

**MANAJEMEN TALENTA DALAM SEKTOR PUBLIK: SEBUAH KAJIAN
LITERATUR REVIEW**

MANAJEMEN TALENTA DI SEKTOR PUBLIK: TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Tyas Prasetyawati¹, Tulus Harefa², Luk Luk Fuadah³,

Fakultas Ekonomi, Universitas Sriwijaya^{1,2,3}

01042682428016@student.unsri.ac.id¹, 01042682428010@student.unsri.ac.id²,

lukluk_fuadah@unsri.ac.id³

ABSTRACT

This study aims to examine the development, practices, and challenges of talent management (TM) in the public sector. This study uses a Systematic Literature Review (SLR) approach guided by the PRISMA methodology. Articles were collected from reputable databases (Scopus, Web of Science, Sinta, and Google Scholar) and selected using inclusion and exclusion criteria. Studies discussing the adoption, strategies, and impact of TM in public organizations were included. The review results indicate that TM in the public sector is influenced by four dominant themes: (1) strategic alignment of TM with the public sector reform and modernization agenda, (2) the role of TM in building leadership and succession planning, (3) the contribution of TM to employee motivation, retention, and performance, and (4) the challenges of implementing TM in bureaucracies and resource-constrained environments. Overall, these findings indicate that effective TM can improve organizational capacity, service quality, and public trust. This review is limited to a specific database and timeframe and may not cover all relevant studies at the regional level. This research provides insights for policymakers, HR managers, and public administrators in designing TM strategies appropriate to the government context. Emphasis on inclusivity, leadership development, and digital transformation are key to strengthening human capital in public institutions.

Keywords: *Talent Management, Public Sector, Leadership Development, Human Capital, Public Administration*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji perkembangan, praktik, dan tantangan manajemen talenta (Talent Management/TM) di sektor publik. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)* yang dipandu oleh metodologi PRISMA. Artikel dikumpulkan dari basis data bereputasi (Scopus, Web of Science, Sinta, dan Google Scholar) dan diseleksi menggunakan kriteria inklusi dan eksklusi. Studi yang membahas adopsi, strategi, dan dampak TM dalam organisasi publik dimasukkan. Hasil tinjauan menunjukkan bahwa TM di sektor publik dipengaruhi oleh empat tema dominan: (1) penyelarasan strategis TM dengan agenda reformasi dan modernisasi sektor publik, (2) peran TM dalam membangun kepemimpinan dan perencanaan suksesi, (3) kontribusi TM terhadap motivasi, retensi, dan kinerja pegawai, serta (4) tantangan penerapan TM dalam birokrasi dan lingkungan dengan keterbatasan sumber daya. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa TM yang efektif mampu meningkatkan kapasitas organisasi, kualitas layanan, dan kepercayaan publik. Tinjauan ini terbatas pada basis data dan rentang waktu tertentu sehingga mungkin belum mencakup seluruh studi relevan di tingkat regional. Penelitian ini memberikan wawasan bagi pembuat kebijakan, manajer SDM, dan administrator publik dalam merancang strategi TM yang sesuai dengan konteks pemerintahan. Penekanan pada inklusivitas, pengembangan kepemimpinan, serta transformasi digital menjadi kunci dalam memperkuat modal manusia di institusi publik.

Kata kunci: Manajemen Talenta, Sektor Publik, Pengembangan Kepemimpinan, Modal Manusia, Administrasi Publik

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan global, perkembangan teknologi digital, serta meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan publik telah menempatkan sumber daya manusia sebagai aset strategis dalam organisasi

pemerintah. Dalam konteks tersebut, Talent Management (TM) menjadi salah satu pendekatan penting untuk memastikan bahwa institusi publik mampu menarik, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai dengan kompetensi unggul (Kravariti &

Johnston, 2020). Berbeda dengan sektor swasta yang umumnya berorientasi pada keuntungan, sektor publik menghadapi kompleksitas yang lebih besar karena tujuan utamanya adalah pelayanan publik, akuntabilitas, serta pencapaian nilai sosial (Thunnissen & Buttiens, 2017). Oleh karena itu, implementasi TM dalam sektor publik tidak hanya berfokus pada kinerja individu, tetapi juga pada peningkatan kapasitas institusi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Sejumlah penelitian menegaskan bahwa praktik TM yang efektif dapat meningkatkan retensi pegawai, memperkuat kepemimpinan, dan mendukung inovasi dalam pelayanan publik. Misalnya, strategi pengembangan talenta di birokrasi modern terbukti mampu menyiapkan *leadership pipeline* yang berkelanjutan, mendorong adaptasi terhadap reformasi administrasi, dan mempercepat transformasi digital (Poocharoen & Lee, 2013; Kravariti, 2023). Namun, di sisi lain, penerapan TM di sektor publik masih menghadapi tantangan signifikan, seperti keterbatasan anggaran, resistensi budaya birokrasi, regulasi kepegawaian yang kaku, serta kurangnya fleksibilitas dalam sistem rekrutmen dan promosi (Glenn, 2012; Al Jawali et al., 2021).

Konteks global juga menunjukkan adanya perbedaan dalam praktik TM di sektor publik. Negara-negara maju cenderung menekankan pada pengembangan kompetensi kepemimpinan dan manajemen kinerja, sedangkan negara berkembang lebih berfokus pada penguatan kapasitas dasar aparatur dan pengelolaan talenta secara inklusif (Haak-Saheem & Brewster, 2017). Di Indonesia, implementasi TM mulai diperhatikan dalam kerangka reformasi birokrasi, terutama melalui program pengembangan ASN unggul, digitalisasi layanan kepegawaian, serta

upaya menciptakan *merit system* yang transparan (Fauzian, 2024).

