



Pengaruh Pengembangan Kompetensi, Talenta Manajemen dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Era Digitalisasi

Nilam¹, Hapzi Ali²

¹Universitas Bhayangkara, Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, email: nilams24@gmail.com

²Universitas Bhayangkara, Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, email: hapzi.ali@gmail.com

Corresponding Author: nilams24@gmail.com¹

Abstract: This article presents a literature-based scientific study in the field of management examining the influence of competency development, talent management, and motivation on employee performance. The aim of the study is to formulate hypotheses regarding the relationships among these variables as a foundation for future empirical research. The literature sources were gathered from online academic repositories such as Google Scholar, Mendeley, and other digital scholarly platforms. The study employs a library research approach utilizing e-books and open-access e-journals, analyzed through a qualitative descriptive method. The findings indicate that: (1) competency development contributes positively to employee performance; (2) talent management plays a significant role in enhancing employee performance; and (3) motivation exerts a positive impact on employee performance.

Keyword: Employee performance, competency development, management talent and motivation.

Abstrak: Pengaruh pengembangan kompetensi, talenta manajemen dan motivasi terhadap kinerja pegawai di era digitalisasi. Artikel ini merupakan studi literatur dalam bidang Manajemen. Tujuan penulisannya adalah untuk merumuskan hipotesis mengenai hubungan antar variabel yang akan dijadikan dasar penelitian berikutnya. Sumber data diperoleh dari berbagai pustaka daring Google Scholar, Mendeley, serta platform akademik online. Penelitian menggunakan library research dengan bahan dari e-book serta jurnal dengan akses terbuka, kemudian dianalisis secara deskriptif.kualitatif. Temuan utama artikel ini menunjukkan.bahwa: (1) pengembangan kompetensi memiliki dampak pada kinerja pegawai; (2) manajemen talenta memengaruhi kinerja pegawai; dan (3) motivasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kinerja Pegawai, Pengembangan Kompetensi, Talenta Manajemen dan Motivasi.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital yang pesat telah mendorong organisasi, baik sektor publik maupun swasta, untuk melakukan transformasi dalam berbagai aspek manajemen sumber daya manusia. Era digitalisasi menuntut pegawai tidak hanya mampu bekerja sesuai prosedur, tetapi juga memiliki kompetensi yang relevan dengan perubahan teknologi dan sistem kerja berbasis digital. Kinerja pegawai menjadi faktor kunci bagi keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika persaingan global, sehingga upaya peningkatan kinerja melalui strategi pengembangan kompetensi, manajemen talenta, serta motivasi kerja menjadi semakin penting.

Pengembangan kompetensi menjadi alat strategis untuk membekali karyawan dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang adaptif terhadap perubahan. Manajemen talenta berfungsi mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta unggul guna mendorong inovasi dan produktivitas. Motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik tetap menjadi pendorong utama semangat, loyalitas, dan komitmen karyawan. Ketiga elemen ini saling terkait membentuk kinerja optimal di era digital.

Selain itu, motivasi kerja tetap menjadi faktor penentu yang memengaruhi kinerja pegawai. Dorongan internal maupun eksternal yang diberikan organisasi dapat meningkatkan semangat kerja, loyalitas, serta komitmen pegawai dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, kombinasi antara pengembangan kompetensi, manajemen talenta, dan motivasi menjadi elemen penting yang saling berkaitan dalam membentuk kinerja pegawai di era digitalisasi.

Artikel ini merangkum kajian literatur untuk memperkuat landasan teori, menganalisis hubungan antar variabel dan merumuskan hipotesis. Fokusnya adalah pengaruh pengembangan kompetensi, manajemen talenta, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang penelitian ini maka tujuan penulisan artikel ini adalah membangun hipotesis untuk riset selanjutnya, yaitu untuk merumuskan:

1. Pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai;
2. Pengaruh talenta manajemen terhadap kinerja pegawai; dan
3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.

