

Kerangka Integratif Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Konteks Reformasi Birokrasi: Kajian Kepustakaan

Aisyah Siregar*, Genta Lutfi Djaingsastro, Husnul Zen, Ilham Purnomo, Kiki Hasanah, Lestiohadi, Linda Hertaty Saragih

STIE Bina Karya Tebing Tinggi, Indonesia

Email: aisyahsiregar35@gmail.com*, gentalutfi@gmail.com, husnulzen87@gmail.com, ilhampurnomo348@gmail.com, kikihasanah547@gmail.com, hadilestio@gmail.com, lindasaragihnysinaga@gmail.com

Keywords:	Abstract
talent management; civil service; merit system; bureaucratic reform; digital transformation	<i>This study aims to analyze the conceptual relationship between Civil Servant (ASN) talent management and sustainable bureaucratic reform, as well as to develop an integrative framework that can serve as a strategic reference for talent management in Indonesia's public sector. The research employed a qualitative approach through a literature review by analyzing 31 sources, including scholarly articles, government regulations, and official policy documents. Data were examined using content analysis combined with thematic synthesis to identify conceptual patterns, interrelationships, and research gaps in the existing literature. The findings indicate that the implementation of talent management within the Indonesian civil service has progressed through the strengthening of the merit system, the digital transformation of human resource management, and competency development initiatives. However, its implementation continues to face several challenges, including the lack of integration between talent management, career development, performance management, and succession planning, as well as gaps in digital competencies, organizational culture, and leadership commitment. This study proposes an integrative framework consisting of four interrelated dimensions: institutional foundations, core talent management processes, implementation enablers, and strategic outcomes. The framework positions the merit system as the foundation of governance, talent management as the core implementation mechanism, and digital leadership, digital transformation, organizational culture, and institutional support as key enablers for accelerating sustainable bureaucratic reform. These findings provide a conceptual contribution by strengthening the linkage between talent management and sustainable bureaucratic reform while offering strategic policy guidance for developing a more adaptive, merit-based, and value-oriented civil service.</i>
Kata kunci:	Abstract
manajemen talenta; aparatur sipil negara; sistem merit; reformasi birokrasi; transformasi digital	<i>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keterkaitan konseptual antara manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan reformasi birokrasi berkelanjutan serta merumuskan kerangka integratif yang dapat menjadi acuan dalam pengelolaan talenta di sektor publik Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kepustakaan dengan menganalisis 31 sumber yang terdiri atas artikel ilmiah, regulasi pemerintah, dan dokumen resmi yang relevan. Analisis dilakukan menggunakan teknik content analysis yang dipadukan dengan thematic synthesis untuk mengidentifikasi pola, hubungan konseptual, serta kesenjangan dalam literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta ASN telah berkembang melalui penguatan sistem merit, digitalisasi tata kelola sumber daya manusia, dan peningkatan kompetensi aparatur. Namun demikian, implementasinya masih menghadapi tantangan berupa belum terintegrasinya proses manajemen talenta dengan pengembangan karier, manajemen kinerja, dan perencanaan suksesi, disertai kesenjangan kompetensi digital, budaya organisasi, serta komitmen kepemimpinan. Penelitian ini menghasilkan kerangka integratif yang terdiri atas empat dimensi, yaitu fondasi kelembagaan, proses inti manajemen talenta,</i>

faktor pengungkit implementasi, dan luaran strategis. Kerangka tersebut menempatkan sistem merit sebagai fondasi tata kelola, manajemen talenta sebagai mekanisme implementasi, serta kepemimpinan digital, transformasi digital, budaya organisasi, dan dukungan kelembagaan sebagai faktor akselerator reformasi birokrasi. Temuan ini memberikan kontribusi konseptual dalam memperkuat hubungan antara manajemen talenta dan reformasi birokrasi berkelanjutan serta menjadi dasar pengembangan kebijakan pengelolaan ASN yang lebih strategis, adaptif, dan berorientasi pada penciptaan nilai publik.

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi yang digulirkan pemerintah Indonesia sejak dua dekade terakhir merupakan upaya jangka panjang mengubah birokrasi yang kaku dan rentan kolusi menjadi birokrasi profesional, akuntabel dan berorientasi hasil. Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2025 tentang Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Periode Transisi 2025 menempatkan aparatur yang kompeten dan berkinerja tinggi berdasarkan sistem merit sebagai sasaran kedua agenda reformasi birokrasi, sejalan dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menegaskan pengelolaan ASN harus berbasis meritokrasi yakni pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, integritas dan moralitas tanpa diskriminasi latar belakang.

Dalam konteks tersebut, manajemen talenta menempati posisi strategis. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 meletakkan dasar normatif penyelenggaraan manajemen talenta ASN mencakup akuisisi pengembangan, retensi, dan penyaluran talenta pada jabatan strategis yang diperkuat Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2025 dengan menempatkannya sebagai satu dari delapan aspek utama sistem merit. Namun, jarak antara desain kebijakan (fondasi kelembagaan) dan realitas implementasi (proses inti manajemen talenta) masih lebar, sistem merit belum optimal dalam promosi dan rotasi jabatan serta pelatihan ASN yang masih administratif (Praja et al., 2026), sementara di Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara identifikasi, pengembangan dan penempatan talenta masih dilakukan parsial dan belum terintegrasi (Suparman & Naibaho, 2021). Persoalan ini diperparah oleh tuntutan kompetensi digital (Novitasari et al., 2025) dan kebutuhan perubahan pola pikir serta budaya kerja ASN (Mozin et al., 2025), dua *faktor pengungkit implementasi* yang menentukan sejauh mana capaian regulasi dapat menghasilkan *luaran strategis* berupa birokrasi yang adaptif dan berkelanjutan.

Literatur manajemen talenta sektor publik Indonesia berkembang pesat dalam lima tahun terakhir, namun sebagian besar bersifat deskriptif dan terfokus pada studi kasus tunggal. Suryani & Stiawati, (2024) menyoroti urgensi manajemen talenta sebagai instrumen percepatan transformasi organisasi publik, tetapi bersifat konseptual umum tanpa menaunkannya secara eksplisit pada agenda reformasi birokrasi. (Lanasa et al., 2024) menemukan implementasi di Kementerian Kesehatan belum optimal pada koordinasi lintas sektor dan sistem informasi talenta, namun analisisnya terbatas pada satu instansi sehingga generalisasinya rendah. (Iqhlal Alvajri et al., 2026) menegaskan keberhasilan sistem merit bergantung pada sinergi kebijakan, kelembagaan dan perilaku organisasi, tetapi belum menempatkan manajemen talenta sebagai mekanisme implementasi yang terukur dalam sistem tersebut. (Setiawan, 2025) menemukan banyak organisasi mengelola talenta secara "setengah

hati" akibat rendahnya komitmen pimpinan dan lemahnya budaya organisasi, namun temuan ini berhenti pada level diagnosis persoalan tanpa merumuskan kerangka solusi yang integratif. Secara teoretis, (Dries, 2013) menegaskan pentingnya kejelasan konseptual talenta, khususnya perdebatan perspektif eksklusif versus inklusif, tetapi perdebatan ini belum banyak dikontekstualisasikan dengan regulasi kepegawaian Indonesia pasca Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023.

