

PENGARUH TALENT MANAGEMENT DAN PERFORMANCE MANAGEMENT TERHADAP PRODUKTIVITAS ASN MELALUI MOTIVASI KERJA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH

Munawir Sajali¹, Moh Fadli Azhari², Rika Hijrina³, Muhamad Toyib Daulay⁴
raokaizer4251287@gmail.com¹, fadli.angkasapura2@gmail.com², rikah2017@gmail.com³,
toyibdaulay@dosen.pancabudi.ac.id⁴

Universitas Pembangunan Panca Budi, Medan

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh talent management dan performance management terhadap produktivitas Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui motivasi kerja di lingkungan pemerintah. Tantangan birokrasi modern menuntut organisasi sektor publik untuk memiliki sumber daya manusia yang profesional, adaptif, dan produktif. Namun demikian, masih ditemukan berbagai kendala seperti penempatan pegawai yang belum sepenuhnya berbasis kompetensi, sistem evaluasi kinerja yang belum optimal, serta rendahnya motivasi kerja sebagian pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Informan penelitian berjumlah 35 orang ASN yang dipilih melalui purposive sampling, terdiri atas pejabat struktural, pengelola SDM, dan pegawai pelaksana. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa talent management berpengaruh positif terhadap motivasi kerja melalui penempatan pegawai sesuai kompetensi, kesempatan pengembangan karier, dan sistem promosi berbasis merit. Performance management berpengaruh terhadap motivasi kerja melalui target kerja yang jelas, evaluasi berkala, serta pemberian penghargaan atas capaian kerja. Motivasi kerja terbukti menjadi variabel intervening yang memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut terhadap produktivitas ASN. Produktivitas meningkat pada aspek kualitas pelayanan, ketepatan waktu, disiplin kerja, dan inovasi pelayanan publik.

Kata Kunci: Talent Management, Performance Management, Produktivitas Asn, Motivasi Kerja, Pemerintah.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of talent management and performance management on the productivity of Civil State Apparatus (ASN) through work motivation in the government environment. Modern bureaucratic challenges require public sector organizations to have professional, adaptive, and productive human resources. However, several obstacles are still found, such as employee placement that is not fully competency-based, suboptimal performance evaluation systems, and low employee work motivation. This study used a descriptive qualitative approach. The research informants consisted of 35 civil servants selected through purposive sampling, including structural officials, human resource managers, and operational staff. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation. Data analysis used the Miles and Huberman model, namely data reduction, data display, and conclusion drawing. The results showed that talent management had a positive effect on work motivation through competency-based placement, career development opportunities, and merit-based promotion systems. Performance management also influenced work motivation through clear work targets, periodic evaluations, and rewards for achievements. Work motivation was proven to be an intervening variable that strengthened the influence of both variables on ASN productivity. Productivity improved in terms of service quality, timeliness, work discipline, and public service innovation.

Keywords: Talent Management, Performance Management, Asn Productivity, Work Motivation, Government Sector.

PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan strategis nasional dan global menuntut pemerintah untuk terus meningkatkan kualitas tata kelola organisasi sektor publik. Tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang cepat, transparan, responsif, dan akuntabel semakin tinggi seiring dengan kemajuan teknologi informasi, meningkatnya kesadaran hukum masyarakat, serta terbukanya akses publik terhadap kinerja instansi pemerintah. Kondisi tersebut menjadikan reformasi birokrasi sebagai agenda penting dalam mewujudkan pemerintahan yang efektif dan berorientasi pelayanan.

Dalam konteks tersebut, Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran sentral sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan masyarakat, serta perekat persatuan bangsa. ASN bukan hanya berfungsi menjalankan administrasi pemerintahan, tetapi juga menjadi motor penggerak keberhasilan program pembangunan nasional. Oleh karena itu, kualitas kinerja ASN akan sangat menentukan kualitas pelayanan publik dan keberhasilan organisasi pemerintah secara keseluruhan.