METODE

Metode penulisan artikel Literature Review adalah dengan metode Kajian Pustaka (*library research*) dan *Systematic Literature Review (SLR)*, dianalisis secara kualitatif, bersumber dari aplikasi online *Google Scholar*, *Mendeley*, *Directory of Open Access Journals (DOAJ) Repository e-journal* dan aplikasi akademik online lainnya.

Artikel ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)* dan *library research*. Data dikumpulkan dari *Google Scholar*, Mendeley, DOAJ, serta repositori jurnal open-access. Analisis bersifat kualitatif deskriptif dengan rujukan pada asumsi metodologis (Ali & Limakrisna, 2013; Kitchenham et al. (2009), *Systematic Literature Review (SLR)* merupakan suatu pendekatan terstruktur yang bertujuan menelusuri, mengevaluasi, dan menginterpretasikan seluruh temuan penelitian yang relevan guna menjawab pertanyaan riset secara terarah.

Dalam konteks analisis kualitatif, penggunaan kajian pustaka perlu diselaraskan dengan landasan metodologis yang mendasarinya. Ali dan Limakrisna (2013) mengemukakan bahwa analisis kualitatif dilakukan terutama ketika penelitian berorientasi pada eksplorasi fenomena.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Mengurai dari latar belakang, tujuan dan metode, maka hasil riset pada artikel ini adalah sebagai berikut:

Kinerja pegawai

Kinerja Pegawai adalah (Dewi Lestari, 2023) Metode tersebut digunakan oleh organisasi untuk menilai dan mengukur tingkat pencapaian pegawai dalam memenuhi tugas serta tanggung jawab yang diemban. Evaluasi kinerja pegawai menjadi esensial untuk memantau perkembangan profesional, menyediakan umpan balik yang bersifat konstruktif, serta mengidentifikasi kompetensi yang telah kuat maupun aspek yang memerlukan peningkatan lebih lanjut.

Kinerja adalah (Rivai, 2015) Tingkat keberhasilan individu selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas diukur dengan membandingkan hasil yang dicapai terhadap berbagai acuan yang telah ditetapkan sebelumnya, seperti standar kinerja, target, sasaran, maupun kriteria yang telah disepakati bersama.

Dimensi atau indikator Kinerja Pegawai adalah ukuran yang dipakai untuk menilai sejauh mana pegawai melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan target. Kinerja Pegawai ini sudah banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah Menurut (Suryani, 2020), Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor kompetensi dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai negeri sipil. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Wibowo dan Santoso, 2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja menjadi faktor penting yang menentukan kinerja pegawai di sektor publik.

Pengembangan kompetensi

Pengembangan kompetensi adalah (Wibowo, 2016) usaha sistematis untuk meningkatkan kemampuan pegawai melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Menekankan pentingnya *hard skills* (pengetahuan & keterampilan teknis) dan *soft skills* (komunikasi, kepemimpinan, etika).

Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (Sunarsi, 2018) menekankan tentang bagaimana strategi menjadi penting karena bertujuan untuk tenaga kerja tetap relevan dan mampu beradaptasi dengan perubahan bisnis yang cepat. Indikator Pengembangan kompetensi adalah komponen pengetahuan (*Knowledge*), keterampilan (*Skills*), sikap (*Attitude*), pengalaman, dan kemampuan adaptasi.

Pengembangan lainnya disampaikan (Yusnita et al, 2019) menyoroti bahwa tantangan terbesar meliputi kompleksitas perubahan, resistensi dan pengelolaan sumber daya yang efektif.

Pengembangan kompetensi sudah dilakukan penelitian terdahulu di antaranya adalah (Moehleriono, 2012), (Wibowo, 2016) dan (Sutrisno (2019)). Peningkatan kemampuan pegawai dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan bidang tugasnya, agar kinerja lebih efektif dan produktif dan indikator terkait pengembangan kompetensi pegawai dalam menunjang kinerja pegawai.