Dari pemetaan tersebut tampak bahwa penelitian terdahulu memiliki tiga kecenderungan yang membedakannya dari kebutuhan kajian ini. *Pertama*, mayoritas studi (Suparman & Naibaho, 2021; Lanasa et al., 2024; Praja et al., 2026) bersifat studi kasus pada satu instansi atau wilayah, sehingga belum menghasilkan kerangka konseptual yang dapat digeneralisasi lintas instansi pemerintah. *Kedua*, studi yang membahas manajemen talenta (Suryani & Stiawati, 2024; Setiawan, 2025) dan studi yang membahas sistem merit maupun reformasi birokrasi (Iqhlal Alvajri et al., 2026; Almahdali et al., 2024; Mozin et al., 2025) umumnya berjalan pada dua jalur pembahasan yang terpisah, tanpa mekanisme keterhubungan sistematis yang menjelaskan bagaimana keduanya saling memperkuat. *Ketiga*, dimensi transformasi digital dan budaya organisasi yang menurut (Novitasari et al., 2025) dan (Van Wart et al., 2019) merupakan penentu keberhasilan reformasi birokrasi kontemporer masih dibahas secara parsial dan belum diposisikan sebagai faktor pengungkit yang terintegrasi dengan proses inti manajemen talenta maupun fondasi kelembagaan berbasis sistem merit. Dengan demikian, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan menyintesis literatur yang selama ini tersebar pada dua ranah kajian berbeda yakni manajemen talenta dan reformasi birokrasi menjadi satu kerangka integratif yang eksplisit menghubungkan fondasi kelembagaan, proses inti manajemen talenta, faktor pengungkit implementasi dan luaran strategis sekaligus dapat dijadikan acuan lintas instansi pemerintah, bukan hanya pada konteks studi kasus tunggal.

Dengan demikian, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan menyintesis literatur yang selama ini tersebar pada dua ranah kajian berbeda—yakni manajemen talenta dan reformasi birokrasi—menjadi satu kerangka integratif yang eksplisit menghubungkan fondasi kelembagaan, proses inti manajemen talenta, faktor pengungkit implementasi, dan luaran strategis. Kerangka ini dirancang untuk dapat dijadikan acuan lintas instansi pemerintah, bukan hanya pada konteks studi kasus tunggal.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengembangan kerangka integratif yang secara sistematis menghubungkan empat dimensi utama—fondasi kelembagaan, proses inti manajemen talenta, faktor pengungkit implementasi, dan luaran strategis—dalam satu model koheren yang belum ditemukan dalam literatur sebelumnya. Berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu yang cenderung membahas aspek-aspek tersebut secara terpisah atau terfokus pada konteks instansi tertentu, kerangka ini dirancang untuk bersifat generalisasi lintas instansi pemerintah dan memberikan panduan implementasi yang lebih komprehensif.

Selain itu, penelitian ini secara eksplisit memposisikan transformasi digital, kepemimpinan digital, dan budaya organisasi sebagai faktor pengungkit yang memperkuat efektivitas manajemen talenta—sebuah pendekatan yang masih jarang ditemukan dalam literatur manajemen talenta sektor publik Indonesia.

Berdasarkan pemetaan tersebut, terdapat tiga kesenjangan yang melatarbelakangi kajian ini yaitu (1) kesenjangan integrasi konseptual, manajemen talenta dan reformasi

birokrasi dibahas sebagai dua tema berdiri sendiri tanpa mekanisme keterhubungan sistematis; (2) kesenjangan metodologis, dominasi studi kasus tunggal deskriptif-evaluatif dengan generalisasi terbatas; dan (3) kesenjangan kontekstual, belum terhubungnya secara eksplisit penguatan sistem merit, transformasi kompetensi digital dan budaya organisasi pembelajar dalam satu kerangka analisis. Ketiga kesenjangan ini mendasari pendekatan studi kepustakaan bersifat sintesis dalam penelitian ini, dengan tujuan merangkai temuan yang tersebar menjadi kerangka integratif yang mencakup empat dimensi yaitu fondasi kelembagaan, proses inti manajemen talenta, faktor pengungkit implementasi dan luaran strategis sekaligus memberikan kontribusi konseptual bagi administrasi publik Indonesia.

Artikel ini disusun dengan empat tujuan: (1) mengeksplorasi dan menyintesis konsep manajemen talenta ASN sebagaimana berkembang dalam literatur akademik dan kebijakan di Indonesia; (2) menganalisis keterkaitan konseptual antara manajemen talenta dan agenda reformasi birokrasi berkelanjutan; (3) merumuskan kerangka integratif manajemen talenta ASN sebagai acuan kebijakan maupun praktik pengelolaan talenta instansi pemerintah; dan (4) merumuskan implikasi kebijakan bagi penguatan keberlanjutan reformasi birokrasi melalui pengelolaan talenta yang lebih terintegrasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kepustakaan (*library research*), karena tujuannya bukan menguji hubungan kausal antar variabel secara statistik, melainkan memahami, menafsirkan dan menyintesis konsep-konsep dalam literatur akademik dan dokumen kebijakan terkait manajemen talenta ASN dan reformasi birokrasi. Sebagaimana ditegaskan Creswell (2010), pendekatan kualitatif memungkinkan eksplorasi secara mendalam terhadap fenomena sosial, termasuk implementasi kebijakan publik, dengan menekankan pemahaman terhadap makna, proses dan konteks yang diperoleh melalui analisis data kualitatif.

Data pada penelitian ini bersumber sepenuhnya dari bahan pustaka, terdiri atas tiga kategori yaitu artikel ilmiah pada jurnal nasional maupun internasional bereputasi (diperoleh melalui *Google Scholar*, *ResearchGate* dan portal jurnal terindeks Sinta), dokumen kebijakan dan regulasi resmi pemerintah (undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan menteri) serta laporan dan publikasi resmi lain yang relevan. Kriteria inklusi meliputi (1) diterbitkan pada rentang tahun 2020–2026 untuk menjamin relevansi dengan kebijakan ASN terkini, khususnya pasca Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023; (2) membahas langsung tema manajemen talenta, sistem merit, reformasi birokrasi atau manajemen sumber daya manusia aparatur; (3) merupakan publikasi *peer-review*, dokumen regulasi resmi atau laporan resmi pemerintah; dan (4) tersedia secara daring untuk keperluan verifikasi, dengan pengecualian terbatas bagi rujukan konseptual klasik yang menjadi fondasi teori manajemen talenta meski terbit sebelum tahun 2020. Berdasarkan kriteria tersebut, penelitian ini menghimpun 31 sumber pustaka sebagaimana tercantum lengkap pada daftar pustaka.

Tabel 1 Matriks Sintesis Literatur Kerangka Integratif Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Konteks Reformasi Birokrasi

No	Penulis (Tahun)	Jenis Sumber	Fokus / Topik Kajian	Temuan / Kontribusi Utama
1	Adila & Putri (2024)	Artikel jurnal	Digitalisasi tata kelola SDM aparatur	Digitalisasi mengintegrasikan data kepegawaian, mempercepat pemetaan kompetensi, dan mendukung keputusan berbasis data.
2	Adiperdana (2015)	Artikel jurnal	Reformasi birokrasi melalui revolusi mental	Reformasi birokrasi harus disertai perubahan mindset dan culture set, bukan sekadar penataan struktur.
3	Almahdali et al. (2024)	Artikel jurnal	Reformasi birokrasi di era digital	Digitalisasi berpotensi meningkatkan kualitas layanan publik, namun keberhasilannya bergantung pada kesiapan kelembagaan dan SDM.
4	Armstrong (2021)	Buku (handbook)	Manajemen SDM strategis	Manajemen talenta adalah proses terpadu: perencanaan, rekrutmen, pengembangan, kinerja, dan suksesi.
5	Badan Kepegawaian Negara (2024)	Laporan resmi pemerintah	Kinerja pengawasan & pengendalian manajemen ASN	Menunjukkan peningkatan implementasi sistem merit melalui talent pool dan asesmen kompetensi di berbagai instansi.
6	Bamberger, Biron & Meshoulam (2014)	Buku	Strategi SDM (strategic alignment)	Strategi SDM lebih efektif bila selaras dengan strategi organisasi secara keseluruhan.
7	Bethke-Langenegger, Mahler & Staffelbach (2011)	Artikel jurnal	Efektivitas strategi manajemen talenta	Praktik manajemen talenta yang efektif ditentukan oleh keselarasan strategi dan implementasi organisasi.
8	Cappelli (2008)	Buku	Talent on demand	Organisasi perlu fleksibel dalam mengelola talenta agar responsif terhadap perubahan lingkungan.
9	Collings & Mellahi (2009)	Artikel jurnal (review)	Strategic talent management	Manajemen talenta strategis mencakup identifikasi posisi kunci, talent pool, dan pengembangan individu berpotensi tinggi.
10	Creswell (2010)	Buku metodologi	Desain penelitian kualitatif	Pendekatan kualitatif memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap makna, proses, dan konteks kebijakan publik.
11	Dries (2013)	Artikel jurnal (review)	Psikologi manajemen talenta	Perlunya kejelasan konseptual talenta: perspektif eksklusif vs inklusif.
12	Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz (2013)	Artikel jurnal	Makna "talenta" dalam dunia kerja	Talenta mencakup motivasi intrinsik, komitmen, dan person-organization fit, tidak hanya kemampuan unggul individu.
13	Iqhlal Alvajri, Mukhlis & Kurniawan (2026)	Artikel jurnal	Implementasi sistem merit ASN	Keberhasilan sistem merit bergantung pada sinergi kebijakan, kelembagaan, dan perilaku organisasi.