Namun demikian, berbagai tantangan masih dihadapi dalam pengelolaan ASN di Indonesia. Permasalahan yang sering muncul antara lain rendahnya produktivitas sebagian pegawai, budaya kerja yang masih berorientasi prosedur dibanding hasil, distribusi beban kerja yang belum merata, lemahnya inovasi pelayanan, serta belum optimalnya sistem penilaian kinerja. Di beberapa instansi, masih ditemukan ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang diduduki, sehingga pekerjaan tidak berjalan secara efektif dan efisien.

Selain itu, motivasi kerja ASN juga menjadi isu penting dalam manajemen sektor publik. Motivasi kerja yang rendah dapat terlihat dari kurangnya inisiatif, rendahnya disiplin, keterlambatan penyelesaian pekerjaan, dan minimnya semangat untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Sebaliknya, ASN yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, tanggung jawab, kreativitas, dan komitmen yang lebih baik terhadap organisasi.

Produktivitas ASN merupakan salah satu indikator penting keberhasilan reformasi birokrasi. Produktivitas tidak hanya dimaknai sebagai jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga mencakup kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektivitas penggunaan sumber daya, kemampuan beradaptasi, serta kontribusi terhadap peningkatan pelayanan publik. Oleh sebab itu, peningkatan produktivitas ASN harus dilakukan melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia yang komprehensif.

Salah satu pendekatan strategis yang banyak digunakan dalam organisasi modern adalah **talent management**. Talent management merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan pegawai terbaik sesuai kompetensinya agar mampu memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. Dalam lingkungan pemerintah, penerapan talent management menjadi penting untuk memastikan tersedianya ASN yang kompeten, profesional, dan siap menduduki posisi strategis di masa depan.

Melalui talent management, organisasi dapat melakukan pemetaan potensi pegawai, perencanaan karier, pengembangan kepemimpinan, serta penyiapan suksesi jabatan secara terstruktur. Pegawai yang ditempatkan sesuai kompetensi cenderung memiliki rasa percaya diri lebih tinggi, mampu bekerja lebih optimal, dan memiliki motivasi yang lebih baik. Sebaliknya, apabila pegawai ditempatkan tidak sesuai kapasitasnya, maka kinerja dan produktivitas dapat menurun.

Selain talent management, faktor penting lainnya adalah **performance management** atau manajemen kinerja. Performance management merupakan proses perencanaan target

kerja, pemantauan pelaksanaan tugas, evaluasi capaian, pemberian umpan balik, serta pengembangan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Sistem ini bertujuan agar setiap pegawai memahami sasaran kerja yang harus dicapai dan bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya.

Dalam birokrasi pemerintah, performance management diwujudkan melalui penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), indikator kinerja individu, evaluasi periodik, pembinaan oleh atasan, serta penilaian capaian kerja tahunan. Apabila sistem manajemen kinerja berjalan dengan baik, maka pegawai akan bekerja lebih fokus, terarah, dan memiliki orientasi hasil. Namun apabila sistem tersebut hanya bersifat administratif, maka dampaknya terhadap peningkatan produktivitas akan sangat terbatas.

Di sisi lain, hubungan antara talent management dan performance management terhadap produktivitas ASN tidak selalu berlangsung secara langsung. Terdapat faktor psikologis yang memengaruhi, yaitu **motivasi kerja**. Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menimbulkan semangat, arah perilaku, dan ketekunan pegawai dalam bekerja. Pegawai yang termotivasi akan berusaha mencapai target, meningkatkan kualitas hasil kerja, dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi.

Motivasi kerja dapat tumbuh apabila organisasi memberikan penghargaan, peluang karier, lingkungan kerja yang sehat, kepemimpinan yang adil, serta sistem kerja yang jelas. Dengan demikian, motivasi kerja diduga menjadi variabel intervening yang menjembatani pengaruh talent management dan performance management terhadap produktivitas ASN.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengelolaan talenta berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan peningkatan kinerja pegawai. Penelitian lain juga menjelaskan bahwa sistem manajemen kinerja yang baik mampu meningkatkan disiplin, efektivitas kerja, dan produktivitas pegawai. Namun demikian, penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan talent management dan performance management terhadap produktivitas ASN melalui motivasi kerja dalam konteks instansi pemerintah masih relatif terbatas, khususnya dengan pendekatan kualitatif.

