

Peningkatan Pelayanan Publik Melalui *Human Capital Benchmarking* dan Manajemen Talenta yang Dimediasi oleh Kinerja

Neti Hernawati¹, Eeng Ahman^{2,3}, Yana Setiawan³

^{1,2,3} Magister Manajemen, Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji konsep *human capital benchmarking* dan menganalisis pengaruh *human capital benchmarking* dan manajemen talenta secara parsial dan simultan terhadap pelayanan publik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan termasuk kedalam penelitian survei. Teknik pengumpulan data melalui angket/kuesioner dengan metode skala *likert* dan diolah secara statistik menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Metode pengambilan sampel dilakukan dengan *simple random sampling* dan diperoleh jumlah sampel sebanyak 70 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai ASN yang bekerja di lingkungan pemerintah daerah Kabupaten Purwakarta. Data yang diperoleh kemudian diolah menggunakan alat analisis SPSS. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan adanya hubungan antara *humancapital benchmarking* dengan manajemen talenta terhadap pelayanan publik yang dimediasi oleh kinerja pegawai. Hasil pengumpulan data menunjukkan bahwa *human capital benchmarking* dan manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan publik, kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan publik, *human capital benchmarking* dan manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kemudian pada uji koefisien determinasi (R^2) menunjukkan *human capital benchmarking* dan manajemen talenta dan kinerja secara simultan berpengaruh terhadap pelayanan publik dengan pengaruh sebesar 66,8 % sedangkan sisanya 33,2 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar model ini. Uji *path analysis* menunjukkan variabel kinerja memediasi pengaruh *human capital benchmarking* dan manajemen talenta terhadap pelayanan publik

Kata Kunci: *human capital benchmarking, talent management, employee performance, public service*

Corresponding author. netihernawati@upi.edu¹, eengahman@upi.edu², yanasetiawan@upi.edu³

How to cite this article.

History of article. Received: Oktober 2022, Revision: Desember 2022, Published: Maret 2023

PENDAHULUAN

Bisnis di sektor publik dan swasta berusaha untuk terus meningkatkan efektivitas dan efisiensi produk dan layanan mereka. Dalam hal ini, sejumlah perubahan telah melewati praktik sebagian besar organisasi, terutama mengenai aspek manajemen. Beberapa pakar sangat menganjurkan praktik - praktik *benchmarking* dilakukan di sektor swasta sebagai management tool. Tetapi hal ini dapat pula diterapkan dalam sektor publik. Saat ini banyak organisasi yang melakukan *benchmarking* termasuk dalam sektor publik atau pemerintah.

Upaya peningkatan kinerja organisasi sektor publik terus dilakukan di Indonesia. Ada kesadaran mendalam bahwa untuk meraih suatu kinerja yang optimal, organisasi sektor publik harus dapat secara sistematis

dan komprehensif meningkatkan kondisi kekinian kinerjanya. Dalam hal ini, *benchmarking* adalah vital, karena secara signifikan dapat membantu suatu organisasi sektor publik untuk berkinerja secara optimal.

Dengan melakukan *benchmarking*, organisasi sektor publik tertentu akan mengikuti dan mengalami secara langsung praktek terbaik yang telah atau sedang dilakukan suatu organisasi yang sukses, kemudian dapat mengadopsinya untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ball (2000), dibuktikan bahwa *benchmarking* dikembangkan setidaknya dalam pemerintah daerah di Inggris sebagai alat manajemen. Pemicu- pemicu praktik *benchmarking* yang dilakukan oleh pemerintah daerah dinilai sebagai faktor untuk meningkatkan praktik-praktik manajemen, meningkatkan

akuntabilitas pemerintah daerah. *Benchmarking* adalah praktik umum di antara para pemimpin bisnis dan organisasi, termasuk mereka yang berada di posisi sumber daya manusia (SDM). Teknik perbandingan menggunakan data kualitatif atau kuantitatif untuk membuat perbandingan antar organisasi untuk mengukur, menantang, dan meningkatkan praktik mereka secara berkala.

Benchmarking Human Capital Management adalah cara untuk mengukur dan membandingkan kebijakan dan praktik *Human Capital Management* atau Sumber daya manusia dengan organisasi lain. Tolok ukur *Human Capital Management* tipikal berfokus pada perekrutan. Tolok ukur perekrutan dapat membantu organisasi menarik kandidat berkualitas tinggi dengan menentukan apa yang membuat karyawan berpotensi besar. *Human Capital Benchmarking* dapat meliputi akuisisi bakat (*talent management*). Ini juga dapat membantu mempertahankan staf yang sudah dimiliki, membantu menilai dan meningkatkan keterlibatan karyawan, dan membantu menemukan cara untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia guna membantu organisasi mencapai visinya melalui keunggulan operasional. Kontribusi *benchmarking* dalam pelayanan publik dimanifestasikan melalui pengkajian ulang secara fundamental kualitas pelayanan menurut standar nilai terbaik (*best value*).

Kajian ulang ini dapat dilakukan oleh pemerintah daerah secara internal maupun eksternal dengan menspesifikasi pelayanan baru dan *action plan* yang diperlukan salah satu diantaranya adalah kualitas SDM dalam hal ini adalah kinerja ASN yang juga sebagai motor pelayanan publik. Dalam dunia pemerintahan, kinerja merupakan aspek penting keberhasilan suatu organisasi yang bertujuan untuk melayani masyarakat, pelayanan public adalah wadah untuk memberikan masyarakat legalitas dari pemerintah, untuk mewujudkan suatu

penyelenggaraan pelayanan public maksimal dibutuhkan aparat yang mampu bersikap profesional dalam tugasnya.

