**Abdimas Indonesian Journal**
Vol. 6, 2 (July-December, 2026), pp. 339-358
EISSN: 2808-5094, DOI: https://doi.org/10.59525/aij.2175

# Strategi Manajemen Bakat dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Bidang Kesehatan Masyarakat Dinas Kesehatan Provinsi Lampung: Perspektif Pengembangan Masyarakat Islam

**Desy Fitri Yani[1], Mubasit[1], Afif Ansori[1], Tontowi Jauhari[1]**

[1] UIN Raden Intan Lampung, Indonesia

**ARTICLE INFO**

***Keywords:***

talent management;
employee performance;
Islamic community development;
public health;
merit system

***Article history:***

Received 2026-08-31
Revised 2026-10-03
Accepted 2026-11-07

**ABSTRACT**

Public health units in provincial government need competent, trustworthy, and service-oriented civil servants, yet placement, development, and promotion are still often based on administrative considerations rather than systematic mapping of performance and potential. This article formulates talent management strategies to improve employee performance in the Public Health Division of the Lampung Provincial Health Office and examines them from the perspective of Islamic community development (Pengembangan Masyarakat Islam). The study used qualitative library research. Data were drawn from books, journal articles, regulations, and primary Islamic sources, and analyzed through descriptive content analysis. The results show eight strategies: key position and competency mapping, performance–potential talent mapping, competency-based placement, targeted development, career and succession planning, retention and rewards, culture and leadership strengthening, and information systems with continuous evaluation. The strategies are mapped onto the Ability–Motivation–Opportunity (AMO) framework, grounded in the Islamic values of amanah, justice, consultation, excellence, and cooperation, and formulated into six research propositions. Talent management is framed as a form of amanah, and public health employees as facilitators of community empowerment. The conceptual model still requires empirical testing.

*This is an open access article under the CC BY license.*

**Corresponding Author:**
Desy Fitri Yani
Pascasarjana, UIN Raden Intan Lampung, Indonesia; desyf8@gmail.com

## 1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi, termasuk organisasi pemerintah. Mutu pelayanan publik sangat bergantung pada kompetensi, motivasi, dan kinerja aparatur yang menjalankannya (Sedarmayanti, 2017). Pada sektor kesehatan, tuntutan ini lebih besar karena kinerja pegawai berkaitan langsung dengan upaya melindungi dan meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023 tentang

Kesehatan menempatkan SDM kesehatan sebagai unsur penting sistem kesehatan nasional, termasuk dalam perencanaan, pendayagunaan, dan peningkatan mutunya (Republik Indonesia, 2023a).

Dinas Kesehatan Provinsi Lampung menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang kesehatan di tingkat provinsi. Bidang yang menangani kesehatan masyarakat secara umum menjalankan fungsi promosi dan pemberdayaan masyarakat, kesehatan keluarga dan gizi, kesehatan lingkungan, serta kesehatan kerja dan olahraga. Bidang ini merumuskan kebijakan teknis, membina dinas kesehatan di 15 kabupaten/kota, mengoordinasikan program lintas sektor, serta memantau dan mengevaluasi program prioritas seperti percepatan penurunan stunting (Republik Indonesia, 2021). Tugas tersebut menuntut kombinasi kompetensi teknis, manajerial, sosial-kultural, dan digital.

Fungsi promosi dan pemberdayaan masyarakat pada bidang tersebut beririsan dengan tujuan Pengembangan Masyarakat Islam (PMI), yaitu upaya sistematis meningkatkan kapasitas dan kemandirian masyarakat berlandaskan nilai-nilai Islam (Machendrawaty & Safei, 2001; Zubaedi, 2013). Dalam kerangka *maqāṣid al-syarī'ah*, perlindungan jiwa (*ḥifẓ al-nafs*) termasuk unsur pokok yang dijaga oleh syariat (Ghozali et al., 2022), sehingga pelayanan kesehatan masyarakat dapat dibaca sebagai bagian dari ikhtiar mewujudkan kemaslahatan umat. Dengan demikian, mutu pegawai yang mengelola program kesehatan masyarakat menentukan pula mutu pemberdayaan yang sampai kepada masyarakat.

Dalam literatur manajemen kepegawaian sektor publik, penempatan, pengembangan, dan promosi pegawai sering kali masih bertumpu pada pertimbangan administratif seperti masa kerja, pangkat, dan ketersediaan jabatan, bukan pada pemetaan potensi dan kinerja individu secara sistematis (Sedarmayanti, 2017). Kondisi ini berisiko menimbulkan ketidaksesuaian kompetensi dan jabatan, menurunnya motivasi pegawai berprestasi, serta lemahnya regenerasi pejabat dan pengelola program kunci.

Manajemen bakat (*talent management*) menawarkan pendekatan terpadu untuk mengidentifikasi, mengembangkan, menempatkan, dan mempertahankan pegawai berpotensi dan berkinerja tinggi sesuai kebutuhan strategis organisasi (Collings & Mellahi, 2009; Lewis & Heckman, 2006). Pendekatan ini berkembang dari wacana *war for talent* di sektor swasta (Michaels et al., 2001) dan kini diadopsi dalam kebijakan manajemen talenta ASN di Indonesia (Kementerian PANRB, 2020). Namun, kajian manajemen bakat di sektor publik menunjukkan bahwa literaturnya masih terfragmentasi dan sangat dipengaruhi konteks (Kravariti & Johnston, 2020; Thunnissen et al., 2013), sehingga penerapannya pada unit kerja tertentu memerlukan perumusan yang kontekstual.

Islam menyediakan landasan normatif yang kuat bagi pengelolaan talenta. Al-Qur'an memuat prinsip memilih orang yang kuat lagi dapat dipercaya (QS. Al-Qaṣaṣ [28]: 26) dan memerintahkan agar amanah disampaikan kepada yang berhak (QS. An-Nisā' [4]: 58), sedangkan Nabi Muhammad saw. mengingatkan bahwa menyerahkan suatu urusan kepada yang bukan ahlinya merupakan tanda kehancuran (HR. al-Bukhari no. 59). Kajian manajemen bakat pada lembaga pendidikan Islam juga menunjukkan bahwa nilai amanah, musyawarah, dan keikhlasan dapat memperkuat motivasi serta kepemimpinan yang etis (Ruhendi, 2015). Meskipun demikian, dalam sumber yang ditelaah penulis belum ditemukan kajian yang menerjemahkan kebijakan manajemen talenta ASN pada unit kerja kesehatan masyarakat tingkat provinsi sekaligus menghubungkannya dengan kerangka PMI.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini bertujuan (1) merumuskan strategi manajemen bakat yang kontekstual bagi Bidang Kesehatan Masyarakat Dinas Kesehatan Provinsi Lampung, (2) memetakan jalur pengaruhnya terhadap kinerja melalui kerangka *Ability–Motivation–Opportunity* (AMO), (3) menelaah landasan nilai Islam dan kaitannya dengan PMI, serta (4) mengajukan proposisi penelitian untuk pengujian empiris. Kontribusi artikel ini bersifat konseptual dan praktis: menawarkan model, tahapan implementasi, dan indikator yang dapat diadopsi atau diuji oleh peneliti dan pengelola kepegawaian.

Artikel ini disusun dalam lima bagian. Bagian pertama memaparkan latar belakang, celah kajian, dan tujuan. Bagian kedua menelaah landasan teori dan regulasi yang relevan. Bagian ketiga menjelaskan metode penelitian kepustakaan. Bagian keempat memaparkan delapan strategi, model

konseptual, proposisi, dan pembahasannya dari sudut pandang PMI. Bagian kelima menyimpulkan temuan dan mengajukan saran.

### *Manajemen Bakat*

Manajemen bakat dipahami sebagai aktivitas dan proses yang secara sistematis mengidentifikasi posisi kunci, mengembangkan kumpulan talenta berpotensi dan berkinerja tinggi, serta membangun struktur SDM yang menjamin komitmen individu terhadap organisasi (Collings & Mellahi, 2009). Terdapat dua pemaknaan utama tentang "talenta", yakni sebagai karakteristik individu (objek) dan sebagai orang-orang tertentu yang dinilai berbakat (subjek) (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Perbedaan ini melahirkan pendekatan eksklusif, yang berfokus pada kelompok kecil berpotensi tinggi, dan pendekatan inklusif, yang mengembangkan potensi seluruh pegawai (Tabel 1). Kritik terhadap pendekatan yang terlalu eksklusif menyoroti risiko kesenjangan dan menurunnya motivasi pegawai lain (Cappelli, 2008).

**Tabel 1.** Pendekatan Eksklusif dan Inklusif dalam Manajemen Bakat

| Aspek | Eksklusif | Inklusif |
|---|---|---|
| Sasaran | Kelompok kecil berpotensi dan berkinerja tinggi | Seluruh pegawai sesuai potensi |
| Fokus | Posisi kunci dan suksesi kepemimpinan | Pengembangan kekuatan setiap pegawai |
| Kelebihan | Sumber daya terfokus; jalur kepemimpinan jelas | Lebih adil; memperkuat keterlibatan |
| Risiko | Kesenjangan dan demotivasi pegawai lain | Sumber daya tersebar; dampak pada posisi kunci kurang tajam |

Sumber/ *Source*: diolah dari Lewis & Heckman (2006) serta Gallardo-Gallardo et al. (2013).