No	Penulis (Tahun)	Jenis Sumber	Fokus / Topik Kajian	Temuan / Kontribusi Utama
14	Isanawikrama et al. (2018)	Artikel jurnal	Talent management, kinerja organisasi & retensi	Manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan retensi pegawai.
15	Kehinde (2012)	Artikel jurnal	Efek manajemen talenta terhadap kinerja organisasi	Manajemen talenta berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi.
16	Kemenpan RB (2025) — Permenpan RB No. 19/2025	Regulasi pemerintah	Penyelenggaraan sistem merit dalam manajemen ASN	Menempatkan manajemen talenta sebagai salah satu dari delapan aspek utama sistem merit.
17	Kemenpan RB (2025) — SE Menpan RB No. 6/2025	Regulasi pemerintah	Pelaksanaan reformasi birokrasi periode transisi 2025	Mengisi kekosongan regulasi sebelum Grand Design RB Nasional 2025–2045; menegaskan aparatur kompeten berbasis merit.
18	Kravariti, Tasoulis, Scullion & Alali (2022)	Artikel jurnal	TM dan kinerja di sektor publik	Dukungan manajer lini dan dukungan organisasi memoderasi hubungan manajemen talenta dengan kinerja pegawai.
19	Lanasa, Nurfakhira & Kusumadewi (2024)	Artikel/kajian	Manajemen talenta di Kementerian Kesehatan	Implementasi maju pada talent pool & pemetaan kompetensi, namun koordinasi lintas sektor & sistem informasi belum optimal.
20	Mozin et al. (2025)	Artikel jurnal	Perubahan pola pikir & budaya kerja ASN	Perubahan budaya kerja menjadi faktor penentu keberhasilan transformasi birokrasi berbasis digital.
21	Novitasari, Nasution, Pratikno & Fauzi (2025)	Artikel jurnal (kajian literatur)	Transformasi manajemen SDM ASN di era digital	Kompetensi digital, sistem merit, dan gaya kepemimpinan perlu diintegrasikan dalam kebijakan SDM ASN.
22	Pella & Inayati (2011)	Buku	Konsep dasar manajemen talenta	Manajemen talenta = upaya sistematis menarik, mengembangkan, mempertahankan SDM bertalenta untuk kinerja organisasi.
23	Pemerintah RI (2020) — PP No. 17/2020	Regulasi pemerintah	Manajemen Pegawai Negeri Sipil	Memberi dasar hukum pengelolaan PNS berbasis kompetensi, kinerja, dan potensi.
24	Pemerintah RI (2023) — UU No. 20/2023	Regulasi pemerintah	Aparatur Sipil Negara	Menegaskan pengelolaan ASN wajib berdasarkan sistem merit dan prinsip meritokrasi.
25	Praja, Suryanto, Suaedi & Nasution (2026)	Systematic literature review	Pengembangan kompetensi ASN melalui integrasi manajemen talenta	Sistem merit belum optimal pada promosi/rotasi; pelatihan ASN masih administratif, belum berbasis analisis kesenjangan kompetensi.
26	Setiawan (2025)	Artikel jurnal	Pengelolaan talenta "setengah hati"	Rendahnya komitmen pimpinan, keterbatasan sumber daya, budaya organisasi lemah, strategi belum selaras implementasi.

No	Penulis (Tahun)	Jenis Sumber	Fokus / Topik Kajian	Temuan / Kontribusi Utama
27	Stahl et al. (2012)	Artikel jurnal (MIT Sloan)	Prinsip manajemen talenta global	Enam prinsip talent management efektif; keberhasilan bergantung pada integrasi strategi, kepemimpinan, budaya, dan sistem pengembangan.
28	Suparman & Naibaho (2021)	Studi eksploratori	Manajemen talenta di pemerintah daerah (Kaltim & Kaltara)	Penerapan masih tahap awal; identifikasi, pengembangan, dan penempatan talenta masih parsial dan belum terintegrasi.
29	Suryani & Stiawati (2024)	Artikel jurnal	Urgensi manajemen talenta bagi transformasi organisasi publik	Manajemen talenta adalah instrumen strategis percepatan transformasi birokrasi menuju organisasi adaptif & berdaya saing.
30	Tiwari & Shrivastava (2013)	Artikel jurnal	Strategi & praktik manajemen talenta	Empat kategori praktik TM: growth & learning, compensation & benefits, organizational culture & policies, relationship.
31	Van Wart, Roman, Wang & Liu (2019)	Artikel jurnal	Operasionalisasi definisi e-leadership	E-leadership mencakup komunikasi digital, pengelolaan perubahan, dukungan bawahan, dan penciptaan kepercayaan.

Sumber: Hasil sintesis berbagai literatur, diolah oleh penulis (2026).

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik dokumentasi, yaitu menelusuri, mengunduh dan mengkaji dokumen tertulis yang relevan menggunakan kata kunci seperti “manajemen talenta ASN”, “*talent management public sector*”, “reformasi birokrasi berkelanjutan”, “sistem merit ASN” dan “transformasi digital SDM aparatur”. Hasil penelusuran disaring berdasarkan kriteria inklusi, dibaca secara menyeluruh, kemudian dicatat poin-poin penting berupa definisi konsep, temuan empiris, kerangka teoretis dan rekomendasi kebijakan dari masing-masing sumber.

Analisis data dilakukan melalui teknik analisis isi (*content analysis*) yang dipadukan dengan sintesis tematik (*thematic synthesis*), melalui empat tahap yaitu reduksi data (memilah informasi relevan dengan lima fokus pembahasan: konsep manajemen talenta ASN, konsep reformasi birokrasi berkelanjutan, titik temu antar keduanya, elemen pembentuk kerangka integratif dan implikasi kebijakan); kategorisasi tematik (mengelompokkan temuan bertema sama, misalnya seluruh temuan terkait identifikasi talenta ke dalam satu tema), sintesis dan interpretasi (menghubungkan antar kategori untuk menemukan pola hubungan dan kesenjangan yang mendasari kerangka integratif) serta verifikasi dan penarikan kesimpulan.

