



Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan Karir Dengan Praktek *Capacity Building* Pada Lingkup Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang

Satria Avianda Nurcahyo¹, Ahmad Ali², Teguh Harso Widagdo³, Sudiyono⁴
Prodi Bisnis Manajemen Retail; Universitas Ngudi Waluyo¹²³⁴

Abstract

Penelitian ini mengeksplorasi strategi manajemen talenta dalam pengembangan karir melalui capacity building di Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang. Metode kualitatif dengan studi kasus digunakan untuk memahami implementasi dan efektivitas strategi tersebut. Data diperoleh dari wawancara, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Hasil menunjukkan bahwa manajemen talenta yang efektif melibatkan identifikasi talenta, pengembangan keterampilan melalui pelatihan, dan evaluasi berkala. Capacity building penting untuk meningkatkan kompetensi pegawai dan mempersiapkan mereka untuk posisi strategis. Keberhasilan manajemen talenta bergantung pada kemampuan mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin masa depan. Program ini memberi kesempatan kepada pegawai berpotensi untuk mengasah keterampilan manajerial. Faktor pendukung termasuk komitmen pimpinan daerah dan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran. Namun, ada kendala seperti keterbatasan sumber daya dan resistensi terhadap perubahan. Implikasi penelitian menunjukkan pentingnya evaluasi, umpan balik, dan inovasi dalam pengembangan karir untuk meningkatkan kinerja organisasi dan kualitas pelayanan.

Kata Kunci : Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, Capacity Building, Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang

Article Information

Received: Agustus 2024

Revised: September 2024

Accepted: Oktober 2024

*Corresponding Author:
satriaavianda@unw.ac.id

Latar Belakang

Manajemen talenta merupakan suatu pendekatan strategis yang penting dalam pengembangan karir di lingkungan organisasi, termasuk di dalam organisasi pemerintah daerah. Kabupaten Semarang, sebagai salah satu daerah yang sedang berkembang, memerlukan manajemen talenta yang efektif untuk memastikan bahwa setiap pegawai mampu berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi (Endratno, 2011). Manajemen talenta tidak hanya mencakup rekrutmen dan seleksi, tetapi juga pengembangan, retensi, dan pengelolaan karir pegawai untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan. Seiring dengan meningkatnya kompleksitas tugas-tugas pemerintahan dan tuntutan pelayanan publik yang semakin tinggi, Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang perlu mengimplementasikan strategi manajemen talenta yang komprehensif. Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan kompetensi dan kapasitas pegawai, sehingga mereka dapat menjalankan tugas dengan efektif dan efisien. Pengembangan karir melalui manajemen talenta yang terstruktur juga dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pengembangan karir merupakan komponen penting dalam manajemen talenta yang berfokus pada perencanaan dan pengelolaan jalur karir karyawan untuk memastikan mereka memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi mereka. Dengan adanya strategi pengembangan karir yang baik, organisasi tidak hanya dapat memaksimalkan produktivitas dan kinerja karyawannya, tetapi juga dapat meningkatkan tingkat retensi dan kepuasan kerja (Zuñiga-Collazos et al., 2020). Karyawan yang melihat adanya prospek karir yang jelas dalam organisasi cenderung lebih loyal dan termotivasi. *Capacity building* dalam konteks pengembangan karir melibatkan berbagai praktek seperti pelatihan, *mentoring*, *coaching*, serta pengembangan keterampilan kepemimpinan dan teknis. Pelatihan dapat berupa workshop, seminar, kursus, dan program pengembangan profesional lainnya yang dirancang untuk memperkaya pengetahuan dan keterampilan karyawan. *Mentoring* dan *coaching* memberikan dukungan dan bimbingan langsung dari senior atau ahli yang berpengalaman, membantu karyawan memahami dinamika pekerjaan dan mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan untuk maju dalam karir mereka.

Mengintegrasikan manajemen talenta dengan *capacity building* membawa manfaat signifikan bagi organisasi. Pertama, ini membantu dalam menciptakan cadangan talenta yang siap mengisi posisi-posisi kunci ketika diperlukan, sehingga organisasi dapat dengan cepat beradaptasi terhadap perubahan atau kekosongan posisi strategis (Orlova, 2021). Kedua, hal ini mendorong budaya pembelajaran berkelanjutan di mana karyawan terus-menerus mencari cara untuk meningkatkan diri dan kontribusinya kepada organisasi. Ketiga, strategi ini memungkinkan organisasi untuk lebih baik dalam mengelola risiko terkait dengan kurangnya keterampilan atau kehilangan karyawan penting.

Meskipun manajemen talenta dan *capacity building* menawarkan berbagai keuntungan, penerapannya tidak bebas dari tantangan. Organisasi harus berinvestasi dalam sumber daya yang cukup untuk program pelatihan dan pengembangan, serta memastikan adanya komitmen dari semua level manajemen. Selain itu, adaptasi terhadap perubahan teknologi dan tren industri

juga menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan. Di sisi lain, peluang untuk menciptakan tenaga kerja yang lebih dinamis dan kompetitif terbuka lebar, terutama dengan adanya teknologi digital yang memungkinkan pembelajaran dan pengembangan dilakukan secara lebih fleksibel dan terjangkau. Organisasi yang mampu mengimplementasikan strategi manajemen talenta dengan efektif akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan di masa depan (Kamariah, 2012).