### *Kinerja Pegawai dan Kerangka AMO*

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2017). Indikatornya mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas penggunaan sumber daya, dan komitmen (Hasibuan, 2016). Pada ASN, kinerja dinilai melalui sasaran kinerja pegawai (SKP) yang dikaitkan dengan perilaku kerja (Republik Indonesia, 2019). Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dukungan organisasi, dan kepemimpinan (Robbins & Judge, 2017). Kerangka *Ability–Motivation–Opportunity* (AMO) merangkum pengaruh tersebut: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan untuk bekerja, keinginan untuk bekerja, dan kesempatan untuk berkontribusi (Appelbaum et al., 2000).

### *Pengembangan Masyarakat Islam*

Pengembangan Masyarakat Islam (PMI) dapat dipahami sebagai upaya terencana untuk memecahkan masalah umat di bidang sosial, ekonomi, dan lingkungan dengan menjadikan ajaran Islam sebagai landasan nilai, strategi, dan tradisi gerakan (Machendrawaty & Safei, 2001). Secara metodologis, pengembangan masyarakat menekankan peningkatan kapasitas, partisipasi, dan kemandirian masyarakat, bukan sekadar pemberian bantuan (Muslim, 2009; Zubaedi, 2013). Dalam perspektif Islam, kemandirian ini sejalan dengan pesan bahwa Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka (QS. Ar-Ra'd [13]: 11).

Ghozali et al. (2022) menunjukkan bahwa pemberdayaan masyarakat dalam kerangka dakwah bersifat menyeluruh karena membangun manusia secara material dan spiritual, serta berpusat pada manusia dengan lima unsur pokok: agama, jiwa, keturunan, akal, dan harta. Metode yang mereka telaah dari Al-Qur'an mencakup *al-ḥikmah* (pendekatan kontekstual, misalnya melalui kisah dan perumpamaan), *al-mau'iẓah al-ḥasanah* (pendidikan, bimbingan, dan keteladanan), serta *al-mujādalah bi-*

*llatī hiya aḥsan* (dialog dan pembelajaran partisipatif, seperti diskusi kelompok terarah). Ketiga metode ini bersumber dari QS. An-Naḥl [16]: 125 dan relevan bagi fasilitator pemberdayaan, termasuk pegawai yang bertugas pada promosi kesehatan.

### *Nilai-Nilai Islam dalam Pengelolaan Talenta*

Pengelolaan SDM dalam perspektif Islam tidak hanya bertujuan meningkatkan produktivitas, tetapi juga dipandang sebagai amanah yang dipertanggungjawabkan di dunia dan akhirat. Setiap orang adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas yang dipimpinnya (HR. al-Bukhari no. 893; HR. Muslim no. 1829). Ruhendi (2015) menunjukkan bahwa prinsip amanah, musyawarah, dan keikhlasan dapat menopang pengembangan dan retensi talenta secara berkelanjutan. Tabel 2 merangkum nilai-nilai yang menjadi landasan etis artikel ini beserta implikasinya.

**Tabel 2.** Nilai-Nilai Islam yang Relevan bagi Pengelolaan Talenta

| Nilai | Dasar normatif | Implikasi pada manajemen bakat |
|---|---|---|
| *Amanah* dan *kafā'ah* (kuat dan terpercaya) | QS. Al-Qaṣaṣ [28]: 26; QS. Yūsuf [12]: 55; HR. al-Bukhari no. 59 | Penempatan dan promosi didasarkan pada kompetensi dan integritas |
| *'Adl* (keadilan) | QS. An-Nisā' [4]: 58 | Kriteria penilaian tertulis, transparan, dan bebas nepotisme |
| *Syūrā* (musyawarah) | QS. Āli 'Imrān [3]: 159 | Penetapan talenta melalui tim dan kalibrasi multipenilai; pegawai dilibatkan |
| *Itqān/iḥsān* dan *muḥāsabah* | QS. Al-Mulk [67]: 2; QS. At-Taubah [9]: 105 | Penilaian kinerja, umpan balik, dan evaluasi berkelanjutan |
| *Ta'āwun* dan *ukhuwah* | QS. Al-Mā'idah [5]: 2 | *Coaching*, *mentoring*, dan kolaborasi lintas program serta lintas sektor |
| *Ri'āyah* (tanggung jawab kepemimpinan) | HR. al-Bukhari no. 893; HR. Muslim no. 1829 | Pimpinan bertanggung jawab membina bawahan, memberi keteladanan, dan menyiapkan suksesi |

Sumber/ *Source*: analisis penulis berdasarkan Al-Qur'an dan terjemahnya (Kementerian Agama RI, 2019), Ruhendi (2015), dan kumpulan hadis sahih.

Nilai-nilai tersebut bersifat umum dan dapat diterima lintas kelompok, sehingga penerapannya pada instansi pemerintah yang pegawainya beragam tidak harus bersifat simbolik atau eksklusif. Nilai itu dirumuskan sebagai perilaku yang dapat diamati, misalnya integritas, keadilan, kolaborasi, dan tanggung jawab, selaras dengan prinsip merit dalam peraturan perundang-undangan.

### *Sistem Merit dan Manajemen Talenta ASN*

Dalam konteks aparatur sipil negara, manajemen bakat tidak berdiri di ruang kosong, melainkan berada di bawah kerangka sistem merit. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN menegaskan bahwa kebijakan dan manajemen ASN didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar (Republik Indonesia, 2023b). Konsekuensinya, setiap praktik pengelolaan talenta pada instansi pemerintah harus dapat dipertanggungjawabkan melalui kriteria yang objektif, tertulis, dan dapat ditelusuri. Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 menerjemahkan prinsip tersebut ke dalam manajemen talenta, yaitu upaya menjaring dan menyiapkan ASN berpotensi dan berkinerja terbaik melalui pemetaan dua dimensi, kinerja dan potensi, dalam matriks sembilan kotak (Kementerian PANRB, 2020). Dimensi kinerja bersumber dari penilaian kinerja pegawai yang mengaitkan sasaran kinerja dengan perilaku kerja (Republik Indonesia, 2019).

Tiga hal perlu dicermati dari kerangka ini. Pertama, manajemen talenta ASN pada dasarnya terstruktur dan berbasis data, sehingga cocok dipadukan dengan kerangka AMO yang menuntut penjelasan tentang jalur pengaruh. Kedua, ruang gerak instansi dibatasi oleh aturan formasi, jabatan,

dan kewenangan penetapan kepegawaian, sehingga strategi yang dirumuskan harus berada dalam batas tersebut. Ketiga, pengelolaan SDM kesehatan juga diatur dalam kerangka kebijakan kesehatan yang menekankan perencanaan, pendayagunaan, dan peningkatan mutu (Republik Indonesia, 2023a, 2024). Pada Bidang Kesehatan Masyarakat, ketiganya bertemu: pegawai dinilai dengan standar kepegawaian, tetapi tugasnya ditentukan oleh agenda program kesehatan masyarakat.

### *Kajian Terdahulu dan Celah Kajian*

Kajian yang menjadi pijakan artikel ini dapat dikelompokkan dalam tiga arus. Arus pertama adalah kajian konseptual manajemen bakat. Collings dan Mellahi (2009) menyusun kerangka manajemen bakat strategis yang bertumpu pada identifikasi posisi kunci, pembentukan kumpulan talenta, dan struktur SDM yang menjaga komitmen, sedangkan Gallardo-Gallardo et al. (2013) menunjukkan bahwa makna talenta itu sendiri beragam. Arus kedua adalah kajian sektor publik dan konteks. Thunnissen et al. (2013) menegaskan relevansi konteks bagi manajemen bakat, dan Kravariti dan Johnston (2020) menyimpulkan bahwa literatur manajemen bakat sektor publik masih terfragmentasi dan memerlukan agenda penelitian yang lebih peka terhadap konteks. Arus ketiga adalah kajian yang menghubungkan pengelolaan talenta atau pemberdayaan dengan nilai Islam. Ruhendi (2015) menelaah manajemen bakat strategis pada lembaga pendidikan Islam, sedangkan Ghozali et al. (2022) menelaah metode pengembangan masyarakat dalam Al-Qur'an.

Dari ketiga arus tersebut tampak celah yang sama dengan yang dirumuskan pada bagian pendahuluan. Sepanjang sumber yang ditelaah penulis, belum ditemukan kajian yang menautkan manajemen talenta ASN pada unit kerja kesehatan masyarakat tingkat provinsi dengan kerangka PMI. Artikel ini mengisi celah tersebut secara konseptual, yaitu dengan memadukan ketiga arus dalam satu model, bukan dengan data lapangan.