Ada beberapa tinjauan teoritis mengenai praktik *benchmarking* layanan pemerintah daerah ini ditulis dengan beberapa alasan; 1. Diberlakukannya otonomi daerah yang pada akhirnya mengharuskan pemerintah daerah untuk meningkatkan kemampuan manajerialnya dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya 2. Kemampuan manajerial tersebut perlu ditingkatkan di dalam upayanya mengembangkan aset daerah baik yang kuantitatif maupun kualitatif. Salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kemampuan manajerial adalah dengan melakukan *benchmarking* baik ataupun organisasi publik yang sejenis.

Saat ini yang banyak dilakukan oleh pemerintah daerah adalah *benchmarking* dalam hal manajemen talenta ASN dan sistem merit ASN. Dan salah satu yang dijadikan contoh *benchmark* adalah sistem manajemen talenta Pemprov Jawa Barat. Beberapa pemerintah daerah dari berbagai provinsi dan pemerintah kota/kabupaten telah melakukan *benchmarking* terhadap Pemprov Jabar sebagai upaya peningkatan kinerja ASN yang pada akhirnya untuk meningkatkan pelayanan publik

Melihat beberapa fakta dan kondisi nyata di Indonesia, pelayanan publik masih belum memuaskan masyarakat. Salah satu faktor yang membuat pelayanan publik di Indonesia belum begitu baik adalah tidak berfungsinya birokrasi secara baik dan kinerja ASN yang masih harus ditingkatkan. Oleh karena itu sebagian pemerintah daerah sedang meningkatkan sistem merit dan manajemen talenta ASN dalam upaya peningkatan kinerja ASN dan pelayanan publik.

Namun apakah *benchmarking human capital manajemen* yang dilakukan oleh lembaga pemerintah mempengaruhi peningkatan manajemen talenta dan kinerja

ASN yang pada akhirnya akan berimplikasi pada pelayanan publik.

Seperti halnya yang diungkapkan pembaca dan kritik buku Jon Ingham (*Strategic Human Capital Management*). Dapatkah *benchmarking* benar-benar digunakan sebagai bagian dari pendekatan strategis untuk Human Capital Management. Bukankah bahwa *benchmarking* adalah tentang pemahaman perusahaan atau organisasi yang lebih lemah dan mengejar pesaing mereka yang lebih kuat. Sulit untuk melihat bagaimana *benchmarking* akan memberi perusahaan keunggulan kompetitif karena pada saat perusahaan telah beradaptasi dan menerapkan pembelajarannya, para pesaingnya sudah beralih ke hal lain.'

Penulis (Jon Ingham) menjawab : 'Melakukan *benchmarking* mungkin tidak memberikan keunggulan kompetitif tetapi masih bisa menjadi strategi yang tepat untuk pesaing yang lebih lemah ini. Masalahnya muncul ketika pendekatan *benchmarking* yang ini juga digunakan oleh pesaing yang lebih kuat. *Human Capital benchmarking* juga dapat menjadi kegiatan yang bermanfaat bagi pemain yang lebih kuat.

Berdasarkan uraian dan permasalahan diatas, maka penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui bagaimana *Human Capital Benchmarking* berpengaruh terhadap peningkatan manajemen talenta dan kinerja ASN yang pada akhirnya akan berimplikasi pada pelayanan publik.

Maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung *human capital benchmarking* dan *talentmanagement* terhadap pelayanan publik, pengaruh langsung *human capital benchmarking* dan *talent management* terhadap kinerja pegawai, pengaruh langsung *human capital benchmarking* dan *talent management* terhadap pelayanan publik melalui kinerja pegawai.

Human Capital Benchmarking

Istilah '*benchmarking*' pertama kali disesuaikan dengan praktik bisnis oleh Xerox

pada tahun 1979. Melalui perbandingan kinerja yang sistematis dan kolaboratif dengan para pesaingnya, tujuan Xerox adalah mengevaluasi dirinya sendiri, untuk mengidentifikasi kekuatannya dan beradaptasi dengan kondisi pasar yang terus berubah.

Benchmarking dalam bahasa Indonesia sering disebut dengan "TolokUkur" atau "Patokan". *Benchmarking* adalah proses mengidentifikasi "*Best Practice*" terhadap sesuatu. *Benchmarking* adalah suatu proses studi Banding dan mengukur suatu kegiatan perusahaan/organisasi terhadap proses operasi yang terbaik dikelasnya sebagai inspirasi dalam meningkatkan kinerja (*performance*) perusahaan/organisasi.

Selain itu, *benchmarking* di sebut juga Patok Duga yang dapat mendorong perusahaan/ organisasi untuk menyiapkan suatu dasar untuk membangun rencana operasional praktek terbaik perusahaan dan menganjurkan meningkatkan perbaikan bagi seluruh komponen lingkungan perusahaan/organisasi.

Human Capital Benchmarking adalah cara untuk mengukur dan membandingkan kebijakan dan praktik *human capital* dengan organisasi lain. Tolok ukur *Human Capital Management* tipikal berfokus pada perekrutan. Tolok ukur perekrutan dapat membantu organisasi menarik kandidat berkualitas tinggi dengan menentukan apa yang membuat karyawan berpotensi besar dan jenis paket kompensasi dan tunjangan apa yang biasanya dicari karyawan ini saat melamar pekerjaan.

Menurut Goetsch dan Davis (1994, pp.416-423) diperinci mejadi 14 langkah (proses) *benchmarking*, yaitu : Komitmen manajemen. Basis pada proses perusahaanitu sendiri Identifikasi dan dokumentasi setiap kekuatan dan kelemahan proses perusahaan. Pemilihan proses yang akan *benchmarking*. Pembentukan tim *benchmarking*. Penelitian terhadap obyek yang terbaik di kelasnya (best-in-class). Pemilihan calon mitra *benchmarking best- in-class*. Mencapai

kesepakatan dengan mitra *benchmarking*. Pengumpulan data. Data dan penentuan gap. Perencanaan tindakan untuk mengurangi kesejangan yang ada atau bahkan mengunggulinya.