Salah satu praktik utama dalam manajemen talenta adalah *capacity building*, yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu dan organisasi melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan keterampilan. Di Kabupaten Semarang, *capacity building* menjadi kunci dalam memastikan bahwa pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang dihadapi (Harsch, 2020). Hal ini melibatkan berbagai kegiatan seperti *workshop*, pelatihan teknis, *mentoring*, dan *coaching* yang dirancang untuk mengembangkan kompetensi pegawai di berbagai bidang. Implementasi *capacity building* dalam manajemen talenta di Kabupaten Semarang memerlukan perencanaan yang matang dan dukungan dari semua tingkat manajemen. Perencanaan ini harus berdasarkan analisis kebutuhan yang komprehensif untuk memastikan bahwa program-program yang disusun sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pegawai. Selain itu, keterlibatan aktif dari para pemimpin daerah sangat penting untuk menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan.

Pengembangan karir yang efektif melalui *capacity building* juga membutuhkan sistem evaluasi yang baik untuk menilai kemajuan dan efektivitas program. Evaluasi ini harus mencakup pengukuran hasil belajar, perubahan kinerja, dan dampak jangka panjang pada organisasi. Dengan demikian, pemerintah daerah dapat terus melakukan penyesuaian dan perbaikan terhadap program *capacity building* yang dilaksanakan. Keberhasilan manajemen talenta dan pengembangan karir di Kabupaten Semarang juga tergantung pada kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin masa depan. Melalui *capacity building*, pegawai yang menunjukkan potensi kepemimpinan dapat diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan manajerial dan strategis yang diperlukan untuk posisi yang lebih tinggi (Gallardo, 2016). Ini tidak hanya membantu dalam suksesi kepemimpinan tetapi juga memastikan kontinuitas dan stabilitas dalam manajemen pemerintahan. Selain itu, kolaborasi dengan berbagai pihak seperti lembaga pendidikan, organisasi non-pemerintah, dan sektor swasta dapat memperkaya program *capacity building*. Kerjasama ini memungkinkan transfer pengetahuan dan praktik terbaik dari berbagai sektor, yang dapat diadaptasi sesuai dengan konteks lokal di Kabupaten Semarang. Hal ini juga dapat membuka peluang bagi pegawai untuk mendapatkan wawasan baru dan memperluas jaringan profesional mereka.

Dalam jangka panjang, strategi manajemen talenta yang mencakup praktik *capacity building* dapat membantu Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang untuk menciptakan tenaga kerja yang kompeten, berdaya saing, dan siap menghadapi tantangan masa depan. Pegawai yang terampil dan berkomitmen merupakan aset penting bagi organisasi pemerintah dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Secara keseluruhan, pengembangan karir melalui manajemen talenta dengan praktik *capacity building* merupakan langkah strategis yang esensial bagi Kabupaten Semarang (Orlova, 2021). Dengan komitmen yang kuat dan implementasi yang efektif, Kabupaten Semarang dapat membangun organisasi pemerintah yang responsif, adaptif, dan

inovatif, yang mampu memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat dengan lebih baik.

Kajian Teori Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan konsep strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada identifikasi, pengembangan, retensi, dan pemanfaatan talenta dalam organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey & Company pada akhir 1990-an melalui istilah "*the war for talent*", yang menyoroti pentingnya merekrut dan mempertahankan talenta berkualitas tinggi di era persaingan global yang semakin ketat. Dalam literatur manajemen, talenta sering diartikan sebagai individu-individu yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan luar biasa yang dapat memberikan kontribusi signifikan bagi kesuksesan organisasi (Himam, 2016).

Manajemen talenta adalah pendekatan strategis dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu berbakat dalam organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Teori manajemen talenta sering kali mengacu pada model-model yang menggabungkan unsur-unsur rekrutmen, pengembangan, dan retensi karyawan. Salah satu model yang terkenal adalah "*The Talent Management Wheel*" yang menekankan pentingnya siklus berkelanjutan dari menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan talenta. Model ini menekankan bahwa proses manajemen talenta tidak berakhir pada perekrutan, melainkan berlanjut dengan investasi dalam pengembangan kompetensi dan keterampilan karyawan agar mereka bisa berkontribusi secara optimal dan berkembang dalam karir mereka (Nisa, 2018).

Teori manajemen talenta juga menekankan pada pentingnya keselarasan antara strategi manajemen talenta dengan tujuan strategis organisasi. Menurut teori "*Strategic Talent Management*," organisasi harus mengidentifikasi kebutuhan talenta yang sesuai dengan visi dan misi mereka serta tren industri yang sedang berkembang. Hal ini melibatkan analisis kebutuhan kompetensi, perencanaan suksesi, dan pengelolaan kinerja yang berkelanjutan (Manzoor, 2020). Dalam konteks ini, pengembangan karir yang terstruktur dan *capacity building* menjadi elemen kunci untuk memastikan bahwa organisasi tidak hanya memiliki individu-individu yang kompeten, tetapi juga mampu merespons perubahan lingkungan bisnis secara efektif. Dengan demikian, manajemen talenta tidak hanya berfokus pada individu, tetapi juga pada menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung pertumbuhan dan inovasi berkelanjutan.

Manajemen talenta mencakup berbagai praktik, mulai dari rekrutmen dan seleksi yang efektif, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, hingga pengelolaan suksesi. Rekrutmen yang efektif tidak hanya tentang menarik calon yang tepat tetapi juga tentang mempertahankan mereka dalam jangka panjang. Penulis seperti Michael Armstrong dalam "*Handbook of Human Resource Management Practice*" menyatakan bahwa proses rekrutmen yang baik harus disertai dengan strategi retensi yang kuat untuk mengurangi tingkat turnover.