### *Kerangka Pemikiran*

Berdasarkan telaah di atas, kerangka pemikiran artikel ini disusun dalam empat lapis. Lapis pertama adalah batas regulasi dan merit, yang menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan instansi dalam mengelola pegawai. Lapis kedua adalah strategi manajemen bakat, yaitu pemetaan kompetensi dan talenta, penempatan, pengembangan, suksesi, penghargaan, budaya, dan sistem evaluasi. Lapis ketiga adalah jalur AMO, yang menjelaskan bagaimana strategi memengaruhi kinerja melalui kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Lapis keempat adalah tujuan PMI, yakni partisipasi dan kemandirian masyarakat sebagai hasil akhir yang diharapkan dari kinerja pegawai yang berperan sebagai fasilitator.

Nilai amanah, keadilan, musyawarah, kerja unggul, dan tolong-menolong tidak ditempatkan sebagai lapisan tersendiri, melainkan menjadi landasan etis yang menembus seluruh lapisan. Konteks organisasi, yaitu kepemimpinan, budaya, dan kapasitas anggaran, diperlakukan sebagai faktor yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antarlapisan (Thunnissen et al., 2013). Kerangka ini kemudian dipakai untuk merumuskan delapan strategi, enam proposisi, dan model konseptual pada bagian hasil dan pembahasan.

## 2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (*library research*), yaitu penelitian yang memanfaatkan sumber tertulis sebagai sumber data utama tanpa pengumpulan data lapangan (Zed, 2004). Sifat penelitian adalah deskriptif-analitis: menguraikan konsep dan temuan literatur, kemudian menganalisisnya untuk menjawab pertanyaan penelitian berikut: (1) bagaimana konsep manajemen bakat dan kinerja pegawai; (2) bagaimana landasan regulasinya; (3) kompetensi apa yang dibutuhkan Bidang Kesehatan Masyarakat; (4) bagaimana strategi manajemen bakat yang dapat diterapkan; dan (5) bagaimana strategi tersebut dapat dibaca dari perspektif nilai Islam dan PMI.

Sumber data terdiri atas sumber primer (buku teks, artikel jurnal ilmiah, peraturan perundang-undangan tentang manajemen ASN, penilaian kinerja, manajemen talenta, dan kesehatan, serta Al-Qur'an dan hadis sebagai sumber primer nilai Islam) dan sumber sekunder (tinjauan literatur dan publikasi resmi yang relevan). Teknik pengumpulan data adalah dokumentasi (Sugiyono, 2019), dengan kata kunci seperti *talent management*, manajemen bakat, manajemen talenta ASN, kinerja pegawai, sistem merit, SDM kesehatan, pengembangan masyarakat Islam, dan manajemen SDM Islam. Sumber dipilih berdasarkan kriteria berikut: (a) relevan dengan manajemen bakat, kinerja, manajemen ASN, atau PMI; (b) berasal dari penerbit atau jurnal bereputasi, atau dokumen resmi pemerintah; dan (c) peraturan yang digunakan adalah yang berlaku atau dirujuk dalam kebijakan terkini. Sumber yang tidak memenuhi kriteria tersebut tidak digunakan.

Teknik analisis data menggunakan analisis isi (*content analysis*) deskriptif melalui tahapan reduksi data, penyajian data berdasarkan tema, dan penarikan kesimpulan (Miles & Huberman, 1994). Ayat dan hadis ditelaah secara tematik (*mauḍū'ī*) dengan merujuk pada terjemahan resmi, kemudian dikaitkan dengan konsep manajemen bakat sebagai landasan nilai, bukan sebagai pengganti ketentuan peraturan kepegawaian. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, yakni membandingkan informasi dari beberapa rujukan (Moleong, 2017), memprioritaskan sumber primer, dan mencantumkan rujukan pada setiap pernyataan agar dapat ditelusuri. Sebagai penelitian kepustakaan, artikel ini tidak memuat data empiris tentang kondisi aktual kepegawaian di Dinas Kesehatan Provinsi Lampung; hal ini diakui sebagai keterbatasan dan dibahas pada bagian pembahasan.

Secara operasional, penelitian dilakukan dalam enam tahap. Tahap pertama adalah menetapkan fokus kajian, yaitu strategi manajemen bakat untuk kinerja pegawai pada unit kerja kesehatan masyarakat. Tahap kedua adalah menghimpun sumber berdasarkan kata kunci dan kriteria yang telah disebutkan. Tahap ketiga adalah menyeleksi sumber dan memeriksa kesesuaiannya dengan fokus kajian. Tahap keempat adalah mereduksi data dengan mengelompokkan temuan ke dalam tema, yaitu konsep manajemen bakat, kerangka regulasi, kompetensi, strategi, dan nilai Islam. Tahap kelima adalah menyajikan tema dalam bentuk uraian, tabel, dan model konseptual. Tahap keenam adalah menarik kesimpulan dan merumuskan proposisi, kemudian memeriksa kembali kesesuaiannya dengan sumber yang dirujuk (Miles & Huberman, 1994).

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### *3.1. Paparan Data*

Bagian ini memaparkan landasan regulasi, kebutuhan kompetensi, model konseptual, delapan strategi manajemen bakat, proposisi penelitian, tahapan implementasi, serta tantangan dan mitigasinya, yang seluruhnya diturunkan dari kajian literatur dan dokumen kebijakan. Setiap temuan dikaitkan dengan landasan nilai Islam dan kerangka PMI pada bagian pembahasan.

#### 3.1.1. Landasan Regulasi

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN menegaskan sistem merit, yaitu kebijakan dan manajemen yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar (Republik Indonesia, 2023b). Manajemen pegawai negeri sipil sebelumnya diatur lebih rinci dalam peraturan pemerintah (Republik Indonesia, 2017) yang pemberlakuannya perlu dicermati seiring penyesuaian terhadap undang-undang baru. Secara khusus, Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 mengatur manajemen talenta ASN sebagai upaya menjaring dan menyiapkan ASN berpotensi dan berkinerja terbaik, dengan pemetaan dua dimensi (kinerja dan potensi) dalam matriks sembilan kotak (Kementerian PANRB, 2020). Di bidang kesehatan, undang-undang dan peraturan pelaksanaannya menekankan pengelolaan SDM kesehatan yang mencakup perencanaan, pendayagunaan, dan peningkatan mutu (Republik Indonesia, 2023a, 2024). Dengan demikian, kerangka regulasi memberi ruang bagi penerapan manajemen bakat selama dijalankan secara merit,

objektif, dan transparan. Prinsip merit tersebut sejalan dengan nilai keadilan (*'adl*) dan amanah dalam Islam, sehingga keduanya dapat saling menguatkan tanpa saling menggantikan.

### 3.1.2. Kebutuhan Kompetensi Bidang Kesehatan Masyarakat

Karakter tugas bidang kesehatan masyarakat pada dinas kesehatan provinsi (perumusan kebijakan teknis, pembinaan kabupaten/kota, koordinasi lintas sektor, serta pemantauan dan evaluasi) menuntut lima rumpun kompetensi sebagaimana pada Tabel 3. Rincian tugas dan fungsi bidang mengikuti peraturan gubernur yang berlaku. Rumpun sosial-kultural menjadi titik temu paling jelas dengan PMI, karena kemampuan berkomunikasi, mengadvokasi, dan memfasilitasi masyarakat merupakan inti kerja pemberdayaan.

**Tabel 3.** Rumpun Kompetensi pada Bidang Kesehatan Masyarakat

| Rumpun | Contoh kemampuan | Contoh pengembangan |
|---|---|---|
| Teknis kesehatan masyarakat | Epidemiologi, gizi, promosi kesehatan, kesehatan lingkungan, KIA | Pelatihan teknis, sertifikasi fungsional |
| Manajerial program | Perencanaan, penganggaran, pemantauan, evaluasi | Pelatihan manajemen program; penugasan penanggung jawab kegiatan |
| Sosial-kultural | Komunikasi, advokasi, fasilitasi, pemberdayaan, kepekaan terhadap nilai dan budaya lokal termasuk nilai keagamaan | Pelatihan advokasi dan fasilitasi; praktik lapangan di kabupaten/kota |
| Digital dan data | Analisis data kesehatan, sistem informasi, visualisasi | Pelatihan analisis data dan sistem informasi |
| Kepemimpinan dan kolaborasi | Koordinasi lintas sektor, pengambilan keputusan, pembinaan tim | Program kepemimpinan, *coaching*, *mentoring* |

Sumber/ *Source*: analisis penulis berdasarkan karakter tugas bidang.