Melihat dinamika tersebut, kajian tentang TM di sektor publik menjadi semakin relevan dan penting. Penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran tentang praktik TM yang berkembang di berbagai negara, tetapi juga menyajikan analisis mengenai peluang dan hambatan dalam penerapannya di institusi pemerintah. Dengan demikian, studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik sekaligus rekomendasi praktis bagi perancang kebijakan dan manajer SDM di sektor publik dalam membangun sistem manajemen talenta yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi tren, fokus kajian, dan distribusi penelitian terkait manajemen talenta di sektor publik pada periode 2012–2025.
2. Menganalisis strategi, tantangan, serta dampak penerapan manajemen talenta dalam organisasi publik di berbagai negara.
3. Memberikan rekomendasi konseptual dan praktis bagi pengembangan kebijakan manajemen talenta di sektor publik, khususnya dalam konteks reformasi birokrasi dan digitalisasi pelayanan.

Research Questions

Berdasarkan tujuan di atas, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan berikut:

1. Bagaimana tren publikasi akademik mengenai talenta manajemen di sektor publik selama periode 2012–2025?
2. Fokus utama apa saja yang dikaji dalam literatur terkait implementasi manajemen talenta di organisasi publik?

3. Apa saja tantangan yang dihadapi dalam penerapan manajemen talenta di sektor publik, dan bagaimana strategi yang diusulkan untuk mengatasinya?
4. Bagaimana kontribusi manajemen talenta terhadap peningkatan kinerja organisasi dan pelayanan publik?

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Manajemen Talenta/Talent Management (TM)

Talent Management (TM) merupakan sebuah pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada upaya menarik, mengembangkan, mempertahankan, serta memotivasi individu-individu berbakat agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Konsep ini pertama kali berkembang dalam konteks sektor swasta, di mana perusahaan berusaha menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan tenaga kerja yang berkualitas. Collings dan Mellahi (2009) menekankan bahwa TM berbeda dari praktik manajemen SDM tradisional karena sifatnya yang lebih selektif dan strategis. TM tidak hanya menyangkut semua karyawan secara umum, melainkan memusatkan perhatian pada posisi-posisi kunci dan individu yang menempatkannya, karena merekalah yang dianggap memberikan kontribusi paling signifikan terhadap keberhasilan organisasi.

Seiring dengan perubahan lingkungan bisnis dan organisasi, konsep TM mengalami perkembangan yang pesat. Pada awalnya, TM identik dengan kegiatan perencanaan suksesi dan program untuk kelompok “high potential” di perusahaan-perusahaan besar. Namun, pandangan ini mulai mendapat kritik, salah satunya dari Cappelli (2008), yang menilai praktik tersebut seringkali mahal, birokratis, dan kurang relevan dengan kebutuhan

organisasi modern yang serba cepat berubah. Sebagai respons, literatur kontemporer mulai memperluas konsep TM agar tidak hanya berfokus pada individu tertentu, tetapi juga memperhatikan bagaimana organisasi secara keseluruhan dapat menciptakan sistem yang mendukung pembentukan pipeline kepemimpinan, pengembangan keterampilan, serta engagement karyawan.

Dalam literatur, TM dijelaskan melalui berbagai landasan teori. Pertama, *Resource-Based View (RBV)* melihat talenta sebagai sumber daya strategis yang langka, bernilai, sulit ditiru, dan tidak mudah diganti, sehingga dapat memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang. Kedua, *Human Capital Theory* menekankan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi pegawai adalah bentuk modal yang dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Investasi pada modal manusia inilah yang menjelaskan bagaimana TM mampu meningkatkan produktivitas organisasi. Ketiga, perspektif *Perceived Organizational Support* dan teori pertukaran sosial menyoroti dimensi psikologis dari TM: ketika organisasi menunjukkan kepedulian dan dukungan melalui program pengembangan talenta, karyawan akan membalasnya dengan loyalitas, komitmen, dan kinerja yang lebih tinggi.

Komponen TM umumnya mencakup beberapa aspek penting, mulai dari perencanaan tenaga kerja, rekrutmen selektif, pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan mentoring, hingga perencanaan suksesi dan retensi pegawai. Proses ini tidak hanya ditujukan untuk mengisi posisi yang kosong, tetapi juga memastikan keberlanjutan organisasi melalui kesiapan kepemimpinan di masa depan. Selain itu, pengukuran efektivitas TM

menjadi hal krusial, dengan indikator yang dapat mencakup tingkat retensi talenta, waktu pengisian posisi kunci, tingkat mobilitas internal, maupun kesiapan calon pemimpin.

Namun, konsep “talent” sendiri masih menjadi perdebatan. Sebagian literatur mendukung pendekatan eksklusif, yakni hanya fokus pada individu dengan potensi tinggi atau posisi kritis, sementara sebagian lain mendorong pendekatan inklusif yang menganggap semua karyawan memiliki talenta dan berhak memperoleh kesempatan pengembangan. Perdebatan ini menimbulkan implikasi praktis yang penting, terutama dalam konteks sektor publik yang umumnya menjunjung prinsip kesetaraan dan transparansi.

Jika dibandingkan dengan manajemen SDM tradisional, TM memiliki orientasi yang lebih strategis dan selektif. Praktik HRM umumnya bersifat administratif dan berlaku universal, seperti penggajian, pengelolaan absensi, atau aturan disiplin kerja. Sebaliknya, TM berupaya memastikan bahwa individu-individu tertentu benar-benar dipersiapkan untuk mendukung strategi organisasi melalui pengembangan terarah, jalur karier yang jelas, serta retensi yang lebih kuat. Meski demikian, sejumlah kritik juga muncul. Beberapa peneliti menyoroti adanya risiko bias dalam seleksi talenta, potensi diskriminasi terhadap pegawai yang tidak masuk kategori “berbakat”, hingga biaya besar yang terkadang tidak sebanding dengan hasilnya apabila tidak didukung oleh strategi organisasi yang jelas.

