Outline Journal of Economic Studies 6 (1) (2026) 40-xxx
Copyright © 2026 The Author(s)

Outline Journal of Economic Studies

Journal homepage: http://outlinepublisher.com/index.php/OJES

Research Article

Analysis of the Role of Talent Management in Improving Employee Competency Quality at Statistics Indonesia (BPS) of Nias Regency

(Analisis Peran Talent Management dalam Meningkatkan Kualitas Kompetensi Pegawai di Badan Pusat Statistik Kabupaten Nias)

Dewi Novita Putri Zai*[1], Meiman Hidayat Waruwu[2], Tiarni Duha[3], Delipiter Lase[4]

[1,2,3,4] Universitas Nias, Indonesia

*Correspondence: dewinovitaputrizai@gmail.com

Keyword:

Competency Development;
Employee Competency;
Public Sector;
Talent Management;
Workplace Learning;

Article history:

Received:
08 September 2026

Revised:
13 November 2026

Accepted:
14 November 2026

Available Online:
15 November 2026

Abstract

This study examined the role of talent management in supporting employee competency development at the Statistics Indonesia (BPS) Office of Nias Regency. The study employed a qualitative descriptive approach involving five informants selected through purposive sampling. Data were collected through semi-structured in-depth interviews, non-participant observation, and documentation and were analyzed through data condensation, data display, and conclusion drawing. Data trustworthiness was strengthened through source and technique triangulation and member checking. The findings showed that talent management was implemented through employee potential identification, training, seminars, workshops, education and training programs, performance management, functional career development, recognition of high-performing employees, and leadership support. These practices were associated with the development of employees' technical, managerial, and socio-cultural competencies, as well as their ability to adapt to technological change and engage in continuous learning. The findings also revealed that competency development depended not only on formal organizational programs but also on leadership support, learning opportunities, alignment between competencies and job requirements, organizational learning culture, employee willingness to learn, adaptability, and proactive mindset. However, facilities, technological infrastructure, motivation, and employee readiness for change still required improvement. The study concluded that talent management functioned as an organizational process that supported competency development through the interaction between organizational practices and employees' active involvement in continuous learning and development.

PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi, Revolusi Industri 4.0, dan transformasi digital telah mendorong organisasi sektor publik untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis. Instansi pemerintah tidak lagi hanya

dituntut menjalankan fungsi administratif, tetapi juga harus mampu memberikan pelayanan publik yang profesional, akuntabel, responsif, dan berbasis data. Dalam kondisi tersebut, kualitas sumber daya manusia aparatur menjadi salah satu unsur penting karena pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada kemampuan pegawai untuk bekerja secara profesional, adaptif, inovatif, dan mampu memanfaatkan perkembangan teknologi.

Penguatan kompetensi aparatur semakin relevan dalam proses transformasi sektor publik. World Bank (2022) dalam skripsi menekankan keterkaitan kapasitas sumber daya manusia aparatur dengan kualitas birokrasi dan efektivitas pelayanan publik, sedangkan *United Nations E-Government Survey* (2022) menempatkan literasi digital, kemampuan analitis, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan sebagai kompetensi yang diperlukan dalam transformasi digital pemerintahan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak cukup dilakukan hanya untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini, tetapi juga perlu mempersiapkan aparatur menghadapi perubahan teknologi dan kompleksitas pelayanan publik pada masa mendatang.

Salah satu pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang digunakan untuk menghadapi kebutuhan tersebut adalah talent management. Dalam skripsi, *talent management* dipahami sebagai praktik strategis dan terintegrasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, menempatkan, serta mempertahankan individu yang memiliki potensi dan kompetensi sesuai kebutuhan organisasi. Pendekatan tersebut tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan individu berprestasi, tetapi juga mencakup perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pengembangan kompetensi melalui pembelajaran dan pelatihan, pengelolaan kinerja, serta upaya mempertahankan pegawai agar dapat berkontribusi secara berkelanjutan.

Dalam organisasi sektor publik, penerapan *talent management* menjadi penting karena organisasi harus memastikan kesesuaian antara kompetensi individu dan kebutuhan strategis institusi. Pengelolaan talenta yang sistematis memungkinkan organisasi mengenali pegawai berpotensi, mengarahkan pengembangan kompetensi berdasarkan kebutuhan pekerjaan, serta mempersiapkan kapasitas sumber daya manusia untuk menghadapi perubahan. Nasution (2023) mengaitkan pengelolaan talenta dengan penyelarasan pengembangan kompetensi dan kebutuhan organisasi, sedangkan Villany et al. (2024) menekankan pentingnya kesinambungan kompetensi dan pengembangan pegawai berbasis potensi. Integrasi manajemen talenta dengan manajemen kinerja juga dipandang dapat mendukung profesionalisme melalui proses pengembangan yang lebih terarah dan berkelanjutan.

Penerapan *talent management* dalam penelitian ini dipahami melalui beberapa proses utama, yaitu identifikasi dan pemetaan talenta, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja dan potensi, perencanaan serta pengembangan karier, dan retensi talenta. Secara konseptual, proses tersebut membentuk suatu siklus pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya bertujuan menemukan pegawai potensial, tetapi juga menyediakan kesempatan pembelajaran, pengembangan karier, penghargaan, evaluasi kinerja, dan lingkungan yang memungkinkan kompetensi pegawai terus berkembang.

Kompetensi pegawai dalam penelitian ini tidak dipahami hanya sebagai kemampuan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan. Kualitas kompetensi mencakup integrasi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, dan perilaku kerja yang memungkinkan individu melaksanakan pekerjaan secara efektif dan beradaptasi dengan perubahan. Dalam konteks Aparatur Sipil Negara, penelitian memusatkan perhatian pada tiga dimensi utama, yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial-kultural. Kompetensi teknis berkaitan dengan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaan, kompetensi manajerial mencakup perencanaan, pengorganisasian, koordinasi dan pengambilan keputusan, sedangkan kompetensi sosial-kultural mencakup komunikasi, kerja sama, integritas, serta kemampuan beradaptasi dalam lingkungan kerja.