### 3.1.3. Model Konseptual Manajemen Bakat dan Kinerja

Berdasarkan kajian di atas, penulis mengajukan model konseptual yang memetakan delapan strategi manajemen bakat pada tiga komponen AMO untuk menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja (Gambar 1). Pengembangan kompetensi dan pemetaan kesenjangan memperkuat kemampuan; kejelasan karier, suksesi, dan penghargaan memperkuat motivasi; penempatan yang tepat, kepemimpinan, dan sistem pendukung membuka kesempatan berkontribusi. Hubungan tersebut dipengaruhi konteks organisasi, yaitu sistem merit, kepemimpinan, budaya, dan kapasitas anggaran, sejalan dengan temuan bahwa konteks menentukan efektivitas manajemen bakat (Thunnissen et al., 2013). Nilai dasar Islam (amanah, 'adl, syura, itqan/ihsan, dan ta'awun) berfungsi sebagai landasan etis seluruh strategi, dan kinerja pegawai yang meningkat diharapkan berujung pada pemberdayaan masyarakat yang lebih baik, sebagaimana tujuan PMI.

### 3.1.4. Strategi Manajemen Bakat

Delapan strategi berikut dirumuskan untuk Bidang Kesehatan Masyarakat Dinas Kesehatan Provinsi Lampung.

**Strategi 1: identifikasi posisi kunci dan pemetaan kompetensi.** Langkah awal adalah menetapkan peran kunci, misalnya penanggung jawab program stunting, kesehatan ibu dan anak, dan promosi kesehatan, lalu menyusun profil kompetensi untuk setiap posisi. Standar ini menjadi acuan penilaian kesenjangan kompetensi (*competency gap*) (Armstrong, 2012). Secara nilai, langkah ini mencerminkan prinsip memilih yang kuat dan amanah (QS. Al-Qaṣaṣ [28]: 26).

**Strategi 2: pemetaan talenta berbasis kinerja dan potensi.** Seluruh pegawai dipetakan dengan matriks sembilan kotak: sumbu kinerja berasal dari SKP dan perilaku kerja, sumbu potensi mencakup kemampuan belajar, kepemimpinan, dan integritas (Kementerian PANRB, 2020). Tabel 4 menyajikan contoh adaptasi tindak lanjut. Penilaian sebaiknya melibatkan lebih dari satu penilai agar objektif, sejalan dengan semangat musyawarah dan keadilan, dan hasilnya dikomunikasikan sebagai umpan balik pengembangan, bukan label permanen.

**Tabel 4.** Contoh Adaptasi Matriks Sembilan Kotak dan Tindak Lanjut

| Potensi \ Kinerja | Di bawah ekspektasi | Sesuai ekspektasi | Di atas ekspektasi |
|---|---|---|---|
| Tinggi | Diagnosis penyebab; *coaching*; penugasan bertahap | Penugasan lintas program; *mentoring* | Masuk *talent pool*; disiapkan untuk jabatan kunci |
| Sedang | Pembinaan; target perbaikan; pendampingan atasan | Pengembangan sesuai kesenjangan kompetensi | Perluas tanggung jawab; kesempatan belajar lanjutan |
| Rendah | Pembinaan intensif atau penempatan ulang | Pertahankan; pelatihan teknis relevan | Jalur fungsional/spesialis; penghargaan |

Sumber/ *Source*: adaptasi penulis dari konsep matriks kinerja–potensi dalam kebijakan manajemen talenta ASN (Kementerian PANRB, 2020); penamaan tindak lanjut bersifat ilustratif.

**Strategi 3: penempatan dan rekrutmen berbasis kompetensi.** Penempatan mempertimbangkan kesesuaian pendidikan, kompetensi, dan minat, karena kesesuaian orang dan pekerjaan berkaitan dengan kinerja (Hasibuan, 2016). Prinsip ini sejalan dengan peringatan agar urusan tidak diserahkan kepada yang bukan ahlinya (HR. al-Bukhari no. 59). Rotasi terencana dapat memperluas pengalaman pegawai berpotensi, dengan tetap menjaga kesinambungan program dan ketentuan jabatan fungsional.

**Strategi 4: pengembangan kompetensi terarah.** Pengembangan dikombinasikan melalui pelatihan teknis, *coaching*, *mentoring*, penugasan khusus (*job assignment*), magang pada program prioritas, dan pembelajaran digital, berdasarkan rencana pengembangan individu yang disusun dari hasil analisis kesenjangan (Sedarmayanti, 2017). Bagi pegawai yang berperan sebagai fasilitator masyarakat, pengembangan mencakup keterampilan komunikasi dan pendampingan yang selaras dengan metode *ḥikmah*, *mau'iẓah ḥasanah*, dan *mujādalah* (Ghozali et al., 2022).

**Strategi 5: perencanaan karier dan suksesi.** Dinas menyiapkan kumpulan talenta (*talent pool*) untuk jabatan pimpinan, administrator, pengawas, dan fungsional kunci. Setiap posisi kunci idealnya memiliki satu hingga dua calon pengganti yang telah dipetakan dan dikembangkan, agar program tetap berkesinambungan saat terjadi pensiun atau mutasi (Rothwell, 2010). Dalam kerangka *ri'āyah*, menyiapkan generasi pelanjut merupakan bagian dari tanggung jawab kepemimpinan.

**Strategi 6: retensi, penghargaan, dan pengelolaan motivasi.** Pegawai berkinerja tinggi dipertahankan melalui penghargaan finansial dalam batas kewenangan peraturan (misalnya tunjangan kinerja berbasis capaian) (Mangkunegara, 2017) dan penghargaan nonfinansial, seperti apresiasi, penugasan bergengsi, dan kesempatan belajar. Penghargaan dikelola secara adil, dan motivasi pegawai juga dapat dikuatkan melalui makna kerja sebagai pelayanan dan amal yang diperhitungkan (QS. At-Taubah [9]: 105).

**Strategi 7: penguatan budaya organisasi dan kepemimpinan.** Pimpinan memberi keteladanan, membangun budaya belajar, dan mengomunikasikan kriteria talenta secara terbuka. Kepemimpinan suportif berpengaruh pada keterikatan dan kinerja (Robbins & Judge, 2017), sehingga atasan langsung perlu dibekali kemampuan memberi umpan balik, *coaching*, dan penilaian yang adil.

**Strategi 8: dukungan sistem informasi dan evaluasi berkelanjutan.** Data talenta, hasil asesmen, dan riwayat pengembangan dikelola dalam sistem kepegawaian terintegrasi. Evaluasi berkala menilai efektivitas program terhadap indikator kinerja, misalnya capaian program kesehatan masyarakat dan

nilai SKP, lalu digunakan menyempurnakan kriteria dan intervensi (Kementerian PANRB, 2020). Evaluasi ini merupakan bentuk *muḥāsabah* dan upaya menyempurnakan pekerjaan (*itq'n*).

### 3.1.5. Proposisi Penelitian

Berdasarkan model pada Gambar 1, artikel ini mengajukan enam proposisi konseptual yang dapat diuji pada penelitian lapangan. Proposisi bersifat arah hubungan yang diharapkan dan belum diuji secara empiris.

**P1:** Semakin valid pemetaan kompetensi dan talenta, semakin tinggi kesesuaian penempatan pegawai pada jabatan, dan semakin tinggi kinerja pegawai.

**P2:** Pengembangan kompetensi yang disusun berdasarkan analisis kesenjangan berpengaruh positif terhadap kemampuan (*ability*) dan melalui kemampuan terhadap kinerja pegawai.

**P3:** Kejelasan jalur karier, suksesi, dan penghargaan berpengaruh positif terhadap motivasi, dan melalui motivasi terhadap kinerja pegawai.

**P4:** Kepemimpinan suportif dan budaya merit memperkuat (memoderasi) hubungan antara praktik manajemen bakat dan kinerja pegawai.

**P5:** Dukungan sistem informasi dan evaluasi berkala berpengaruh positif terhadap konsistensi penerapan manajemen bakat dari waktu ke waktu.

**P6:** Internalisasi nilai amanah, keadilan, dan *itqān* dalam praktik manajemen bakat memperkuat motivasi pegawai, dan peningkatan kinerja pegawai berkontribusi positif terhadap partisipasi dan kemandirian masyarakat dalam program kesehatan masyarakat.

### 3.1.6. Tahapan Implementasi dan Indikator Keberhasilan

Mengingat keterbatasan sumber daya, implementasi dilakukan bertahap dan dimulai dari posisi dan program yang paling strategis (Tabel 5).

**Tabel 5.** Tahapan Implementasi dan Indikator Keberhasilan

| Tahap | Waktu | Fokus kegiatan | Indikator keberhasilan |
|---|---|---|---|
| I. Persiapan | 0–6 bulan | Komitmen pimpinan; tim talenta; sosialisasi; penetapan posisi kunci dan standar kompetensi | Tim talenta dan peta jabatan kunci tersedia |
| II. Pemetaan | 6–12 bulan | Penilaian kinerja–potensi; pemetaan sembilan kotak; analisis kesenjangan | Seluruh pegawai terpetakan; rencana pengembangan individu tersusun |
| III. Pelatihan | 12–24 bulan | Pelatihan, *coaching*, *mentoring*, penugasan; penempatan dan rotasi terencana | Kesenjangan kompetensi menurun; *talent pool* awal terbentuk |
| IV. Konsolidasi | 24–36 bulan | Suksesi posisi kunci; evaluasi menyeluruh; penyempurnaan sistem | Posisi kunci memiliki calon pengganti; laporan evaluasi tersedia |

Sumber/ *Source*: rumusan penulis; rentang waktu bersifat indikatif.