Manajemen Talenta dalam Sektor Publik

Berbeda dengan sektor swasta, TM di sektor publik tidak hanya diarahkan untuk meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga untuk menciptakan nilai

sosial, akuntabilitas, dan kualitas layanan publik (Thunnissen & Buttiens, 2017). Studi di Kanada menunjukkan bahwa pengelolaan talenta di sektor publik penting untuk memperkuat kapasitas birokrasi menghadapi tantangan reformasi, digitalisasi, serta meningkatnya tuntutan masyarakat (Glenn, 2012).

Selain itu, TM dalam organisasi pemerintah sering dihubungkan dengan agenda *public sector reform* seperti penerapan *merit system*, transparansi dalam rekrutmen, dan pengembangan kepemimpinan untuk memastikan keberlanjutan *leadership pipeline* (Poocharoen & Lee, 2013). Penelitian terbaru juga menekankan pentingnya TM dalam mendorong transformasi digital dan inovasi layanan publik (Fauzian, 2024).

Dimensi dan Praktik Manajemen Talenta di Sektor Publik

Berdasarkan tinjauan literatur, terdapat beberapa dimensi utama dalam penerapan TM di sektor publik:

1. Talent acquisition (rekrutmen dan seleksi) – organisasi publik menghadapi tantangan menarik talenta muda karena adanya citra birokrasi yang kaku dan kurang kompetitif dibanding sektor swasta (Al Jawali et al., 2021).
2. Talent development (pengembangan kompetensi dan kepemimpinan) – fokus pada pelatihan, pengembangan karier, serta penciptaan *succession planning* untuk memastikan kesinambungan kepemimpinan (Kravariti, 2023).
3. Talent retention (retensi pegawai berbakat) – penting untuk mengurangi tingkat *turnover* dan meningkatkan motivasi melalui kompensasi yang adil, sistem penghargaan, serta fleksibilitas kerja (Pomaranik et al., 2024).

4. Talent engagement (keterlibatan pegawai) – melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan inovasi pelayanan publik sehingga meningkatkan loyalitas dan kinerja (Walker, 2020).

METODE PENELITIAN

Jenis dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR). Pendekatan ini dipilih karena dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai perkembangan konsep, implementasi, tantangan, serta hasil-hasil penelitian terdahulu tentang *talent management* di sektor publik. SLR dilakukan dengan mengikuti panduan *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)* yang memastikan proses telaah dilakukan secara transparan, terstruktur, dan dapat direplikasi.

Sumber Data

Data penelitian berasal dari artikel jurnal ilmiah yang dipublikasikan pada database bereputasi internasional maupun nasional, di antaranya Scopus, Web of Science, Emerald Insight, Taylor & Francis, SpringerLink, ScienceDirect, Google Scholar. Selain itu, artikel jurnal nasional yang terindeks Sinta 2–4 juga dipertimbangkan untuk memperkaya perspektif lokal.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi:

1. Artikel dipublikasikan dalam kurun waktu 2012–2025.
2. Artikel fokus pada topik *talent management* di sektor publik (pemerintahan, lembaga negara, BUMN, atau institusi publik lainnya).
3. Artikel berupa jurnal peer-reviewed, prosiding internasional/nasional, atau laporan riset yang kredibel.

4. Artikel ditulis dalam bahasa Inggris atau bahasa Indonesia.

Kriteria eksklusi:

1. Artikel yang membahas *talent management* hanya di sektor privat (perusahaan komersial).
2. Artikel berupa opini, editorial, atau non-peer reviewed.
3. Artikel yang tidak tersedia dalam bentuk full text.

Strategi Pencarian

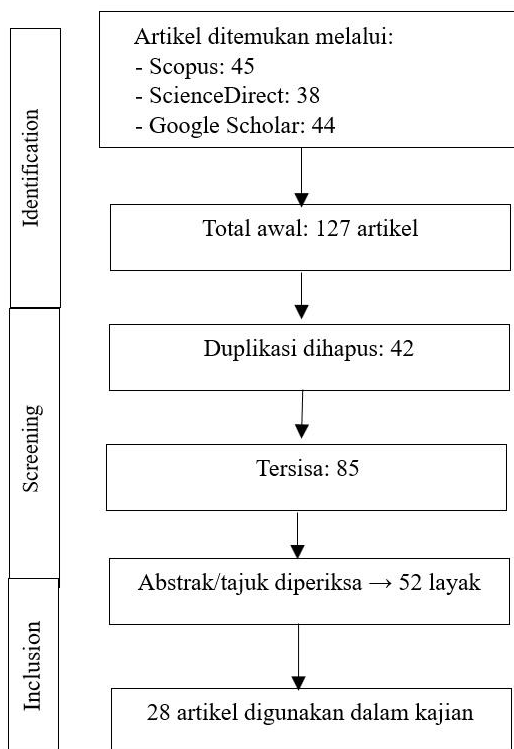
Proses pencarian dilakukan dengan menggunakan kombinasi kata kunci, antara lain:

- “Talent Management” AND “Public Sector”
- “Talent Retention” AND “Public Organization”
- “Talent Strategy” AND “Government”
- “Manajemen Talenta” AND “Sektor Publik”

Penggunaan *Boolean operator* (AND, OR) diterapkan untuk memperluas atau mempersempit pencarian sesuai kebutuhan.