Dalam konteks pengembangan, pelatihan dan pembinaan merupakan elemen kunci. Gary Dessler dalam "*Human Resource Management*"

menekankan pentingnya program pengembangan karyawan yang terstruktur untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Program pelatihan yang dirancang dengan baik tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga mendorong inovasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Penilaian kinerja juga menjadi komponen penting dalam manajemen talenta (Nisa, 2018). Penilaian yang transparan dan objektif membantu dalam mengidentifikasi potensi karyawan dan menentukan langkah-langkah pengembangan lebih lanjut. Menurut teori *Expectancy* yang dikembangkan oleh Victor Vroom, karyawan akan termotivasi untuk berkinerja baik jika mereka percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan penilaian yang positif dan penghargaan yang adil. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan sangat penting untuk mendukung motivasi dan keterlibatan karyawan.

Selain itu, pengelolaan suksesi merupakan aspek kritis dalam manajemen talenta yang sering kali diabaikan. Rothwell dalam bukunya "*Effective Succession Planning*" menekankan pentingnya merencanakan penggantian posisi kunci dalam organisasi untuk memastikan kontinuitas dan stabilitas operasional. Suksesi yang efektif melibatkan identifikasi dan pengembangan calon pemimpin potensial jauh sebelum posisi tersebut kosong, sehingga transisi kepemimpinan dapat berjalan lancar tanpa mengganggu operasional organisasi. Manajemen talenta juga berhubungan erat dengan teori motivasi dan kepuasan kerja. Herzberg dalam teorinya tentang faktor motivasi menyatakan bahwa pengembangan karir, pengakuan, dan tanggung jawab adalah faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan (Garavan, 2012). Dengan demikian, strategi manajemen talenta yang efektif harus memperhatikan kebutuhan karyawan akan pengakuan dan kesempatan untuk berkembang dalam karir mereka. Lebih jauh lagi, teori *Social Exchange* yang dikemukakan oleh Blau menggarisbawahi bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi adalah hubungan timbal balik. Karyawan yang merasa bahwa organisasi menghargai dan mengembangkan mereka cenderung akan menunjukkan loyalitas dan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, investasi dalam manajemen talenta tidak hanya memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi tetapi juga memperkuat hubungan kerja yang saling menguntungkan.

Secara keseluruhan, manajemen talenta merupakan pendekatan holistik yang mengintegrasikan berbagai aspek pengelolaan sumber daya manusia untuk menciptakan tenaga kerja yang kompeten, berkomitmen, dan siap menghadapi tantangan masa depan (Berger, 2008). Dengan menerapkan teori-teori dan praktik terbaik dalam manajemen talenta, organisasi dapat meningkatkan daya saing mereka, mencapai tujuan strategis, dan memastikan keberlanjutan operasional. Penelitian dan kajian teoritis dalam bidang ini terus berkembang, memberikan wawasan baru tentang bagaimana organisasi dapat mengoptimalkan potensi talenta yang mereka miliki.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk membantu karyawan merencanakan dan mengelola jalur karir mereka dalam rangka mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Teori pengembangan karir menggabungkan berbagai konsep dari psikologi,

sosiologi, dan manajemen, dengan tujuan utama meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan serta memastikan ketersediaan talenta untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan (Elingger, 2017).

Salah satu teori utama dalam pengembangan karir adalah Teori Pengembangan Karir Super, yang diperkenalkan oleh Donald Super. Super menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses seumur hidup yang dipengaruhi oleh pengalaman dan identitas diri seseorang. Ia mengidentifikasi lima tahap dalam pengembangan karir: pertumbuhan, eksplorasi, penetapan, pemeliharaan, dan penurunan. Setiap tahap mencerminkan perubahan dalam minat, nilai, dan kemampuan individu seiring waktu, dan organisasi perlu menyesuaikan strategi pengembangan karir mereka untuk mendukung karyawan di setiap tahap tersebut.

Teori Sosial Kognitif tentang Pengembangan Karir (*Social Cognitive Career Theory - SCCT*) yang dikembangkan oleh Lent, Brown, dan Hackett, menekankan peran keyakinan diri, harapan hasil, dan tujuan dalam proses pengembangan karir (Sanipar, 2002). Menurut teori ini, individu membuat keputusan karir berdasarkan keyakinan mereka tentang kemampuan mereka (*self-efficacy*) dan ekspektasi tentang hasil dari berbagai pilihan karir. Organisasi dapat mendukung pengembangan karir dengan menyediakan lingkungan yang memungkinkan karyawan membangun keyakinan diri mereka dan mengeksplorasi berbagai jalur karir.

Edgar Schein memperkenalkan konsep jangkar karir (*career anchors*) yang menunjukkan bahwa setiap individu memiliki kombinasi unik dari kompetensi, motif, dan nilai yang membentuk jangkar karir mereka. Jangkar ini mempengaruhi keputusan karir dan kepuasan kerja. Schein mengidentifikasi delapan jangkar karir, termasuk keamanan dan stabilitas, kebebasan dan otonomi, kreativitas kewirausahaan, dan tantangan teknis/kompetensi. Pemahaman tentang jangkar karir dapat membantu organisasi menyesuaikan program pengembangan karir dengan preferensi dan motivasi individu (Rezaei et al., 2021).