Kebutuhan terhadap kompetensi tersebut menjadi sangat relevan pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Nias. Sebagai instansi vertikal yang menjalankan kegiatan statistik dan pelayanan data di tingkat daerah, BPS Kabupaten Nias membutuhkan pegawai yang mampu menjalankan pengumpulan, pengolahan, penyajian, dan analisis data secara profesional. Pelaksanaan tugas tersebut membutuhkan kompetensi teknis statistik dan teknologi informasi, kemampuan manajerial dalam mengelola kegiatan dan berkoordinasi, serta kompetensi sosial-kultural dalam berinteraksi dengan berbagai pihak. Perkembangan teknologi informasi dan meningkatnya kompleksitas kebutuhan data menyebabkan kompetensi tersebut perlu terus dikembangkan.

Konteks organisasi BPS Kabupaten Nias juga memiliki karakteristik yang membuat pengelolaan talenta menjadi penting. Jumlah pegawai yang relatif terbatas dengan pembagian tugas yang spesifik menyebabkan

setiap pegawai perlu memiliki kompetensi teknis dan kemampuan adaptasi yang memadai. Di sisi lain, organisasi menghadapi tuntutan peningkatan pelayanan berbasis data dan penguatan kompetensi aparatur di tengah transformasi digital, sehingga pengembangan sumber daya manusia harus mampu menjawab kebutuhan pekerjaan yang terus berubah.

Fenomena yang dibahas dalam skripsi menunjukkan bahwa organisasi sektor publik masih menghadapi tantangan dalam pengembangan sumber daya manusia, antara lain pemetaan talenta yang belum optimal, pengembangan kompetensi yang belum sepenuhnya berbasis kebutuhan strategis, dan belum terintegrasinya perencanaan karier dengan manajemen kinerja. Pada lingkungan kerja yang berkaitan dengan statistik dan pengelolaan data, tantangan tersebut juga mencakup kebutuhan penguasaan teknologi, adaptasi terhadap sistem digital, dan peningkatan kemampuan analisis. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi memerlukan pendekatan yang lebih sistematis daripada kegiatan pengembangan yang bersifat sporadis.

Secara normatif, sistem merit dan reformasi birokrasi menghendaki aparatur yang profesional, kompeten, dan berdaya saing. Namun, skripsi mengidentifikasi adanya kesenjangan antara tuntutan tersebut dan praktik pengembangan sumber daya manusia, ketika pengembangan kompetensi masih dapat berlangsung secara administratif, belum sepenuhnya berbasis pemetaan talenta, dan belum selalu terintegrasi dengan kebutuhan strategis organisasi. Dalam konteks tersebut, *talent management* menjadi relevan sebagai pendekatan yang menghubungkan identifikasi potensi, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, pengembangan karier, dan retensi pegawai dalam suatu proses yang lebih terarah.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas penerapan *talent management* dalam organisasi publik. Sari dan Nugroho (2021) menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta pada pemerintahan daerah berkaitan dengan pengembangan kinerja dan profesionalisme aparatur melalui identifikasi, pengembangan, dan penempatan pegawai. Namun, penelitian tersebut lebih menekankan aspek kinerja dan belum membahas kualitas kompetensi secara komprehensif melalui kompetensi teknis, manajerial, dan sosial-kultural.

Wibowo dan Lestari (2022) menunjukkan bahwa strategi *talent management* melalui *talent mapping* dan pelatihan berbasis kompetensi dapat mendukung kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan organisasi. Meskipun demikian, penelitian tersebut dilakukan pada tingkat kementerian sehingga belum sepenuhnya menggambarkan praktik pengelolaan talenta pada instansi vertikal di daerah yang memiliki karakteristik organisasi dan sumber daya berbeda. Sementara itu, Hidayat (2023) menekankan pentingnya transformasi digital dalam pengembangan kompetensi melalui literasi digital, penggunaan teknologi informasi, dan pelatihan berbasis teknologi, tetapi belum menghubungkan proses tersebut dengan *talent management* sebagai sistem pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi.

Berdasarkan telaah tersebut, terdapat research gap antara konsep *talent management* yang secara teoretis menekankan pengelolaan sumber daya manusia secara strategis, sistematis, dan terintegrasi dengan realitas implementasinya pada organisasi sektor publik. Kajian yang secara khusus menghubungkan penerapan *talent management* dengan kualitas kompetensi pegawai—terutama kompetensi teknis, manajerial, sosial-kultural, kemampuan adaptasi teknologi, dan kebutuhan analisis data—masih terbatas. Konteks BPS Kabupaten Nias juga belum banyak dieksplorasi, padahal instansi statistik di tingkat daerah menghadapi tuntutan kompetensi yang khas dalam penyediaan dan pelayanan data.

Selain kesenjangan konteks dan fokus penelitian, skripsi juga menunjukkan bahwa praktik *talent management* tidak dapat dipahami hanya melalui program formal organisasi. Hasil kajian mengidentifikasi adanya keterkaitan antara praktik organisasi seperti pelatihan, pengembangan karier, manajemen kinerja, penghargaan, dan dukungan pimpinan dengan kondisi individual seperti kemauan belajar, kemampuan beradaptasi, serta pola pikir proaktif. Sarana dan prasarana kerja juga menjadi bagian dari kondisi yang perlu diperhatikan dalam mendukung pengembangan kompetensi.

Berdasarkan kondisi tersebut, kebaruan penelitian terletak pada penyajian gambaran kontekstual mengenai *talent management* pada instansi pemerintah di tingkat daerah dengan menghubungkan praktik pengelolaan talenta, kesiapan individu, dan pengembangan kualitas kompetensi pegawai. Penelitian tidak hanya mengidentifikasi program formal berupa pelatihan, diklat, pengembangan karier, penilaian kinerja, dan penghargaan, tetapi juga mempertimbangkan dukungan pimpinan, kesesuaian kompetensi dengan bidang pekerjaan, pembelajaran berkelanjutan, kesiapan sarana-prasarana, kemampuan adaptasi teknologi, kemauan belajar, dan *mindset* pegawai sebagai bagian dari pengalaman implementasi *talent management*.