Untuk menjaga keabsahan dan kredibilitas analisis, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber yaitu dengan membandingkan informasi dari artikel akademik dan dokumen regulasi untuk memastikan konsistensi temuan serta mengupayakan keterwakilan perspektif yang beragam, mencakup literatur afirmatif maupun kritis terhadap capaian kebijakan, sehingga analisis yang dihasilkan mencerminkan kompleksitas persoalan secara lebih objektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Potret Implementasi Manajemen Talenta ASN di Indonesia

Hasil penelusuran literatur menunjukkan implementasi manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia mengalami perkembangan yang signifikan seiring dengan agenda reformasi birokrasi dan transformasi manajemen sumber daya manusia sektor publik. Pergeseran paradigma pengelolaan ASN dari pendekatan administratif menuju pendekatan strategis menempatkan talenta sebagai aset organisasi yang perlu diidentifikasi, dikembangkan, dipertahankan dan dipersiapkan untuk mengisi jabatan strategis secara berkelanjutan. Kerangka implementasi tersebut diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2025 tentang Penyelenggaraan Sistem Merit dalam Manajemen ASN yang menegaskan bahwa manajemen talenta merupakan bagian integral dari penerapan sistem merit dan penguatan profesionalisme ASN.

Dalam konteks reformasi birokrasi, implementasi manajemen talenta diarahkan untuk mendukung terciptanya birokrasi yang adaptif, profesional dan berorientasi pada kinerja. Reformasi birokrasi tidak lagi hanya berfokus pada penyederhanaan struktur organisasi, tetapi juga pada penguatan kualitas sumber daya manusia melalui pengelolaan talenta secara sistematis (Adiperdana, 2015). Periode transisi reformasi birokrasi sebagaimana diatur dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2025 semakin menekankan pentingnya penguatan sistem merit, pengembangan kompetensi dan transformasi digital sebagai fondasi peningkatan kualitas pelayanan publik. Sejalan dengan itu, (Almahdali et al., 2024) menyatakan bahwa reformasi birokrasi di era digital menuntut organisasi publik untuk mengintegrasikan inovasi teknologi dengan praktik manajemen sumber daya manusia agar mampu menjawab tantangan perubahan lingkungan yang semakin dinamis.

Digitalisasi menjadi salah satu karakteristik utama implementasi manajemen talenta ASN di Indonesia. Adila & Putri, (2024) menjelaskan bahwa digitalisasi tata kelola sumber daya manusia aparatur telah mengubah proses pengelolaan pegawai menjadi lebih terintegrasi, transparan dan berbasis data. Pemanfaatan sistem informasi kepegawaian memungkinkan proses identifikasi kompetensi, pemetaan talenta, penilaian kinerja, hingga perencanaan suksesi dilakukan secara lebih objektif. Temuan tersebut diperkuat oleh (Novitasari et al., 2025) yang menyatakan bahwa transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia ASN tidak hanya membutuhkan infrastruktur teknologi, tetapi juga kompetensi digital ASN dan kepemimpinan yang mampu mengelola perubahan organisasi.

Implementasi manajemen talenta di berbagai instansi pemerintah menunjukkan bahwa penerapan sistem merit telah mulai diintegrasikan dengan proses identifikasi talenta melalui pemetaan kompetensi, pembentukan *talent pool*, asesmen kompetensi, serta penyusunan rencana suksesi jabatan. Studi (Suparman & Naibaho, 2021) pada pemerintah daerah mengungkapkan bahwa penerapan manajemen talenta masih berada pada tahap awal, ditandai dengan belum meratanya pemahaman mengenai konsep *talent management* serta masih terbatasnya integrasi antara hasil asesmen dengan pengembangan karier ASN. Sementara itu, (Lanasa et al., 2024) menemukan bahwa implementasi manajemen talenta di Kementerian

Kesehatan telah menunjukkan kemajuan melalui pengembangan *talent pool* dan pemetaan kompetensi sebagai dasar pengisian jabatan secara objektif.

Meskipun demikian, berbagai penelitian memperlihatkan bahwa implementasi manajemen talenta ASN di Indonesia masih menghadapi sejumlah tantangan. Setiawan, (2025) menilai bahwa pengelolaan talenta di sektor publik masih dilakukan secara "setengah hati" karena belum sepenuhnya terintegrasi dengan sistem pengembangan karier, manajemen kinerja dan perencanaan kebutuhan pegawai. (Iqhlal Alvajri et al., 2026) mengidentifikasi bahwa keberhasilan implementasi sistem merit dipengaruhi oleh komitmen pimpinan, kapasitas kelembagaan, kualitas regulasi, serta konsistensi pelaksanaan kebijakan di setiap instansi pemerintah. Selain itu, (Mozin et al., 2025) menekankan bahwa perubahan pola pikir dan budaya kerja ASN merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan transformasi birokrasi berbasis digital.

Dari perspektif teori manajemen talenta, implementasi yang dilakukan pemerintah Indonesia sejalan dengan konsep *strategic talent management* yang dikemukakan oleh Collings & Mellahi, (2009), yaitu mengidentifikasi posisi strategis organisasi, membangun *talent pool*, serta mengembangkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi unggul untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Armstrong (2021) juga menegaskan bahwa manajemen talenta merupakan proses terpadu yang mencakup perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, rekrutmen, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, suksesi dan retensi pegawai. Demikian pula, Cappelli (2008) menekankan pentingnya fleksibilitas organisasi dalam mengelola talenta agar mampu merespons perubahan lingkungan yang cepat, sedangkan Stahl et al. (2012) menyoroti bahwa keberhasilan implementasi manajemen talenta bergantung pada integrasi antara strategi organisasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan sistem pengembangan pegawai.

Berbagai studi empiris juga menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi sektor publik. Kravariti et al. (2022) menemukan bahwa dukungan organisasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan pengembangan talenta serta peningkatan kinerja pegawai sektor publik. Temuan tersebut konsisten dengan penelitian Kehinde (2012), Isanawikrama et al. (2018), serta Tiwari dan Shrivastava (2013) yang menyimpulkan bahwa manajemen talenta berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi, efektivitas kerja dan retensi pegawai. Dalam konteks Indonesia, Suryani dan Stiawati (2024) menegaskan bahwa manajemen talenta merupakan instrumen strategis untuk mempercepat transformasi organisasi publik menuju birokrasi yang adaptif, profesional dan berdaya saing.

Secara keseluruhan, potret implementasi manajemen talenta ASN di Indonesia menunjukkan adanya kemajuan yang cukup signifikan melalui penguatan regulasi, penerapan sistem merit, digitalisasi tata kelola sumber daya manusia, serta pengembangan kompetensi ASN. Namun, implementasinya masih menghadapi tantangan berupa ketidaksiapan organisasi, belum optimalnya integrasi antar proses manajemen sumber daya manusia, kesenjangan kompetensi digital dan perlunya penguatan budaya organisasi yang mendukung pengembangan talenta. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi manajemen talenta ke depan sangat bergantung pada konsistensi penerapan sistem merit, komitmen kepemimpinan, penguatan kapasitas kelembagaan, serta pemanfaatan teknologi digital sebagai pendukung pengambilan keputusan berbasis data dalam manajemen ASN.

Reformasi Birokrasi Berkelanjutan: Antara Capaian dan Tantangan

Reformasi birokrasi di Indonesia telah memasuki fase yang tidak lagi berorientasi semata pada penataan kelembagaan, tetapi bergeser menuju transformasi tata kelola pemerintahan yang menempatkan sumber daya manusia sebagai penggerak utama perubahan. Pergeseran tersebut tercermin dalam berbagai regulasi terbaru, seperti Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2025 tentang Penyelenggaraan Sistem Merit dalam Manajemen ASN, serta Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2025 yang menegaskan keberlanjutan reformasi birokrasi pada masa transisi. Regulasi tersebut menunjukkan bahwa reformasi birokrasi tidak lagi dipahami sebagai program yang bersifat administratif, melainkan sebagai proses transformasi yang berkelanjutan melalui penguatan sistem merit, digitalisasi tata kelola sumber daya manusia dan implementasi manajemen talenta. Dengan demikian, keberhasilan reformasi birokrasi semakin ditentukan oleh kemampuan organisasi publik dalam membangun kapasitas ASN yang adaptif, profesional dan berorientasi pada kinerja.