Prosedur Seleksi Artikel

Seleksi artikel dilakukan melalui empat tahap sesuai alur PRISMA: Identifikasi yaitu mengumpulkan seluruh artikel yang relevan dari berbagai database, Screening yaitu menghapus artikel duplikat, artikel tidak relevan dengan judul dan abstrak. Kelayakan (Eligibility) yaitu membaca isi artikel secara penuh untuk menilai kesesuaian dengan kriteria inklusi. Inklusi yaitu memasukkan artikel yang memenuhi syarat ke dalam analisis akhir.

**Figure 1. Diagram Prisma****Teknik Analisis Data**

Analisis dilakukan melalui pendekatan sintesis tematik, yaitu mengelompokkan artikel berdasarkan tema atau isu utama. Langkah-langkah analisis meliputi:

1. Ekstraksi data: mencatat identitas artikel (penulis, tahun, judul, lokasi penelitian, tujuan, metode, temuan).

2. Kategorisasi: mengelompokkan artikel ke dalam tema-tema, misalnya: (a) kerangka konseptual TM publik, (b) implementasi praktik, (c) tantangan institusional, (d) peran digitalisasi, dan (e) dampak TM pada kinerja.
3. Sintesis naratif: menyusun narasi komparatif antar artikel untuk menemukan pola, kesamaan, maupun perbedaan temuan.
4. Analisis gap penelitian: mengidentifikasi area yang masih jarang diteliti dan perlu ditindaklanjuti pada riset mendatang.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN**Hasil Penelitian**

Analisis distribusi artikel mengenai *Talent Management for the Public Sector* pada periode 2012–2025 menunjukkan variasi jumlah publikasi yang cukup dinamis. Pada tahun 2012 dan 2022, jumlah artikel relatif rendah yakni masing-masing 2 artikel, sedangkan pada 2021 sedikit meningkat menjadi 3 artikel. Tren publikasi mencapai titik tertinggi pada tahun 2023 dengan 6 artikel, sebelum kembali menurun menjadi 2 artikel pada 2024, lalu naik lagi menjadi 4 artikel pada 2025.

Secara umum, dapat disimpulkan bahwa publikasi mengenai topik ini cenderung fluktuatif dengan rata-rata 3–4 artikel per tahun, serta adanya lonjakan

Tabel 1. Pembahasan Jurnal

No	Nama Penulis	Kesimpulan Artikel	Hasil (Negatif Atau Positif)
1	Hessa AlJawali, Hugh Scullion, Washika Haak-Saheem (2022)	TM di Dubai masih lemah, terfragmentasi, dipengaruhi logika institusional & wasta	Negatif
2	Tatjana Kozjek, Valentina Franca (2020)	TM terbatas oleh hukum kesetaraan, perlu reformasi regulasi	Negatif
3	Saeed Obaid S, Syed Zamberi A, Khalizani K (2023)	Dukungan manajer tidak signifikan, TM berhubungan langsung dengan kinerja individu	Positif
4	Pornrat Sadangharn (2012)	Retensi rendah, hanya engagement signifikan berpengaruh	Negatif

5	Maman Alimansyah, Yoshi Takahashi (2023)	Appraisal berpengaruh parsial, motivasi memoderasi sebagian	Positif
6	Ali Mahfoozi, Sanjar S, Mahmoud G, Ayoub S (2018)	Model terdiri dari mindset & strategi, mindset lebih berpengaruh	Positif
7	Foteini Kravariti, Karen Johnston (2020)	TM sektor publik masih kurang, perlu adaptasi sektor privat	Negatif
8	Paul Boselie, Marian Thunnissen (2017)	Identifikasi isu kunci & arah penelitian masa depan	Netral
9	Fathurrozi Wali Zulkarnain (2023)	TM terkendala kurangnya ahli, sulit mempertahankan pegawai berkualitas	Negatif
10	Luh Ria Wahyuni, Kadek Rai Suwena (2021)	TM mendukung peningkatan kinerja, perlu implementasi efektif	Positif
11	Sheila Andriani Kumala, Indirani Dwi Sukmawati (2022)	Model enam tahap TM berbasis merit	Positif
12	Ricky Adi Putranto, Joni Djony Harijanto, Ida B.A. (2023)	Usulan model integratif TM publik	Positif
13	Nurhakim Ramdani, Eko Prasajo, M.Aziz Muslim, Setiawan W (2021)	TM digital meningkatkan objektivitas, efisiensi, transparansi berbasis merit	Positif
14	Yudhy Pradityo, Pancaningsih (2022)	Meritokrasi penting untuk kualitas layanan publik, meski hadapi kendala implementasi	Positif
15	Branka Zolak Poljašević, Ana Marija Gričnik, Simona Šarotar Žižek (2018)	Reformasi HRM terhambat warisan sejarah, politisasi, dan resistensi birokrasi	Negatif
16	Tomasz Ingram, Wojciech Glod (2016)	Perlu praktik TM khusus sektor kesehatan, riset terbatas memberi implikasi teoritis & praktis	Positif
17	Foteini Kravariti, Karen Johnston (2020)	TM sektor publik masih kurang diteliti; memberi definisi, faktor internal-eksternal, arah riset	Negatif
18	Wioletta P, Magdalena Kludacz-Alessandri (2022)	TM berdampak positif pada kinerja, dipengaruhi motivasi & lingkungan kerja	Positif
19	Hessa Al Jawali, Tamer Darwish, Hugh S, Washika Haak-Saheem (2023)	TM di Dubai kurang efektif & terfragmentasi; butuh integrasi kebijakan	Negatif