Posisi penelitian perlu ditegaskan bahwa keterkaitan antara *talent management* dan kualitas kompetensi tidak dimaksudkan sebagai pembuktian hubungan sebab-akibat. Skripsi secara eksplisit membatasi penelitian pada analisis mendalam mengenai bagaimana proses identifikasi dan pemetaan talenta, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, pengembangan karier, dan retensi berkontribusi terhadap kualitas kompetensi pegawai. Dengan demikian, penggunaan istilah "meningkatkan" dalam penelitian lebih tepat dipahami sebagai peran dan kontribusi yang ditemukan dalam pengalaman serta praktik organisasi, bukan sebagai efek kausal yang dibuktikan melalui pengujian statistik.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *talent management* di Badan Pusat Statistik Kabupaten Nias, menganalisis kualitas kompetensi pegawai, serta menganalisis peran *talent management* dalam mendukung peningkatan kualitas kompetensi pegawai di Badan Pusat Statistik Kabupaten Nias.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami secara mendalam proses, pengalaman, dan pemaknaan pegawai terhadap penerapan *talent management* serta keterkaitannya dengan pengembangan kualitas kompetensi di Badan Pusat Statistik Kabupaten Nias. Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak diarahkan untuk menguji hipotesis atau hubungan antarvariabel secara statistik, tetapi untuk memperoleh pemahaman mengenai fenomena dalam konteks kehidupan organisasi yang nyata berdasarkan perspektif informan. Data yang dianalisis bersifat naratif dan deskriptif serta diinterpretasikan secara induktif berdasarkan pola dan tema yang muncul dari hasil penelitian lapangan.

Penelitian dilaksanakan di Badan Pusat Statistik Kabupaten Nias, Provinsi Sumatera Utara. Lokasi dipilih secara purposif karena karakteristik organisasi dinilai relevan dengan fokus penelitian. Sebagai instansi vertikal penyelenggara kegiatan statistik di tingkat daerah, BPS Kabupaten Nias memiliki tuntutan profesionalisme, akurasi data, kepatuhan terhadap regulasi, dan pencapaian target kinerja, sementara jumlah pegawai relatif terbatas dan pembagian tugas bersifat spesifik. Kondisi tersebut menuntut kompetensi teknis dan kemampuan adaptasi pegawai sekaligus menjadikan pengelolaan talenta dan pengembangan kompetensi sebagai isu yang relevan untuk dikaji.

Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan pengalaman dan keterlibatan mereka dalam pengelolaan sumber daya manusia maupun program pengembangan kompetensi. Kriteria informan meliputi telah bekerja minimal satu tahun, memiliki peran sebagai pimpinan, pejabat struktural, atau pegawai pelaksana, serta bersedia dan mampu memberikan pandangan reflektif mengenai praktik *talent management* dan pengembangan kompetensi. Penelitian melibatkan lima informan, yaitu Kasubbag Umum sebagai I1, Pranata Komputer Ahli Muda sebagai I2, serta tiga Statistisi Ahli Muda sebagai I3–I5. Komposisi tersebut memungkinkan penelitian memperoleh perspektif administratif sekaligus teknis-operasional. Skripsi juga menyebut penggunaan *snowball sampling* secara terbatas apabila diperlukan untuk menjangkau informan tambahan, sedangkan kecukupan informasi ditentukan berdasarkan prinsip *data saturation*.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi nonpartisipan, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan menggunakan pedoman pertanyaan yang disusun berdasarkan fokus penelitian, tetapi tetap memberikan ruang bagi pengembangan pertanyaan lanjutan sesuai respons informan. Wawancara diarahkan untuk menggali praktik identifikasi talenta, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, perencanaan karier, retensi pegawai, serta pengalaman informan mengenai kompetensi teknis, manajerial, dan sosial-kultural. Wawancara dilakukan secara langsung di lingkungan kerja dengan bantuan catatan lapangan dan perekam suara setelah memperoleh persetujuan informan.

Observasi dilakukan secara nonpartisipan dengan mengamati situasi kerja tanpa terlibat langsung dalam aktivitas pegawai. Pengamatan mencakup pola komunikasi, pembagian tugas, pemanfaatan teknologi, interaksi antarpegawai, serta kondisi lingkungan kerja yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi. Hasil pengamatan dituangkan dalam *field notes* dan digunakan untuk melengkapi data wawancara. Dokumentasi digunakan sebagai sumber pendukung melalui penelaahan struktur organisasi, uraian jabatan, laporan kinerja, data kepegawaian, serta dokumen mengenai kebijakan dan program pengembangan sumber daya manusia. Dokumentasi juga digunakan untuk membandingkan informasi informan dengan kondisi administratif organisasi.

Analisis data mengacu pada model Miles dan Huberman yang meliputi tiga tahap utama, yaitu kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*). Proses analisis dilakukan secara berkesinambungan sejak pengumpulan data hingga penyusunan hasil penelitian. Pada tahap kondensasi, data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi ditelaah, diseleksi, diberi kode, diringkas, dan dikelompokkan sesuai fokus penelitian. Data *talent management* dikelompokkan antara lain ke dalam identifikasi dan pemetaan talenta, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, perencanaan karier, dan retensi pegawai, sedangkan data kompetensi dikelompokkan ke dalam kompetensi teknis, manajerial, serta sosial-kultural.

Data yang telah dikondensasi kemudian disajikan terutama dalam bentuk uraian naratif berdasarkan tema penelitian dan dapat dilengkapi tabel atau matriks untuk memperjelas keterkaitan antartemuan. Kutipan informan digunakan sebagai bukti empiris dan dibandingkan dengan hasil observasi serta dokumentasi untuk melihat kesesuaian maupun perbedaan informasi. Kesimpulan selanjutnya dikembangkan secara bertahap dengan mengidentifikasi pola, keterkaitan, dan makna yang muncul mengenai penerapan *talent management*, kualitas kompetensi pegawai, serta peran praktik pengelolaan talenta dalam mendukung pengembangan kompetensi.

Keabsahan data dijaga melalui empat aspek *trustworthiness*, yaitu kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Kredibilitas diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik dengan membandingkan wawancara, observasi, dan dokumentasi serta melakukan *member checking*. Transferabilitas didukung melalui penyajian konteks secara rinci atau *thick description*. Dependabilitas dan konfirmabilitas diperkuat melalui *audit trail* dan refleksi kritis peneliti untuk memastikan bahwa interpretasi bersumber dari data serta meminimalkan bias.