Dari perspektif implementasi, berbagai capaian reformasi birokrasi menunjukkan adanya perubahan yang cukup signifikan. Laporan Kinerja Deputy Bidang Pengawasan dan Pengendalian Manajemen ASN Badan Kepegawaian Negara Tahun 2024 menunjukkan peningkatan implementasi sistem merit di berbagai instansi pemerintah melalui pengembangan *talent pool*, asesmen kompetensi dan penguatan pengawasan terhadap pengelolaan SDM aparatur.

Namun demikian, berdasarkan analisis penelitian, capaian tersebut belum sepenuhnya merepresentasikan keberhasilan reformasi birokrasi secara substantif. Reformasi birokrasi masih menunjukkan kecenderungan berorientasi pada pemenuhan indikator administratif dibandingkan dengan transformasi budaya organisasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keberhasilan reformasi belum dapat diukur hanya melalui keberadaan regulasi, aplikasi digital, ataupun pemenuhan indeks reformasi birokrasi, melainkan harus dilihat dari sejauh mana perubahan tersebut mampu menghasilkan birokrasi yang lebih profesional, adaptif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan kata lain, reformasi birokrasi masih menghadapi tantangan berupa kesenjangan antara desain kebijakan dan implementasi di tingkat organisasi.

Salah satu aspek yang menunjukkan kesenjangan tersebut adalah implementasi sistem merit dan manajemen talenta. Meskipun sistem merit telah menjadi instrumen utama reformasi birokrasi, penerapannya di berbagai instansi pemerintah masih belum berlangsung secara konsisten. Suparman dan Naibaho (2021) menemukan bahwa implementasi manajemen talenta di pemerintah daerah masih menghadapi keterbatasan pada aspek pemetaan kompetensi, pengembangan *talent pool* dan integrasi hasil asesmen dengan pengelolaan karier. Temuan tersebut diperkuat oleh Setiawan (2025) yang menilai bahwa pengelolaan talenta di sektor publik masih dilakukan secara parsial sehingga belum mampu mendukung pengambilan keputusan strategis dalam manajemen ASN. Dengan demikian, sistem merit dalam praktiknya masih cenderung dipahami sebagai mekanisme administratif untuk pengisian jabatan, belum berkembang menjadi sistem pengelolaan talenta yang terintegrasi mulai dari identifikasi, pengembangan, retensi, hingga perencanaan suksesi.

Analisis penelitian menunjukkan bahwa tantangan utama reformasi birokrasi berkelanjutan tidak hanya terletak pada aspek kelembagaan, tetapi juga pada dimensi budaya

organisasi dan kepemimpinan. Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan proses perubahan organisasi yang membutuhkan perubahan pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*). Mozin et al. (2025) menegaskan bahwa transformasi digital tidak akan menghasilkan perubahan yang optimal apabila tidak diikuti oleh perubahan budaya kerja ASN. Di sisi lain, Van Wart et al. (2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan digital (*e-leadership*) menjadi faktor penting dalam mengarahkan organisasi menghadapi kompleksitas perubahan teknologi. Oleh karena itu, keberlanjutan reformasi birokrasi memerlukan pemimpin yang tidak hanya mampu mengimplementasikan kebijakan, tetapi juga membangun komitmen organisasi terhadap pembelajaran, inovasi dan pengembangan kompetensi pegawai.

Jika dikaji menggunakan perspektif *strategic talent management*, reformasi birokrasi di Indonesia telah bergerak menuju paradigma yang lebih modern, tetapi implementasinya masih menghadapi tantangan integrasi. Collings dan Mellahi (2009) menjelaskan bahwa organisasi yang menerapkan manajemen talenta secara efektif harus mampu mengidentifikasi posisi strategis, membangun kelompok talenta (*talent pool*), dan mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan sebagai bagian dari strategi organisasi. Armstrong (2021) juga menekankan bahwa manajemen talenta tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan sistem manajemen SDM, mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, hingga suksesi jabatan. Berdasarkan perspektif tersebut, implementasi reformasi birokrasi di Indonesia masih menghadapi tantangan berupa belum optimalnya integrasi antar proses manajemen sumber daya manusia, sehingga berbagai program pengembangan talenta sering kali berjalan sendiri-sendiri tanpa menghasilkan kesinambungan dalam pengelolaan karier ASN.

Di sisi lain, reformasi birokrasi juga menghadapi tantangan eksternal yang semakin kompleks akibat perkembangan teknologi digital, perubahan kebutuhan masyarakat dan meningkatnya tuntutan terhadap kualitas pelayanan publik. Almahdali et al. (2024) menyatakan bahwa organisasi publik dituntut memiliki kapasitas adaptif agar mampu merespons perubahan lingkungan secara cepat. Kondisi tersebut menuntut birokrasi untuk tidak hanya berorientasi pada kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga pada kemampuan berinovasi dalam memberikan pelayanan publik. Dalam konteks ini, digitalisasi merupakan instrumen pendukung, bukan tujuan akhir reformasi birokrasi. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital harus diikuti dengan peningkatan kompetensi ASN, penguatan budaya kolaboratif, serta pemanfaatan data sebagai dasar pengambilan keputusan strategis.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, penulis berpendapat bahwa reformasi birokrasi berkelanjutan di Indonesia telah menunjukkan arah kebijakan yang progresif melalui penguatan sistem merit, digitalisasi tata kelola sumber daya manusia dan implementasi manajemen talenta. Akan tetapi, keberlanjutan reformasi akan sangat bergantung pada kemampuan pemerintah mengurangi kesenjangan antara kebijakan normatif dan implementasi di tingkat organisasi. Reformasi birokrasi tidak cukup diwujudkan melalui penyusunan regulasi ataupun pengembangan aplikasi digital, tetapi harus menghasilkan perubahan nyata pada kualitas kepemimpinan, budaya organisasi, sistem pengelolaan talenta serta peningkatan kinerja ASN. Dengan demikian, keberhasilan reformasi birokrasi pada masa mendatang perlu diukur berdasarkan kemampuan birokrasi menciptakan nilai publik (*public value*) melalui ASN yang profesional, adaptif, berintegritas dan mampu menjawab tantangan pemerintahan modern secara berkelanjutan.

