organizations). *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis, Vol. 7 No. 2*.

Sambali, N. P. (2015). Pengaruh kompetensi, budaya kerja dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai perwakilan badan kependudukan dan keluarga berencana

nasional provinsi sulawesi tengah. *Katalogis*.

Setyawan, A. (2021). The Effect of Knowledge Management and Talent Management on Organizational Performance with Organizational Culture as a Mediating variable. *Manajemen Bisnis*, 1 - 11.

Sobandi, B. (2019). Strategi Implementasi Manajemen Talenta Pada Birokrasi di Indonesia. *Civil Service Journal, 13(2 Nov)*, 15 - 25.

Sparrow, P. (2019). A historical analysis of critiques in the talent management debate. *BRQ Business Research Quarterly, 22, (3)*, 160 -170.

Sumanto, et. al. (2020). Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sektor Perindustrian pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Administrasi Publik, 5(86).*

Tanwar, A. (2017). Impact of enployee engagement on performance. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*.

Thunnisen, et. al. (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 Organization. *Public Personal Management Vol. 46 (4)*, 391 - 418.

Xing, S., & Chen, Q. (2019). The Literature review and future prospects of talent management research in China. *In the fisrt international symposium on Management and Social sciences (ISMSS 2019)*, 148 - 153.