### 3.1.7. Tantangan dan Mitigasi

Penerapan manajemen bakat menghadapi tantangan yang perlu diantisipasi sejak awal (Tabel 6). Tantangan pada sektor publik antara lain terkait aturan formasi dan jabatan, keterbatasan anggaran, serta risiko penilaian yang kurang objektif (Kravariti & Johnston, 2020). Pada konteks artikel ini, tantangan juga mencakup risiko nilai Islam hanya menjadi simbol.

**Tabel 6.** Tantangan Implementasi dan Strategi Mitigasi

| Tantangan | Dampak | Mitigasi |
|---|---|---|
| Keterbatasan anggaran pengembangan | Pengembangan terbatas dan tidak merata | Prioritaskan posisi kunci; pembelajaran digital; *coaching* internal; kemitraan lembaga pelatihan |
| Fleksibilitas penempatan terbatas aturan jabatan dan formasi | Penempatan sulit disesuaikan dengan potensi | Penugasan khusus dan tim lintas program; patuhi ketentuan jabatan |
| Resistensi pegawai di luar kategori talenta | Demotivasi dan konflik | Komunikasi terbuka; pendekatan inklusif; rencana pengembangan bagi semua pegawai |
| Instrumen asesmen kurang valid | Penilaian kurang objektif | Multipenilai; kalibrasi penilaian; kerja sama unit pengembangan kompetensi |
| Potensi intervensi nonmeritokratis | Menurunnya kepercayaan pada sistem | Kriteria tertulis dan transparan; dokumentasi keputusan; pengawasan independen |
| Nilai Islam dipahami sebatas simbol atau dianggap eksklusif | Nilai tidak tampak dalam praktik; pegawai merasa terpinggirkan | Rumuskan nilai sebagai perilaku terukur (integritas, keadilan, kolaborasi); hormati keberagaman pegawai dan kerangka hukum ASN |

Sumber/ *Source*: analisis penulis.

### 3.1.8. Rincian Operasional Delapan Strategi

Agar delapan strategi dapat dijalankan, Tabel 7 menguraikan langkah operasional, pelaksana yang lazim terlibat, dan keluaran yang diharapkan. Rincian ini bersifat ilustratif dan disusun penulis dari kajian literatur serta kerangka regulasi. Pembagian peran perlu disesuaikan dengan struktur organisasi dan peraturan gubernur yang berlaku.

**Tabel 7.** Rincian Operasional Delapan Strategi Manajemen Bakat

| Strategi | Langkah operasional | Pelaksana yang lazim terlibat | Keluaran |
|---|---|---|---|
| 1. Posisi kunci dan pemetaan kompetensi | Menetapkan kriteria posisi kunci; menyusun profil kompetensi tiap posisi; menilai kesenjangan kompetensi | Pimpinan bidang; unit kepegawaian | Peta jabatan kunci dan standar kompetensi |
| 2. Pemetaan talenta | Menghimpun data SKP dan perilaku kerja; menilai potensi oleh lebih dari satu penilai; kalibrasi; menempatkan pegawai pada matriks | Tim talenta; atasan langsung | Peta talenta dan umpan balik individu |
| 3. Penempatan berbasis kompetensi | Mencocokkan hasil pemetaan dengan kebutuhan jabatan; rotasi terencana dan penugasan lintas program | Pimpinan; unit kepegawaian | Usulan penempatan dan rotasi |
| 4. Pengembangan terarah | Menyusun rencana pengembangan individu; pelatihan, coaching, mentoring, dan magang pada program prioritas | Unit pengembangan kompetensi; atasan; mentor | Rencana pengembangan dan catatan capaian |

| Strategi | Langkah operasional | Pelaksana yang lazim terlibat | Keluaran |
|---|---|---|---|
| 5. Karier dan suksesi | Membentuk talent pool; menunjuk calon pengganti posisi kunci; memantau kesiapan calon | Tim talenta; pimpinan | Daftar calon pengganti posisi kunci |
| 6. Retensi dan penghargaan | Menetapkan bentuk penghargaan finansial dalam batas kewenangan dan nonfinansial; mengomunikasikan kriteria | Pimpinan; unit kepegawaian | Skema penghargaan tertulis |
| 7. Budaya dan kepemimpinan | Membekali atasan keterampilan umpan balik dan coaching; membangun forum belajar; memberi keteladanan | Pimpinan; unit pengembangan kompetensi | Praktik umpan balik berkala |
| 8. Sistem informasi dan evaluasi | Mengintegrasikan data talenta; mengevaluasi berkala terhadap indikator; merevisi kriteria dan intervensi | Unit kepegawaian dan data; tim talenta | Laporan evaluasi dan rekomendasi perbaikan |

Sumber/ Source: rumusan penulis; pembagian peran bersifat ilustratif.

Urutan langkah penting diperhatikan. Strategi 1 dan 2 mendahului yang lain karena menghasilkan data dasar yang dipakai strategi berikutnya, sedangkan Strategi 8 sebaiknya dirancang sejak awal agar keputusan yang diambil dapat dikoreksi berdasarkan bukti. Strategi 5 baru bermakna setelah peta talenta cukup stabil, karena penunjukan calon pengganti yang bertumpu pada pemetaan yang lemah akan mengulang masalah penempatan yang ingin diatasi.

### 3.1.9. Indikator dan Rancangan Pengujian Proposisi

Enam proposisi baru bermanfaat bila dapat diukur. Tabel 8 menyajikan contoh operasionalisasi variabel dan pendekatan pengujian yang dapat dipakai penelitian lanjutan. Indikator kinerja mengacu pada kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas penggunaan sumber daya, dan komitmen (Hasibuan, 2016), serta sasaran kinerja pegawai pada ASN (Republik Indonesia, 2019).

**Tabel 8.** Contoh Operasionalisasi dan Pendekatan Pengujian Proposisi

| Proposisi | Variabel utama | Contoh indikator | Pendekatan pengujian |
|---|---|---|---|
| P1 | Validitas pemetaan; kesesuaian penempatan; kinerja | Konsistensi antarpenilai; kesesuaian kompetensi dan jabatan; nilai SKP | Survei dan analisis dokumen; regresi atau analisis jalur |
| P2 | Pengembangan berbasis kesenjangan; kemampuan; kinerja | Keterlaksanaan rencana pengembangan; hasil penilaian kompetensi; nilai SKP | Analisis jalur atau model persamaan struktural (mediasi) |
| P3 | Kejelasan karier dan penghargaan; motivasi; kinerja | Persepsi kejelasan jalur karier; skala motivasi kerja; nilai SKP | Survei; analisis mediasi |
| P4 | Kepemimpinan suportif dan budaya merit; hubungan manajemen bakat dan kinerja | Persepsi kualitas kepemimpinan; persepsi keadilan prosedur | Analisis moderasi |

| Proposisi | Variabel utama | Contoh indikator | Pendekatan pengujian |
|---|---|---|---|
| P5 | Sistem informasi dan evaluasi; konsistensi penerapan | Kelengkapan data talenta; frekuensi dan tindak lanjut evaluasi | Studi kasus longitudinal; analisis dokumen |
| P6 | Internalisasi nilai; motivasi; partisipasi dan kemandirian masyarakat | Perilaku terukur (integritas, keadilan, kolaborasi); keterlibatan kader dan tokoh; keberlanjutan kegiatan | Metode campuran: wawancara dan survei bertingkat |

Sumber/ Source: rumusan penulis; indikator bersifat contoh.

Dua catatan metodologis perlu ditambahkan. Pertama, nilai Islam sebaiknya diukur sebagai perilaku yang dapat diamati pada semua pegawai, bukan sebagai identitas atau tingkat religiusitas pegawai, agar pengujian tetap sejalan dengan prinsip merit dan keberagaman. Kedua, proposisi P6 melibatkan dua tingkat analisis, yaitu pegawai dan masyarakat, sehingga rancangan penelitian perlu memadukan data kepegawaian dengan data program di kabupaten/kota.

### 3.1.10. Ilustrasi Penerapan pada Program Percepatan Penurunan Stunting

Untuk memperjelas cara kerja model, berikut disajikan ilustrasi hipotetis, bukan temuan lapangan, tentang penerapannya pada program percepatan penurunan stunting yang menjadi salah satu program prioritas (Republik Indonesia, 2021). Pada langkah pertama, penanggung jawab program ditetapkan sebagai posisi kunci dengan profil kompetensi yang mencakup keahlian gizi dan epidemiologi, koordinasi lintas sektor, serta komunikasi dengan masyarakat. Pada langkah kedua, pemetaan kinerja dan potensi memperlihatkan, misalnya, bahwa sebagian pegawai kuat pada aspek teknis tetapi belum terlatih memfasilitasi kelompok masyarakat.