Sintesis Literatur: Menemukan Benang Merah

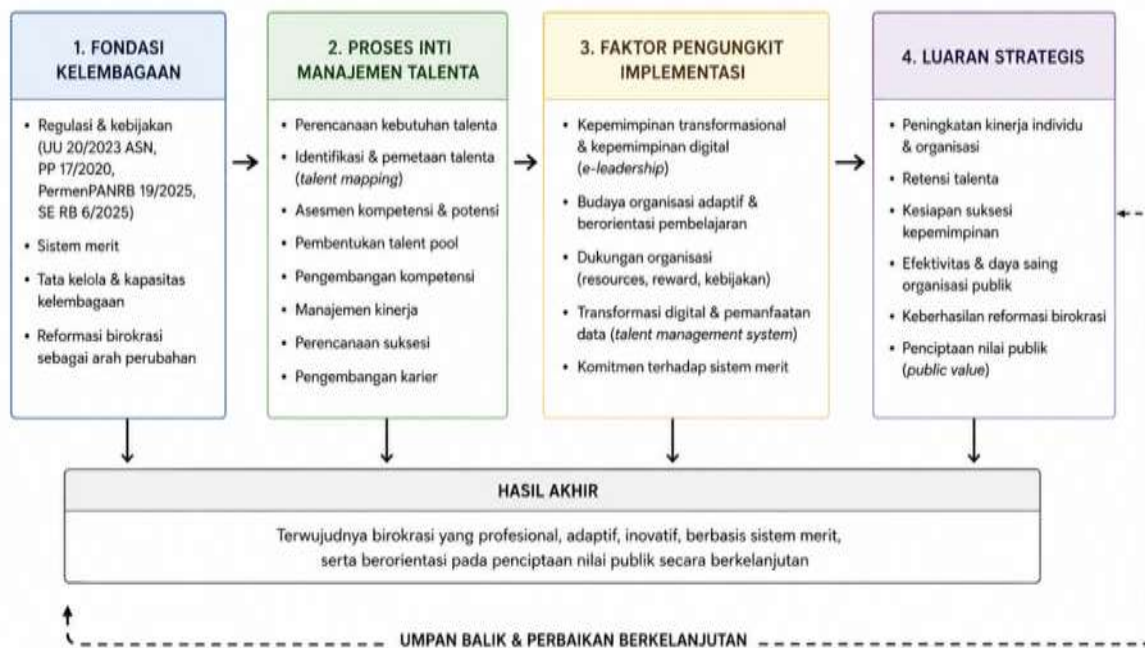
Hasil sintesis terhadap keseluruhan literatur menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia berkembang menuju suatu paradigma pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat strategis, terintegrasi dan berbasis sistem merit. Meskipun setiap penelitian memiliki fokus yang berbeda, terdapat benang merah yang menghubungkan seluruh kajian, yaitu bahwa manajemen talenta tidak lagi diposisikan sebagai program pengembangan pegawai semata, melainkan sebagai instrumen utama reformasi birokrasi untuk membangun birokrasi yang profesional, adaptif dan berorientasi pada kinerja. Dalam konteks tersebut, regulasi nasional seperti Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, serta Peraturan Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2025 telah memberikan fondasi normatif bahwa sistem merit menjadi prasyarat utama dalam penyelenggaraan manajemen talenta. Dengan demikian, hubungan antara reformasi birokrasi, sistem merit dan manajemen talenta bukanlah hubungan yang berdiri sendiri, melainkan merupakan satu kesatuan sistem yang saling memperkuat dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif.

Literatur internasional memberikan landasan konseptual yang relatif konsisten mengenai manajemen talenta. Collings dan Mellahi (2009) memandang manajemen talenta sebagai proses strategis untuk mengidentifikasi posisi-posisi kunci organisasi, membangun *talent pool*, serta mengembangkan individu berpotensi tinggi guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Perspektif tersebut diperkuat oleh Armstrong (2021) dan Bamberger et al. (2014) yang menempatkan manajemen talenta sebagai bagian integral dari strategi manajemen sumber daya manusia, mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, rekrutmen, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, hingga perencanaan suksesi. Sementara itu, Gallardo-Gallardo et al. (2013) dan Dries (2013) menegaskan bahwa konsep talenta tidak hanya berkaitan dengan individu yang memiliki kemampuan unggul, tetapi juga menyangkut proses organisasi dalam mengidentifikasi, mengembangkan dan mempertahankan individu yang mampu memberikan kontribusi strategis. Kesamaan pandangan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen talenta sangat bergantung pada integrasi antar proses manajemen sumber daya manusia, bukan pada pelaksanaan program-program yang bersifat parsial.

Dalam konteks Indonesia, sintesis literatur memperlihatkan bahwa implementasi manajemen talenta telah bergerak menuju arah yang sama dengan konsep *strategic talent management*, meskipun tingkat kematangannya masih bervariasi antar instansi. Penelitian Suparman dan Naibaho (2021), Lanasa et al. (2024), Suryani dan Stiawati (2024), serta Praja et al. (2026) menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta umumnya diawali melalui penerapan sistem merit, asesmen kompetensi, pemetaan talenta (*talent mapping*), pembentukan *talent pool*, pengembangan kompetensi dan perencanaan suksesi jabatan. Akan tetapi, hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa integrasi antar proses tersebut belum sepenuhnya berjalan secara sistemik. Pada banyak instansi, hasil asesmen kompetensi belum dimanfaatkan secara optimal sebagai dasar pengembangan karier maupun pengisian jabatan strategis, sehingga fungsi manajemen talenta masih cenderung administratif dibandingkan strategis.

Berdasarkan sintesis tersebut, penulis merumuskan bahwa implementasi manajemen talenta ASN di Indonesia dapat dipahami melalui kerangka integratif yang terdiri atas empat dimensi utama, yaitu (1) fondasi kelembagaan (*institutional foundation*), (2) proses inti

manajemen talenta (*core talent management process*), (3) faktor pengungkit implementasi (*enabling factors*), dan (4) luaran strategis (*strategic outcomes*). Keempat dimensi tersebut tidak membentuk hubungan linear, tetapi merupakan suatu siklus yang saling memengaruhi dan berlangsung secara berkelanjutan.



Gambar 1 Kerangka Integratif Manajemen Talenta untuk Reformasi Birokrasi Berkelanjutan

Sumber: Diolah Penulis

Dimensi pertama, fondasi kelembagaan, mencerminkan bahwa implementasi manajemen talenta hanya dapat berlangsung apabila didukung oleh regulasi, kebijakan reformasi birokrasi, serta sistem merit yang kuat. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2025 menjadi instrumen yang memberikan legitimasi terhadap penerapan pengelolaan talenta berbasis kompetensi, kinerja dan potensi. Dalam perspektif penulis, dimensi ini berfungsi sebagai *governance framework* yang menentukan arah, standar dan mekanisme implementasi manajemen talenta di seluruh instansi pemerintah. Oleh karena itu, kualitas implementasi sangat dipengaruhi oleh konsistensi penerapan kebijakan serta kapasitas kelembagaan dalam menjalankan sistem merit.

Dimensi kedua adalah proses inti manajemen talenta, yang merupakan rangkaian aktivitas strategis mulai dari perencanaan kebutuhan talenta, identifikasi pegawai potensial, pemetaan kompetensi, asesmen, pembentukan *talent pool*, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, perencanaan suksesi, hingga pengembangan karier. Seluruh tahapan tersebut merupakan bentuk adaptasi dari model *strategic talent management* yang dikemukakan oleh Collings dan Mellahi (2009), Armstrong (2021), serta Stahl et al. (2012). Berdasarkan analisis penulis, berbagai penelitian di Indonesia masih lebih menitikberatkan pada tahap identifikasi dan pemetaan talenta, sementara integrasi dengan pengembangan

karier, retensi, dan suksesi jabatan belum berjalan secara optimal. Akibatnya, manajemen talenta belum sepenuhnya berfungsi sebagai sistem yang menghubungkan pengembangan individu dengan kebutuhan strategis organisasi.

Dimensi ketiga adalah faktor pengungkit implementasi, yaitu berbagai faktor yang menentukan efektivitas pelaksanaan manajemen talenta. Sintesis literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan digital (Van Wart et al., 2019), budaya organisasi yang adaptif (Mozin et al., 2025), dukungan organisasi (Kravariti et al., 2022), transformasi digital (Adila & Putri, 2024; Novitasari et al., 2025), serta komitmen terhadap sistem merit (Iqhlal Alvajri et al., 2026) merupakan determinan utama keberhasilan implementasi. Penulis berpendapat bahwa faktor-faktor tersebut berperan sebagai *enabling ecosystem* yang menjembatani kesenjangan antara kebijakan normatif dengan praktik implementasi. Dengan kata lain, keberhasilan manajemen talenta tidak hanya ditentukan oleh kualitas regulasi, tetapi juga oleh kesiapan organisasi dalam membangun budaya pembelajaran, inovasi, kolaborasi dan penggunaan data dalam pengambilan keputusan.