20	Ora-orn Poocharoen, Celia Lee (2013)	Skema TM bervariasi, dipengaruhi definisi talenta, fleksibilitas insentif, appraisal	Positif
21	Marian Thunnissen, Dorien Buttiens (2017)	TM dipengaruhi faktor internal-eksternal & logika institusional	Positif
22	Saeed Obaid Semaihi, Syed Zamberi Ahmad, Khalizani Khalid (2022)	TM berhubungan dengan kinerja, dukungan manajerial kadang tidak signifikan	Positif
23	Al Jawali, Scullion, H.; Haak-Saheem, W. (2023)	TM kurang efektif & terfragmentasi	Negatif
24	Nurhakim Ramdani Fauzian (2022)	Digitalisasi TM meningkatkan objektivitas, efisiensi, transparansi	Positif
25	Konstantinos D. Mitosis, Demetris Lamnisos, Michael A. Talias (2021)	Mengidentifikasi kategori faktor TM dalam sektor kesehatan, dapat diadaptasi untuk publik	Positif
26	Unnar Theodorsson, Thorhallur G, Svala G (2018)	Menyorot praktik, tantangan, dan tren TM di sektor perbankan	Positif
27	Jorge Vieira, Carla Gomes da Costa, Vasco Santos (2021)	Employer branding memengaruhi daya tarik organisasi bagi Generasi Z	Positif
28	Departemen Administrasi Bisnis, Cyprus International University (2022)	Budaya organisasi memperkuat hubungan TM dan kepuasan kerja pegawai	Positif

Temuan Tematik Utama (Hasil Sintesis)

Melalui *coding tematik* pada 28 artikel, enam tema utama muncul berulang kali:

1. Penyelarasan Strategis TM dengan Agenda Reformasi Publik

Banyak studi menempatkan TM sebagai bagian integral dari agenda reformasi birokrasi, seperti penerapan *merit system*, modernisasi pelayanan publik, dan digitalisasi administrasi. TM dinilai efektif bila dirancang selaras dengan strategi institusional dan tujuan jangka panjang organisasi publik, bukan

sekadar program administratif sumber daya manusia. Penelitian juga menegaskan perlunya dukungan manajemen puncak dan adanya kaitan jelas antara proyeksi kebutuhan kompetensi masa depan dengan rencana pengelolaan talenta (Kravariti & Johnston, 2020; Thunnissen, 2017).

2. Pengembangan Kepemimpinan dan Succession Planning

Fokus sentral TM di sektor publik adalah menyiapkan *leadership pipeline* yang berkelanjutan. Studi menyoroti program rotasi jabatan, mentoring,

beasiswa kepemimpinan, hingga jalur percepatan karier (*fast-track*) bagi pegawai potensial. Praktik-praktik ini banyak dijumpai dalam studi negara Asia Tenggara (Singapura, Malaysia, Thailand) dan negara-negara Teluk, di mana kesinambungan kepemimpinan birokrasi dipandang vital untuk menjaga stabilitas tata kelola publik (Poocharoen & Lee, 2013; Al Jawali et al., 2022).

3. Akuisisi dan *Employer Branding* di Sektor Publik

Keterbatasan birokrasi, seperti struktur gaji yang relatif rendah serta citra birokrasi yang kaku, membuat perekrutan talenta muda ke sektor publik menjadi tantangan. Beberapa studi menekankan pentingnya strategi *employer branding*, fleksibilitas kontrak untuk posisi kritis, serta program lokalisasi/nasionalisasi talenta, khususnya di negara-negara GCC (*Gulf Cooperation Council*). Upaya ini penting agar sektor publik dapat bersaing dengan sektor swasta dalam menarik kandidat berbakat (Al Jawali et al., 2022; Gallardo-Gallardo et al., 2020).

4. Pengembangan Talenta dan *Digital HRM*

Studi terbaru menunjukkan peningkatan penggunaan teknologi digital dalam pengelolaan talenta, terutama sejak dorongan transformasi digital pasca-2020. Praktik umum mencakup pelatihan berbasis LMS (*learning management system*), *e-HRM*, dan *HR analytics* untuk memperkuat pengembangan keterampilan serta mempermudah monitoring program TM. Namun, sejumlah penelitian juga menggarisbawahi tantangan dalam mengukur efektivitas atau ROI pelatihan di sektor publik (Kravariti et al., 2023).

5. Retensi, Motivasi, dan *Engagement*

Hubungan antara praktik TM dengan retensi pegawai, komitmen organisasi, dan kinerja telah banyak diteliti. Program *career path*, sistem penghargaan yang adil, serta dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) terbukti berkontribusi terhadap loyalitas pegawai. Sejumlah studi memanfaatkan teori pertukaran sosial untuk menjelaskan mekanisme ini: ketika pegawai merasa dihargai dan difasilitasi, mereka cenderung memberikan kinerja yang lebih baik (Collings & Mellahi, 2009; Gallardo-Gallardo et al., 2020). Meski demikian, bukti kuantitatif yang kuat masih terbatas.

6. Hambatan Institusional: Regulasi, Birokrasi, dan Sumber Daya

Hambatan paling konsisten yang muncul adalah regulasi kepegawaian yang kaku (misalnya aturan merit dan sistem pengangkatan formal), budaya birokratis yang resisten terhadap perubahan, keterbatasan anggaran, serta masalah etis. Praktik TM yang bersifat *segmented* (hanya berfokus pada “high potentials”) sering dipandang tidak adil, sehingga menimbulkan resistensi internal. Hal ini menegaskan pentingnya merancang model TM yang sejalan dengan prinsip fairness, transparansi, dan inklusivitas dalam sektor publik (Thunnissen, 2017; Kravariti & Johnston, 2020).