Etika penelitian diterapkan melalui prinsip persetujuan sadar (*informed consent*), kerahasiaan, kejujuran, dan perlakuan yang adil. Informan diberikan penjelasan mengenai tujuan, manfaat, dan prosedur penelitian sebelum wawancara serta berpartisipasi secara sukarela. Identitas informan dalam pelaporan disamarkan menggunakan kode I1–I5, data hanya digunakan untuk kepentingan akademik, dan informan memiliki hak untuk tidak menjawab pertanyaan tertentu, mengoreksi informasi, atau menghentikan partisipasi tanpa konsekuensi.

Catatan metodologis: terdapat sedikit ketidakkonsistenan istilah dalam skripsi. Abstrak menyebut penelitian ini sebagai "pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif", sedangkan bagian lokasi pada Bab III menyebut "pendekatan kualitatif studi kasus." Untuk artikel, saya menyarankan kita menggunakan "pendekatan kualitatif deskriptif" karena istilah tersebut konsisten dengan abstrak dan tujuan penelitian, kecuali penulis memang ingin menegaskan desain *case study* dan memiliki dasar metodologis yang lebih lengkap untuk itu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan *talent management* di Badan Pusat Statistik Kabupaten Nias terbentuk melalui lima aspek utama, yaitu pengembangan talenta, manajemen kinerja, pengembangan karier, retensi pegawai, dan dukungan pimpinan. Sementara itu, kualitas kompetensi pegawai tercermin melalui kompetensi teknis, kompetensi manajerial, kompetensi sosial-kultural, adaptasi dan inovasi, serta pembelajaran dan pengembangan diri. Model hubungan antartema dalam skripsi menegaskan bahwa kedua kelompok tema tersebut saling berkaitan, tetapi tidak dimaknai sebagai hubungan sebab-akibat langsung.

Tabel 1
Ringkasan Temuan Penelitian

Tema Utama	Temuan	Pemaknaan
Pengembangan talenta	Identifikasi potensi, pelatihan, seminar, workshop, diklat	Pengembangan kompetensi berlangsung secara terencana dan berkelanjutan
Manajemen kinerja	Penilaian dan pelaporan capaian kerja secara berkala	Kinerja menjadi dasar evaluasi dan pengembangan pegawai
Pengembangan karier	Pemetaan kompetensi, jabatan fungsional, angka kredit	Kompetensi dikaitkan dengan perkembangan karier pegawai
Retensi pegawai	Penghargaan dan pengakuan terhadap pegawai berprestasi	Organisasi berupaya mempertahankan dan mengapresiasi talenta

Dukungan pimpinan	Kesempatan mengikuti pengembangan dan dukungan proses pembelajaran	Pimpinan berperan dalam menciptakan kondisi yang mendukung pengembangan
Kompetensi teknis	Penguasaan tugas statistik, pengelolaan data, teknologi	Pegawai mampu menjalankan tugas teknis sesuai standar
Kompetensi manajerial	Koordinasi, kerja sama, partisipasi, komunikasi	Kompetensi tercermin dalam kemampuan mengelola pekerjaan dan bekerja dalam tim
Kompetensi sosial-kultural	Komunikasi, pelayanan, hubungan interpersonal	Pegawai mampu berinteraksi dengan rekan kerja dan *stakeholder*
Adaptasi dan inovasi	Penyesuaian terhadap teknologi dan perubahan kerja	Pegawai menunjukkan kesiapan menghadapi digitalisasi
Pembelajaran dan pengembangan diri	Kemauan belajar dan dukungan organisasi	Pengembangan kompetensi merupakan proses berkelanjutan

Sumber: Data penelitian diolah peneliti, 2026.

Penerapan Talent Management di BPS Kabupaten Nias

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *talent management* di BPS Kabupaten Nias telah diterapkan melalui berbagai praktik pengelolaan sumber daya manusia. Praktik tersebut tidak hanya berbentuk program pelatihan, tetapi mencakup pengembangan talenta, sistem manajemen kinerja, pengembangan karier, retensi pegawai, dan dukungan pimpinan. Secara operasional, implementasi terlihat melalui pelatihan, seminar, workshop, pendidikan dan pelatihan, penilaian kinerja, sistem jabatan fungsional, serta pemberian penghargaan kepada pegawai berprestasi.

Pengembangan Talenta

Pengembangan talenta menjadi salah satu bentuk utama penerapan *talent management*. Informan menjelaskan bahwa organisasi melakukan identifikasi potensi pegawai dan memberikan kesempatan untuk mengikuti berbagai kegiatan seperti pelatihan, seminar, workshop, dan diklat. Kegiatan tersebut diarahkan untuk menambah pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja, serta kemampuan yang relevan dengan tugas pegawai.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan talenta tidak hanya dipahami sebagai proses menemukan pegawai yang memiliki potensi, tetapi juga sebagai upaya untuk terus meningkatkan kapasitas pegawai melalui pembelajaran. Dalam konteks BPS Kabupaten Nias, pengembangan ini menjadi penting karena pekerjaan statistik menuntut penguasaan metodologi, teknologi, dan kemampuan analisis yang terus berkembang.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Sari dan Nugroho (2021), yang menempatkan pelatihan dan pengembangan karier sebagai bagian dari praktik pengelolaan talenta. Temuan juga memiliki kesesuaian dengan Wibowo dan Lestari (2022), yang menjelaskan bahwa *talent mapping* dan pelatihan berbasis kompetensi dapat menjadi strategi pengelolaan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan organisasi.

Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja di BPS Kabupaten Nias ditemukan melalui sistem penilaian kinerja dan pelaporan capaian kerja secara berkala. Informan menjelaskan bahwa organisasi telah memiliki sistem penilaian yang digunakan untuk mengevaluasi pelaksanaan tugas dan memetakan kompetensi pegawai. Penilaian tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi juga berkaitan dengan peran pimpinan dalam mengelola pegawai dan mengarahkan pengembangan mereka.

Temuan ini memperlihatkan bahwa manajemen kinerja berfungsi sebagai sarana evaluasi sekaligus sumber informasi bagi pengembangan pegawai. Melalui capaian kerja bulanan dan tahunan, organisasi dapat melihat hasil pelaksanaan tugas, kebutuhan peningkatan kompetensi, dan kesiapan pegawai untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar. Dalam penelitian ini, manajemen kinerja lebih tepat dipahami sebagai bagian dari proses pengelolaan talenta yang mendukung pengembangan kompetensi, bukan hanya sebagai mekanisme administratif untuk menilai hasil kerja.