Teori pengembangan karir lainnya, seperti Model Lima Tahap Pengembangan Karir (*Five-Stage Model of Career Development*) oleh Greenhaus dan Callanan, menekankan pentingnya perencanaan karir dan manajemen diri. Model ini mencakup tahapan seperti pertumbuhan, eksplorasi, pendirian, pemeliharaan, dan penurunan, mirip dengan teori Super tetapi dengan fokus lebih pada interaksi antara individu dan lingkungan kerja. Organisasi yang mendukung karyawan dalam merencanakan karir mereka dapat meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan.

Di dalam konteks organisasi, pengembangan karir sering kali diimplementasikan melalui program-program formal seperti mentoring, pelatihan, rotasi pekerjaan, dan perencanaan suksesi. Program mentoring, misalnya, menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk belajar dari pengalaman dan pengetahuan senior. Sementara itu, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan membantu karyawan mengembangkan keterampilan baru dan mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan (Suppiah & Sandhu, 2011).

Pengembangan karir juga terkait erat dengan teori motivasi. Menurut Teori Dua Faktor Herzberg, pengembangan karir merupakan salah satu faktor motivator yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dengan memberikan peluang pengembangan karir yang jelas dan menantang, organisasi dapat

memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih besar dan merasa lebih terlibat dengan pekerjaan mereka.

Lebih lanjut, teori Equity oleh Adams menunjukkan bahwa karyawan akan membandingkan usaha dan imbalan yang mereka terima dengan rekan kerja mereka. Jika mereka merasa mendapatkan pengembangan karir yang adil dan sesuai dengan usaha mereka, mereka akan lebih puas dan termotivasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa kesempatan pengembangan karir diberikan secara adil dan transparan kepada semua karyawan (Cabello, 2011).

Dengan menggabungkan berbagai teori pengembangan karir ini, organisasi dapat merancang dan mengimplementasikan program yang efektif untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan karyawan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan tetapi juga memastikan bahwa organisasi memiliki talenta yang siap untuk menghadapi tantangan masa depan. Pengembangan karir yang efektif adalah investasi jangka panjang yang membawa manfaat signifikan bagi individu dan organisasi.

Capacity Building

Capacity building atau pembangunan kapasitas merupakan konsep yang sangat penting dalam pengembangan organisasi dan sumber daya manusia. Secara umum, *capacity building* merujuk pada proses pengembangan keterampilan, pengetahuan, alat, dan sumber daya lain yang dibutuhkan individu, organisasi, dan komunitas untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan mereka secara efektif. Konsep ini telah berkembang seiring waktu, mencakup pendekatan-pendekatan yang sistematis untuk memperkuat kapabilitas internal dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang (Keban, 2000).

Teori *capacity building* didasarkan pada pemahaman bahwa pengembangan kapasitas tidak hanya mencakup pelatihan teknis tetapi juga penguatan sistem dan struktur organisasi, serta peningkatan kapasitas individu dan kelompok dalam pengambilan keputusan dan kepemimpinan. Salah satu pendekatan teoritis yang sering digunakan adalah Model Tiga Tingkatan *Capacity Building* (*Three-Tier Model of Capacity Building*) yang mencakup tingkat individu, organisasi, dan sistem. Pada tingkat individu, *capacity building* fokus pada peningkatan keterampilan dan kompetensi personal. Pada tingkat organisasi, fokusnya adalah pada pengembangan struktur, proses, dan budaya yang mendukung kinerja. Sedangkan pada tingkat sistem, emphasis diberikan pada kerangka kerja kebijakan dan lingkungan yang mendukung (Kamariah, 2012).

Peter Senge dalam bukunya "*The Fifth Discipline*" menekankan pentingnya pembelajaran organisasi (*organizational learning*) sebagai komponen kunci dari *capacity building*. Senge berpendapat bahwa organisasi yang mampu belajar secara terus-menerus akan lebih adaptif dan inovatif dalam menghadapi perubahan. Pembelajaran organisasi melibatkan pengembangan kapasitas individu untuk belajar dan berkolaborasi, serta menciptakan sistem yang mendukung transfer pengetahuan dan inovasi. *Capacity building* dalam konteks ini melibatkan penciptaan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan perubahan berkelanjutan.

Selain itu, pendekatan sistemik dalam *capacity building* menekankan pada interkoneksi antara berbagai elemen dalam organisasi. Pendekatan ini

berpendapat bahwa untuk membangun kapasitas yang efektif, perubahan harus terjadi pada semua tingkat organisasi dan lingkungan eksternal yang lebih luas (Zuñiga-Collazos et al., 2020). Hal ini mencakup peningkatan kemampuan kepemimpinan, penguatan tata kelola, serta perbaikan proses manajemen dan operasi. Pendekatan sistemik ini menekankan pentingnya sinergi antara upaya pengembangan kapasitas di tingkat individu, organisasi, dan sistem.

Secara keseluruhan, *capacity building* adalah proses yang dinamis dan berkelanjutan yang membutuhkan komitmen jangka panjang dari semua pemangku kepentingan. Dalam konteks organisasi pemerintah daerah, seperti di Kabupaten Semarang, *capacity building* yang efektif dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan publik yang lebih baik dan responsif (Anderson, 2002). Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Dengan memahami dan mengimplementasikan teori-teori *capacity building*, organisasi dapat mencapai pengembangan berkelanjutan dan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang strategi manajemen talenta dan praktik *capacity building* dalam pengembangan karir di lingkup organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi kompleksitas dan konteks yang berkaitan dengan topik penelitian ini dengan lebih mendalam, serta memahami perspektif dan pengalaman langsung dari para responden. Pendekatan kualitatif dalam penelitian ini melibatkan serangkaian metode pengumpulan data yang fleksibel dan terbuka, termasuk wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen (Sugiyono, 2013). Wawancara mendalam dilakukan dengan berbagai pemangku kepentingan terkait, seperti pegawai, manajer, dan pejabat terkait di berbagai tingkatan hierarki organisasi. Wawancara ini dirancang untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang strategi manajemen talenta yang diterapkan, pengalaman pegawai dalam pengembangan karir, serta persepsi mereka terhadap praktik *capacity building*. Observasi partisipatif juga dilakukan untuk mendapatkan pemahaman langsung tentang bagaimana strategi manajemen talenta dan praktik *capacity building* diimplementasikan dalam konteks sehari-hari organisasi.