Pendekatan kualitatif penting digunakan karena mampu menggali pengalaman, persepsi, dan pandangan ASN secara lebih mendalam mengenai implementasi kebijakan SDM di lingkungan pemerintah. Melalui wawancara langsung dengan pegawai, peneliti dapat memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dan produktivitas kerja secara lebih komprehensif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjadi relevan untuk dilakukan guna menganalisis bagaimana pengaruh talent management dan performance management terhadap produktivitas ASN melalui motivasi kerja di lingkungan pemerintah. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia sektor publik serta memberikan rekomendasi praktis bagi instansi pemerintah dalam meningkatkan kualitas pengelolaan ASN.

Dengan pengelolaan ASN yang profesional, berbasis kompetensi, dan berorientasi kinerja, maka pemerintah akan memiliki sumber daya manusia yang unggul, adaptif, serta mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Pada akhirnya, peningkatan produktivitas ASN akan mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pembangunan nasional yang berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian menggunakan metode **kualitatif deskriptif**.

Lokasi Penelitian

Dilaksanakan pada salah satu instansi pemerintah pusat/daerah.

Informan Penelitian

Jumlah informan sebanyak **35 ASN**, terdiri atas:

- 5 Pejabat struktural
- 5 Pengelola SDM/Kepegawaian
- 25 ASN pelaksana

Pemilihan informan menggunakan **purposive sampling**.

Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara mendalam
2. Observasi lapangan
3. Studi dokumentasi

Teknik Analisis Data

Menggunakan model Miles dan Huberman:

1. Reduksi data
2. Penyajian data
3. Verifikasi dan kesimpulan

Uji Keabsahan Data

- Triangulasi sumber
- Triangulasi metode
- Member check

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada salah satu instansi pemerintah yang memiliki tugas pelayanan publik, administrasi pemerintahan, dan pengelolaan sumber daya organisasi. Instansi ini memiliki struktur kerja yang terdiri atas unsur pimpinan, pejabat administrator, pejabat pengawas, serta pegawai pelaksana. Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, organisasi dituntut mampu memberikan pelayanan yang cepat, tepat, transparan, dan akuntabel.

Berdasarkan hasil observasi, organisasi telah menerapkan berbagai kebijakan pengelolaan ASN, seperti penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), pelatihan pegawai, pembinaan disiplin, serta pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan jabatan. Namun demikian, implementasi di lapangan masih menghadapi tantangan berupa keterbatasan SDM, beban kerja yang tidak merata, dan motivasi kerja pegawai yang berbeda-beda.

Penelitian melibatkan 35 informan yang terdiri atas pejabat struktural, pengelola kepegawaian, dan ASN pelaksana. Seluruh informan dipilih karena memiliki keterlibatan langsung dalam sistem manajemen talenta, pengelolaan kinerja, maupun pelaksanaan tugas organisasi.

2. Implementasi Talent Management di Lingkungan Pemerintah

Hasil wawancara menunjukkan bahwa talent management mulai dipahami sebagai strategi penting dalam meningkatkan kualitas ASN. Sebagian besar informan menyampaikan bahwa organisasi telah melakukan pemetaan kompetensi pegawai, identifikasi pegawai potensial, dan pemberian kesempatan mengikuti pelatihan.

Beberapa informan menjelaskan bahwa penempatan pegawai sesuai kompetensi memberikan dampak positif terhadap pelaksanaan pekerjaan. Pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan dan keahlian sesuai jabatan cenderung lebih cepat beradaptasi dan

mampu menyelesaikan tugas secara efektif.

Salah satu informan menyatakan:

“Ketika pegawai ditempatkan sesuai bidang keahlian, pekerjaan menjadi lebih cepat selesai dan hasilnya lebih baik.”