Pengembangan Karier

Pengembangan karier pegawai ditemukan melalui pemetaan kompetensi, sistem jabatan fungsional, dan pencapaian angka kredit sebagai salah satu dasar kenaikan jenjang jabatan. Informan menjelaskan bahwa pemetaan kompetensi telah tersedia dalam sistem organisasi dan digunakan sebagai bagian dari proses pengelolaan pegawai.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki keterkaitan dengan kompetensi dan kinerja pegawai. Pegawai tidak hanya mengikuti pelatihan sebagai kegiatan terpisah, tetapi hasil pengembangan kompetensi juga berkaitan dengan peluang perkembangan jabatan. Dengan demikian, *talent management* dalam konteks ini menghubungkan proses pembelajaran dengan arah perkembangan profesional pegawai.

Retensi Pegawai

Retensi talenta di BPS Kabupaten Nias tercermin melalui pemberian penghargaan kepada pegawai yang menunjukkan prestasi kerja. Bentuk penghargaan antara lain berupa sertifikat dan bentuk apresiasi lain yang diberikan kepada pegawai berprestasi.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa retensi dalam konteks penelitian tidak hanya dipahami sebagai upaya mempertahankan pegawai secara administratif, tetapi juga melalui pengakuan terhadap kontribusi dan prestasi. Pemberian penghargaan dapat menjadi bentuk perhatian organisasi terhadap pegawai yang menunjukkan kinerja dan kompetensi yang baik. Namun, penelitian tidak memberikan bukti kuantitatif bahwa penghargaan tersebut secara langsung meningkatkan retensi, sehingga maknanya lebih tepat ditempatkan sebagai salah satu praktik organisasi dalam pengelolaan talenta.

Dukungan Pimpinan

Dukungan pimpinan menjadi salah satu kondisi penting dalam penerapan *talent management*. Informan menjelaskan bahwa pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan, diklat, seminar, dan kegiatan pengembangan lainnya. Pimpinan juga memiliki peran dalam mengelola pegawai, menentukan arah operasional, dan mendukung proses pengembangan kompetensi.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan program pengembangan tidak hanya bergantung pada keberadaan program formal, tetapi juga pada dukungan pimpinan dalam memberikan ruang kepada pegawai untuk mengikuti proses pembelajaran. Kondisi ini sejalan dengan penelitian Rahmawati dan Putra (2021), yang juga menekankan pentingnya dukungan pimpinan dalam pelaksanaan *talent management* dan pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan.

Kualitas Kompetensi Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kompetensi pegawai BPS Kabupaten Nias tercermin tidak hanya melalui penguasaan tugas teknis, tetapi juga kemampuan manajerial, sosial-kultural, adaptasi terhadap teknologi, serta kemauan untuk terus belajar dan mengembangkan diri. Dimensi tersebut memberikan gambaran bahwa kompetensi pegawai bersifat multidimensional dan berkembang dalam hubungan antara pengalaman kerja, tuntutan pekerjaan, dan kesempatan pengembangan yang disediakan organisasi.

Kompetensi Teknis

Kompetensi teknis pegawai terutama terlihat dari kemampuan melaksanakan pekerjaan statistik dan pengelolaan data sesuai standar organisasi. Informan menjelaskan bahwa kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas teknis telah disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan standar yang berlaku.

Kompetensi teknis menjadi sangat penting karena pekerjaan BPS berkaitan erat dengan pengumpulan, pengolahan, analisis, dan penyajian data. Selain penguasaan prosedur statistik, perkembangan sistem digital juga menuntut kemampuan menggunakan teknologi dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian, kompetensi teknis tidak bersifat statis, tetapi perlu terus diperbarui mengikuti perkembangan metode dan teknologi.

Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial terlihat melalui kemampuan pegawai dalam koordinasi, kerja sama tim, komunikasi, dan partisipasi dalam pelaksanaan tugas. Meskipun kewenangan pengambilan keputusan utama berada pada

pimpinan, pegawai tetap diberikan kesempatan untuk menyampaikan saran dan masukan. Informan juga menggambarkan budaya kerja yang menekankan kerja tim yang solid.

Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi manajerial dalam konteks pegawai tidak harus selalu berbentuk kewenangan formal untuk memimpin organisasi, tetapi juga tercermin melalui kemampuan mengorganisasikan pekerjaan, berkoordinasi, bekerja sama, dan berpartisipasi secara konstruktif dalam pelaksanaan tugas.

Kompetensi Sosial-Kultural

Kompetensi sosial-kultural tercermin melalui kemampuan komunikasi, kerja sama, hubungan interpersonal, dan pelayanan kepada *stakeholder*. Informan menggambarkan adanya budaya kekeluargaan yang mendukung hubungan kerja yang harmonis antarpegawai serta kemampuan memberikan pelayanan kepada pengguna data maupun pihak yang membutuhkan informasi mengenai BPS.

Kompetensi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pekerjaan statistik tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis, tetapi juga pada kapasitas pegawai untuk membangun komunikasi dan hubungan kerja dengan pihak internal maupun eksternal. Dalam konteks pelayanan publik, kemampuan berinteraksi dengan *stakeholder* menjadi bagian penting dari profesionalisme aparatur.

Adaptasi dan Inovasi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pegawai BPS Kabupaten Nias mampu beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan kerja. Hal tersebut penting karena kegiatan statistik semakin banyak menggunakan sistem digital dalam proses pengumpulan, pengolahan, dan penyajian data. Informan menegaskan bahwa perubahan teknologi menuntut pegawai untuk terus menyesuaikan diri.

Kemampuan adaptasi ini memperluas pemahaman mengenai kualitas kompetensi pegawai. Kompetensi bukan hanya kemampuan menggunakan pengetahuan yang telah dimiliki, tetapi juga kemampuan memperbarui pengetahuan ketika lingkungan pekerjaan berubah. Temuan ini memiliki kesesuaian dengan Hidayat (2023), yang menekankan pentingnya pengembangan kompetensi berkelanjutan dalam menghadapi perubahan teknologi.

Pembelajaran dan Pengembangan Diri

Pegawai juga menunjukkan kemauan untuk terus belajar dan mengembangkan kompetensi. Kesadaran tersebut muncul karena perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan tuntutan pekerjaan menyebabkan pegawai perlu terus memperbarui kemampuan agar tidak tertinggal. Organisasi pada saat yang sama memberikan dukungan melalui kesempatan mengikuti kegiatan pengembangan yang relevan.

Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kompetensi merupakan proses dua arah. Organisasi menyediakan kesempatan, fasilitas, dan program pengembangan, sedangkan pegawai perlu memiliki kemauan belajar dan kesiapan untuk memanfaatkan kesempatan tersebut. Karena itu, *talent management* tidak dapat dipahami hanya sebagai serangkaian program yang diberikan kepada pegawai, tetapi juga sebagai proses yang membutuhkan keterlibatan aktif dari individu.

Peran Talent Management dalam Mendukung Peningkatan Kompetensi Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan adanya keterkaitan antara *talent management* dengan pengembangan kompetensi pegawai. Informan menyatakan bahwa keterkaitan tersebut terutama terlihat melalui kegiatan pelatihan dan diklat yang menambah kemampuan, pengetahuan, pengalaman, dan profesionalisme pegawai.

Penerapan *talent management* dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai mekanisme organisasi yang menyediakan ruang pengembangan kompetensi melalui identifikasi potensi, pembelajaran, manajemen kinerja, pengembangan karier, penghargaan, dan dukungan pimpinan. Dalam pengalaman informan, praktik tersebut berjalan bersama dengan berkembangnya kemampuan teknis, manajerial, sosial-kultural, adaptasi terhadap teknologi, dan kemauan belajar.

Namun, hubungan tersebut tidak boleh dibaca secara linier. Model hubungan antartema dalam skripsi secara eksplisit menyatakan bahwa keterkaitan antara praktik *talent management* dan kualitas kompetensi bukan hubungan sebab-akibat, melainkan gambaran pola temuan yang muncul dari wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Secara interpretatif, hubungan tersebut dapat diringkas sebagai:

Praktik Talent Management → Kesempatan Pengembangan dan Pengelolaan Pegawai → Keterlibatan serta Kesiapan Individu → Pengembangan Kompetensi Teknis, Manajerial, Sosial-Kultural, Adaptasi, dan Pembelajaran

Model tersebut sebaiknya dipahami sebagai sintesis non-kausal. Artinya, praktik organisasi menciptakan kondisi yang mendukung pengembangan kompetensi, tetapi hasil akhirnya juga bergantung pada kesiapan, kemauan belajar, kemampuan adaptasi, dan pola pikir pegawai.

Faktor Pendukung dan Aspek yang Masih Perlu Diperkuat

Penelitian menemukan bahwa penerapan *talent management* didukung oleh komitmen pimpinan, kesempatan mengikuti program pengembangan, kesesuaian kompetensi dengan bidang pekerjaan, dan budaya pembelajaran berkelanjutan. Pada sisi individu, kemauan belajar dan kemampuan beradaptasi terhadap teknologi juga menjadi bagian penting dalam proses pengembangan kompetensi.

Di sisi lain, penelitian juga menemukan beberapa aspek yang masih perlu diperhatikan, terutama sarana dan prasarana, motivasi pegawai, serta pola pikir yang lebih proaktif terhadap perubahan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa program pengembangan saja belum cukup apabila tidak didukung oleh lingkungan kerja dan kesiapan individu yang memadai.

Dengan demikian, *talent management* di BPS Kabupaten Nias dapat dipahami sebagai proses yang melibatkan dua sisi sekaligus, yaitu praktik organisasi dan kesiapan individual. Dari sisi organisasi terdapat pelatihan, pengembangan karier, penilaian kinerja, penghargaan, dukungan pimpinan, dan kebutuhan sarana-prasarana; sedangkan dari sisi individu terdapat kemauan belajar, kemampuan adaptasi, dan pola pikir dalam menghadapi perubahan.

Keterkaitan dengan Penelitian Terdahulu

Temuan penelitian memiliki kesesuaian dengan Sari dan Nugroho (2021), yang menunjukkan bahwa implementasi *talent management* berkaitan dengan pengembangan kompetensi dan kinerja melalui pelatihan serta pengembangan karier. Kondisi serupa ditemukan di BPS Kabupaten Nias melalui pelatihan, workshop, diklat, dan pengembangan kapasitas pegawai.

Hasil penelitian juga mendukung Wibowo dan Lestari (2022), terutama mengenai pentingnya *talent mapping* dan pelatihan berbasis kompetensi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Namun, penelitian ini memperluas konteks tersebut karena dilakukan pada instansi vertikal tingkat daerah, sehingga memperlihatkan dinamika pengembangan talenta dalam kondisi sumber daya dan struktur organisasi yang lebih spesifik.

Temuan mengenai adaptasi teknologi sejalan dengan Hidayat (2023), yang menekankan bahwa pengembangan kompetensi perlu berlangsung secara berkelanjutan seiring perkembangan teknologi. Dalam penelitian ini, adaptasi tidak hanya muncul sebagai kemampuan teknis, tetapi juga sebagai bagian dari kesiapan individu untuk terus belajar dan menyesuaikan diri dengan perubahan sistem kerja.

Selain itu, dukungan pimpinan yang ditemukan dalam penelitian memperkuat temuan Rahmawati dan Putra (2021) mengenai pentingnya peran pimpinan dalam menyediakan kesempatan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia.

Sintesis dan Kebaruan Penelitian

Kebaruan penelitian terletak pada temuan bahwa penerapan *talent management* di BPS Kabupaten Nias tidak hanya ditentukan oleh program formal organisasi, tetapi merupakan hasil keterkaitan antara praktik organisasi dan kesiapan individu pegawai. Dari sisi organisasi, terdapat dukungan pimpinan, kesempatan pembelajaran berkelanjutan, kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan pekerjaan, serta kebutuhan sarana dan prasarana. Dari sisi individu, terdapat kemauan belajar, kemampuan beradaptasi, serta pola pikir proaktif dalam mengembangkan kompetensi.

Penelitian ini berbeda dari sebagian kajian terdahulu yang lebih banyak memusatkan perhatian pada hubungan *talent management* dengan kompetensi atau kinerja secara umum. Temuan penelitian memberikan gambaran yang lebih kontekstual mengenai bagaimana talent management benar-benar dijalankan dan kondisi apa yang menyertai pelaksanaannya pada instansi statistik daerah. Program pelatihan, seminar, workshop, diklat,

pengembangan karier, dan penilaian kinerja berjalan berdampingan dengan keterlibatan pegawai dalam memanfaatkan kesempatan pengembangan tersebut.