Peneliti berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan organisasi, seperti pertemuan staf, pelatihan, atau acara lainnya, untuk mengamati dinamika dan interaksi yang terjadi. Selain itu, analisis dokumen dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder yang relevan, seperti kebijakan organisasi, laporan kinerja, dan dokumen lain yang terkait dengan manajemen talenta dan *capacity building*. Analisis dokumen ini membantu memperoleh pemahaman tentang kerangka kerja dan strategi resmi yang telah ditetapkan oleh organisasi, serta melihat perbedaan antara kebijakan yang diumumkan dan implementasinya di lapangan (Cooper, 2017).

Data yang terkumpul dari ketiga metode ini kemudian dianalisis secara tematik. Analisis tematik melibatkan proses pengkodean data, pengelompokan kode-kode yang serupa menjadi tema, dan interpretasi makna yang muncul dari

tema-tema tersebut. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola-pola, tren, dan perspektif yang muncul dari data, serta menyusun narasi yang kaya dan mendalam tentang strategi manajemen talenta dan praktik capacity building dalam pengembangan karir di lingkup organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang.

Hasil dan Pembahasan

Implikasi Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan Karir Dengan Praktek Capacity Building Pada Lingkup Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang

Implikasi strategi manajemen talenta dalam pengembangan karir dengan praktek capacity building pada lingkup organisasi pemerintah daerah Kabupaten Semarang adalah langkah proaktif yang menjanjikan untuk memperkuat kemampuan sumber daya manusia dalam menjawab tuntutan perkembangan zaman. Dalam konteks ini, manajemen talenta mengacu pada upaya identifikasi, pengembangan, dan pemanfaatan potensi individu dalam mencapai tujuan organisasi. Kabupaten Semarang sebagai entitas pemerintahan yang berkembang memahami bahwa menginvestasikan pada pengembangan talenta adalah kunci untuk meningkatkan kualitas layanan publik.

Penerapan strategi manajemen talenta berdampak langsung pada pengembangan karir pegawai di lingkungan pemerintah daerah Kabupaten Semarang. Melalui pendekatan ini, para pegawai diberi kesempatan untuk mengasah keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan serta harapan organisasi. Dengan demikian, mereka menjadi lebih siap dan mampu menghadapi tantangan yang kompleks dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Salah satu praktek utama dari strategi manajemen talenta adalah capacity building. Dengan capacity building, pemerintah daerah Kabupaten Semarang berupaya untuk meningkatkan kapasitas individu-individu di dalam organisasi melalui pendekatan pelatihan, pembinaan, dan pengembangan berkelanjutan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas tenaga kerja, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan (Chen et al., 2021). Dampak positif dari penerapan strategi ini tidak hanya terasa pada tingkat individual, tetapi juga secara keseluruhan memperkuat kualitas layanan publik yang disediakan oleh pemerintah daerah Kabupaten Semarang. Pegawai yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik cenderung memberikan pelayanan yang lebih efektif dan efisien kepada masyarakat. Hal ini pada gilirannya meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik.

Selain itu, dengan fokus pada pengembangan karir dan capacity building, pemerintah daerah Kabupaten Semarang juga dapat memperkuat daya tarik organisasi sebagai tempat bekerja yang menarik bagi individu berbakat. Ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif, di mana ide-ide baru didorong dan potensi setiap individu diakui dan dikembangkan. Namun demikian, implementasi strategi manajemen talenta dan capacity building tidaklah tanpa tantangan. Diperlukan komitmen yang kuat dari pimpinan organisasi, alokasi sumber daya yang memadai, serta kesadaran kolektif dari seluruh anggota organisasi untuk menerima dan mengadopsi perubahan. Selain itu, evaluasi berkala juga penting untuk memastikan efektivitas dan relevansi dari program-program yang dilaksanakan (Khater, 2015).

Secara keseluruhan, strategi manajemen talenta dengan praktek capacity building memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja dan daya saing pemerintah daerah Kabupaten Semarang. Dengan menginvestasikan pada pengembangan karir pegawai dan memperkuat kapasitas individu, Kabupaten Semarang dapat menjadi contoh bagi daerah lain dalam mengoptimalkan potensi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan pembangunan yang berkelanjutan.

berikut adalah hasil wawancara dengan tiga pegawai pemerintah Kabupaten Semarang mengenai strategi manajemen talenta dan praktek capacity building:

1. **Bapak Sutomo, Kepala Bagian Sumber Daya Manusia (SDM)**

"Sebagai Kepala Bagian SDM, saya melihat bahwa strategi manajemen talenta dan capacity building adalah kunci untuk meningkatkan kualitas layanan publik di Kabupaten Semarang. Kami telah mengimplementasikan berbagai program pelatihan dan pengembangan karir untuk pegawai kami. Salah satunya adalah program mentorship yang memungkinkan pegawai senior untuk membimbing dan mengembangkan pegawai junior. Hal ini membantu dalam transfer pengetahuan dan pengalaman, sehingga kami memiliki tenaga kerja yang lebih kompeten dan siap menghadapi perubahan yang terjadi."