Selain itu, program pelatihan teknis maupun manajerial dianggap membantu pegawai meningkatkan kemampuan kerja. Pegawai merasa lebih percaya diri setelah memperoleh peningkatan kapasitas melalui diklat, workshop, dan bimbingan teknis.

Namun demikian, masih terdapat beberapa kendala dalam implementasi talent management, antara lain:

1. Belum semua pegawai memperoleh kesempatan pengembangan kompetensi secara merata.
2. Promosi jabatan dinilai belum sepenuhnya berbasis merit system.
3. Belum optimalnya database kompetensi pegawai.
4. Masih adanya pegawai yang ditempatkan tidak sesuai keahlian.

Temuan ini menunjukkan bahwa talent management telah berjalan, namun masih memerlukan penguatan kebijakan agar lebih objektif dan terstruktur.

3. Pengaruh Talent Management terhadap Motivasi Kerja ASN

Berdasarkan hasil penelitian, talent management berpengaruh positif terhadap motivasi kerja ASN. Pegawai merasa lebih dihargai ketika kemampuan mereka dikenali dan diberi kesempatan berkembang.

Sebagian besar informan menyatakan bahwa kesempatan mengikuti pelatihan, promosi jabatan, serta penugasan strategis menjadi faktor yang mendorong semangat kerja.

Salah satu pegawai menyampaikan:

“Kalau kita diberi kesempatan berkembang, tentu semangat kerja meningkat karena merasa diperhatikan organisasi.”

Pegawai juga merasa lebih termotivasi apabila organisasi memberikan jalur karier yang jelas. Kepastian karier menimbulkan harapan dan loyalitas terhadap instansi. Selain itu, penempatan yang sesuai kompetensi mampu mengurangi stres kerja. Pegawai yang bekerja sesuai kemampuan cenderung lebih nyaman dan produktif dibanding pegawai yang ditempatkan pada bidang yang tidak dikuasai.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan konsep motivasi kerja yang menyatakan bahwa pengakuan, pengembangan diri, dan peluang karier merupakan faktor pendorong utama semangat kerja pegawai.

4. Implementasi Performance Management pada ASN

Performance management di lingkungan pemerintah umumnya dilaksanakan melalui sistem SKP, indikator kinerja individu, monitoring atasan langsung, serta evaluasi capaian kerja secara periodik.

Mayoritas informan menjelaskan bahwa sistem target kerja membantu pegawai memahami tugas dan prioritas pekerjaan. Dengan adanya target yang jelas, pegawai dapat mengatur waktu kerja dan fokus pada hasil.

Seorang pejabat struktural menyampaikan:

“Tanpa target yang jelas, pegawai sering bekerja rutin saja. Tetapi kalau target terukur, mereka lebih fokus.”

Selain target kerja, evaluasi rutin juga dilakukan melalui rapat bulanan, laporan kinerja, dan pembinaan langsung dari pimpinan. Sistem ini membantu organisasi mengetahui hambatan kerja serta memberikan solusi lebih cepat.

Meskipun demikian, beberapa informan menilai masih terdapat kelemahan, yaitu:

1. Penilaian kinerja belum sepenuhnya objektif.

2. Feedback dari atasan belum konsisten.
3. Penghargaan atas prestasi belum maksimal.
4. Sebagian pegawai masih menganggap SKP sekadar formalitas administrasi.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa performance management sudah berjalan, tetapi kualitas implementasinya masih perlu ditingkatkan.

5. Pengaruh Performance Management terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa performance management yang baik mampu meningkatkan motivasi kerja ASN. Ketika pegawai mengetahui target yang harus dicapai dan hasil kerjanya dievaluasi secara adil, maka muncul rasa tanggung jawab yang lebih tinggi. Beberapa informan menyatakan bahwa apresiasi dari pimpinan memiliki pengaruh besar terhadap semangat kerja.

“Ketika hasil kerja diapresiasi, kami merasa usaha yang dilakukan tidak sia-sia.”