Implementasi perubahan Pemantauan. Memperbarui *benchmarking*, melanjutkan siklus tersebut. Dalam praktek pengukurannya, ada 4 jenis *benchmarking* yang dikenal selama ini, yaitu: 1) *Internal benchmarking* memberikan perbandingan antara operasi atau proses yang sejenis dalam korporasi; *Competitive benchmarking* memberikan perbandingan antar pesaing untuk produk atau layanan tertentu (spesifik). 3) *Functional benchmarking* memberikan perbandingan untuk fungsi sejenis dengan industri yang sama. 4) *Generic benchmarking* memberikan perbandingan proses-proses yang independen pada industri atau fungsi secara keseluruhan.

Benchmarking merupakan proses pembelajaran untuk menemukan cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu. Hal tersebut merupakan proses manajemen yang memerlukan update konstan dimana kinerja perusahaan akan dibandingkan dengan perusahaan terbaik (Ajelabi & Tang, 2010, p. 2).

Benchmarking Wheel terdapat lima tahapan proses *benchmarking* yang biasa disebut dengan *benchmarking wheel* (Paulus & Devie, 2013): 1. *Plan*: Melakukan penilaian performa perusahaan sesuai periode yang telah ditentukan serta menetapkan kinerja perusahaan yang akan dibandingkan dengan perusahaan yang dipilih untuk menjadi acuan kinerja perusahaan. 2. *Search*: Mencari perusahaan yang paling potensial sebagai mitra untuk melakukan benchmark. 3. *Observe*: Mengumpulkan berbagai informasi mengenai faktor-faktor kunci sukses dari perusahaan benchmark sebagai acuan kinerja perusahaan. 4. *Analyze*: Melakukan analisa terhadap informasi yang telah dikumpulkan dari perusahaan benchmark untuk melihat perbandingan perbedaan kinerja dengan perusahaan

tersebut. 5. *Adapt*: Menyusun serta mengimplementasikan program perbaikan kinerja perusahaan dan melakukan evaluasi terhadap program perbaikan kinerja perusahaan yang telah diimplementasikan

Manajemen Talenta

Manajemen Talenta merupakan proses manajemen yang muncul pada tahun 1990 dan terus digunakan, karena semakin banyak perusahaan yang menyadari bahwa keberhasilan usahanya ditentukan oleh bakat dan kemampuan karyawannya.

Manajemen talenta adalah kegiatan strategis dan proses yang melibatkan identifikasi sistematis pada posisi kunci yang memberikan kontribusi untuk keuntungan kompetitif bagi kelanjutan organisasi, pengembangan bakat-bakat tinggi yang potensial dan berkinerja tinggi untuk mengisi posisi tertentu sesuai dengan kompetensi dan komitmen terhadap organisasi (Collings & Mellahi, 2009).

Pella dan Inayati (2011:83) berpendapat manajemen talenta adalah serangkaian proses sumber daya manusia organisasi terintegrasi yang dirancang untuk mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan pegawai yang berdedikasi. Menurut Rampersad (2006) manajemen talenta adalah cara pengelolaan talenta dalam organisasi secara efektif, perencanaan dan pengembangan suksesi di perusahaan, realisasi pengembangan diri karyawan secara maksimal, dan pemanfaatan bakat secara optimal.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh *The Office of Talent Management and Organizational Development* (2010), mendefinisikan bahwa manajemen talenta adalah pengaturan proses sumber daya manusia organisasi yang dirancang untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan pekerja yang produktif dan terlibat.

Menurut Capelli (2009), tahapan-tahapan dari program talent management adalah sebagai berikut: (1) menetapkan

Talent Criteria, (2) menyeleksi Talent Pool Selection; (3) membuat Acceleration Development Program; (4) Key Position Assignment, (5) Monitoring Program Berger (2008) mengemukakan bahwa proses manajemen talenta stimulus organisasi dalam mencapai keunggulan melalui cara: (1) mengidentifikasi dan menyusun pola jalur karier, pengembangan, dan program balas jasa bagi para karyawan; (2) menentukan posisi-posisi (jabatan) kunci dan (3) membuat segmentasi pool talenta.

Karakteristik talenta menurut Heather L. Carpenter terdiri dari tingkah laku, pengalaman karier, potensi, kualitas karakter pribadi, inisiatif, jiwa pembelajar, kerja sama, dan keterampilan (Damarasri & Ahman, 2020).

Dimensi dan indikator manajemen bakat menurut menurut Sudjatmiko (2011) dalam Pella & Afifah (2011:76) adalah sebagai berikut : 1) berfikir analitis, berwawasan luas. berani mengambil sikap, mampu memotivasi. 2. Potensi, merupakan kemampuan seseorang yang bisa untuk dikembangkan. Indikator:berani menghadapi tantangan, kemampuan menangkap peluang, melaksanakantugas dengan baik dan benar. 3. Jiwa pembelajar, rasa selalu ingin belajar serta keinginan untuk terus mengembangkan diri. Indikator kemauan untuk belajar. mengetahui kelemahan diri, memiliki rasa ingin tahu. Ada beberapa dimensi yang dapat menjadi faktor

pendukung talentmanagement menurut (Carpenter, 2017c)diantaranya, 1) *Behavior*, 2) *Career Experience*, 3) *Potency*,4) *Personal character quality*, 5) *Initiative*, 6) *Learner's soul*, 7) Kerjasama, dan 8)Keterampilan.

Menurut Dixit dan Arrawatia (2018) Manajemen talenta adalah unit fungsional inti dari sebuah organisasi yang difungsikan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dengan menggunakan perencanaan sumber dayamanusia.