Penyelarasan Strategis Talent Management dengan Agenda Reformasi Publik

Hasil telaah memperlihatkan bahwa *talent management* (TM) dalam sektor publik tidak dapat dipandang sebagai fungsi administratif, melainkan harus diselaraskan dengan agenda reformasi institusional. Studi yang dilakukan oleh Al Jawali et al. (2021) di

Dubai menunjukkan bahwa fragmentasi kebijakan TM tanpa integrasi strategis menyebabkan efektivitas rendah, meskipun pemerintah telah menginvestasikan banyak sumber daya. Hal serupa ditegaskan oleh Semaihi et al. (2023) yang menemukan bahwa dukungan manajerial berperan penting dalam memastikan TM memberi dampak pada kinerja pegawai, meski efeknya kadang lemah bila TM tidak dirancang dalam kerangka reformasi menyeluruh.

Secara praktis, hasil ini menegaskan rekomendasi Collings & Mellahi (2009) bahwa TM efektif hanya jika dihubungkan dengan strategi institusional dan tujuan layanan publik. Dalam konteks Indonesia, studi Fauzian (2023) di Jawa Barat memperlihatkan bahwa digitalisasi TM akan optimal bila dikaitkan langsung dengan agenda modernisasi birokrasi, bukan sekadar program SDM.

Pengembangan Kepemimpinan dan Succession Planning

Tema ini sangat dominan, khususnya dalam menyiapkan *leadership pipeline*. Studi di negara-negara Asia Tenggara dan Teluk memperlihatkan bahwa program *fast-track*, rotasi jabatan, hingga beasiswa kepemimpinan menjadi strategi kunci (Taylor & Francis Online, 2021). Penelitian Semaihi et al. (2023) menambahkan bahwa peran *line managers* menjadi variabel krusial dalam mendukung pengembangan talenta, terutama untuk memastikan keberlanjutan kepemimpinan publik.

Namun, masalah muncul pada kesinambungan kebijakan. Al Jawali et al. (2021) menyoroti bahwa meski ada program pengembangan kepemimpinan di Dubai, ketiadaan kerangka TM yang konsisten menyebabkan pipeline kepemimpinan publik terhambat. Hal ini menegaskan perlunya integrasi antara

strategi TM dengan sistem merit dan reformasi kelembagaan.

Akuisisi dan Employer Branding di Sektor Publik

Banyak artikel menunjukkan bahwa birokrasi menghadapi tantangan serius dalam menarik talenta muda karena keterbatasan insentif finansial dan citra birokrasi yang kaku. Di GCC, strategi employer branding serta kebijakan lokalisasi talenta menjadi penting (CentAUR, 2022). Studi Al Jawali et al. (2021) juga mendapati bahwa sektor publik di Dubai kalah bersaing dengan sektor swasta dalam merekrut pegawai berkualitas, sehingga branding publik yang kuat perlu diprioritaskan.

Pembahasan

Hasil tinjauan sistematis ini mempertegas bahwa Talent Management (TM) dalam sektor publik tidak lagi dapat dipandang sekadar sebagai fungsi administratif yang mengurus rekrutmen dan pelatihan pegawai. Sebaliknya, TM harus dipahami sebagai bagian integral dari agenda strategis organisasi publik yang mendukung reformasi birokrasi, peningkatan kualitas layanan, serta modernisasi tata kelola pemerintahan. Literatur foundational menekankan bahwa TM efektif bila diposisikan sebagai strategi yang selaras dengan tujuan organisasi (Collings & Mellahi, 2009). Dalam konteks sektor publik, efektivitas tersebut hanya dapat dicapai apabila TM disesuaikan dengan karakteristik institusional, budaya organisasi, serta nilai-nilai pelayanan publik yang berlandaskan fairness, transparansi, dan akuntabilitas (Kravariti & Johnston, 2020). Dengan demikian, TM di sektor publik tidak hanya mengejar efisiensi kinerja, tetapi juga menjawab kebutuhan menghasilkan nilai publik (*public value*).

Salah satu perdebatan penting dalam literatur adalah munculnya dualisme model TM, yaitu pendekatan *segmented* dan *inclusive*. Pendekatan *segmented* menekankan pengelolaan pada kelompok pegawai berbakat (*high potentials*) atau posisi kritis yang dianggap strategis bagi keberlangsungan organisasi (Collings, Scullion, & Vaiman, 2015). Namun, di sektor publik, pendekatan ini seringkali menimbulkan resistensi karena dianggap menyalahi prinsip keadilan, kesetaraan, dan meritokrasi. Oleh sebab itu, sebagian besar penelitian menekankan pentingnya pendekatan *inclusive* yang memberikan kesempatan pengembangan kepada lebih banyak pegawai (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Meskipun demikian, realitas menunjukkan kebutuhan akan kompetensi spesifik di posisi kunci (misalnya perencanaan kebijakan, kepemimpinan digital, atau manajemen risiko publik) tetap mendorong segmentasi talenta. Literasi terbaru kemudian menawarkan model *hybrid* yang menggabungkan inklusivitas pada level dasar (*capacity building* untuk semua pegawai) dengan program *targeted* yang lebih spesifik untuk posisi strategis (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2019).

Selanjutnya, pembahasan tidak dapat dilepaskan dari transformasi digital dan penggunaan HR analytics dalam manajemen talenta sektor publik. Seiring dengan pesatnya digitalisasi layanan publik, banyak organisasi pemerintah mulai memanfaatkan e-HR systems, learning management platforms, serta HR analytics untuk mengelola data talenta, mengukur efektivitas pelatihan, dan memetakan kebutuhan kompetensi masa depan (Kravariti et al., 2022). Namun, adopsi digitalisasi masih sangat bervariasi. Di beberapa negara maju, metrik TM seperti *succession coverage*, *internal mobility*,

dan tingkat retensi pada posisi kritis sudah mulai digunakan untuk menginformasikan pengambilan keputusan. Sebaliknya, di negara berkembang, keterbatasan kapasitas analitik, infrastruktur digital, dan sumber daya keuangan sering menjadi hambatan utama (Al Ariss et al., 2014). Hal ini membuat evaluasi efektivitas TM sulit dibandingkan lintas organisasi karena belum ada standar pengukuran yang baku.

Dari sisi bukti empiris, hasil SLR ini juga menemukan bahwa keterbatasan desain penelitian masih menjadi masalah utama. Banyak studi melaporkan hubungan positif antara praktik TM dengan outcome seperti retensi, motivasi, dan kinerja pegawai (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017). Namun, sebagian besar penelitian tersebut bersifat *cross-sectional* atau berbasis studi kasus, sehingga sulit untuk menarik kesimpulan kausal jangka panjang. Literatur menegaskan perlunya studi longitudinal dan desain kuasi-eksperimental agar hubungan sebab-akibat dapat dipastikan dengan lebih kuat (Thunnissen, 2016). Tanpa bukti jangka panjang, klaim mengenai efektivitas TM dalam sektor publik masih relatif tentatif.

Dari perspektif praktis, sintesis ini memberikan beberapa implikasi penting. Pertama, integrasi TM dengan agenda reformasi publik menjadi keharusan. Desain TM yang efektif harus selaras dengan kebijakan merit system, transformasi digital, dan kebutuhan pelayanan publik, serta melibatkan dukungan penuh dari manajemen puncak (Taylor & Francis Online, 2022). Kedua, organisasi publik perlu mengadopsi kombinasi pendekatan *inclusive* dan *targeted*. Dengan kata lain, program *capacity building* berbasis luas harus tetap dijalankan untuk menjaga asas *fairness*, sementara program *targeted* perlu difokuskan pada posisi-posisi yang

kritis untuk keberlangsungan organisasi (ScienceDirect, 2023). Ketiga, pengembangan metrik dan HR analytics mutlak diperlukan. Investasi pada sistem e-HR akan membantu organisasi publik mengukur efektivitas program TM secara lebih objektif, misalnya melalui indikator mobilitas internal, tingkat kesiapan suksesi, dan retensi talenta di posisi strategis (Emerald Publishing, 2023). Keempat, aspek fairness, transparansi, dan akuntabilitas harus menjadi prinsip utama. Tanpa jaminan fairness dalam seleksi maupun distribusi benefit, program TM berisiko menimbulkan resistensi internal, bahkan memperburuk citra birokrasi (SAGE Journals, 2021).

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa penerapan Talent Management di sektor publik bukan hanya isu teknis, tetapi juga persoalan strategis, etis, dan politis. Perlu adanya keseimbangan antara kebutuhan akan efektivitas organisasi dengan prinsip-prinsip nilai publik. Dengan pemanfaatan digitalisasi, pengembangan model hybrid, serta komitmen pada fairness dan transparansi, TM di sektor publik berpotensi besar menjadi instrumen penting untuk menciptakan birokrasi yang lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat.

PENUTUP

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil *Systematic Literature Review* terhadap artikel, diperoleh beberapa temuan utama:

1. Tren Publikasi Akademik: Kajian tentang *talent management* (TM) di sektor publik menunjukkan peningkatan perhatian akademik, dengan puncak pada tahun 2023. Hal ini mencerminkan semakin tingginya kesadaran terhadap pentingnya pengelolaan talenta untuk mendukung

modernisasi birokrasi dan transformasi digital.

2. Fokus Kajian dalam Literatur: Terdapat tiga fokus utama dalam literatur: (a) strategi dan desain TM di sektor publik, (b) implementasi dan tantangan praktis, serta (c) dampak TM terhadap kinerja organisasi publik. Literatur menegaskan bahwa TM bukan hanya persoalan rekrutmen dan retensi, tetapi juga bagian integral dari reformasi birokrasi.
3. Tantangan Implementasi: Hambatan utama penerapan TM di sektor publik meliputi rigiditas birokrasi, keterbatasan anggaran, regulasi kepegawaian yang kaku, resistensi budaya organisasi, serta keterbatasan kapasitas digital. Tantangan ini membedakan sektor publik dari sektor swasta yang lebih fleksibel dalam mengelola SDM.
4. Dampak terhadap Kinerja Organisasi Publik: Praktik TM terbukti meningkatkan kepuasan dan retensi pegawai, memperkuat kepemimpinan, serta mendorong inovasi dalam pelayanan publik. Selain itu, TM juga berkontribusi pada pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs), khususnya dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, dan berorientasi pada masyarakat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *talent management* di sektor publik merupakan instrumen strategis untuk memperkuat kapasitas birokrasi, mempercepat transformasi digital, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Saran untuk Penelitian di masa depan mengenai talent management di sektor publik sebaiknya diarahkan pada penguatan keterkaitan antara manajemen talenta dengan agenda reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas

layanan publik. Fokus dapat diberikan pada bagaimana sistem merit, perencanaan suksesi, serta strategi pengembangan kompetensi SDM dapat meningkatkan efektivitas organisasi dan akuntabilitas pelayanan. Selain itu, perlu diteliti peran teknologi digital, big data, dan HR analytics dalam mendukung pengambilan keputusan berbasis data untuk pengelolaan talenta di sektor publik, sehingga lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis. Selain aspek struktural dan kebijakan, penelitian selanjutnya juga penting menelaah faktor motivasi, retensi, dan kepuasan kerja pegawai sektor publik, termasuk keseimbangan antara hard skill dan soft skill yang dibutuhkan di era digital. Pendekatan longitudinal maupun mixed methods dapat dipertimbangkan untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai dampak talent management terhadap kinerja organisasi dan inovasi layanan publik. Dengan demikian, penelitian di masa depan tidak hanya memperkaya teori manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis yang dapat memperkuat kapasitas aparatur negara dalam menjawab tuntutan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Halbusi, H., Williams, K., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2021). The involvement of sustainable talent management practices on employees' job satisfaction: Mediating effect of organizational culture. *Sustainability*, 13(23), 13320. <https://doi.org/10.3390/su132313320>
- Al Jawali, H., Darwish, T. K., Scullion, H., & Haak-Saheem, W. (2021). Talent management in the public sector: Empirical evidence from the emerging economy of Dubai. *International Journal of Human Resource Management*, 32(15), 3149–3174. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1875492>
- Alimansyah, M., & Takahashi, Y. (2023). Talent management practices for non-high potentials in the public sector. *Evidence-based HRM*, 11(3), 301–318. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2022-0034>
- Boselie, P., & Thunnissen, M. (2017). Talent management in the public sector. In *The Oxford Handbook of Talent Management* (pp. 409–422). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758273.013.21>
- Fauzian, N. R. (2023). Digital-based talent management in public sector: A case from the West Java Provincial Government. In *Proceedings of the 7th International Conference on Administrative Science (ICAS 2022)* (pp. 112–118). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/icas-22.2023.21>
- Fauzian, N. R. (2024). Digitalised Talent Management in Public Sector. *Journal of Leadership and Social Sciences*, 5(2), 44–56.
- Fauzian, N. R., Prasajo, E., Muslim, M. A., & Wangsaatmaja, S. (2022). Digitalised talent management in public sector: West Java case. *Journal of Public Administration Studies*, 7(2), 119–135.
- Glenn, T. (2012). The state of talent management in Canada's public sector. *Canadian Public Administration*, 55(1), 25–51.
- Haak-Saheem, W., & Brewster, C. (2017). Hidden expatriates: International mobility in the public sector. *International Journal of*

- Human Resource Management*, 28(12), 1669–1695.
- Ingram, T., & Glod, W. (2016). Talent management in healthcare organizations – Qualitative research results. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339–346.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30334-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30334-9)
- Kozjek, T., & Franca, V. (2020). Talent management in the public sector. *Central European Public Administration Review*, 18(2), 145–164.
<https://doi.org/10.17573/cepar.2020.2.07>
- Kravariti, F. (2023). Talent management and performance in the public sector: the role of contextual factors. *International Journal of Human Resource Management*, 34(3), 427–449.
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector HRM. *Public Money & Management*, 40(6), 425–431.
<https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1729532>
- Kumala, S. A., & Sukmawati, I. D. (2022). Manajemen talenta berbasis sistem merit bagi generasi muda ASN. *Publicness Journal*, 5(2), 133–147.
- Mahfoozi, A., Salajegheh, S., Ghorbani, M., & Sheikhi, A. (2018). Developing a talent management model using government evidence from Iran. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1–22.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1449290>
- Mitosis, K. D., Lamnisos, D., & Talias, M. A. (2021). Talent management in healthcare: A systematic qualitative review. *Sustainability*, 13(8), 4469. MDPI.
<https://doi.org/10.3390/su13084469>
- Pomaranik, W., & Kludacz-Alessandri, M. (2024). Talent management practices and other factors affecting employee performance in the public healthcare sector in Poland. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(2), 556.
<https://doi.org/10.3390/ijerph21020556>
- Poocharoen, O., & Lee, C. (2013). Talent management in the public sector: A comparative study of Singapore, Malaysia, and Thailand. *Public Management Review*, 15(8), 1185–1207.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2013.816525>
- Pradityo, Y., & Pancaningsih. (2022). Peran meritokrasi melalui manajemen talenta pada instansi pemerintah. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 8(2), 201–215.
- Putranto, R. A., Dawud, J., Pradesa, H. A., Harijanto, D., & Dharmanegara, I. B. A. (2021). Manajemen talenta pada sektor publik: Studi literatur. *Jurnal Pro Publica*, 9(1), 88–102.
- Sadangharn, P. (2020). Talent retention in the Thai public sector. *HRM Thailand Study*, 12(1), 25–41.
- Semaihi, S. O., Ahmad, S. Z., & Khalid, K. (2023). Talent management and performance in the public sector: The mediating role of line managerial support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(2), 213–231.
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2022-0029>
- Theodorsson, U., Gudlaugsson, T., & Gudmundsdottir, S. (2022). Talent management in the banking sector:

- A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 12(2), 69. MDPI.
<https://doi.org/10.3390/admsci12020069>
- Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent management in public sector organizations: Impact of contextual factors on TM approach in Flemish and Dutch public sector organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 37(4), 521–546.
<https://doi.org/10.1177/0734371X16664750>
- Various Authors. (2020). Studies on talent management in the public sector. In *Global HRM Series*. Routledge.
- Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent management and Generation Z: A systematic literature review through the lens of employer branding. *Administrative Sciences*, 14(3), 49. MDPI.
<https://doi.org/10.3390/admsci14030049>
- Wahyuni, L. R., & Suwena, K. R. (2021). The role of talent management in public organizations. *Amar Journal*, 4(1), 72–85.
- Witter, J., & White, R. (2022). Public service motivation and determining factors to attract and retain health professionals in the public sector: A systematic review. *Behavioral Sciences*, 12(4), 95. MDPI.
<https://doi.org/10.3390/bs12040095>
- Zolak Poljašević, B., Gričnik, A. M., & Šarotar Žižek, S. (2025). Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform requirements and resistance to change. *Administrative Sciences*, 15(1), 22.
<https://doi.org/10.3390/admsci15010022>
- Zulkarnain, F. W. (2021). Optimasi manajemen talenta di sektor publik. *Jurnal Gema Aktualita Riset*, 3(2), 55–68.