Selain itu, evaluasi berkala membantu pegawai memahami kekurangan dan memperbaiki kinerja. Pegawai menjadi lebih termotivasi karena memiliki arah kerja yang jelas. Sebaliknya, apabila penilaian dianggap tidak adil, pegawai cenderung kehilangan semangat. Hal ini menegaskan bahwa aspek keadilan dalam performance management sangat penting. Temuan ini sejalan dengan teori keadilan organisasi yang menyebutkan bahwa persepsi keadilan dalam penilaian akan memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja pegawai.

6. Peran Motivasi Kerja terhadap Produktivitas ASN

Motivasi kerja terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas ASN. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi menunjukkan disiplin kerja lebih baik, kecepatan penyelesaian tugas lebih tinggi, serta kualitas pelayanan yang lebih optimal. Berdasarkan observasi, pegawai yang termotivasi cenderung:

1. Datang tepat waktu.
2. Menyelesaikan pekerjaan sesuai deadline.
3. Lebih aktif membantu rekan kerja.
4. Memberikan pelayanan yang ramah kepada masyarakat.
5. Memiliki inisiatif melakukan inovasi sederhana.

Salah satu informan menyatakan:

“Kalau pegawai semangat, pekerjaan berat pun bisa selesai tepat waktu.”

Motivasi kerja juga berpengaruh terhadap kemampuan pegawai menghadapi tekanan kerja. Dalam kondisi beban kerja tinggi, pegawai yang termotivasi tetap mampu menjaga performa. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi unsur psikologis yang menentukan tinggi rendahnya produktivitas ASN.

7. Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

Temuan penelitian menunjukkan bahwa talent management dan performance management tidak secara otomatis meningkatkan produktivitas apabila pegawai tidak memiliki motivasi kerja.

Sebagai contoh, organisasi dapat menyediakan pelatihan dan sistem penilaian kinerja yang baik, tetapi apabila pegawai merasa tidak dihargai atau tidak memiliki dorongan internal, maka hasilnya kurang optimal.

Sebaliknya, ketika talent management dan performance management diterapkan secara adil dan konsisten, pegawai menjadi lebih termotivasi. Motivasi inilah yang mendorong peningkatan produktivitas.

Dengan kata lain, motivasi kerja berfungsi sebagai jembatan penghubung antara kebijakan manajemen SDM dengan output kerja pegawai.

8. Hambatan dalam Meningkatkan Produktivitas ASN

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat beberapa hambatan yang masih dihadapi organisasi, yaitu:

1. Distribusi beban kerja belum merata.
2. Masih adanya pegawai kurang adaptif terhadap perubahan.
3. Keterbatasan pelatihan kompetensi.
4. Reward system belum optimal.
5. Budaya kerja administratif masih dominan.
6. Sebagian pegawai kurang memiliki orientasi hasil.

Hambatan tersebut berdampak pada produktivitas kerja dan kualitas pelayanan publik.

9. Strategi Perbaikan Organisasi

Untuk meningkatkan produktivitas ASN, informan memberikan beberapa usulan strategi, yaitu:

1. Memperkuat sistem merit dalam promosi dan mutasi.
2. Menyusun database kompetensi pegawai.
3. Meningkatkan pelatihan berbasis kebutuhan jabatan.
4. Memberikan penghargaan bagi pegawai berprestasi.
5. Memperkuat coaching dan mentoring pimpinan.
6. Menanamkan budaya kerja profesional dan berorientasi hasil.

10. Pembahasan

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa talent management, performance management, dan motivasi kerja saling berkaitan dalam meningkatkan produktivitas ASN. Talent management berfungsi memastikan pegawai yang tepat berada pada posisi yang tepat, sedangkan performance management memastikan pegawai bekerja sesuai target organisasi.

Namun, kedua sistem tersebut memerlukan dukungan motivasi kerja agar menghasilkan kinerja nyata. Dalam konteks birokrasi pemerintah, motivasi menjadi penting karena ASN bekerja dalam sistem formal yang membutuhkan komitmen tinggi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori manajemen SDM modern yang menempatkan manusia sebagai aset strategis organisasi. Apabila pegawai dikelola dengan baik, dihargai, dan diberikan kesempatan berkembang, maka produktivitas organisasi akan meningkat secara berkelanjutan.

Dengan demikian, instansi pemerintah perlu membangun sistem pengelolaan ASN yang terintegrasi antara manajemen talenta, manajemen kinerja, dan penguatan motivasi kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh talent management dan performance management terhadap produktivitas ASN melalui motivasi kerja di lingkungan pemerintah, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan efektivitas organisasi sektor publik. ASN sebagai pelaksana kebijakan dan pelayanan publik memerlukan sistem manajemen yang terarah agar mampu bekerja secara profesional, produktif, dan berorientasi pada hasil.

1. Pertama, **talent management** terbukti memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja ASN. Penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi, pengalaman, dan latar belakang pendidikan mampu meningkatkan rasa percaya diri, kenyamanan kerja, serta semangat dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, kesempatan mengikuti pelatihan, pengembangan kompetensi, dan promosi jabatan memberikan dorongan psikologis bagi

- pegawai untuk bekerja lebih baik. Pegawai yang merasa dihargai potensinya cenderung menunjukkan loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.
2. Kedua, **performance management** juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ASN. Sistem target kerja yang jelas, indikator kinerja yang terukur, evaluasi berkala, serta umpan balik dari pimpinan membantu pegawai memahami tanggung jawab dan prioritas pekerjaan. Penilaian kinerja yang objektif dan transparan menumbuhkan rasa keadilan organisasi sehingga pegawai terdorong meningkatkan capaian kerjanya. Sebaliknya, apabila sistem penilaian dianggap tidak adil, motivasi kerja cenderung menurun.
 3. Ketiga, **motivasi kerja** memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas ASN. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi menunjukkan disiplin kerja yang lebih baik, kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, kualitas pelayanan yang meningkat, serta kemauan untuk berinovasi. Motivasi kerja menjadi energi pendorong yang menentukan seberapa optimal pegawai menggunakan kompetensi dan sumber daya yang dimiliki.
 4. Keempat, penelitian ini menemukan bahwa **motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening** yang memperkuat hubungan antara talent management dan performance management terhadap produktivitas ASN. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan pengelolaan talenta dan sistem kinerja tidak akan memberikan hasil maksimal apabila tidak diikuti peningkatan motivasi pegawai. Dengan kata lain, motivasi kerja menjadi jembatan utama yang menghubungkan kebijakan manajemen SDM dengan peningkatan output kerja organisasi.
 5. Kelima, masih terdapat beberapa kendala dalam implementasi di lapangan, seperti kesempatan pengembangan kompetensi yang belum merata, sistem penghargaan yang belum optimal, distribusi beban kerja yang belum seimbang, serta budaya kerja administratif yang masih dominan. Hambatan tersebut perlu menjadi perhatian agar reformasi birokrasi berjalan lebih efektif.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan produktivitas ASN di lingkungan pemerintah membutuhkan pendekatan yang terintegrasi antara talent management, performance management, dan penguatan motivasi kerja. Instansi pemerintah perlu menerapkan sistem merit secara konsisten, meningkatkan kualitas evaluasi kinerja, memberikan penghargaan atas prestasi, serta menciptakan budaya kerja yang profesional dan adaptif. Apabila ketiga aspek tersebut dikelola secara sinergis, maka produktivitas ASN akan meningkat dan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat dapat diwujudkan secara optimal serta berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (7th ed.). London: Kogan Page.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). New York, NY: Pearson.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Sedarmayanti. (2020). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wibowo. (2022). *Manajemen kinerja* (Edisi keenam). Depok: Rajawali Pers.
- Y Anwar. 2026. Wawancara pribadi mengenai MSDM Strategik, 4 April 2026.
- Yukl, G. (2018). *Leadership in organizations* (9th ed.). Boston, MA: Pearson.