Terdapat empat indikator dalam variabel manajemen talenta yakni 1) *growth and learning opportunities*, yakni kegiatan

seperti perencanaan dan seleksi SDM yang berguna untuk memastikan bahwa organisasi memiliki cadangan SDM yang bertalenta. 2) *compensations and benefits*, yakni kompensasi yang dipercaya dapat meningkatkan kinerja karyawan. 3) *Work environment and policies*, yakni budaya kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. 4) *Management support*, yakni adanya sosok pemimpin yang menjadi model bagi para karyawannya (Aljunaibi, 2014).

Kinerja

Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi

Menurut Sujarwanto (2016), kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang telah dilakukan berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan mengerjakan pekerjaan tersebut dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Terdapat empat indikator dalam variabel kinerja karyawan yakni Ketepatan waktu, Deskripsi pekerjaan, Kualitas dan Kuantitas (Chisty, 2010).

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu pengukurannya (Albrecht, et,al2015:3).

Kinerja karyawan dapat diukur melalui (1) Tepat waktu untuk menunjukkan dedikasi kepada perusahaan; (2) Mencapai target untuk membuktikan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan; (3) Pemahaman pekerjaan menunjukkan kemampuan tanggap, tanggap; (4) Memahami standar operasional menunjukkan karyawan yang berpedoma pada prosedur perusahaan; (5) Penyampaian ide dan gagasan menunjukkan pegawai yang dinamis yang dapat menjadi penyedia solusi, (6) Kerjasama, pegawai harus dapat bekerja sama dengan pegawai

lainnya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan; (7) Tanggung jawab, menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan (8) Dalam kepemimpinan, karyawan harus mampu memimpin rekan kerjalainnya saat bekerja dalam tim (Zachary, 2017:237).

Teori kinerja dari Agus Dwiyanto dalam buku Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia terdapat indikator kinerja, yaitu: (1) Produktivitas karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya; (2) Kualitas layanan. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi public, muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik; (3) Responsivitas, kemampuan organisasi untuk mengenali dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas perlu dimasukkan ke dalam indikator kinerja karena menggambarkan secara langsung kemampuan organisasi pemerintah dalam menjalankan misi dan tujuannya; (4) Responsibilitas Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit; (5) Akuntabilitas. Akuntabilitas publik menunjukkan pada berapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat berapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

Pelayanan Publik

Menurut Arianto (2018:83) Kualitas Pelayanan dapat diartikan sebagai berfokus pada memenuhi kebutuhan dan persyaratan,

serta pada ketepatan waktu untuk memenuhi harapan pelanggan.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 Tentang Pelayanan Publik dikatakan Pelayanan Publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan 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 oleh penyelenggara pelayanan publik. Dalam pelaksanaannya pelayanan public mempunyai 3 (tiga) ruang lingkup yakni dalam pasal 3 PP no. 96 tahun 2012 menyebutkan : Ruang lingkup Pelayanan Publik meliputi: a. pelayanan barang publik; b. pelayanan jasa publik; dan c. pelayanan administratif.

Pelayanan publik menurut PP 96 Tahun 2012 mencakup (1) Kemudahan Prosedur Pelayanan; (2) Kejelasan Persyaratan Pelayanan; (3) Kecepatan Pelayanan; (4) Kemampuan Petugas; (5) Kesopanan dan Keramahan Petugas; (6) Kenyamanan di lingkungan unit pelayanan; (7) Pengurusan Tanpa Biaya; (8) Kesesuaian Pelayanan dengan Standar Pelayanan (9) Penanganan Pengaduan

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif. Dari sisi eksplanasi, penelitian ini berjenis deskriptif yang ditujukan untuk memecahkan masalah yang terjadi pada masa sekarang. Pengambilan jumlah sampel dilakukan dengan metode *simple random sampling* dan diperoleh hasil sebanyak 70 orang sebagai sampel penelitian. Sumber data dalam penelitian ini berupa data primer yang diperoleh secara langsung melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden dengan menggunakan pengukuran skala likert dan data sekunder berdasarkan studi literatur.

Masing-masing variabel memiliki definisi operasional, definisi operasional variabel penelitian ini kemudian diuraikan

menjadi indikator empirik. Indikator *human capital benchmarking* yang digunakan adalah *benchmarking* yaitu : 1) Komitmen manajemen. 2) Basis pada proses perusahaan itu sendiri 3) Identifikasi dan dokumentasi setiap kekuatan dan kelemahan proses perusahaan. 4) Pemilihan proses yang akan di *benchmarking*. 5) Pembentukan tim *benchmarking*. 6) Penelitian terhadap obyek yang terbaik di kelasnya (*best-in-class*). 7) Pemilihan calon mitra *benchmarking best-in-class*. 8) Mencapai kesepakatan dengan mitra *benchmarking*.

9) Pengumpulan data. 10) Data dan penentuan gap. 11) Perencanaan tindakan untuk mengurangi kesejangan yang ada atau bahkan mengunggulinya. 12) Implementasi perubahan 13) Pemantauan.

14) Memperbarui *benchmarking*, melanjutkan siklus tersebut.

Indikator kinerja karyawan dapat diukur melalui 1) Tepat waktu 2) Mencapai target untuk membuktikan kontribusi 3) Pemahaman pekerjaan 4) Memahami standar operasional 5) Penyampaian ide dan gagasan 6) Kerjasama, 7) Tanggung jawab, menunjukkan loyalitas 8) kepemimpinan (Zachary, 2017:237). Indikator pelayanan publik menurut PP 96 Tahun 2012 mencakup 1) Kemudahan Prosedur Pelayanan 2) Kejelasan Persyaratan Pelayanan 3) Kecepatan Pelayanan 4) Kemampuan Petugas 5) Kesopanan dan Keramahan Petugas 6) Kenyamanan di lingkungan unit pelayanan 7) Pengurusan Tanpa Biaya 8) Kesesuaian Pelayanan dengan Standar Pelayanan 9) Penanganan Pengaduan.