Dimensi keempat adalah luaran strategis, yaitu berbagai manfaat yang diharapkan dari implementasi manajemen talenta. Literatur menunjukkan adanya konsensus bahwa manajemen talenta berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi (Kehinde, 2012), retensi pegawai (Isanawikrama et al., 2018; Tiwari & Shrivastava, 2013), efektivitas organisasi, kesiapan suksesi kepemimpinan, serta keberhasilan reformasi birokrasi (Kravariti et al., 2022; Suryani & Stiawati, 2024). Dalam konteks ASN, penulis memandang bahwa luaran strategis tersebut tidak berhenti pada peningkatan kinerja individu, tetapi bermuara pada peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik. Dengan demikian, keberhasilan manajemen talenta harus diukur berdasarkan kontribusinya terhadap penciptaan nilai publik (*public value*), bukan hanya pada indikator administratif seperti jumlah pegawai yang mengikuti pengembangan kompetensi atau terbentuknya *talent pool*.

Berdasarkan keseluruhan sintesis tersebut, penulis merumuskan kerangka integratif manajemen talenta ASN sebagai suatu sistem yang menghubungkan reformasi birokrasi, sistem merit, proses manajemen talenta, faktor pengungkit organisasi, luaran strategis dan tata kelola pemerintahan yang adaptif dan berkelanjutan. Dalam kerangka ini, reformasi birokrasi berfungsi sebagai konteks perubahan, sistem merit menjadi mekanisme tata kelola, manajemen talenta merupakan instrumen implementasi, sedangkan kepemimpinan, budaya organisasi, dan digitalisasi bertindak sebagai faktor akselerator. Interaksi antar komponen tersebut menghasilkan ASN yang kompeten, profesional dan siap menghadapi perubahan lingkungan strategis sehingga mampu memperkuat efektivitas birokrasi serta meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Dengan demikian, benang merah yang dapat ditarik dari keseluruhan literatur adalah bahwa implementasi manajemen talenta ASN di Indonesia tidak dapat dipahami sebagai serangkaian aktivitas pengembangan pegawai yang berdiri sendiri, melainkan sebagai suatu ekosistem pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan kebijakan, kelembagaan, proses manajemen, teknologi digital, kepemimpinan dan budaya organisasi. Sintesis ini memperlihatkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi berkelanjutan sangat bergantung pada kemampuan pemerintah membangun integrasi antarkomponen tersebut secara konsisten. Oleh karena itu, kerangka integratif yang dirumuskan dalam penelitian ini menawarkan perspektif bahwa efektivitas manajemen talenta ASN hanya dapat dicapai apabila seluruh elemen sistem

bekerja secara sinergis dalam mendukung terwujudnya birokrasi yang profesional, adaptif, inovatif dan berorientasi pada penciptaan nilai publik.

Analisis Kritis terhadap Kerangka: Peluang dan Keterbatasan

Kerangka integratif yang dikembangkan dalam penelitian ini menawarkan kontribusi konseptual dengan menghubungkan reformasi birokrasi berkelanjutan, sistem merit, manajemen talenta ASN, faktor pengungkit organisasi, serta luaran strategis ke dalam satu model yang koheren. Berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang membahas aspek-aspek tersebut secara terpisah, kerangka ini menempatkan sistem merit sebagai *governance framework*, manajemen talenta sebagai mekanisme implementasi, serta kepemimpinan digital, budaya organisasi, transformasi digital, dukungan organisasi, dan komitmen terhadap sistem merit sebagai faktor yang memperkuat efektivitas implementasi. Dengan demikian, kerangka ini memberikan perspektif yang lebih komprehensif mengenai bagaimana pengelolaan talenta dapat menjadi instrumen strategis dalam mewujudkan reformasi birokrasi yang adaptif dan berkelanjutan. Pendekatan tersebut juga memiliki potensi untuk dijadikan acuan dalam penyusunan kebijakan maupun evaluasi implementasi manajemen talenta pada berbagai instansi pemerintah.

Meskipun demikian, kerangka yang diusulkan masih memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama, kerangka ini disusun melalui pendekatan studi kepustakaan sehingga hubungan antar komponen masih bersifat konseptual dan belum diuji secara empiris. Oleh karena itu, arah maupun kekuatan hubungan antara sistem merit, proses manajemen talenta, faktor pengungkit dan luaran strategis masih memerlukan pembuktian melalui penelitian kuantitatif, kualitatif, maupun *mixed methods*. Kedua, kerangka ini mengasumsikan bahwa seluruh komponen memiliki tingkat kesiapan yang relatif seragam, padahal kapasitas kelembagaan, kualitas kepemimpinan, budaya organisasi, dan tingkat kematangan transformasi digital sangat bervariasi antar instansi pemerintah. Variasi konteks tersebut berpotensi memengaruhi efektivitas implementasi kerangka di lapangan. Ketiga, model ini belum secara eksplisit memasukkan faktor eksternal, seperti dinamika politik, keterbatasan fiskal, perubahan regulasi, maupun tekanan lingkungan strategis, yang dalam praktiknya turut memengaruhi keberhasilan reformasi birokrasi dan penerapan sistem merit.

Dengan mempertimbangkan peluang dan keterbatasan tersebut, kerangka integratif ini lebih tepat diposisikan sebagai model konseptual (*conceptual framework*) yang memberikan arah analisis dan pengembangan kebijakan, bukan sebagai model kausal yang telah terverifikasi. Penelitian selanjutnya perlu mengembangkan indikator operasional untuk setiap konstruk, menguji hubungan antar variabel melalui pendekatan empiris, serta mengeksplorasi perbedaan implementasi pada berbagai tingkat pemerintahan dan karakteristik organisasi. Pengembangan tersebut diharapkan dapat meningkatkan validitas, daya jelajah dan relevansi praktis kerangka ini sebagai dasar penguatan manajemen talenta ASN dalam mendukung reformasi birokrasi yang berkelanjutan.

Implikasi Kebijakan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi berkelanjutan tidak hanya bergantung pada keberadaan regulasi, tetapi juga pada kemampuan mengintegrasikan sistem merit, manajemen talenta, transformasi digital, kepemimpinan dan budaya organisasi ke dalam satu ekosistem pengelolaan ASN. Oleh karena itu, implikasi kebijakan utama adalah perlunya pergeseran orientasi pengelolaan ASN dari pendekatan

administratif menuju pendekatan strategis yang menempatkan manajemen talenta sebagai instrumen utama dalam mencapai tujuan reformasi birokrasi. Implementasi sistem merit perlu diperkuat agar tidak berhenti pada mekanisme pengisian jabatan secara objektif, tetapi juga menjadi dasar dalam seluruh siklus manajemen talenta, mulai dari perencanaan kebutuhan, identifikasi potensi, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, retensi talenta, hingga perencanaan suksesi kepemimpinan.

Selain itu, pemerintah perlu mempercepat pengembangan sistem informasi manajemen talenta yang terintegrasi antarinstansi guna mendukung pengambilan keputusan berbasis data (*evidence-based human resource management*). Integrasi data kompetensi, potensi, kinerja, dan pengembangan karier akan meningkatkan objektivitas dalam penempatan ASN sekaligus memperkuat transparansi dan akuntabilitas penerapan sistem merit. Upaya tersebut perlu diiringi dengan penguatan kapasitas kepemimpinan digital (*e-leadership*) serta pembentukan budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan, sehingga transformasi digital tidak hanya menghasilkan perubahan teknologi, tetapi juga perubahan perilaku organisasi.