Talenta Manajemen

Talenta manajemen adalah (Silzer & Dowell, 2010) integrasi perencanaan SDM, pengembangan kepemimpinan, dan manajemen kinerja untuk memastikan keberlangsungan organisasi.

Talenta manajemen adalah (Cappelli, 2008) upaya menyeimbangkan pasokan dan permintaan SDM berbakat. Organisasi/instansi/perusahaan harus fleksibel dalam mengembangkan talenta sesuai kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang.

Indikator manajemen talenta adalah ukuran spesifik yang digunakan untuk mengukur

proses talent management (menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan mengelola pegawai berbakat) agar dapat berjalan dengan efektif dalam suatu organisasi.

Talenta manajemen sebelumnya sudah banyak diteliti di antaranya adalah (Michaels et al, 2001), (Collings & Mellahi, 2009) dan (Berger & Berger, 2011) talenta manajemen terlihat dari kemampuan organisasi merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai berkualitas tinggi, aspek yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas pengelolaan talenta dalam organisasi untuk membangun kemampuan menarik talenta terbaik, pengembangan kompetensi & pengelolaan kinerja talenta)

Motivasi

Motivasi merupakan pendorong yang mengarahkan seseorang untuk bertindak dalam rangka mencapai suatu tujuan, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor internal seperti kebutuhan dan kepuasan, serta faktor eksternal (lingkungan, penghargaan) (Wibowo, 2016). Secara konseptual, motivasi pelayanan publik penting dibedakan dari kepuasan kerja dan komitmen organisasional. motivasi pelayanan publik berpusat pada tujuan sosial (*public values*) sebagai sumber energi kerja; ia dapat meningkat walau kepuasan material tidak dominan, selama pegawai melihat kontribusi pekerjaan terhadap kepentingan publik (Perry & Christensen, 2020).

Motivasi adalah (Mangkunegara, 2017) Suatu keadaan atau sumber energi yang mendorong karyawan untuk bertindak secara terarah dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Dimensi motivasi adalah aspek-aspek utama yang membentuk atau menggambarkan motivasi seseorang dalam bekerja maupun bertindak. Dimensi motivasi menjadi aspek atau bagian utama yang menjadi dasar pengukuran motivasi yang menjelaskan dari sisi mana motivasi dapat diukur atau dianalisis, misalnya dari kebutuhan, tujuan, dorongan, atau faktor pemimpin lainnya.

Motivasi ini sudah banyak direview oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah Menurut (Suryani, 2020) Motivasi menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja individu maupun organisasi. Motivasi kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas pegawai di sektor publik. Hal ini sejalan dengan penelitian (Wibowo dan Santoso, 2021) yang menemukan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik berperan sebagai prediktor penting dalam kinerja organisasi.

Review Artikel Relevan

Berdasarkan kajian teori maka pembahasan artikel *literatur review* ini adalah melakukan review artikel yang relevan dan menilai antar variable serta membuat konseptual berpikir rencana penelitian:

Tabel 1 Hasil Penelitian Relevan

No	Penulis (Tahun)	Hasil Riset Terdahulu	Persamaan Dengan Artikel Ini	Perbedaan dengan Artikel Ini
1.	Ali, H (2024)	Kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap strategi MSDM	Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Strategi MSDM	Lokasi berpengaruh kepada startegi MSDM
2	Rosmaini Hasrudy Tanjung, (2019)	Pengembangan kompetensi meningkatkan kinerja pegawai, sementara kepuasan kerja	Pengembangan Kompetensi berpengaruh kepada Kinerja Pegawai	Kepuasan kerja berpengaruh kepada Kinerja Pegawai