Dengan demikian, kontribusi utama penelitian bukan terletak pada klaim bahwa *talent management* secara langsung menyebabkan peningkatan kompetensi, melainkan pada pemahaman bahwa pengembangan kompetensi pegawai berlangsung melalui interaksi antara sistem pengelolaan talenta yang disediakan organisasi dan kesiapan pegawai untuk belajar, beradaptasi, serta berkembang. Perspektif tersebut memperluas pembahasan *talent management* dari sekadar kumpulan program SDM menjadi proses pengembangan yang melibatkan organisasi dan individu secara bersamaan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *talent management* di Badan Pusat Statistik Kabupaten Nias telah diterapkan melalui identifikasi potensi pegawai, pelatihan, seminar, *workshop*, pendidikan dan pelatihan, manajemen kinerja, pengembangan karier melalui jabatan fungsional, pemberian penghargaan kepada pegawai berprestasi, serta dukungan pimpinan terhadap pengembangan kompetensi. Berbagai praktik tersebut berkaitan dengan berkembangnya kompetensi teknis, manajerial, dan sosial-kultural pegawai, yang tercermin melalui tambahan pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja, kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi, kemampuan bekerja sama dan berkoordinasi, komunikasi, serta pelayanan kepada *stakeholder*. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya ditentukan oleh program formal organisasi, tetapi berlangsung melalui keterkaitan antara dukungan organisasi dan kesiapan individu pegawai, yang meliputi dukungan pimpinan, kesempatan mengikuti kegiatan pengembangan, budaya pembelajaran, kesesuaian kompetensi dengan bidang pekerjaan, kemauan belajar, kemampuan beradaptasi, serta pola pikir proaktif. Dengan demikian, *talent management* dalam penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai proses pengelolaan dan pengembangan pegawai yang mendukung peningkatan kualitas kompetensi, bukan sebagai penyebab tunggal yang dibuktikan secara kausal. Secara praktis, BPS Kabupaten Nias perlu mempertahankan dan mengembangkan program pelatihan, seminar, *workshop*, diklat, pengembangan karier, dan penghargaan berbasis prestasi, sekaligus memperkuat sarana-prasarana dan perangkat teknologi yang mendukung proses pengembangan kompetensi. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu instansi, menggunakan data yang terutama berasal dari wawancara dengan dukungan dokumentasi yang terbatas, menghadapi keterbatasan akses terhadap sebagian dokumen internal, serta tetap memiliki kemungkinan subjektivitas yang melekat pada pendekatan kualitatif; oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan memperluas lokasi dan variasi informan, menggali secara lebih mendalam faktor organisasi maupun individu yang mendukung dan menghambat *talent management*, serta menggunakan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengelolaan talenta dan pengembangan kompetensi pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Akbari, M., Manajemen, P. S., Program, D., & Manajemen, S. (n.d.). Peran manajemen talenta dalam meningkatkan kinerja perusahaan. *2*(3), 3527–3533.

Asbullah, A., & Suharno, S. (2022). Analisis kompetensi sumber daya manusia dalam mendukung kinerja pegawai UPT-KPHP Tana Tidung. *Ideas: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Budaya, 8*(1), 27. https://doi.org/10.32884/ideas.v8i1.589

Azzahra, C. N., Hapsari, A. T., Kamal, A. M., Arzety, D., Aulia, Z., Azkia, N. N., & Anwar, M. K. (2025). Kompetensi Aparatur Sipil Negara dan kinerja pelayanan publik: Analisis kritis terhadap hubungan antara kualitas sumber daya manusia dan kepuasan masyarakat. *JIMU: Jurnal Ilmiah Multi Disiplin, 4*(1), 3031–9498.

Data World Bank. (2022). *Negara dengan kualitas birokrasi dan kapasitas SDM*. Data World Bank.

Efendi, T., & Frinaldi, A. (2024). Inovasi sebagai pilar reformasi birokrasi: Kajian peran Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam organisasi sektor publik. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced, 2*(4), 630–639. https://doi.org/10.61579/future.v2i4.271

Eksperimen, D., Aida, O., & Hermina, D. (2025). Jenis data penelitian kuantitatif. *10*(1), 31–40.

Fitri, M., Erlianti, G., & Padang, U. N. (2025). Jurnal inovasi ekonomi dan teknologi finansial. *Jurnal Inovasi Ekonomi dan Teknologi Finansial, 9*(4), 28–37.

Hanggono, B. (2024). Peran strategis kompetensi, kompensasi, dan motivasi dalam peningkatan kinerja pegawai. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi, 3*(1), 19–28. https://doi.org/10.37481/jko.v3i1.128

Hasanah, R., Munawwaroh, I., Qushwa, F. G., & Agus R, A. H. (2024). Pengembangan *career adaptability* melalui inovasi sumber daya manusia. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, 5*(1), 169–178. https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i1.734

Hernawati, N., Ahman, E., & Setiawan, Y. (2023). Peningkatan pelayanan publik melalui *human capital benchmarking* dan manajemen talenta yang dimediasi oleh kinerja. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis, 14*(1), 99–112. https://doi.org/10.17509/jimb.v14i1.63705

Hidayat. (2023). Pengaruh digitalisasi terhadap peningkatan kompetensi pegawai. *Transformasi Digital dan Peningkatan Kompetensi Pegawai Pemerintah*.

Husnullail, M., & Dkk. (2024). Teknik pemeriksaan data dalam riset ilmiah. *Genta Mulia, 15*(2), 70–78.

Latifah, L., & Tasrim, T. (2025). Manajemen talenta berbasis pendidikan non-formal untuk penguatan kapasitas organisasi budaya pemuda. *Journal of Instructional and Development Researches, 5*(6), 829–844. https://doi.org/10.53621/jider.v5i6.648

Marlina, S. (2025). Strategi pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan berbasis digital di masa transformasi Industri 4.0. *1*(1), 9–18. http://pustakajurnal.web.id/index.php/jmbi

Mozin, S. Y., Pakaya, R., Rumampuk, F., Latif, F., Dumbela, U. S., Abas, A., & Noho, N. N. (2025). Perubahan pola pikir dan budaya kerja ASN dalam era digitalisasi reformasi birokrasi di Indonesia. *Jurnal Kolaboratif Sains, 8*(11), 7228–7238. https://doi.org/10.56338/jks.v8i11.9319

Mulia, J. G. (2024). 4 1234. *15*(2), 251–256.