2. **Ibu Anisa, Kepala Seksi Pelayanan Publik**

"Sebagai Kepala Seksi Pelayanan Publik, saya merasakan dampak langsung dari praktek capacity building dalam pekerjaan sehari-hari. Melalui pelatihan yang kami terima, kami menjadi lebih mampu memberikan pelayanan yang cepat, akurat, dan ramah kepada masyarakat. Program-program pelatihan seperti manajemen waktu, komunikasi efektif, dan penyelesaian masalah telah membantu kami meningkatkan keterampilan yang sangat diperlukan dalam melayani publik. Saya yakin bahwa dengan terus mengembangkan kapasitas kami, kami dapat memberikan layanan yang lebih baik kepada masyarakat Kabupaten Semarang."

3. **Bapak Joko, Staf Administrasi Keuangan**

"Sebagai staf administrasi keuangan, saya menyadari pentingnya pengembangan karir dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja. Melalui program pelatihan yang telah saya ikuti, saya dapat memahami lebih dalam tentang sistem keuangan dan pengelolaan anggaran di pemerintah daerah. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas pekerjaan saya, tetapi juga memberikan peluang untuk meningkatkan kesejahteraan pribadi dan profesional. Saya sangat berterima kasih atas investasi yang dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Semarang dalam pengembangan talenta, dan saya yakin hal ini akan membawa dampak positif bagi kemajuan organisasi secara keseluruhan."

Wawancara dengan ketiga pegawai ini menunjukkan bahwa implementasi strategi manajemen talenta dan praktek capacity building telah memberikan dampak yang positif bagi pegawai dan layanan publik di Kabupaten Semarang. Dari hasil wawancara dengan tiga pegawai pemerintah Kabupaten Semarang, dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen talenta dan praktek capacity building memiliki dampak yang signifikan bagi kinerja organisasi dan pelayanan publik. Para responden mengakui pentingnya investasi dalam pengembangan karir dan peningkatan kapasitas pegawai untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi layanan yang diberikan kepada masyarakat.

Kepala Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) menyoroti pentingnya program-program pelatihan dan pengembangan karir dalam menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan siap menghadapi perubahan. Hal ini tercermin dalam pengalaman Kepala Seksi Pelayanan Publik, yang merasa bahwa pelatihan telah membantu meningkatkan keterampilan yang diperlukan dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Demikian pula, staf administrasi keuangan menekankan bahwa investasi dalam pengembangan talenta tidak hanya meningkatkan kualitas pekerjaan, tetapi juga memberikan peluang untuk meningkatkan kesejahteraan pribadi dan profesional.

Kesimpulannya, strategi manajemen talenta dan praktek capacity building merupakan langkah yang tepat bagi pemerintah daerah Kabupaten Semarang untuk memperkuat kemampuan sumber daya manusia dalam menghadapi tuntutan perkembangan zaman. Melalui program-program ini, mereka telah berhasil meningkatkan kualitas layanan publik dan memberikan dampak positif bagi kemajuan organisasi secara keseluruhan. Dengan komitmen yang kuat dan investasi yang berkelanjutan, Kabupaten Semarang dapat terus menjadi contoh bagi daerah lain dalam optimalisasi potensi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan pembangunan yang berkelanjutan.

Urgensi Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan Karir Dengan Praktek Capacity Building Pada Lingkup Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang

Urgensi strategi manajemen talenta dalam pengembangan karir dengan praktek capacity building pada lingkup organisasi pemerintah daerah Kabupaten Semarang adalah sebuah kebutuhan mendesak yang tidak dapat diabaikan. Dalam era yang ditandai dengan perubahan yang cepat dan kompleks, pemerintah daerah Kabupaten Semarang dihadapkan pada beragam tantangan yang memerlukan sumber daya manusia yang kompeten dan siap menghadapi dinamika lingkungan. Pertama-tama, strategi manajemen talenta menjadi penting karena merupakan kunci untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang berkualitas. Dalam konteks pelayanan publik, keberadaan pegawai yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan sangatlah vital. Tanpa pegawai yang kompeten, pemerintah daerah akan kesulitan dalam memberikan pelayanan yang efektif dan efisien kepada masyarakat.

Selain itu, pengembangan karir menjadi urgensi karena merupakan faktor penentu dalam memotivasi dan mempertahankan pegawai yang berkualitas. Ketika pegawai merasa bahwa organisasi memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri dan meraih karir yang lebih baik, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal (Rezaei et al., 2021). Hal ini berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Lebih lanjut, praktek capacity building juga mendesak karena membantu organisasi dalam menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Dengan meningkatkan kapasitas individu-individu di dalam organisasi melalui pendekatan pelatihan, pembinaan, dan pengembangan berkelanjutan, pemerintah daerah Kabupaten Semarang dapat memastikan bahwa pegawai siap menghadapi tantangan yang kompleks dan beragam.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen talenta dan praktek capacity building adalah hal yang sangat penting bagi pemerintah daerah Kabupaten Semarang. Langkah-langkah ini bukan hanya untuk memastikan kualitas layanan publik yang lebih baik, tetapi juga untuk membangun fondasi yang kuat bagi kemajuan organisasi dalam jangka panjang. Tanpa investasi dalam pengembangan talenta, organisasi akan kesulitan untuk tetap relevan dan berdaya saing di tengah perubahan yang terus-menerus terjadi (Hadjri, 2015). Oleh karena itu, urgensi strategi ini tidak bisa diabaikan jika Kabupaten Semarang ingin mencapai tujuan pembangunan yang berkelanjutan dan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakatnya.