Hasil pemetaan tersebut kemudian menjadi dasar langkah berikutnya. Pegawai yang dimaksud mengikuti pelatihan fasilitasi dan didampingi mentor, lalu diberi penugasan lintas program atau praktik lapangan di kabupaten/kota agar kemampuan barunya dapat dipakai (Strategi 3 dan 4). Calon pengganti penanggung jawab program disiapkan agar kesinambungan terjaga ketika terjadi mutasi atau pensiun (Strategi 5). Evaluasi berkala tidak hanya menilai capaian administratif program, tetapi juga keterlibatan kader dan tokoh masyarakat serta keberlanjutan kegiatan (Strategi 8). Pada setiap langkah, nilai amanah, keadilan, dan kerja unggul diwujudkan sebagai perilaku yang dapat diamati, seperti kriteria penempatan yang tertulis, penilaian oleh lebih dari satu penilai, dan tindak lanjut hasil evaluasi.

## *3.2. Pembahasan*

Hasil kajian menunjukkan bahwa manajemen bakat dapat dibaca sebagai wujud pelaksanaan amanah kepegawaian. Menempatkan orang yang kuat dan terpercaya pada posisi yang tepat (QS. Al-Qaṣaṣ [28]: 26), menilai secara adil (QS. An-Nisā' [4]: 58), dan membina bawahan sebagai tanggung jawab kepemimpinan (HR. al-Bukhari no. 893) pada dasarnya sejalan dengan tujuan manajemen talenta ASN. Temuan ini mendukung pandangan Ruhendi (2015) bahwa nilai Islam dapat memperkuat motivasi dan kepemimpinan etis, dan memperluas telaahnya dari lembaga pendidikan Islam ke unit pelayanan kesehatan masyarakat di pemerintah daerah. Tabel 9 merangkum keterkaitan setiap strategi dengan nilai Islam dan dimensi PMI.

**Tabel 9.** Keterkaitan Strategi Manajemen Bakat, Nilai Islam, dan Dimensi PMI

| Strategi | Nilai Islam | Kontribusi pada dimensi PMI |
|---|---|---|
| 1. Posisi kunci dan pemetaan kompetensi | *Amanah*, *kafā'ah* | Peran kunci pemberdayaan (stunting, KIA, promosi kesehatan) dipegang orang yang tepat |
| 2. Pemetaan talenta berbasis kinerja dan potensi | *'Adl*, *syūrā* | Penilaian transparan menumbuhkan kepercayaan dan keteladanan di hadapan masyarakat |
| 3. Penempatan berbasis kompetensi | *Amanah* kepada yang ahli | Fasilitator yang sesuai ditempatkan pada program pendampingan masyarakat |
| 4. Pengembangan kompetensi terarah | *Ta'āwun*, menuntut ilmu | Penguatan kemampuan fasilitasi: *ḥikmah*, *mau'iẓah ḥasanah*, dan *mujādalah* |
| 5. Perencanaan karier dan suksesi | *Ri'āyah* | Keberlanjutan pendampingan masyarakat saat terjadi mutasi atau pensiun |
| 6. Retensi dan penghargaan | *'Adl*, *iḥsān* | Motivasi dan komitmen pelayanan yang berorientasi kemanfaatan bagi masyarakat |
| 7. Budaya organisasi dan kepemimpinan | *Ri'āyah*, *uswah ḥasanah*, *ukhuwah* | Kepemimpinan yang meneladani nilai pelayanan dan membangun kolaborasi lintas sektor |
| 8. Sistem informasi dan evaluasi | *Muḥāsabah*, *itqān* | Data program dan umpan balik masyarakat dipakai untuk memperbaiki pemberdayaan |

Sumber/ *Source*: analisis penulis.

Dari sisi PMI, pegawai Bidang Kesehatan Masyarakat tidak hanya pelaksana administrasi program, tetapi juga fasilitator pemberdayaan yang menghubungkan kebijakan provinsi dengan kabupaten/kota dan masyarakat. Kualitas fasilitator menentukan apakah program seperti percepatan penurunan stunting menumbuhkan partisipasi dan kemandirian, atau hanya berhenti sebagai kegiatan seremonial. Karena itu, pengembangan kompetensi sosial-kultural perlu mendapat porsi yang sepadan dengan kompetensi teknis. Metode *ḥikmah*, *mau'iẓah ḥasanah*, dan *mujādalah* (Ghozali et al., 2022) dapat dipakai sebagai kerangka pelatihan komunikasi dan fasilitasi, misalnya dalam edukasi gizi melalui kisah dan keteladanan, penyuluhan yang santun, serta diskusi kelompok terarah dengan tokoh masyarakat dan tokoh agama.

Kolaborasi dengan lembaga keagamaan, seperti masjid, majelis taklim, dan pesantren, dapat menjadi salah satu kanal pemberdayaan, misalnya melalui pos kesehatan pesantren, sepanjang dijalankan sesuai kewenangan dan kebutuhan masyarakat setempat. Pemberdayaan ini sejalan dengan prinsip *ta'āwun* dalam kebajikan dan takwa (QS. Al-Mā'idah [5]: 2). Meskipun demikian, penerapan nilai Islam pada instansi pemerintah perlu memperhatikan keberagaman pegawai dan masyarakat. Nilai amanah, keadilan, dan kerja unggul dirumuskan sebagai prinsip etis yang berlaku bagi semua pegawai, tidak menjadi syarat keagamaan dalam penilaian, dan tidak menggantikan ketentuan sistem merit.

### 3.2.1. Pembacaan Jalur AMO atas Delapan Strategi

Kerangka AMO memungkinkan delapan strategi dibaca sebagai tiga jalur yang bekerja bersamaan, bukan sebagai delapan program yang berdiri sendiri (Appelbaum et al., 2000). Tabel 10 merangkum pembacaan tersebut. Jalur kemampuan (*ability*) digerakkan terutama oleh identifikasi posisi kunci dan pengembangan kompetensi terarah (Strategi 1 dan 4). Jalur motivasi digerakkan oleh perencanaan karier dan suksesi serta retensi dan penghargaan (Strategi 5 dan 6). Jalur kesempatan (*opportunity*) digerakkan oleh penempatan berbasis kompetensi, budaya dan kepemimpinan, serta sistem informasi (Strategi 3, 7, dan 8). Pemetaan talenta (Strategi 2) berfungsi sebagai simpul karena menyediakan data bagi ketiga jalur sekaligus.

**Tabel 10.** Pembacaan Delapan Strategi pada Tiga Komponen AMO

| Komponen AMO | Strategi | Mekanisme yang diharapkan | Contoh indikator yang dapat diamati |
|---|---|---|---|
| Kemampuan (ability) | 1 dan 4 | Kesenjangan kompetensi diketahui lalu dikurangi melalui pelatihan, coaching, dan penugasan | Persentase pegawai kunci yang memenuhi standar kompetensi; capaian rencana pengembangan individu |
| Motivasi | 5 dan 6 | Pegawai melihat jalur karier dan penghargaan yang jelas serta adil | Kejelasan jalur karier menurut pegawai; kepuasan terhadap penghargaan |
| Kesempatan (opportunity) | 3, 7, dan 8 | Pegawai ditempatkan, dipimpin, dan didukung sistem sehingga kemampuannya dapat dipakai | Kesesuaian jabatan dan kompetensi; ketersediaan data talenta; kualitas umpan balik atasan |
| Simpul data | 2 | Pemetaan kinerja dan potensi menjadi dasar keputusan pada ketiga jalur | Cakupan pegawai terpetakan; konsistensi penilaian antarpenilai |

Sumber/ Source: analisis penulis berdasarkan kerangka AMO (Appelbaum et al., 2000).

Pembacaan ini memberi dua implikasi analitis. Pertama, program yang hanya menyentuh satu jalur berisiko berdampak terbatas. Pelatihan tanpa penempatan yang sesuai meningkatkan kemampuan tetapi tidak memberi kesempatan memakainya, sedangkan penghargaan tanpa pengembangan menjaga motivasi tetapi tidak menutup kesenjangan kemampuan. Kedua, karena pemetaan talenta menjadi simpul data, mutu pemetaan menentukan mutu seluruh strategi lainnya. Hal ini menjelaskan mengapa proposisi P1 diletakkan sebagai titik awal model, dan mengapa validitas instrumen asesmen tercantum sebagai tantangan utama pada Tabel 6. Kedua implikasi ini bersifat konseptual dan perlu diuji melalui penelitian lapangan.

### 3.2.2. Posisi Artikel dalam Perdebatan Pendekatan Eksklusif dan Inklusif

Literatur membedakan pendekatan eksklusif, yang memusatkan sumber daya pada posisi kunci dan kelompok berpotensi tinggi (Collings & Mellahi, 2009), dari pendekatan inklusif yang mengembangkan potensi seluruh pegawai (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Kritik terhadap pendekatan eksklusif menyoroti risiko kesenjangan dan menurunnya motivasi pegawai lain (Cappelli, 2008). Model dalam artikel ini mengambil posisi tengah: seluruh pegawai dipetakan dan memiliki rencana pengembangan, tetapi sumber daya yang terbatas diprioritaskan pada posisi kunci dan *talent pool*. Pilihan ini sesuai dengan karakter organisasi pemerintah daerah yang anggarannya terbatas dan yang pegawainya tidak dapat dipilah secara tajam karena terikat aturan formasi dan jabatan.

Dari sisi nilai, keadilan (*'adl*) tidak harus dimaknai sebagai perlakuan yang sama bagi semua, melainkan sebagai kriteria yang tertulis, transparan, dan diterapkan konsisten. Dengan pemaknaan itu, memberi perhatian lebih pada posisi kunci dapat dipertanggungjawabkan selama dasar pemilihannya terbuka dan hasil pemetaan dipakai sebagai umpan balik pengembangan, bukan label permanen. Pemetaan ulang secara berkala juga diperlukan agar pegawai yang berkembang tidak terkunci pada kategori lama. Temuan kajian pada sektor publik bahwa konteks sangat menentukan keberhasilan manajemen bakat (Kravariti & Johnston, 2020; Thunnissen et al., 2013) menguatkan perlunya penyesuaian ini, sehingga proporsi pendekatan eksklusif dan inklusif sebaiknya ditetapkan oleh unit kerja sesuai kapasitasnya.

### 3.2.3. Merit, Nilai Islam, dan Risiko Simbolisme

Hubungan antara nilai Islam dan sistem merit dapat dibayangkan dalam tiga bentuk: nilai sebagai pelengkap etis bagi aturan merit, nilai sebagai pengganti aturan merit, atau nilai sebagai kriteria seleksi

pegawai. Artikel ini hanya mengambil bentuk pertama. Bentuk kedua tidak tepat karena penempatan dan penilaian pegawai negeri terikat peraturan perundang-undangan (Republik Indonesia, 2023b), dan bentuk ketiga bertentangan dengan prinsip merit serta keberagaman pegawai. Dengan pembacaan ini, nilai Islam berfungsi memperkuat motivasi dan kepemimpinan etis, sebagaimana ditunjukkan Ruhendi (2015) pada lembaga pendidikan Islam, dan bukan menambah syarat keagamaan.

Perlu dicatat bahwa temuan Ruhendi (2015) berasal dari lembaga yang identitas Islamnya melekat secara kelembagaan, sedangkan Dinas Kesehatan adalah instansi pemerintah dengan pegawai yang beragam. Karena itu, pengalihan temuan tersebut tidak dapat dilakukan secara langsung. Risiko utamanya adalah nilai Islam berhenti sebagai simbol: ayat dan hadis dikutip, tetapi tidak tampak dalam keputusan penempatan, penilaian, dan pembinaan. Untuk mengurangi risiko ini, nilai perlu diterjemahkan menjadi perilaku yang dapat diamati, misalnya *amanah* menjadi integritas dan ketaatan pada standar, *'adl* menjadi kriteria tertulis dan keputusan yang terdokumentasi, *syūrā* menjadi penilaian oleh tim atau lebih dari satu penilai, *itqān* menjadi evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, serta *ta'āwun* menjadi kolaborasi lintas program dan lintas sektor (lihat Tabel 2). Rumusan ini juga memudahkan pengujian empiris, karena setiap perilaku dapat diukur tanpa mengaitkannya dengan identitas keagamaan pegawai.

### 3.2.4. Pegawai sebagai Fasilitator Pemberdayaan: Implikasi bagi PMI

Pengembangan masyarakat menekankan peningkatan kapasitas, partisipasi, dan kemandirian, bukan sekadar penyaluran bantuan (Muslim, 2009; Zubaedi, 2013), dan dalam PMI tujuan tersebut berpijak pada nilai Islam (Machendrawaty & Safei, 2001). Bila pegawai Bidang Kesehatan Masyarakat dipandang sebagai fasilitator pemberdayaan, maka ukuran kinerjanya tidak cukup berhenti pada capaian administratif seperti sasaran kinerja pegawai (Republik Indonesia, 2019). Ukuran tersebut perlu dilengkapi indikator yang menggambarkan hasil pada masyarakat, misalnya keterlibatan kader, tokoh masyarakat, dan tokoh agama dalam program, serta keberlanjutan kegiatan setelah pendampingan. Penambahan indikator ini perlu dilakukan dalam batas kewenangan peraturan kepegawaian dan dapat dimulai pada tingkat evaluasi program sebelum masuk penilaian individu.

Rantai hubungan yang dibangun model ini (manajemen bakat, kinerja pegawai, mutu fasilitasi, partisipasi dan kemandirian masyarakat) memuat beberapa asumsi yang belum teruji, sebagaimana tercermin pada proposisi P6. Peningkatan kinerja pegawai tidak otomatis meningkatkan partisipasi masyarakat, karena hasil itu juga dipengaruhi anggaran program, koordinasi dengan kabupaten/kota, dan kesiapan masyarakat sendiri. Oleh karena itu, penelitian lanjutan perlu memasukkan variabel penghubung dan variabel konteks tersebut agar klaim tentang dampak pada pemberdayaan tidak berlebihan.

### 3.2.5. Dimensi Maqāṣid dan Kemaslahatan

Dalam kerangka *maqāṣid al-syarī'ah*, perlindungan jiwa (*ḥifẓ al-nafs*) termasuk unsur pokok yang dijaga syariat (Ghozali et al., 2022). Pelayanan kesehatan masyarakat dapat dibaca sebagai salah satu ikhtiar menjaga unsur tersebut, sehingga mutu pegawai yang menjalankannya memiliki dimensi kemaslahatan, bukan hanya dimensi administratif. Pembacaan ini memberi alasan tambahan mengapa penempatan orang yang tepat pada posisi yang tepat penting: kesalahan penempatan tidak hanya menurunkan kinerja organisasi, tetapi juga dapat mengurangi manfaat yang sampai kepada masyarakat.

Namun, pembacaan maqāṣid perlu dijaga agar tidak berubah menjadi pembenaran umum atas setiap kebijakan kepegawaian. Fungsi utamanya di sini adalah mengarahkan tujuan, yakni kemaslahatan masyarakat, sedangkan cara mencapainya tetap harus diuji dengan standar merit, bukti, dan evaluasi. Dengan demikian, dimensi maqāṣid melengkapi nilai amanah, keadilan, dan kerja unggul yang telah diuraikan, dan tetap berada dalam batas yang ditetapkan peraturan perundang-undangan.

### 3.2.6. Perbandingan dengan Kajian Terdahulu

Perbandingan berikut bersifat konseptual karena artikel ini tidak menguji data lapangan. Temuan bahwa delapan strategi paling tepat dibaca sebagai satu paket yang saling terkait sejalan dengan pandangan Collings dan Mellahi (2009) bahwa manajemen bakat mencakup identifikasi posisi kunci, pengembangan kumpulan talenta, dan struktur SDM yang menjaga komitmen. Perbedaannya, artikel ini menambahkan penjelasan jalur pengaruh melalui kerangka AMO dan menerjemahkannya ke satu unit kerja tertentu.

Kekhawatiran Cappelli (2008) dan Gallardo-Gallardo et al. (2013) tentang risiko pendekatan yang terlalu eksklusif dijawab melalui rancangan inklusif yang terfokus, dengan pemetaan seluruh pegawai dan umpan balik pengembangan. Seruan Kravariti dan Johnston (2020) serta Thunnissen et al. (2013) agar manajemen bakat sektor publik memperhatikan konteks dijawab dengan merumuskan kompetensi, tantangan, dan tahapan yang khas bagi bidang kesehatan masyarakat pada dinas kesehatan provinsi, termasuk batas regulasi yang mengikatnya.

Pada arus kajian yang menghubungkan pengelolaan SDM dengan nilai Islam, artikel ini sejalan dengan Ruhendi (2015) dalam menempatkan amanah, musyawarah, dan keikhlasan sebagai penopang motivasi dan kepemimpinan etis. Artikel ini juga memperluas telaah tersebut dari lembaga pendidikan Islam ke unit pelayanan kesehatan masyarakat pada pemerintah daerah, dengan catatan kehati-hatian tentang keberagaman pegawai. Sementara itu, metode ḥikmah, mau'iẓah ḥasanah, dan mujādalah yang ditelaah Ghozali et al. (2022) dipakai di sini bukan sebagai metode manajemen, melainkan sebagai kerangka pengembangan kompetensi fasilitasi bagi pegawai yang bersentuhan langsung dengan masyarakat.