Munawaroh, S., & Sahlaa, J. F. (2025). Pendidikan seumur hidup: Kunci bertahan di dunia kerja yang selalu berubah. *3*(2), 118–124.

Nasution. (2023). Jurnal Pijar Studi Manajemen dan Bisnis literature review. *Jurnal Pijar Studi Manajemen dan Bisnis, 1*(3), 566–577.

Nathasya, H. (2024). No title ΕΛΕΝΗ. *Edu Research Indonesian Institute for Corporate Learning and Studies (IICLS), 5*(1), 70–80.

PR, N. A., & Azizah, N. (2025). Jurnal Sinabis. *Jurnal Sinabis, 1*, 1156–1162.

Pranyoto, Y. H., & Berangka, D. (2025). Kesenjangan kompetensi lulusan pendidikan keagamaan Katolik: Studi kasus perspektif alumni dan pengguna di Sekolah Tinggi Katolik Santo Yakobus Merauke. *Kariwari: Journal of Catholic and Pastoral Education, 2*(1), 1–17. https://doi.org/10.61589/685jkx89

Pratama. (2020). Hubungan sistem merit dan pengembangan kompetensi ASN. *Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara melalui Sistem Merit*.

Putra, B. A. S. (2024). Orasi: Jurnal ilmu politik dan sosial. *1*(2), 22–25.

Putra, P. (2025). Persepsi karyawan terhadap keadilan dalam sistem manajemen kinerja. *Jurnal Economina, 4*(3), 82–88.

Rafi, R., Rengifurwarin, A., & Bahasoan, A. (2025). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Maluku. *Jurnal Darma Agung*, 230–238. http://dx.doi.org/10.46930/ojsuda.v33i1.5024

Rahmawati dan Putra. (2021). Peran pelatihan dan pengembangan dalam profesionalisme ASN. *Peran Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Profesionalisme Aparatur*.

Rai Sri Dewi, I. A. (2020). Manajemen talenta dalam mewujudkan pemimpin berkinerja tinggi (Studi pada instansi Pemerintah Provinsi Bali). *Jurnal Good Governance, 16*(1), 49.

Ramadhani, A. A. F., & Kuswinarno, M. (2024). Pengembangan kompetensi sumber daya manusia: Kunci keberhasilan organisasi di tengah persaingan global. *JMA, 2*(11), 3031–5220.

Riyati, R. (2025). Policy strategy for implementing talent management in ASN. *Journal of Social and Economics Research, 7*(2), 65–86.

Safrudin, R., Zulfamanna, Kustati, M., & Sepriyanti, N. (2023). Penelitian kualitatif. *Journal of Social Science Research, 3*(2), 1–15.

Saleh, S. (2023). *Mengenal penelitian kualitatif: Panduan bagi peneliti pemula* (Sulmiah, Ed.). AGMA.

Sari dan Nugroho. (2021). Implementasi manajemen talenta dan pengaruhnya terhadap kinerja ASN. *ASN*.

Satria Avianda Nurcahyo, Sudiyono, S., Rachmawati, M., Widagdo, T. H., & Ahmad Ali. (2024). Strategi *human capital development* guna membangun *sustainable organization* dengan Maqasid Syariah pada pegawai Kementerian Agama Kabupaten Semarang. *Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen dan Bisnis, 2*(2), 60–69. https://doi.org/10.30787/jiembi.v2i2.1525

Setiawan, D. (2025). Peran strategi manajemen talenta dalam peningkatan kinerja karyawan: Suatu telaah sistematik literatur. *20*(2).

Shafira Putri R., Resti Monika H. G., & Delilah Azmi W. P. (2024). Strategi manajemen talenta untuk menghadapi tantangan era Revolusi Industri 4.0. *MANABIS: Jurnal Manajemen dan Bisnis, 3*(3), 94–104. https://doi.org/10.54259/manabis.v3i3.2930

Slamet, T., Widodo, Y. S., & Wahyuni, E. T. (2025). Peningkatan kompetensi kepemimpinan karyawan melalui program pelatihan di PT Eagle Industry Indonesia. 244–256.

Syaputri, R., & Hartono, B. (2023). Manajemen sumber daya manusia (SDM) dan manajemen komunikasi kesehatan di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir. *Komunika: Jurnal Ilmiah Komunikasi, 1*(1), 1–8. https://doi.org/10.70437/komunika.v1i1.78

Tia Almamega, Christian Wiradendi Wolor, & Eka Dewi Utari. (2025). Analisis *readiness for change* dalam implementasi sistem perkantoran digital pada instansi Komando Operasi Udara I (KOOPSUD I). *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 2*(3), 252–260. https://doi.org/10.61722/jemba.v2i3.925

Tuzahra, M. I., Pelita Bangsa, U., Azhar, A., Bangsa, U. P., Aprillia, L., & Purnamasari, P. (2025). Manajemen kinerja dan manajemen talenta sebagai instrumen penguatan kapasitas organisasi di era digital. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen, 3*(7), 271–278. https://doi.org/10.61722/jiem.v3i7.5969

United Nations E-Government Survey. (2022). *Transformasi digital sektor publik*. United Nations E-Government Survey.

Villany, E., Solehudin, S., & Nurhasanah, N. (2024). Systematic review strategi pengembangan talenta dalam era digital: Membangun sumber daya manusia unggul di masa depan. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development, 6*(5), 1612–1622. https://doi.org/10.38035/rrj.v6i5.985

Wibowo dan Lestari. (2022). Strategi identifikasi dan pengembangan talenta. *Strategi Talent Management dalam Pengembangan SDM Sektor Publik*.

Widianto, R. A., Wolor, C. W., Negeri, U., Eka, J., & Utari, D. (2025). Analisis kompetensi digital di PT X. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi, 2*(3), 318–328. https://doi.org/10.61722/jemba.v2i3.940

Wulandari, A. P., Publik, J. A., Administrasi, F. I., & Krisnadwipayana, U. (2024). Strategi pengembangan kompetensi pegawai dalam. *1*(1), 29–39.