No	Penulis (Tahun)	Hasil Riset Terdahulu	Persamaan Dengan Artikel Ini	Perbedaan dengan Artikel Ini
3	Hamdiah,Ahmad Firman, Muhammad (2023)	S. Pengembangan kompetensi berkontribusi pada kinerja pegawai, dengan penempatan kerja	Pengembangan Kompetensi berpengaruh kepada Kinerja Pegawai	Penempatan kerja berpengaruh kepada Kinerja Pegawai
4	Redy Tri Saputra, Sri Langgeng, Rona Tanjung.(2020)	Talent management berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai, sementara perencanaan SDM	Talenta Manajemen berpengaruh kepada Kinerja Pegawai	Perencanaan SDM berpengaruh kepada Kinerja Pegawai
5	Adelia Ayu Larasati, Ariyanto, Ratih Nur. (2024)	Talent management memengaruhi kinerja pegawai, di samping manajemen karir	Talenta Manajemen berpengaruh kepada Kinerja Pegawai	Manajemen Karir berpengaruh kepada Kinerja Pegawai
6	Rosmaini Hasrudy Tanjung, (2019)	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, disertai temuan bahwa kepuasan kerja	Motivasi berpengaruh kepada Kinerja Pegawai	Kepuasan kerja berpengaruh kepada Kinerja Pegawai
7	Ainanur, Satria Tirtayasa. (2018)	Motivasi meningkatkan kinerja pegawai, dengan budaya organisasi	Motivasi berpengaruh kepada Kinerja Pegawai	Budaya Organisasi berpengaruh kepada Kinerja Pegawai

Pembahasan

Berdasarkan hasil kajian diatas oleh karna itu, dapat dirangkum hal hal sebagai berikut:

Pengaruh pengembangan kompetensi berpengaruh kepada kinerja pegawai.

Konsep pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai adalah proses menyusun strategi untuk meningkatkan kapasitas individu, yang pada akhirnya berimplikasi positif pada peningkatan kinerja pegawai terhadap kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan etika pegawai agar mampu menghasilkan kinerja yang efektif.

Pengembangan kompetensi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Apabila program pengembangan kompetensi dikelola dengan baik, maka kinerja pegawai cenderung menunjukkan hasil positif. Sebaliknya, apabila upaya pengembangan kompetensi tidak berjalan secara optimal, maka kinerja pegawai juga akan menurun. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa pengembangan kompetensi berperan penting dalam menentukan kualitas kinerja pegawai.

Peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai apabila manajemen fokus pada pengembangan kompetensi dengan cara menyusun dan melaksanakan program pelatihan, pendidikan, serta pengembangan karier. Upaya tersebut akan lebih efektif apabila disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, tantangan era digitalisasi, serta potensi individu pegawai.

Pengembangan kompetensi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Prasetyo, 2017) yang menyatakan

bahwa pelatihan dan peningkatan keterampilan kerja mampu meningkatkan produktivitas pegawai. Temuan serupa juga diungkapkan oleh (Qori, 2018) yang menekankan kompetensi teknis, manajerial dan sosial kultural berkontribusi besar terhadap pencapaian kinerja organisasi. (Rahmawati, 2020) menegaskan bahwa strategi pengembangan kompetensi yang terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja dapat menghasilkan pegawai yang lebih adaptif terhadap perubahan. Dengan demikian, semakin baik implementasi pengembangan kompetensi, menyebabkan kinerja pegawai semakin meningkat.

Pengaruh talenta manajemen terhadap kinerja pegawai.

Manajemen talenta berfungsi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, serta mempertahankan pegawai potensial agar dapat memberikan dampak optimal bagi pencapaian tujuan. Fungsi utama dari manajemen talenta antara lain dengan memastikan adanya penempatan pegawai yang tepat sesuai kompetensinya.