Di sisi lain, implementasi kebijakan perlu didukung oleh mekanisme monitoring dan evaluasi yang tidak semata-mata berorientasi pada pemenuhan indikator administratif, melainkan juga mengukur dampaknya terhadap peningkatan kualitas ASN, kesiapan suksesi, retensi talenta, kinerja organisasi, serta kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, keberhasilan reformasi birokrasi dapat dinilai berdasarkan kemampuan birokrasi dalam menciptakan nilai publik (*public value*) melalui aparatur yang profesional, adaptif, berintegritas dan mampu merespons dinamika lingkungan strategis secara berkelanjutan.

Berdasarkan kerangka integratif yang dirumuskan dalam penelitian ini, pemerintah juga perlu menyusun peta jalan (*road map*) penguatan manajemen talenta ASN yang selaras dengan agenda Reformasi Birokrasi Nasional 2025–2045. Peta jalan tersebut hendaknya menempatkan sistem merit sebagai fondasi tata kelola, manajemen talenta sebagai mekanisme implementasi, serta kepemimpinan digital, transformasi digital, budaya organisasi, dan dukungan kelembagaan sebagai faktor pengungkit yang saling memperkuat. Pendekatan ini diharapkan mampu mengurangi kesenjangan antara desain kebijakan dan implementasi, sekaligus memastikan bahwa reformasi birokrasi berlangsung secara konsisten, adaptif, dan berkelanjutan dalam menghadapi tuntutan pemerintahan modern.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta merupakan instrumen strategis dalam mendukung reformasi birokrasi yang berkelanjutan. Hasil sintesis literatur mengindikasikan bahwa keberhasilan pengelolaan talenta ASN tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi dan penerapan sistem merit, tetapi juga oleh integrasi antara proses manajemen talenta, kepemimpinan digital, transformasi digital, budaya organisasi, serta dukungan kelembagaan

Meskipun Indonesia telah memiliki landasan regulasi yang semakin kuat melalui penguatan sistem merit dan kebijakan manajemen talenta, implementasinya masih menghadapi berbagai kendala, terutama belum optimalnya keterpaduan antara identifikasi talenta, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, pengembangan karier, retensi, dan perencanaan suksesi. Temuan ini menegaskan bahwa pendekatan parsial dalam pengelolaan

talenta tidak akan mampu mendorong percepatan reformasi birokrasi secara signifikan, sehingga diperlukan strategi yang lebih holistik dan terintegrasi.

Kontribusi utama penelitian ini adalah perumusan kerangka integratif manajemen talenta ASN yang terdiri atas empat dimensi, yaitu fondasi kelembagaan, proses inti manajemen talenta, faktor penguangkit implementasi, dan luaran strategis. Kerangka tersebut menegaskan bahwa reformasi birokrasi, sistem merit, dan manajemen talenta merupakan satu kesatuan sistem yang saling memperkuat untuk menghasilkan birokrasi yang profesional, adaptif, inovatif, dan berorientasi pada penciptaan nilai publik. Dengan demikian, efektivitas reformasi birokrasi tidak cukup diukur melalui pemenuhan indikator administratif, tetapi harus tercermin pada peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan, kapasitas ASN, kualitas pelayanan publik, serta kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis secara berkelanjutan. Kerangka ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi pembuat kebijakan dan praktisi dalam merancang strategi pengelolaan talenta yang lebih komprehensif dan berorientasi pada hasil.

REFERENSI

- Adila, N., & Putri, L. D. M. (2024). Digitalisasi tata kelola SDM aparatur di Indonesia. *Jurnal ISO: Jurnal Ilmu Sosial, Politik Dan Humaniora*, 4(2).
- Adiperdana, A. (2015). Implementasi reformasi birokrasi melalui revolusi mental birokrasi sebagai upaya membentuk pemerintahan berkelas dunia. *Jurnal Pendayagunaan Aparatur Negara: Reformasi Birokrasi Menuju Pemerintahan Kelas Dunia*, 5, 18–35.
- Almahdali, H., Qomariyah, E., Paselle, E., Fadri, Z., Pradana, I. P. Y. B., Rustan, F. R., & Suyatno, S. (2024). *Reformasi birokrasi dalam administrasi publik: Tantangan dan peluang di era digital*. Tri Edukasi Ilmiah.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Badan Kepegawaian Negara. (2024). *Laporan Kinerja Deputy Bidang Pengawasan dan Pengendalian Manajemen Aparatur Sipil Negara Tahun 2024*.
- Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. Routledge.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffebach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524–539. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.042177>
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business Press.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Creswell, J. W. (2010). *Research design: Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed (Edisi ke-3, terjemahan)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>

- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of "talent" in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Iqhlis Alvajri, Mukhlis, M., & Kurniawan, R. C. (2026). Implementasi sistem merit ASN sebagai instrumen reformasi birokrasi: Analisis faktor penentu keberhasilan kebijakan. *PAPATUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan dan Politik*, 9(3), 75–82.
- Isanawikrama, I., Wibowo, F. A., Buana, Y., & Kurniawan, Y. J. (2018). Analisis pengaruh talent management terhadap organizational performance dan dampaknya pada employee retention. *Jurnal Administrasi dan Kesekretarisan*, 2(2), 150–160.
- Kehinde, J. S. (2012). Talent management: Effect on organizational performance. *Journal of Management Research*, 4(2), 178–186. <https://doi.org/10.5296/jmr.v4i2.937>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2025). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2025 tentang Penyelenggaraan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara*.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2025). *Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2025 tentang Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Periode Transisi Tahun 2025*.
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2022). Talent management and performance in the public sector: The role of organisational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(18), 3560–3590. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>
- Lanasa, A. I. M., Nurfakhira, M. A., & Kusumadewi, R. R. B. N. A. D. (2024). Analisis penerapan manajemen talenta di Kementerian Kesehatan tahun 2023.
- Mozin, S. Y., Pakaya, R., Rumampuk, F., Latif, F., Dumbela, U. S., Abas, A., & Noho, N. N. (2025). Perubahan pola pikir dan budaya kerja ASN dalam era digitalisasi reformasi birokrasi di Indonesia. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(11), 7228–7238. <https://doi.org/10.56338/jks.v8i11.9319>
- Novitasari, D., Nasution, D. T., Pratikno, G. E., & Fauzi, A. (2025). Transformasi manajemen SDM ASN di era digital: Kajian literature atas kompetensi digital, sistem merit, dan gaya kepemimpinan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 6(6). <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i6>
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). *Talent management: Mengembangkan SDM untuk mencapai pertumbuhan dan kinerja prima*. Gramedia Pustaka Utama.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*.
- Praja, N. R., Suryanto, Suaedi, F., & Nasution, Z. (2026). Strategi pengembangan kompetensi ASN melalui integrasi manajemen talenta di sektor publik: Systematic literature review. *Cakrawala: Jurnal Litbang Kebijakan*, 20(1), 41–56. <https://doi.org/10.32781/cakrawala.v20i1.966>
- Setiawan, P. A. (2025). Mengapa pengelolaan talenta masih setengah hati. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Industri Terapan (JTMIT)*, 4(2), 76–84.

- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25–42.
- Suparman, R., & Naibaho, V. H. (2021). Manajemen talenta di pemerintah daerah: Studi eksploratori penerapan kebijakan manajemen talenta di Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. *Jurnal Borneo Administrator*, 17(1), 111–130. <https://doi.org/10.24258/jba.v17i1.718>
- Suryani, E., & Stiawati, T. (2024). Urgensi manajemen talenta dalam upaya percepatan transformasi organisasi publik. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Kebijakan Pembangunan Daerah*, 8(1), 54–73. <https://doi.org/10.56945/jkpd.v8i1.298>
- Tiwari, U., & Shrivastava, D. (2013). Strategies and practices of talent management and their impact on employee retention and effectiveness. *The International Journal of Management*, 2(4), 1–10.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>