### 3.2.7. Prioritas Implementasi dan Implikasi Kebijakan

Dengan keterbatasan anggaran dan aturan jabatan yang telah dibahas pada Tabel 6, implementasi sebaiknya dimulai dari langkah yang berbiaya relatif rendah tetapi paling menentukan, yaitu penetapan posisi kunci dan standar kompetensi serta pemetaan talenta. Kedua langkah ini sejalan dengan kebijakan manajemen talenta ASN yang sudah ada (Kementerian PANRB, 2020), sehingga dapat dijalankan tanpa menunggu perubahan aturan. Pengembangan kompetensi kemudian diarahkan pada kesenjangan yang paling berpengaruh pada program prioritas seperti percepatan penurunan stunting (Republik Indonesia, 2021), sedangkan perencanaan suksesi dan penghargaan dikembangkan bertahap seiring stabilnya data talenta.

Bagi pimpinan dan unit kepegawaian dinas, implikasi utamanya adalah perlunya tim talenta dengan kriteria tertulis dan keputusan yang terdokumentasi, agar penerapan manajemen bakat tidak dipersepsikan sebagai keputusan sepihak. Bagi pengelola program kesehatan masyarakat, kompetensi sosial-kultural perlu diperlakukan setara dengan kompetensi teknis, mengingat peran pegawai sebagai fasilitator pemberdayaan. Bagi perguruan tinggi dan lembaga pelatihan, termasuk program studi Pengembangan Masyarakat Islam, hasil kajian ini membuka peluang kemitraan dalam penyusunan materi pelatihan fasilitasi dan komunikasi masyarakat. Seluruh implikasi ini merupakan usulan konseptual yang perlu diuji dan disesuaikan dengan kondisi instansi.

### 3.2.8. Sintesis, Implikasi, dan Keterbatasan

Secara ringkas, artikel ini mengusulkan model berlapis. Lapisan pertama adalah kerangka regulasi dan merit sebagai batas yang mengikat. Lapisan kedua adalah jalur AMO sebagai penjelasan bagaimana strategi memengaruhi kinerja. Lapisan ketiga adalah nilai PMI sebagai landasan etis dan arah tujuan, yaitu pemberdayaan masyarakat. Ketiga lapisan ini saling membatasi: strategi yang efektif menurut AMO tetap harus patuh pada aturan merit, dan nilai Islam tidak boleh dipakai untuk melonggarkan aturan tersebut.

**Implikasi teoretis.** Artikel ini memperluas kajian manajemen bakat ke konteks unit kerja kesehatan masyarakat di pemerintah daerah dengan menghubungkan kebijakan manajemen talenta

ASN, kerangka AMO, dan PMI. Hal ini menjawab seruan agar kajian manajemen bakat sektor publik lebih memperhatikan konteks (Kravariti & Johnston, 2020). **Implikasi praktis.** Bagi pimpinan dan unit kepegawaian, model dan tahapan dalam artikel ini dapat menjadi titik awal penyusunan peta jabatan kunci, standar kompetensi, pemetaan talenta, dan rencana pengembangan, dengan indikator keberhasilan yang terukur.

**Keterbatasan.** Artikel ini bersifat konseptual: tidak ada data empiris tentang kondisi aktual kepegawaian, rincian tugas bidang disusun secara umum, dan kaitan dengan PMI dibangun dari telaah literatur. Peraturan yang dirujuk dapat berubah sehingga perlu diverifikasi sesuai versi terkini. Agenda penelitian selanjutnya adalah menguji enam proposisi melalui penelitian lapangan, misalnya wawancara dan analisis dokumen kepegawaian (kualitatif), survei pegawai dengan analisis jalur atau model persamaan struktural (kuantitatif), atau kombinasi keduanya (metode campuran), serta membandingkan penerapannya antarbidang atau antardaerah.

### 3.2.9. Agenda Penelitian Lanjutan

Karena artikel ini bersifat konseptual, agenda penelitian lanjutan menjadi bagian penting dari kontribusinya. Agenda pertama adalah studi kasus kualitatif pada Bidang Kesehatan Masyarakat, melalui wawancara dengan pimpinan, pegawai, dan unit kepegawaian serta analisis dokumen, untuk mengetahui praktik penempatan, penilaian, dan pengembangan yang berjalan dan kesenjangannya dengan model yang diusulkan. Agenda kedua adalah survei pegawai dengan analisis jalur atau model persamaan struktural untuk menguji jalur kemampuan, motivasi, dan kesempatan sebagaimana dirumuskan pada P1 sampai P3, termasuk peran moderasi kepemimpinan dan budaya merit pada P4.

Agenda ketiga adalah penelitian campuran yang menguji P6, yaitu menghubungkan data kepegawaian dengan data partisipasi dan kemandirian masyarakat di kabupaten/kota. Agenda keempat adalah perbandingan antarbidang atau antardaerah untuk melihat bagaimana konteks organisasi memengaruhi efektivitas strategi (Thunnissen et al., 2013). Agenda kelima adalah penyusunan dan validasi instrumen yang mengukur nilai Islam sebagai perilaku, agar konsep amanah, keadilan, dan kerja unggul dapat diuji tanpa mengaitkannya dengan identitas keagamaan pegawai. Agenda terakhir adalah penelitian longitudinal untuk menilai apakah dampak penerapan manajemen bakat bertahan setelah pergantian pimpinan atau perubahan kebijakan kepegawaian.

## 4. KESIMPULAN

Manajemen bakat dapat menjadi kerangka pengelolaan SDM yang sejalan dengan sistem merit ASN untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Bidang Kesehatan Masyarakat Dinas Kesehatan Provinsi Lampung. Delapan strategi yang dirumuskan, yaitu identifikasi posisi kunci dan pemetaan kompetensi, pemetaan talenta, penempatan berbasis kompetensi, pengembangan terarah, perencanaan karier dan suksesi, retensi dan penghargaan, penguatan budaya dan kepemimpinan, serta sistem informasi dan evaluasi, bekerja melalui peningkatan kemampuan, motivasi, dan kesempatan pegawai.

Dari perspektif Pengembangan Masyarakat Islam, strategi tersebut dapat dipahami sebagai pelaksanaan amanah kepegawaian yang berlandaskan nilai amanah, keadilan, musyawarah, kerja unggul, dan tolong-menolong. Pegawai kesehatan masyarakat berperan sebagai fasilitator pemberdayaan, sehingga peningkatan kinerja mereka diharapkan memperkuat partisipasi dan kemandirian masyarakat dalam menjaga kesehatan.

Penerapan sebaiknya bertahap, inklusif namun terfokus pada posisi kunci, dan dievaluasi secara berkala, dengan nilai Islam dirumuskan sebagai perilaku yang terukur dan tidak bertentangan dengan sistem merit. Karena model ini bersifat konseptual, penelitian lapangan diperlukan untuk menguji enam proposisi, menilai efektivitas strategi, dan mengidentifikasi faktor kontekstual yang memengaruhi keberhasilannya.

**Saran.** Bagi Dinas Kesehatan Provinsi Lampung, penerapan dapat dimulai dengan menetapkan posisi kunci dan standar kompetensi, membentuk tim talenta, serta memetakan seluruh pegawai Bidang Kesehatan Masyarakat. Bagi peneliti, enam proposisi pada artikel ini dapat diuji dengan

rancangan kualitatif, kuantitatif, atau campuran sebagaimana diuraikan pada Tabel 8, dengan memperhatikan konteks setiap instansi. Bagi pengembangan keilmuan PMI, kajian lanjutan perlu menelaah bagaimana kinerja pegawai pemerintah yang berperan sebagai fasilitator benar-benar berpengaruh pada partisipasi dan kemandirian masyarakat.

**REFERENSI**


Al-Bukhari, Muhammad bin Isma'il. *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī*.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (12th ed.). Kogan Page.

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review, 86*(3), 74–81.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 19*(4), 304–313.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review, 23*(4), 290–300.

Ghozali, A., Annisa, Y., & Muhlasin. (2022). Da'wah in community development: Analysis of community development methods in the Al-Qur'an. *Jurnal Ilmu Dakwah, 42*(2), 241–256.

Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (Rev. ed.). Bumi Aksara.

Kementerian Agama Republik Indonesia. (2019). *Al-Qur'an dan terjemahnya*. Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara*.

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.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review, 16*(2), 139–154.

Machendrawaty, N., & Safei, A. A. (2001). *Pengembangan masyarakat Islam: Dari ideologi, strategi sampai tradisi*. Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.

Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Rev. ed.). Remaja Rosdakarya.

Muslim, A. (2009). *Metodologi pengembangan masyarakat*. Teras.

Muslim, Abu al-Husain. *Ṣaḥīḥ Muslim*.

Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020*.

Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil*.

Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Presiden Nomor 72 Tahun 2021 tentang Percepatan Penurunan Stunting*.

Republik Indonesia. (2023a). *Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan*.

Republik Indonesia. (2023b). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*.

Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2024 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan*.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from*

*within* (4th ed.). AMACOM.

Ruhendi, A. (2015). Strategic talent management in Islamic educational institutions: A textual analysis of leadership and human resource development. *OIKOS: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis, 7*(2), 89–108.

Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil* (Rev. ed.). Refika Aditama.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review, 23*(4), 326–336.

Zed, M. (2004). *Metode penelitian kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.

Zubaedi. (2013). *Pengembangan masyarakat: Wacana dan praktik*. Kencana.