Manajemen talenta yang baik mampu meningkatkan kinerja pegawai karena memberikan apresiasi, arah pengembangan yang jelas, serta kepastian karier. Selain itu, manajemen talenta mendorong inovasi, kreativitas, dan memperkuat daya saing organisasi dalam era globalisasi dan digitalisasi

Untuk terus meningkatkan kinerja pegawai yaitu dengan memperhatikan talenta manajemen, maka instansi/perusahaan harus memberikan kesempatan pengembangan melalui pelatihan, pendidikan dan *mentoring*, serta menciptakan sistem penghargaan dan pengembangan karier yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Oleh karenanya, manajemen talenta berpengaruh signifikan kepada peningkatan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

Talenta manajemen berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan dalam penelitian oleh (Syahputra & Syarifuddin, 2016) di Universitas Telkom ditemukan beberapa faktor seperti seleksi, orientasi, pelatihan dan retensi talenta secara nyata mempengaruhi kinerja dosen. Selain itu, studi oleh Nur (Halimatussyadiah & Sri Suwarsi, 2024) pada Bank Negara Indonesia juga memperlihatkan bahwa implementasi talenta manajemen berpengaruh baik dengan peningkatan kinerja pegawai. Serta Penelitian dari (Rina Masruroh et al, 2021) yang menegaskan bahwa kombinasi manajemen talenta dengan praktik lainnya (seperti *knowledge management* atau motivasi) memperkuat pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh motivasi kepadakerja pegawai.

Fungsi motivasi terhadap kinerja pegawai antara lain sebagai pendorong utama yang meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan komitmen pegawai. Tingkat motivasi yang meningkat membuat pegawai bekerja lebih efektif, mengembangkan potensi diri, serta melahirkan kreativitas dan inovasi yang dibutuhkan organisasi dalam menghadapi perubahan dan persaingan. Selain itu, motivasi juga berperan dalam mengembangkan potensi diri pegawai, mendorong kreativitas, serta memacu inovasi yang dibutuhkan organisasi untuk menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan kerja.

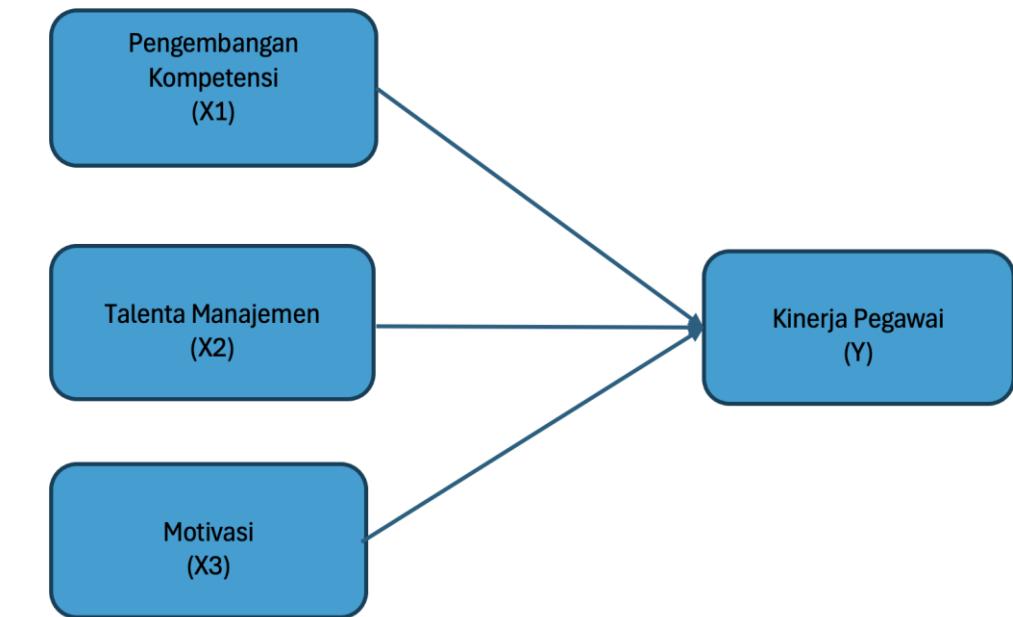
Manajemen talenta memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Jika dikelola dengan baik, pegawai merasa dihargai dan memiliki arah karir yang jelas serta terdorong untuk berkontribusi optimal. Sebaliknya, pengelolaan yang kurang baik dapat menurunkan motivasi dan komitmen, sehingga berdampak negatif pada kinerja. Dengan demikian, manajemen talenta memiliki pengaruh besar terhadap pencapaian kinerja pegawai dalam organisasi.