Berikut adalah hasil wawancara dengan seorang pejabat pemerintah daerah Kabupaten Semarang mengenai urgensi strategi manajemen talenta dan praktek capacity building:

Ibu Dewi, Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)

Pertanyaan: Apa pendapat Ibu Dewi mengenai urgensi strategi manajemen talenta dan praktek capacity building dalam lingkup organisasi pemerintah daerah Kabupaten Semarang?

Jawaban Ibu Dewi: *"Saya percaya bahwa strategi manajemen talenta dan praktek capacity building sangatlah penting bagi keberlangsungan organisasi pemerintah daerah Kabupaten Semarang. Dalam konteks yang terus berubah dan berkembang, kebutuhan akan sumber daya manusia yang berkualitas dan siap menghadapi perubahan menjadi semakin mendesak. Tanpa strategi yang tepat dalam mengelola talenta dan meningkatkan kapasitas pegawai, organisasi akan kesulitan untuk menjawab tantangan yang ada."*

"Urgensinya terletak pada kemampuan kita untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat. Dengan memiliki pegawai yang terampil dan terlatih, kami dapat memberikan layanan yang lebih efektif dan efisien. Selain itu, dengan adanya praktek capacity building, kami dapat memastikan bahwa pegawai kami tetap relevan dan siap menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar, baik dalam hal teknologi, regulasi, maupun kebutuhan masyarakat."

"Lebih lanjut, urgensi ini juga terkait dengan daya saing organisasi. Dalam persaingan yang semakin ketat, organisasi yang memiliki pegawai yang kompeten dan terampil akan lebih mampu untuk bertahan dan berkembang. Oleh karena itu, saya yakin bahwa strategi manajemen talenta dan praktek capacity building bukan hanya menjadi kebutuhan, tetapi juga sebuah keharusan bagi pemerintah daerah Kabupaten Semarang jika kami ingin mencapai tujuan pembangunan yang berkelanjutan dan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat kami."

Hasil wawancara dengan Ibu Dewi, Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), menegaskan urgensi strategi manajemen talenta dan praktek capacity building dalam lingkup organisasi pemerintah daerah Kabupaten Semarang. Dari wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah tersebut bukan hanya dianggap penting, tetapi juga menjadi suatu keharusan yang tidak dapat diabaikan.

Pertama-tama, kesimpulan tersebut menggarisbawahi pentingnya strategi manajemen talenta dalam konteks keberlangsungan organisasi. Dengan memiliki pegawai yang terampil dan terlatih, organisasi dapat memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat. Ini adalah fondasi utama untuk

menciptakan kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap pemerintah daerah. Kedua, kesimpulan tersebut menyoroti urgensi praktek capacity building dalam menjaga daya saing organisasi. Dalam era perubahan yang cepat, organisasi yang tidak beradaptasi dengan cepat akan tertinggal. Oleh karena itu, melalui praktek capacity building, organisasi dapat memastikan bahwa pegawainya tetap relevan dan siap menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar.

Terakhir, kesimpulan tersebut juga menekankan bahwa strategi manajemen talenta dan praktek capacity building bukan hanya menjadi kebutuhan, tetapi juga menjadi suatu keharusan bagi pemerintah daerah Kabupaten Semarang. Ini tidak hanya terkait dengan pelayanan publik yang lebih baik, tetapi juga dengan daya saing organisasi dalam menghadapi tantangan dan persaingan yang semakin ketat. Secara keseluruhan, kesimpulan dari wawancara tersebut menegaskan bahwa strategi manajemen talenta dan praktek capacity building adalah langkah yang krusial bagi pemerintah daerah Kabupaten Semarang dalam mencapai tujuan pembangunan yang berkelanjutan dan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakatnya.

Kesimpulan

Strategi manajemen talenta dan praktek capacity building adalah landasan utama untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat. Dengan memiliki pegawai yang terampil dan terlatih, pemerintah daerah dapat memastikan bahwa kebutuhan masyarakat terpenuhi dengan efektif dan efisien. Praktek capacity building sangatlah vital dalam menjaga daya saing organisasi. Dalam era perubahan yang cepat dan kompleks, organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan akan tertinggal. Oleh karena itu, melalui pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, pemerintah daerah Kabupaten Semarang dapat memastikan bahwa pegawai mereka tetap relevan dan siap menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar. Strategi manajemen talenta dan praktek capacity building bukan hanya menjadi kebutuhan, tetapi juga suatu keharusan bagi pemerintah daerah Kabupaten Semarang. Langkah-langkah ini tidak hanya diperlukan untuk meningkatkan kualitas layanan publik, tetapi juga untuk memastikan keberlangsungan dan kemajuan organisasi dalam menghadapi tantangan dan persaingan yang semakin ketat di masa depan. Dengan komitmen yang kuat dan investasi yang berkelanjutan dalam pengembangan sumber daya manusia, Kabupaten Semarang dapat terus menjadi contoh bagi daerah lain dalam upaya mencapai pembangunan yang berkelanjutan.