Hipotesis

H1 Terdapat pengaruh antara variabel *human capital benchmarking* terhadap kinerja

H2 Terdapat pengaruh antara variabel manajemen talenta terhadap kinerja

H3 Terdapat pengaruh antara variabel *human capital benchmarking* terhadap pelayanan publik'

H4 Terdapat pengaruh antara variabel manajemen talenta terhadap variabel pelayanan publik

H5 Terdapat pengaruh antara variabel kinerja terhadap variabel pelayanan publik

H6 Kinerja memediasi pengaruh *human capital Benchmarking* terhadap pelayanan public

H7 Kinerja memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap pelayanan publik

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini penulis melakukan penelitian dengan responden adalah karyawan yang berjumlah 70 responden. Responden berdasarkan jenis kelaminnya adalah sebanyak 38 orang laki-laki dengan prosentase sebesar 54.3 persen, sedangkan jumlah responden perempuan sebanyak 32 orang dengan prosentase sebesar 45.7 persen.

Berdasarkan hasil pengolahan data SPSS, uji validitas pada *human capital benchmarking* (X1) sebanyak 14 item pernyataan dinyatakan valid

karena memiliki nilai r hitung $> 0,3$. Sedangkan dari hasil uji validitas pada Manajemen Talenta (X2) sebanyak 12 item pernyataan dinyatakan valid karena memiliki nilai r hitung $> 0,3$. Kemudian hasil uji validitas pada kinerja pegawai (Z) sebanyak 8 item pernyataan dan pelayanan publik (Y) sebanyak 9 item pernyataan dinyatakan valid karena memiliki nilai r hitung $> 0,3$.

Hasil pengujian reliabilitas konstruk variabel yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh nilai Cronbach *Alpha* yang lebih besar dari 0,70. Hal ini berarti bahwa seluruh instrumen dalam penelitian ini reliabel, sehingga semua butir pertanyaan dapat dipercaya dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Tabel 1 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
HC Benchmarking (X1)	0,854	Reliable
Manajemen talenta (X2)	0,851	Reliable
Kinerja (Z)	0,873	Reliable
Pelayanan	0,908	Reliable

publik (Y)

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

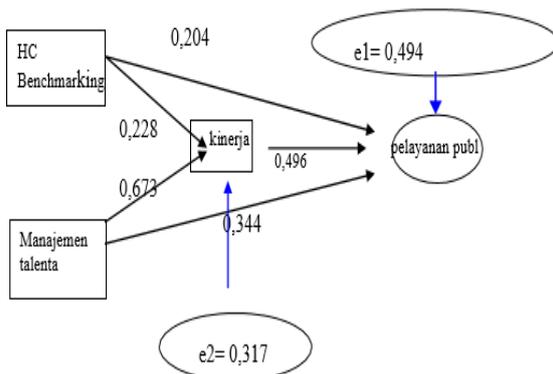
I. HASIL UJI MODEL PERSAMAAN STRUCTURAL

Pengujian terhadap validitas model pada analisis jalur terdapat dua indikator yaitu koefisien determinasi total (R²) agar dapat diketahui sah atau tidaknya suatu analisis yang telah dilakukan. Interpretasi koefisien determinasi (R²) sama dengan interpretasi koefisien determinasi (R²) pada analisis regresi.

Nilai Koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) diperoleh sebesar 0.668 ini berarti kontribusi variabel independen (human capital benchmarking, manajemen talenta dan kinerja) mempengaruhi variabel dependen (pelayanan publik) sebesar 66,8% sedangkan sisanya sebesar 33,2 % dipengaruhi variabel lain di luar model.

Untuk mengetahui hasil analisis jalur pada penelitian ini dapat disajikan diagram path lengkap dengan koefisiennya:

Gambar 1 Model Analisis Jalur



Pengaruh *Human Capital Benchmarking* terhadap Kinerja

Tabel 2. Hasil Uji *Coefficient*^{a1}

Model	Unstandardized Coefficients		Standar	t	Sig.
	B	Std. Error	dized Coefficients		
1 (Constant)	1.405	2.063		.681	
HC benchmarking	.326	.123	.228	2.653	
manajemen talenta	.876	.112	.673	7.845	

Dependent Variable: kinerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Dalam penelitian ini, *human capital benchmarking* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Z) dengan nilai signifikansi sebesar 0.010, dimana nilai signifikansi lebih kecil dari nilai alfa 0.05. Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan dan positif antara *human capital benchmarking* terhadap kinerja organisasi. Maka organisasi yang menerapkan *human capital benchmarking* akan meningkatkan kinerja.

Penelitian ini sejalan dengan Michael Paulus dan Devie (2020) untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara *benchmarking* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja. Dan sesuai juga dengan pandangan APQC yang memberi rumusan *benchmarking* bahwa Pertama, *benchmarking* adalah kegiatan mengukur kinerja secara sistematis dan berkelanjutan. Kedua, Kegiatan proses pengukuran kinerja dilakukan oleh suatu organisasi yang diperbandingkan dengan organisasi yang lain. Dengan usaha tersebut akan didapatkan pengetahuan baru guna melakukan perbaikan dan pembaruan kinerjanya. (Jens, 2007 secara umum menyampaikan manfaat yang diperoleh *benchmarking* dapat dikelompokkan menjadi tiga. Pertama, perubahan budaya (*Ural Change*) yaitu *benchmarking* meningkatkan organisasi atau perusahaan

menetapkan kinerja baru yang lebih itis, selain itu *benchmarking* juga ran meyakinkan setiap pelanggan kredibilitas target. Misal, rtegas visi mi lembaga atau sasi tersebut. Kedua aperbaikan kinerja (*Performance Improvement*) yaitu, *benchmarking* membantu lembaga untuk mengetahui adanya kesenjangan tertentu dalam kinerja untuk memilih proses yang akan diperbaiki. Ketiga, peningkatankemampuan sumber daya manusia (*Human Resources*) yaitu, *benchmarking* memberikan dasar pelatihan, berbagai pihak menyadari adanya kesenjangan antara apa yang mereka kerjakan dengan apa yang dikerjakan orang lain di institusi lain. Keterlibatan semua pihak dalam memecahkan permasalahan sehingga SDM mengalami peningkatan kemampuan dan keterampilan. Apalagi sinergi antara kegiatan organisasi ditingkatkan melalui kerjasama lintas fungsional.