Untuk mengoptimalkan kinerja pegawai melalui manajemen talenta, organisasi perlu melakukan identifikasi potensi individu, menyelenggarakan program pengembangan secara berkesinambungan, serta menyediakan jalur karir yang jelas disertai sistem penghargaan yang

proporsional. Melalui pengelolaan talenta yang efektif, pegawai akan lebih termotivasi, memiliki loyalitas tinggi, serta mampu memberikan kontribusi maksimal dalam mencapai tujuan instansi/perusahaan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh: Pengembangan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh (Agustiani & Sadana, 2021) pada PT. Bank BRI TBK tentang talenta manajemen dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, selain itu juga terdapat studi (Umpusunggu & Kusmiyanti, 2021) yang meneliti motivasi kerja dan kinerja Rutan Kelas IIB Humbang Hasundutan, juga terkait penelitian (Sitokdana et al, 2022) pada ASN di Kabupaten Pegunungan Bintang yang menilai untuk motivasi bekerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja.

Rerangka konseptual Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah pada penelitian ini, pembahasan serta penelitian yang relevan, sehingga diperoleh kerangka konseptual artikel ini seperti gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan gambar Kerangka konseptual di atas, maka: pengembangan kompetensi, talenta manajemen dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Selain dari tiga variabel exogen yang mempengaruhi kinerja pegawai, masih banyak variabel lain, diantaranya adalah:

1. Budaya Organisasi menurut (Robbins & Judge, 2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja. Budaya yang mendukung digitalisasi memudahkan pegawai untuk mengadopsi teknologi baru.
2. Reward (Hasibuan,2016) menyampaikan terkait imbalan yang diberikan organisasi kepada pegawai baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah mereka berikan. Menekankan *reward* sebagai **balas jasa** untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas. (Mangkunegara, 2015) penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi untuk mendorong peningkatan produktivitas dan menumbuhkan motivasi kerja, *reward* diarahkan untuk meningkatkan prestasi dan produktivitas.
3. Disiplin (Handoko, 2012) merupakan kegiatan manajerial untuk menjalankan organisasi. Serta disiplin yang baik dapat mencerminkan rasa tanggung jawab yang besra dari seorang pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan. Disiplin (Siagian, 2013) merupakan bentuk pelatihan untuk memperbaiki dan membentuk pengetahuan,

sikap, serta perilaku pegawai sehingga dapat dilakukan secara sukarela bekerja lebih efektif.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan tujuan, hasil dan pembahasan sebelumnya yang telah dijabarkan maka kesimpulan artikel ini berdasarkan hasil kajian pustaka dengan merode kualitatif melalui *Systematic Literature Review (SLR)* menunjukkan bahwa kinerja pegawai di era digitalisasi dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu:

1. Secara konseptual, pengembangan kompetensi, manajemen talenta, dan motivasi masing-masing diposisikan berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai (hasil kajian pustaka dan perumusan hipotesis).
2. Artikel ini berjenis literature review atau SLR kualitatif untuk membangun hipotesis, bukan studi empiris sehingga belum ada data lapangan/estimasi koefisien; keluaran utamanya adalah model konseptual dan daftar hipotesis untuk riset berikutnya.
3. Pengembangan kompetensi mendorong kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan teknologi dan meningkatkan efektivitas kerja.
4. Manajemen talenta berperan dalam menjaga keberlanjutan organisasi melalui pengelolaan pegawai berpotensi tinggi.
5. Motivasi kerja menjadi pendorong utama yang menumbuhkan semangat, loyalitas, dan komitmen pegawai. Motivasi (khususnya motivasi Kinerja pegawai) diposisikan sebagai pendorong perilaku *in-role* dan *extra-role* yang relevan untuk meningkatkan kepercayaan public dna kinerja pegawai itu sendiri.