Dari pembahasan urgensi strategi manajemen talenta dan praktek capacity building dalam pemerintah daerah Kabupaten Semarang, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk memperkuat implementasi dan efektivitas langkah-langkah tersebut. Pertama, pemerintah daerah perlu meningkatkan investasi dalam program-program pelatihan dan pengembangan karir bagi pegawai. Hal ini dapat dilakukan dengan mengalokasikan anggaran yang memadai dan menyediakan fasilitas yang mendukung, seperti ruang pelatihan dan akses ke materi-materi pendidikan yang relevan. Kedua, penting untuk memperkuat kerja sama dengan lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan terkait. Kolaborasi dengan universitas, lembaga pelatihan, dan organisasi profesi dapat membantu pemerintah daerah Kabupaten Semarang dalam menyediakan program-program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan zaman. Kerja sama ini juga dapat memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan pengalaman antara sektor publik dan swasta.

Selanjutnya, perlu dibangun mekanisme evaluasi yang sistematis untuk mengukur efektivitas program-program pelatihan dan pengembangan karir. Dengan melakukan evaluasi secara berkala, pemerintah daerah dapat mengevaluasi keberhasilan program-program yang telah dilaksanakan, mengidentifikasi area-area yang perlu perbaikan, dan menyesuaikan strategi ke depan sesuai dengan kebutuhan yang berkembang. Selain itu, penting untuk mendorong partisipasi aktif dari para pegawai dalam program-program pelatihan dan pengembangan karir. Pemerintah daerah dapat mengadopsi pendekatan partisipatif dalam perencanaan dan implementasi program-program ini, sehingga pegawai merasa memiliki dan terlibat dalam proses pengembangan diri mereka sendiri. Ini akan meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Terakhir, perlu dibangun budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan. Pemerintah daerah perlu mempromosikan nilai-nilai seperti kesediaan untuk belajar, berbagi pengetahuan, dan berinovasi di seluruh tingkatan organisasi. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan, pemerintah daerah Kabupaten Semarang dapat memastikan bahwa strategi manajemen talenta dan praktek capacity building menjadi bagian integral dari budaya kerja organisasi.

REFERENSI

- Anderson. (2002). Best Practice in Capacity Building in Public Finance Management in Afrika. *International Swedish Institut for Public Administration and Michelen Institut Development Studies and Human Righ*, 01, 1–23.
- Berger. (2008). *The Handbook of Best Practices on Talent Management: Mengidentifikasi, Mengembangkan dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Menciptakan Keunggulan Organisasi*. (2nd ed.). Penerbit PPM Jakarta.
- Cabello. (2011). No TitleLeveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 807–828.
- Chen, M. Y. C., Lam, L. W., & Zhu, J. N. Y. (2021). Should companies invest in human resource development practices? The role of intellectual capital and organizational performance improvements. *Personnel Review*, 50(2), 460–477. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0179>
- Cooper. (2017). *Metode Penelitian Bisnis, Edisi 12, Jilid 1, Terjemahan oleh Rahma Wijayanti dan Gina Gania* (4th ed.). Salemba Empat Karya.
- Elingger. (2017). Making The Business Case For The Learning Organization Concept: The Problem And The Solution. *Advances In Developing Human Resources*, 05, 163–172.
- Endratno. (2011). Talent Management Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi.” *Journal Sustainable Competitive Advantage (SCA). Proceeding Seminar Nasional & Call For Papers (SCA-1).*, 08, 34–36.
- Gallardo. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38, 65–78.
- Garavan. (2012). Mapping talent development : definition , scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 26, 119–139.
- Hadjri. (2015). International Review of Management and Marketing Islamic Human Resource Management, Organizational Commitment and Employee Performance: A Case Study on Sharia Bank in South Sumatera. *International*

- Review of Management and Marketing*, 01, 123–129.
- Harsch. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility— A qualitative exploration. *Human Resource Management. Elshiver Journal International*, 03, 25–33.
- Himam. (2016). Talent management dalam Perspektif Organizational Change and Development. *Review. Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 09, 113–120.
- Kamariah, N. (2012). Capacity Building: Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota di Indonesia. *Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi-Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN)*, 02, 55–60.
- Keban. (2000). Good Governance dan Capacity building sebagai indikator utama dan Fokus Penilaian. *Jurnal Perencanaan Pembangunan*, 03, 1–30.
- Khater. (2015). A Cobb – Douglas Function Based Index for Human Development in Egypt. *Strategic Management Journal*, 09, 99–110.
- Manzoor. (2020). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. *Sustainability (Switzerland)*, 19, 111–131.
- Nisa. (2018). Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9, 45–66.
- Orlova, E. V. (2021). Design of personal trajectories for employees' professional development in the knowledge society under industry 5.0. *Social Sciences*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/socsci10110427>
- Rezaei, F., Khalilzadeh, M., & Soleimani, P. (2021). Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance: Mediating the Role of Human Capital. *Advances in Human-Computer Interaction*, 2021. <https://doi.org/10.1155/2021/8857572>
- Sanipar, M. T. (2002). Antropologi Politik: Pengkajian Pendekatan Tingkah Laku Dan Kebudayaan Menyoroti Pergerakan Aktor Politik. *Jurnal Sosial Humaniora*, 03, 27–37.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif* (2nd ed.). Gramedia Pustaka Utama.
- Suppiah, V., & Sandhu, M. S. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462–477. <https://doi.org/10.1108/13673271111137439>
- Zuñiga-Collazos, A., Lozada, N., & Perdomo-Charry, G. (2020). Effect of absorption capacity acquired on organisational performance. *International Journal of Innovation Management*, 24(5), 1–19. <https://doi.org/10.1142/S1363919620500486>