Pengaruh Talent Management Terhadap Kinerja

Dalam penelitian ini juga, (tabel 2) manajemen talenta (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Z) dengan nilai signifikasi sebesar 0.000, dimana nilai signifikasi lebih kecil dari nilai alfa 0.05.

Talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang bermakna semakin tinggi talent management dapat meningkatkan kinerja pegawai. Talent management merupakan serangkaian proses untuk mengidentifikasi, mempertahankan dan menempatkan orang yang tepat ditempat yang tepat. Manajemen talenta berkaitan erat dengan mencari individu yang tepat dengan keterampilan dan talenta yang tepat untuk ditempatkan pada posisi yang tepat. Dalam penelitian yang ditulis oleh (Nisa, Astuti & Prasetya, 2016) menjelaskan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja pegawai.

Manajemen talenta merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Dixit & Arrawatia, 2018).

Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian Tash, et al. (2017) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan positif antara manajemen talentadan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Harmen dan Tri (2018), Aula (2019) menyatakan bahwa talent management berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Diperkuat dengan temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Kardo, dkk (2020) dan Tri, dkk (2020) menyatakan bahwa talent management berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Manajemen talenta memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, artinya semakin tinggi manajemen talenta yang diberikan maka kinerja karyawan akan semakin baik (Octavia dan Susilo, 2018). Hal tersebut berbeda dengan penelitian Prasetya, et al (2016) yang menyatakan bahwa manajemen talenta tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Human capital benchmarking* terhadap pelayanan publik

Tabel 2. Hasil Uji Coefficient^a 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.502	2.413		-.208	.836
Kinerja	.716	.142	.496	5.025	.000
HC	.420	.151	.204	2.793	
Benchmarking	.646	.180	.344	3.581	.007
Manajemen talenta					.001

a. Dependent Variable: pelayanan publik

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Dalam penelitian ini, *human capital benchmarking* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan publik (Y) dengan nilai signifikasi sebesar 0.007, dimana nilai signifikasi lebih kecil dari nilai alfa 0.05. Dalam penelitian kualitatif Joko Susilo (2006) "Benchmarking Layanan Pemerintah Daerah Suatu Tinjauan Teoritis". Bahwa untuk meningkatkan kemampuan manajerialnya,

lembaga pemerintah harus dapat melakukan *benchmarking* terhadap organisasi publik sejenis atau organisasi swasta dengan beberapa batasan tertentu. Layanan publik sebagai aktivitas utamanya perlu menjadi pokok perhatian di dalam upaya meningkatkan kualitas layanan baik dari sisi kualitatif maupun kuantitatif. Perbaikan yang berkelanjutan harus sejauh dibudayakan, pencapaian keseimbangan antara kualitas layanan dan kinerja pegawai harus menjadi tujuan utama, disamping peningkatan akuntabilitas untuk stakeholders pemerintah daerah juga tidak boleh dilupakan. Untuk itu, indikator layanan kinerja dalam pemerintah daerah juga harus dievaluasi dan disesuaikan dengan *Best Value*. Mulai dari input sampai output harus senantiasa dikaitkan dengan konsep-konsep yang ada dalam *Best Value* tersebut. Caranya adalah dengan melakukan *benchmarking* yang merupakan management tool bagi manajemen yang bersangkutan seperti untuk melakukan adopsi praktik-praktik yang tepat terutama untuk kegiatan layanan publik, kemudian menyusun indikator kinerja yang baru.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ball (2000), dibuktikan bahwa *benchmarking* dikembangkan setidaknya dalam pemerintah daerah di Inggris sebagai alat manajemen. Pemicu-pemicu praktik *benchmarking* yang dilakukan oleh pemerintah daerah dinilai sebagai faktor untuk meningkatkan praktik-praktik manajemen, meningkatkan akuntabilitas pemerintah daerah. Lebih lanjut juga, Champ (1995) menjelaskan bahwa *benchmarking* merupakan bagian integral dari perencanaan dan proses review yang terus berjalan untuk menjamin perhatian pada lingkungan eksternal dan untuk menguatkan penggunaan dari informasi nyata dalam pengembangan kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan publik.

Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Pelayanan Publik

Dalam penelitian ini, manajemen talenta (X₂) berpengaruh positif dan signifikan terhadap

pelayanan publik (Y) dengan nilai signifikansi sebesar 0.001, dimana nilai signifikansi lebih kecil dari nilai alfa 0.05.

Hal ini sejalan dengan penelitian Winda Puji astuti (2015) tentang pengembangan manajemen talenta terhadap kualitas pelayanan dengan kinerja karyawan sebagai variabel intervening di BRT Trans Semarang dan penelitian Andrizaman (2019) bahwa ada pengaruh kinerja pegawai terhadap kualitas pelayanan di Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung''

Pengaruh Kinerja Terhadap Pelayanan Publik

Dalam penelitian ini, kinerja pegawai (Y) berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan publik dengan nilai signifikansi sebesar 0.000, dimana nilai signifikansi lebih kecil dari nilai alfa 0.05.

Hasil analisis secara simultan menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai secara simultan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Bismawati (2019) dimana kinerja pegawai berpengaruh terhadap kualitas pelayanan hasil ini menunjukkan bahwa dukungan manajemen secara parsial (individu) berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan publik dan penelitian Andrizaman (2019) bahwa ada pengaruh kinerja pegawai terhadap kualitas pelayanan publik di Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung.

Dalam dunia pemerintahan, kinerja merupakan aspek penting keberhasilan suatu organisasi yang bertujuan untuk melayani masyarakat, pelayanan publik adalah wadah untuk memberikan masyarakat legalitas dari pemerintah, untuk mewujudkan suatu penyelenggaraan pelayanan publik maksimal dibutuhkan aparat yang mampu bersikap profesional dalam tugasnya. Berangkat dari fakta sementara, saat ini konsep desentralisasi dan otonomi daerah diartikulasikan oleh daerah untuk hanya terfokus pada usaha menata dan mempercepat pembangunan di wilayahnya masing-masing. Penerjemahan

seperti ini ternyata belum cukup efisien dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Sebagai sebuah lembaga, pelayanan publik menjamin keberlangsungan administrasi negara yang melibatkan pengembangan kebijakan pelayanan dan pengelolaan sumberdaya yang berasal dari dan untuk kepentingan publik.

Dalam Undang-undang nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik, pelayanan public merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangkapemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai peraturan perundang-undangan. Berbicara mengenai kinerja dan pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari siapa yang ada dan menjalankan organisasi tersebut, tidak lain adalah manusia itu sendiri. Sebagai unsur organisasi, manusia memiliki peran yang sangat penting dalam menjalankan fungsinya dalam rangka kemajuan organisasi. Potensi setiap individu yang ada dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal. Di mana keberhasilan organisasi sangat tergantung pada peran manusia didalamnya karena manusia sebagai sumber daya yang potensial dan merupakan sumber kekuatan

Pengaruh *human capital benchmarking* dan *talent management* terhadap pelayanan publik melalui Kinerja ASN

Berdasarkan gambar 1 bahwa besarnya pengaruh langsung 0,228 sedangkan pengaruh tidak langsung harus dihitung yaitu $(0,204 \times 0,716) = 0,146064$ dengan total pengaruh $(0,228 + 0,14606) = 0,43406$. Oleh karena t hitung = 2,213 lebih besar dari t tabel 1,66 dengan tingkat signifikan 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,14606 signifikan, yang berarti kinerja memediasi pengaruh *human capital benchmarking* terhadap pelayanan publik

Besarnya pengaruh langsung 0,673 sedangkan pengaruh tidak langsung harus dihitung yaitu $(0,344 \times 0,496) = 0,170624$

dengan total pengaruh $(0,673 + 0,170624) = 0,843624$. Oleh karena t hitung = 2,585 lebih besar dari t tabel 1,66 dengan tingkat signifikan 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,170624 signifikan, yang berarti kinerja memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap pelayanan publik.

Kinerja ASN memediasi pengaruh *human capital benchmarking* terhadap Pelayanan publik, yang berarti bahwa adanya *human capital benchmarking* dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Upaya peningkatan kinerja organisasi sektor publik terus dilakukan di Indonesia. Ada kesadaran mendalam bahwa untuk meraih suatu kinerja yang optimal, organisasi sektor publik harus dapat secara sistematis dan komprehensif meningkatkan kondisi kekinian kinerjanya. Dalam hal ini *benchmarking* menjadi sangat vital, karena secara signifikan

dapat membantu suatu organisasi sektor publik untuk berkinerja secara optimal. Sebab dengan melakukan *benchmarking*, organisasi sektor publik tertentu akan mengikuti dan mengalami secara langsung praktek terbaik yang telah /sedang dilakukan suatu organisasi yang sukses, kemudian dapat mengadopsinya untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya (Joko Susilo, 2006)

Kinerja pegawai memediasi pengaruh *talent management* terhadap kinerja pelayanan publik, yang berarti bahwa *talent management* dapat meningkatkan kinerja karyawan jika karyawan memiliki talenta yang bermanfaat untuk organisasi maka hal ini akan menjadi pertimbangan organisasi untuk mempertahankan karyawan tersebut. Jika karyawan memiliki kinerja dan loyalitas yang baik yang diberikan sehingga maka kualitas pelayanan publik pun akan meningkat. Talent merupakan strategi penting dalam mencapai tujuan organisasi yaitu mempertahankan karyawan yang berbakat. Karyawan merupakan investasi utama organisasi, sehingga karyawan berbakat perlu dipertahankan dalam

organisasi. sesuai dengan bidang kemampuan mereka

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aula (2019) menyatakan bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Manajemen talenta menjadi suatu kebutuhan dasar bagi organisasi dalam menentukan, mengembangkan, mengelola, dan mempertahankan para pegawai yang memiliki talenta dalam upaya mencapai tujuan strategis dan memenuhi kebutuhan organisasi, sehingga manajemen talenta dipahami lebih baik daripada konsep sumber daya lainnya dalam pengembangan sumber daya manusia.

Hal tersebut dikarenakan individu yang memiliki talenta diyakini dapat bekerja lebih cepat dan teliti. Selain itu, individu yang bertalenta juga dinilai mampu untuk memberikan kontribusi terhadap inovasi - inovasi yang dikembangkan oleh organisasi yang pada akhirnya akan berimplikasi kepada kualitas pelayanan publik

Begitu juga pada lingkungan instansi pemerintah, di mana penerapan manajemen talenta ini dinilai dapat meningkatkan kualitas dan kompetensi yang ada pada ASN untuk mencapai tujuan strategis pembangunan nasional dan meningkatkan pelayanan publik.

Di samping itu, mengingat tujuan dari manajemen talenta nasional adalah bagaimana mengelola sumber atau talent terbaik Indonesia yang bekerja di instansi pemerintah dapat mendorong percepatan pembangunan nasional, semakin memperkuat alasan untuk menerapkan manajemen talenta.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh *human capital benchmarking* dan manajemen talenta terhadap pelayanan publik dengan kinerja sebagai variabel intervening dapat disimpulkan bahwa Terdapat pengaruh

positif dan signifikan *human capital benchmarking* (X1) terhadap pelayanan publik (Y). Hal ini menunjukkan bahwa jika organisasi melakukan *human capital benchmarking* maka pelayanan publik akan semakin meningkat.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan manajemen talenta (X1) terhadap pelayanan publik (Y). Hal ini menunjukkan bahwa jika organisasi menerapkan manajemen talenta dengan baik maka pelayanan publik akan semakin meningkat

Terdapat pengaruh positif dan signifikan kinerja (Z) terhadap pelayanan publik (Y). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kinerja pegawai maka pelayanan publik akan semakin meningkat

Terdapat pengaruh positif dan signifikan *human capital benchmarking* (X1) terhadap kinerja (Z). Hal ini menunjukkan bahwa jika organisasi dapat mengimplementasikan *human capital benchmarking* maka kinerja akan meningkat.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan manajemen talenta (X1) terhadap kinerja (Z). Hal ini menunjukkan bahwa organisasi menerapkan manajemen talenta dengan baik maka kinerja akan meningkat

Kinerja (Z) memediasi pengaruh *human capital benchmarking* (X1) terhadap pelayanan publik (Y). Hal ini menunjukkan bahwa jika kinerja pegawai meningkat dipengaruhi *human capital benchmarking* tentu akan berpengaruh pada peningkatan pelayanan publik.

Kinerja (Z) memediasi pengaruh manajemen talenta (X2) terhadap pelayanan publik (Y). Hal ini menunjukkan bahwa jika kinerja pegawai meningkat dipengaruhi manajemen talenta yang tepat tentu akan berpengaruh pada peningkatan pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

Abazeed, Riad. (2017). Benchmarking Culture and Its Impact on Operational

- Performance: A Field Study on Industrial Companies in Jordan." *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* 6. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v6-i1/2608>.
- Anisah & Sakinah AS (2020) Konsep Manajemen Talenta dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan *Jurnal Manajemen dan Sains*, 5(2), 238-240 Universitas Batanghari
- Ball, Amanda, Mary Bowerman dan Shirley Hawksorth. (2000). "Benchmarking in Local Government Under A Central Government Agenda": An Intematy Press, 1463- Bcland, Tony dan Alan Fowler. (2000). "A systems Perspective Of Performance Management In Public Sector Organisations". *MOB The International Journal of Public Sector Management*, Vol 13 Issue 5 Date ISSN 0951-3558. tlonal Journal, Vol. 7 No. 1, hal. 20-34. MOB Univers 5771.
- Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Damarasri, B.N., & Ahman, E. (2020). Talent Management and Work Motivation to Improve Performance of Employess. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 1(4), 490–498.
- Cappelli P, Keller JR. 2014. Talent management: conceptual approaches andpratical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1(1):305-331.
- Dewi Ida Ayu Rai Sri. 2020. Manajemen talenta dalam mewujudkan pemimpin berkinerja tinggi. *Jurnal Good Governance* 16(1): 49-68.
- Hasibuan, M.S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harmen, Hilma. 2018. Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Survey pada Kantor Direksi Tanjung Morowa). *Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen*. 4(2)
- Huang, Gerald & Roy, Matthew(2020). Benchmarking the Human capital strategies of MNCs in Singapore. *Benchmarking an international Journal* Vol 9 no 1
- Irfan, M. (2020). Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional melalui Pembangunan Manajemen Talenta di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Civil Service Journal*, 14(1), 55–68
- Irmawaty., & Hamdani, M. (2016). Pengaruh Talent Management terhadap Pengembangan Karir Pegawai di Universitas Terbuka. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 12(2), 97–104.
- Ingham, J. (2007). *Strategic human capital management creating value through people*. Amsterdam: Elsevier
- Kamil Said & Putridiyanti Fita (2020). Strategi Benchmarking Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber daya manusia di Sekolah. *Universitas Nurul Jadid, Paiton, Probolinggo, Jawa Timur* Vp. 218-235
- Katarzyna A, kuzmick (2015) *Benchmarking In University Development Towards a learnng Organization*. *International journal of contemporary management* 14(2) 89-101
- Kurniawan, A (2020). Penerapan Benchmarking dalam Meningkatkan Kinerja Institut Agama Islam di Indonesia *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Volume 5, Nomor 1

- Kusumah, V.G. (2017). Analisis Pengaruh Kompetensi Kerja dan Motivasi Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Jawa Barat. Tesis Magister Manajemen, Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas. Bandung.
- Nugrahani, A. (2018). Pengaruh Penerapan Talent Management Terhadap Pengembangan Karier Pegawai – Studi Kasus Pada Seluruh Pegawai Dibawah Anggota 1 Bidang Administrasi dan Umum Badan Pengusahaan Batam. *E-Proceeding of Management*, 5, 354–359.
- Paulus, Michael. “Analisa Pengaruh Penggunaan Benchmarking Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan.” *Business Accounting Review* 1 (2), (2013).
- Ruby, A. (2013) *Benchmarking as a Driver for Change: Benchmarking Governance as a Tool for Promoting Change*. Philadelphia, United States: University of Pennsylvania,
- Rofaida, R. (2016) *Competitive Advantage Through Talent Management*; Atlantis Press: Amsterdam, The Netherlands,; Volume 15, pp. 615–617.
- Suryanto. (2019). Konsep Manajemen Talenta Di Sektor Publik : Studi Kasus Penerapan Manajemen Talenta Di Kementerian Keuangan dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Civil Service Journal*, 13(2), 63–72
- Wulandari, P. (2015). *Kajian Model Talent Management Dalam Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil*. Sumedang: Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara.