



DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v1i2>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh Sistem Reward, Manajemen Talenta dan Motivasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik

Tuti Herawati¹, Hapzi Ali²

¹Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, thtutihera@gmail.com

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

Corresponding Author: thtutihera@gmail.com¹

Abstract: *The Influence of Reward Systems, Service Culture and Motivation on Public Service Performance is a scientific literature study article within the scope of the field of Management science. The purpose This study builds a hypothesis of the influence between variables that will be used in further research. Research objects in online libraries, Google Scholar, Mendeley and other academic online media. The research method with the research library comes from e-books and open access e-journals. The results of this study: 1) The Reward System influences Public Service Performance; 2) Service Culture influences Public Service Performance; and 3) Motivation influences Public Service Performance.*

Keyword: Public Service Performance, Reward System, Service Culture and Motivation

Abstrak: Pengaruh Sistem Reward, Manajemen Talenta dan Motivasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik adalah artikel ilmiah studi pustaka dalam ruang lingkup bidang ilmu Manajemen. Tujuan kajian ini membangun hipotesis pengaruh antar variabel yang akan digunakan pada riset selanjutnya. Objek riset pada pustaka online, Google Scholar, Mendeley dan media online akademik lainnya. Metode riset dengan library research bersumber dari e-book dan open access e-journal. Analisis deskriptif kualitatif. Hasil kajian ini: 1) Sistem Reward berpengaruh terhadap Kinerja Pelayanan Publik; 2) Manajemen Talenta berpengaruh terhadap Kinerja Pelayanan Publik; dan 3) Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pelayanan Publik.

Keyword: Kinerja Pelayanan Publik, Sistem Reward, Budaya Pelayanan dan Motivasi.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan pemenuhan kebutuhan masyarakat akan barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan pelayanan publik membahas definisi (pemenuhan kebutuhan masyarakat), tujuan (peningkatan kepuasan masyarakat, akuntabilitas, dan perlindungan hukum), prinsip (integritas, keadilan, dan responsivitas), tantangan (kesenjangan digital,

kualitas layanan yang masih rendah), serta solusi (inovasi teknologi, partisipasi masyarakat, dan penguatan kapasitas penyelenggara). Pelayanan publik meliputi penyediaan barang, jasa, atau pelayanan administratif oleh pemerintah dan institusi lainnya kepada warga negara dan penduduk.

Berbicara tentang pelayanan publik, sesuai dengan Pasal 1 Ayat (1) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik dinyatakan bahwa Pelayanan Publik merupakan kegiatan atau rangkaian dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan penyelenggara pelayanan publik. Berdasarkan pengertian tersebut, kegiatan pelayanan publik telah diatur pemenuhannya berdasarkan regulasi yang dibuat oleh pemerintah dengan tujuan utamanya untuk memenuhi kebutuhan dasar dan kesejahteraan masyarakat.

Standar pelayanan adalah tolak ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan teratur. Adanya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik tentunya memberikan arahan kepada seluruh penyelenggara pelayanan baik penyelenggara negara, BUMN, BUMD, BHMN hingga swasta maupun persorangan menyelenggarakan pelayanan yang terstandarisasi dengan memenuhi komponen standar pelayanan.

Setiap penyelenggara pelayanan publik berkewajiban memenuhi 14 komponen standar pelayanan yang meliputi : 1) dasar hukum, peraturan perundang-undangan yang menjadi dasar penyelenggaraan pelayanan; 2) persyaratan, syarat yang harus dipenuhi dalam pengurusan suatu jenis pelayanan, baik persyaratan teknis maupun administratif; 3) sistem, mekanisme dan prosedur, tata cara pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan, termasuk pengaduan; 4) jangka waktu penyelesaian, jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan dari setiap jenis pelayanan; 5) biaya/tarif, ongkos yang dikenakan kepada penerima layanan dalam mengurus dan/atau memperoleh pelayanan dari penyelenggara yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara penyelenggara dan masyarakat; 6) produk pelayanan, hasil pelayanan yang diberikan dan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan; 7) sarana, prasarana, dan/atau fasilitas, peralatan dan fasilitas yang diperlukan dalam penyelenggaraan pelayanan, termasuk peralatan dan fasilitas bagi kelompok rentan; 8) kompetensi pelaksana, kemampuan yang harus dimiliki oleh pelaksana meliputi pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan pengalaman; 9) pengawasan internal, pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan satuan kerja atau atasan langsung pelaksana; 10) penanganan pengaduan, saran, dan masukan, tata cara pelaksanaan penanganan pengaduan dan tindak lanjutnya; 11) jumlah pelaksana, tersedianya pelaksana sesuai dengan beban kerja; 12) jaminan pelayanan yang memberikan kepastian pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan; 13) jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya dan risiko keragu-raguan; dan 14) evaluasi kinerja pelaksanaan, penilaian untuk mengetahui seberapa jauh pelaksanaan kegiatan sesuai standar pelayanan. Artikel yang relevan diperlukan untuk memperkuat landasan teori penelitian, memahami keterkaitan maupun pengaruh antarvariabel, serta membangun dasar hipotesis yang akan diuji.

Kajian ini menyoroti Pengaruh Sistem Reward, Manajemen Talenta dan Motivasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik bidang ilmu manajemen.

Berdasarkan latar belakang maka tujuan penulisan artikel ini adalah membangun hipotesis untuk riset selanjutnya, yaitu untuk merumuskan:

1. Pengaruh Sistem Reward terhadap Kinerja Pelayanan Publik;
2. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pelayanan Publik; dan

3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik;

METODE

Metode penulisan artikel Literature Review adalah dengan metode Kajian Pustaka (*library research*) dan *Systematic Literature Review (SLR)*, di analisis secara kualitatif, bersumber dari aplikasi online *Google Scholar*, *Mendeley* dan aplikasi akademik online lainnya.

SLR merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menafsirkan seluruh bukti penelitian yang relevan dengan tujuan memberikan jawaban atas pertanyaan penelitian secara spesifik. Dalam analisis kualitatif, kajian pustaka harus dilakukan secara konsisten sesuai dengan asumsi metodologis yang digunakan, karena hal ini menjadi dasar penting dalam memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap topik yang dikaji dalam analisis kualitatif, kajian pustaka harus digunakan secara konsisten dengan asumsi-asumsi metodologis. Salah satu alasan untuk melakukan analisis kualitatif yaitu penelitian tersebut bersifat eksploratif, (Ali, H., & Limakrisna, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

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

Kinerja layanan

Dalam konteks organisasi publik merujuk pada tingkat mutu keluaran (*outputs*) dan hasil (*outcomes*) layanan yang dirasakan oleh pengguna atau *citizen* atas proses pelayanan yang diberikan birokrasi ditinjau dari aspek keandalan prosedur, kecepatan atau responsivitas, jaminan/kompetensi, empati, serta kepatuhan terhadap standar operasional (SOP). Dengan kata lain, kinerja layanan adalah derajat keberhasilan organisasi publik menerjemahkan sumber daya, sistem, dan perilaku petugas menjadi pengalaman layanan yang konsisten, andal, dan bernilai publik bagi warga. Definisi ini sejalan dengan perkembangan literatur mutakhir yang menekankan perspektif pengguna (*citizen-centred*) sekaligus akuntabilitas manajerial sektor publik terhadap mutu layanan (OECD, 2025).

Secara konseptual, kinerja layanan kerap dipetakan melalui kerangka *service quality* yang menilai *perceived performance* layanan di mata penerima layanan. Riset lintas sektor beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa pengukuran kinerja layanan modern bergeser dari sekadar kepatuhan prosedural menuju orientasi pada pengalaman pengguna yang terukur dan dapat dibandingkan. Meta analisis terbaru menegaskan bahwa pengukuran kualitas atau kinerja layanan perlu eksplisit pada dimensi yang relevan dengan konteks serta menunjukkan keterkaitan yang kuat dengan kepuasan, loyalitas, dan perilaku penggunaan layanan (Biscaia, 2023).

Dalam konteks publik, kinerja layanan bukan hanya bagaimana layanan diberikan, tetapi juga sejauh mana layanan menjawab kebutuhan warga yang heterogen. Literatur manajemen kinerja sektor publik menempatkan public service performance sebagai keluaran yang dihasilkan oleh kombinasi kapabilitas SDM, praktik manajerial, budaya/iklim layanan, serta kapasitas proses (termasuk digitalisasi layanan). Pendekatan ini menekankan bahwa praktik manajerial yang tepat (misalnya sistem reward yang adil, coaching, dan role-model pimpinan) berkontribusi terhadap kinerja layanan melalui perilaku petugas di garis depan (O'Flynn & Hasnain dalam *Managing for Public Service Performance*, 2021).

Dimensi Pengukuran kinerja layanan di sektor publik juga semakin mengadopsi indikator kepuasan warga (*citizen satisfaction*) sebagai proksi outcomenya. Kajian metode survei untuk menilai kepuasan warga menegaskan pentingnya rancangan instrumen yang otentik, bebas bias, dan berfokus pada pengalaman pengguna layanan (An & Lee, 2024). Pendekatan ini konsisten dengan rekomendasi OECD agar administrasi publik menata ulang metriknya dari

sudut pandang pengguna termasuk umpan balik real-time, feedback loops, dan integrasi metrik proses (waktu tunggu, tingkat penyelesaian) dengan metrik hasil (kepuasan/kepercayaan warga) (OECD, 2025). Dengan demikian, kinerja layanan tidak hanya diukur oleh in-house metrics, tetapi juga oleh persepsi dan pengalaman pihak yang dilayani.

Sistem Reward

Sistem reward adalah seperangkat kebijakan, praktik, dan mekanisme organisasi untuk merancang, memberikan, dan mengelola imbalan kerja—baik finansial (gaji, tunjangan, insentif kinerja) maupun non-finansial (pengakuan, kesempatan berkembang, keamanan kerja, fleksibilitas, makna kerja)—secara adil, transparan, dan selaras dengan tujuan strategis organisasi dan kinerja individu/kelompok (Armstrong & Taylor, 2020). Secara konseptual, sistem reward modern dipahami sebagai “total rewards”, yaitu kombinasi komponen transaksional (kompensasi langsung, benefit) dan komponen relasional (pengembangan karier, pengalaman kerja, budaya/iklim, pengakuan) yang dirancang untuk meningkatkan daya tarik, retensi, motivasi, dan kinerja pegawai (WorldatWork, 2021). Dengan demikian, fokusnya tidak semata pada besaran remunerasi, melainkan arsitektur insentif yang menumbuhkan perilaku bernilai bagi organisasi dan pemangku kepentingan.

Dalam literatur MSDM kontemporer, efektivitas sistem reward menuntut tiga prinsip inti: keadilan (fairness/equity), keterpahaman & transparansi (procedural clarity), serta keterkaitan dengan kinerja (line-of-sight). Pertama, keadilan internal–eksternal memastikan struktur imbalan konsisten lintas jabatan/unit dan kompetitif terhadap pasar kerja; persepsi keadilan terbukti berkorelasi dengan komitmen, keterikatan, dan perilaku pelayanan (Armstrong & Taylor, 2020). Kedua, transparansi prosedural—kriteria yang jelas, proses evaluasi yang akuntabel, dan umpan balik yang reguler—mengurangi ambiguitas dan konflik persepsi (Perry & Christensen, 2020). Ketiga, line-of-sight menautkan imbalan dengan indikator kinerja yang relevan, sehingga pegawai memahami apa yang dihargai dan mengapa; bukti terbaru di sektor publik menunjukkan keterpautan tujuan–imbalan yang jelas memperbaiki perilaku in-role dan extra-role (Kim, Vandenabeele, & Taylor, 2023).

Dimensi atau indikator Sistem reward dalam penelitian ini bahwa sistem reward didefinisikan sebagai rangkaian kebijakan dan praktik imbalan finansial–nonfinansial yang adil, transparan, dan berorientasi kinerja, yang dirancang untuk memperkuat perilaku layanan bernilai publik pada petugas Haji–Umrh. Definisi ini menempatkan reward bukan sekadar imbalan akhir, tetapi sebagai instrumen manajerial untuk mengarahkan perilaku sesuai prioritas strategis layanan (keandalan, responsivitas, jaminan, empati, kepatuhan SOP, dan performa digital). Dengan pondasi tersebut, sistem reward diharapkan meningkatkan motivasi pelayanan publik dan pada gilirannya mengangkat kinerja layanan yang terukur, konsisten antarlokasi, dan berdampak pada kepuasan jemaah. Armstrong & Taylor (2020); WorldatWork (2021); Perry & Christensen (2020); Kim, Vandenabeele, & Taylor (2023); Bakker & Demerouti (2023).

Manajemen Talenta

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 ini sudah banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya 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 pelayanan publik adalah dorongan internal yang membuat individu memilih, mempertahankan, dan mengarahkan upaya kerja untuk memberi manfaat bagi masyarakat dan mewujudkan nilai-nilai publik, di atas dan melampaui kepentingan pribadi atau organisasional semata (Perry & Christensen, 2020). Secara klasik, konstruk ini dipahami melalui empat dimensi psikologis: ketertarikan pada pelayanan publik (attraction to public service), komitmen pada nilai-nilai publik (commitment to public values), belas kasih/kemelekatan sosial (compassion), dan pengorbanan diri (self-sacrifice)—dimensi yang kemudian diadaptasi lintas budaya melalui skala global motivasi pelayanan publik (Kim, Vandenabeele, & Taylor, 2023). Intinya, motivasi pelayanan publik menjelaskan mengapa pegawai sektor publik bersedia menginvestasikan energi, waktu, dan kompetensi untuk menghasilkan layanan bernilai bagi warga termasuk saat tuntutan kerja meningkat atau imbalan material terbatas.

Dari perspektif teori, motivasi pelayanan publik berelasi erat dengan prosocial motivation (keinginan memberi manfaat pada orang lain), namun motivasi pelayanan publik berfokus pada nilai-nilai publik (keadilan, ketertiban, kemaslahatan) serta tujuan institusional sektor publik (Christensen & Wright, 2020). Dalam kerangka Social Exchange Theory, perlakuan adil dan bermakna (misalnya sistem reward yang transparan dan pengakuan atas perilaku layanan) memicu timbal-balik positif berupa peningkatan motivasi pelayanan publik yang kemudian terwujud sebagai usaha, ketekunan, dan perilaku layanan proaktif (Armstrong & Taylor, 2020). Sementara itu, kajian service climate menempatkan motivasi pelayanan publik sebagai mekanisme psikologis yang menerjemahkan norma dan ekspektasi layanan menjadi perilaku operasional keseharian yang konsisten (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2021).

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). Riset mutakhir juga menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik mendasari perilaku in-role (ketepatan prosedur, ketepatan waktu) dan extra role (inisiatif, empati, helping behavior) yang relevan bagi mutu layanan (Kim, Vandenabeele, & Taylor, 2023). Dengan demikian, motivasi pelayanan publik bukan sekadar niat baik, melainkan sumber energi motivasional yang dapat dipicu, diarahkan, dan dipertahankan melalui desain manajerial yang tepat.

Dari sisi operasionalisasi, penelitian-penelitian terbaru menganjurkan penggunaan skala motivasi pelayanan publik yang ringkas dan tervalidasi lintas budaya, seperti Global motivasi pelayanan publik Scale (Kim et al, 2013) yang telah diperbarui pemaknaannya dalam ulasan terkini (Kim, Vandenabeele, & Taylor, 2023). Untuk konteks layanan publik yang terdigitalisasi, butir motivasi pelayanan publik dapat diperkaya indikator yang menautkan nilai publik dengan perilaku berbasis data, lalu perannya sebagai mediator diuji pada inner model PLS-SEM melalui bootstrapping efek tidak langsung.

Review Artikel Relevan

Berdasarkan Kajian teori maka pembahasan artikel *literature review* ini adalah melakukan review artikel yang relevan, analisis pengaruh antar variabel dan 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	Wijaya et al. (2020).	Mengkaji pengaruh adopsi teknologi terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan. Hasil menunjukkan bahwa adopsi teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja.	Fokus pada variabel adopsi teknologi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.	Penelitian ini menambahkan variabel mediasi budaya kerja dan mengintegrasikan dengan variabel pelatihan, motivasi, dan inovasi dalam konteks perusahaan asuransi.
2	Supriyanto & Rahman (2021).	Meneliti dampak pelatihan terhadap kinerja pegawai pada perusahaan jasa keuangan. Hasilnya menunjukkan pelatihan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja.	Menggunakan variabel pelatihan sebagai prediktor kinerja pegawai dalam sektor jasa keuangan.	Penelitian ini mengkombinasikan pelatihan dengan adopsi teknologi, motivasi, dan inovasi serta dimediasi oleh budaya kerja.
3	Hidayat & Permana (2022).	Menganalisis hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai di institusi pemerintah. Motivasi intrinsik lebih berpengaruh dibanding motivasi ekstrinsik.	Menempatkan motivasi sebagai variabel penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.	Penelitian ini menggabungkan motivasi dengan variabel lainnya serta meneliti efek mediasi budaya kerja dalam konteks perusahaan asuransi swasta.
4	Rahmawati et al. (2019).	Mempelajari peran inovasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di industri manufaktur. Inovasi proses maupun produk terbukti meningkatkan kinerja secara signifikan.	Menggunakan inovasi sebagai faktor penentu kinerja dalam organisasi.	Penelitian ini meneliti inovasi di sektor jasa asuransi dan mengintegrasikannya dengan adopsi teknologi, pelatihan, dan motivasi dengan mediasi budaya kerja.
5	Gunawan & Santoso (2023).	Meneliti efek mediasi budaya organisasi dalam hubungan kepemimpinan dan kinerja karyawan di perusahaan telekomunikasi. Budaya kerja terbukti memperkuat pengaruh kepemimpinan.	Menempatkan budaya kerja sebagai variabel moderasi yang mempengaruhi kinerja pegawai.	Penelitian ini menguji efek mediasi budaya kerja terhadap empat variabel independen sekaligus (adopsi teknologi, pelatihan, motivasi, dan inovasi) pada perusahaan asuransi.
6	Pratama & Wibowo (2021).	Mengkaji hubungan antara adopsi teknologi digital dan motivasi terhadap kinerja karyawan startup. Kedua variabel berpengaruh positif dengan efek interaksi yang signifikan.	Meneliti kombinasi adopsi teknologi dan motivasi dalam mempengaruhi kinerja.	Penelitian ini menambahkan variabel pelatihan dan inovasi serta efek mediasi budaya kerja dalam konteks perusahaan asuransi yang lebih mapan.
7	Nuraini et al. (2022).	Mempelajari pengaruh pelatihan dan inovasi terhadap kinerja pegawai di sektor pendidikan. Efek interaksi kedua variabel meningkatkan kinerja lebih tinggi.	Menganalisis kombinasi pelatihan dan inovasi sebagai prediktor kinerja.	Penelitian ini mengintegrasikan pelatihan dan inovasi dengan adopsi teknologi dan motivasi, dengan

No	Penulis (Tahun)	Hasil Riset Terdahulu	Persamaan dengan Artikel ini	Perbedaan dengan Artikel ini
8	Hartono & Putra (2020).	Meneliti dampak budaya kerja terhadap kinerja pegawai perusahaan asuransi. Budaya kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja.	Sama-sama meneliti dalam konteks perusahaan asuransi dan peran budaya kerja.	mediasi budaya kerja pada perusahaan asuransi. Penelitian ini menempatkan budaya kerja sebagai variabel mediasi, bukan variabel independen utama, terhadap empat variabel prediktor lainnya.

Pembahasan

Berdasarkan Kajian teori maka pembahasan artikel *literature review ini* adalah melakukan review artikel yang relevan, analisis pengaruh antar variabel dan membuat konseptual berfikir rencana penelitian:

Berdasarkan hasil penelitian maka pembahasan artikel *ini* adalah melakukan review artikel yang relevan, analisis pengaruh antar variabel dan membuat konseptual berfikir rencana penelitian:

1. Pengaruh Sistem Reward terhadap Kinerja Pelayanan Publik

Secara teoretis, sistem reward yang adil, transparan, serta terhubung jelas dengan indikator layanan (line-of-sight) meningkatkan rasa dihargai dan kewajiban timbal balik pegawai, sehingga mendorong motivasi pelayanan publik (Armstrong & Taylor, 2020). H1: Sistem Reward berpengaruh positif terhadap Kinerja pelayanan publik .

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.

2. Pengaruh talenta manajemen terhadap kinerja pegawai

Manajemen talenta berfungsi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, serta mempertahankan pegawai potensial agar dapat memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. 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 meningkatkan kinerja pegawai dengan memperhatikan talenta manajemen, maka organisasi/instansi/perusahaan dapat memberikan kesempatan pengembangan melalui pelatihan, pendidikan dan mentoring, serta menciptakan sistem penghargaan dan pengembangan karier yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Oleh karena itu, manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap 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 bahwa faktor-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 talent management berkorelasi baik dengan peningkatan kinerja pegawai. Serta Penelitian dari (Rina Masruroh dkk, 2021) yang menegaskan bahwa kombinasi manajemen talenta dengan praktik lainnya (seperti *knowledge management* atau motivasi) memperkuat pengaruh terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik

Literatur mutakhir menunjukkan motivasi pelayanan publik berkorelasi positif dengan perilaku in-role atau extra-role dan kinerja layanan warga/pelanggan (Kim, Vandenabeele, & Taylor, 2023). H3: Motivasi pelayanan publik berpengaruh positif terhadap Kinerja Layanan .

Melalui mekanisme pertukaran sosial, reward yang adil dan transparan meningkatkan motivasi pelayanan publik, yang kemudian terwujud sebagai layanan yang lebih andal, responsif, empatik, dan patuh SOP (Armstrong & Taylor, 2020; Kim et al., 2023).

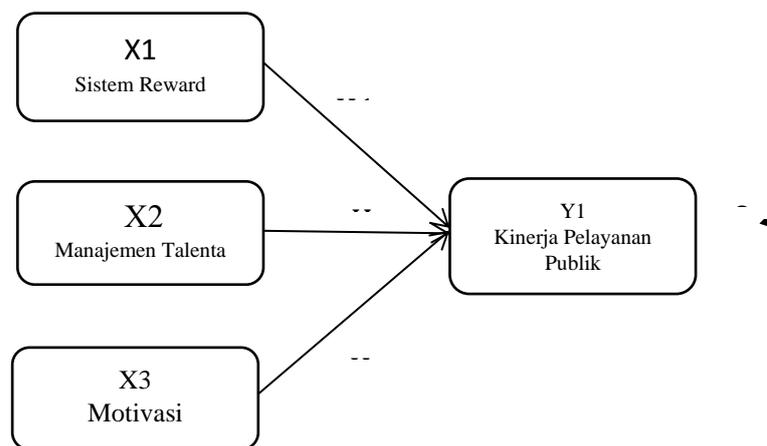
H6: Motivasi pelayanan publik (M) memediasi secara positif pengaruh Sistem Reward terhadap Kinerja Layanan (Y).

Budaya pelayanan yang kuat menegaskan nilai publik dan makna kerja, memicu motivasi pelayanan publik yang pada gilirannya mendorong kinerja layanan (Schneider et al., 2021).

H7: Motivasi pelayanan publik memediasi secara positif pengaruh Budaya Pelayanan terhadap Kinerja Layanan.

Rerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, pembahasan dan penelitian relevan, maka di perolah rerangka konseptual artikel ini seperti gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1: Rerangka Konseptual

Berdasarkan gambar rerangka konseptual di atas, maka: Sistem Reward, Manajemen Talenta dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Layanan Publik Selain dari tiga variabel exogen yang mempengaruhi Kinerja Pelayanan Publik, masih banyak variabel lain, diantaranya adalah:

1. Schneider, Ehrhart, & Macey (2021); BPS (2024; 2025), Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy, Kepatuhan SOP;
2. Armstrong & Taylor (2020), Keadilan & transparansi imbalan, linkage ke KPI layanan, pengakuan nonfinansial, peluang pengembangan;
3. Kim, Vandenabeele, & Taylor (2023), Komitmen pada nilai publik, compassion, self-sacrifice;

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Secara konseptual, Sistem Reward, Manajemen Talenta, dan Motivasi masing-masing diposisikan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pelayanan Publik (hasil kajian pustaka dan perumusan hipotesis H1–H3).

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. Kinerja Pelayanan Publik didefinisikan berorientasi pengguna (citizen-centred) dan keterukuran (reliability, responsiveness, assurance, empathy, kepatuhan SOP), sehingga metrik outcome (kepuasan atau kepercayaan warga) disarankan melengkapi metrik proses.
4. Sistem Reward ditekankan sebagai *total rewards* yang adil, transparan, dan terhubung jelas dengan indikator layanan (line-of-sight) agar memicu perilaku layanan bernilai publik.
5. Manajemen Talenta difokuskan pada tarik-kembang-retensi talenta serta penempatan yang tepat; praktik ini diperkirakan meningkatkan kinerja individu dan organisasi.
6. Motivasi (khususnya motivasi pelayanan publik) diposisikan sebagai pendorong perilaku in-role dan extra-role yang relevan bagi mutu layanan, dan berpotensi menjadi mekanisme psikologis penting dalam model.

Implikasi Teoretis

- Model menautkan tiga praktik MSDM (reward, talent, motivasi) ke outcome layanan publik; fondasi ini selaras dengan kerangka service quality dan public value, dan siap diuji menggunakan PLS-SEM (hubungan langsung dan potensi mediasi/mekanisme psikologis).

Implikasi Praktis (konteks layanan publik Kemenag, Haji Umrah)

- Rancang arsitektur reward yang adil-transparan dan “line-of-sight” ke KPI layanan (waktu tunggu, tingkat penyelesaian, kepuasan jemaah).
- Bangun pipeline talenta: seleksi berbasis kompetensi layanan, program pengembangan, dan jalur karier yang jelas.
- Intervensi peningkat motivasi layanan publik: pengakuan non-finansial, coaching frontliner, dan penguatan makna kerja.

Keterbatasan Artikel (yang tersirat)

- Belum ada data empiris, belum menguji kekuatan atau peluang moderasi, referensi domain sebagian masih generik lintas sektor.

Saran Riset Lanjutan (siap eksekusi)

1. Desain empiris kuantitatif (PLS-SEM/CB-SEM): uji H1–H3; pertimbangkan motivasi sebagai mediator antara reward/talenta → kinerja layanan.
2. Operasionalisasi variabel:
 - Kinerja layanan: reliability, responsiveness, assurance, empathy, kepatuhan SOP + outcome warga (kepuasan/kepercayaan).
 - Reward: keadilan internal-eksternal, transparansi kriteria, keterkaitan KPI, pengakuan/pengembangan.
 - 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.
4. Uji lintas-unit/lintas-wilayah untuk menilai generalisasi dan perbedaan kontekstual.

REFERENSI

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Job Demands–Resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2011). *The talent management handbook: Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Biscaia, R., Yoshida, M., & Kim, Y. (2023). Service quality and its effects on consumer outcomes: A meta-analytic review in spectator sport. *European Sport Management Quarterly*, 23(3), 897–921. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1938630>
- BPS—Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistical yearbook of Indonesia 2024*. BPS. <https://www.bps.go.id/en/publication/2024/02/28/c1bacde03256343b2bf769b0/statistical-yearbook-of-indonesia-2024.html>
- BPS—Badan Pusat Statistik. (2025). *Statistical yearbook of Indonesia 2025*. BPS. <https://www.bps.go.id/en/publication/2025/02/28/8cfe1a589ad3693396d3db9f/statistical-yearbook-of-indonesia-2025.html> Badan Pusat Statistik Indonesia
- 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>
- Kim, S., Vandenberg, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... de Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79–102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- OECD. (2025). *Government at a glance 2025*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>
- Perry, J. L. (2020). *Managing organizations to sustain passion for public service*. Cambridge University Press.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2023). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice* (2nd ed.). Routledge.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2010). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. Jossey-Bass/Wiley.
- WorldatWork. (2022). *2021 Total Rewards Inventory: Programs & practices*. WorldatWork.
- WorldatWork. (n.d.). *Total rewards model guide*. Retrieved October 10, 2025, from