Dengan demikian, faktor tersebut memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini diharapkan dapat menjadi dasar konseptual untuk penelitian kuantitatif selanjutnya, dengan hipotesis bahwa: (1) pengembangan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai; (2) manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja pegawai; dan (3) motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Saran

Berdasarkan hasil hal tersebut, organisasi disarankan untuk memperkuat program pengembangan kompetensi, manajemen talenta, dan motivasi pegawai agar kinerja dapat terus ditingkatkan di era digitalisasi. Meski demikian, kinerja pegawai sejatinya tidak hanya dipengaruhi oleh ketiga faktor tersebut. Budaya kerja yang kondusif, sistem *reward* yang adil, serta tingkat disiplin pegawai juga memiliki peran penting dalam mendorong produktivitas dan komitmen kerja.

1. Desain empiris kuantitatif (PLS-SEM/CB-SEM); pertimbangkan motivasi sebagai mediator antara manajemen tanekta → kinerja pegawai
2. Operasionalisasi variabel:
 - Kinerja pegawai: *reliability, responsiveness, assurance, empathy*, kepatuhan SOP + *outcome* pegawai (kepuasan/kepercayaan).
 - Pengembangan kompetensi: adaptasi teknologi, kemampuan menyelesaikan masalah dan peningkatan efektivitas dan kinerja pegawai.
 - Talenta: akuisisi, pengembangan, retensi, penempatan tepat.
 - Motivasi pelayanan publik: dimensi attraction to public service, public values, compassion, self-sacrifice.
3. Tambah variabel pengendali: beban kerja, digitalisasi proses, iklim layanan, dan karakteristik unit layanan.

Dengan demikian, penelitian lebih lanjut perlu dilakukan untuk menguji pengaruh faktor-faktor tersebut secara komprehensif melalui pendekatan empiris, sehingga dapat memberikan

gambaran yang lebih utuh mengenai determinan kinerja pegawai serta kontribusinya bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu masih perlu dilakukan riset lebih lanjut.

REFERENSI

- Ali, H. (2017). Model Kepuasan Pelanggan: Analisis Kualitas Produk Dan Kualitas Layanan Terhadap Citra Merek Pada Giant Citra Raya Jakarta. *Jurnal Manajemen*. <https://doi.org/10.24912/jm.v21i3.254>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Cappelli, P. (2008). Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty. Harvard Business Press.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Dewi, Letari (2023). Kinerja Pegawai. Penerbit Widina Media Utama. Kinerja Pegawai. Hafni, L., & Husni, N. (2016). Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Federal International Finance Cabang Soekarno Hatta Pekanbaru. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*. 4(1): 1-10.
- Muhammad Rendi Santoso1 dan Sri Widodo2.(2022). pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dinas perhubungan provinsi dki jakarta. <https://doi.org/10.35968/m-pu.v12i1.868>
- Nisa, R. C., Astuti, E. S., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 39(2): 141-148.
- Novansa, H., & Ali, H. (1926). Purchase Decision Model: Analysis of Brand Image, Brand Awareness and Price (Case Study SMECO Indonesia SME products). *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences*. <https://doi.org/10.21276/sjhss>
- Pella, D.A., & Inayati, A. (2011). Talent Management: Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ratnasari, S. L., dan Hartati, Yenni. (2019). Manajemen Kinerja Dalam Organisasi. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media
- Redy Tri Saputra, Sri Langgeng Ratnasari, Rona Tanjung.(2020). pengaruh manajemen talenta, perencanaan sdm, dan audit sdm terhadap kinerja karyawan
- Rosmaini, Hasrudy Tanjung.(2019) Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO>