

Strategi Manajemen Karier Sektor Publik: Studi Komparatif Indonesia dan Global di Era Disrupsi

Muh. Asdig Fanani^{1*}; Lita Efrianna Br Ginting²; Raisa Ayu Rininta³

¹Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia : muh.asdig@ui.ac.id

²Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia : lita.efrianna@ui.ac.id

³Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia : raisa.ayu@ui.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi dan paradoks manajemen karier sektor publik melalui studi komparatif kasus Indonesia dan global. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi literatur dan analisis dokumen pada berbagai kluster negara serta praktik lokal. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen karier sangat bergantung pada integrasi strategi hibrida yang menggabungkan pengembangan internal dengan rekrutmen eksternal yang proaktif. Transformasi menuju organisasi pembelajar terbukti menjadi mediator penting dalam membentuk kompetensi kepemimpinan digital. Namun, proses ini menghadapi tantangan besar berupa paradoks meritokrasi akibat intervensi politik dan tantangan psikologis terkait resiliensi pegawai di tengah ketidakpastian. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan manajemen karier bukan sekadar persoalan teknis atau kecanggihan sistem informasi seperti e-assessment, melainkan manifestasi dari integritas institusional dan pergeseran pola pikir kepemimpinan yang berorientasi pada talenta. Pemerintah perlu memperkuat regulasi pelindung sistem merit dan melakukan standarisasi kompetensi kepemimpinan digital untuk menjamin objektivitas karier di masa depan.

Kata kunci : *Kepemimpinan Digital, Manajemen Karier, Manajemen Talenta, Sektor Publik, Sistem Merit*

ABSTRACT

This research aims to analyze the strategies and paradoxes of public sector career management through a comparative study of Indonesian and global cases. The method employed is descriptive qualitative with a literature study approach and document analysis across various country clusters and local practices. Research findings indicate that the success of career management heavily depends on the integration of hybrid strategies that combine internal development with proactive external recruitment. Transformation toward a learning organization is proven to be a crucial mediator in shaping digital leadership competencies. However, this process faces significant challenges in the form of meritocracy paradoxes due to political intervention and psychological challenges related to employee resilience amidst uncertainty. This study concludes that strengthening career management is not merely a technical matter or a result of sophisticated information systems like e-assessment, but rather a manifestation of institutional integrity and a shift in leadership mindset toward a talent-oriented approach. Governments need to strengthen regulations that protect the merit system and standardize digital leadership competencies to ensure career objectivity in the future.

Keywords : *Career Management, Digital Leadership, Merit System, Public Sector, Talent Management*

Pendahuluan

Sektor publik global saat ini menghadapi anomali sumberdaya. Jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang besar tidak serta merta berbanding lurus dengan kemampuan birokrasi dalam merespons disrupsi teknologi. Di Indonesia, transformasi digital telah menjadi tekanan eksternal yang memaksa birokrasi untuk menanggalkan pola kerja konvensional. Fenomena

ini menuntut lahirnya kompetensi kepemimpinan digital (*digital leadership*) yang sulit berkembang dalam struktur tradisional (Priyanto et al., 2025). Meskipun manajemen talenta diidentifikasi sebagai instrumen kunci untuk mengubah administrasi kepegawaian yang kaku menjadi pengelolaan SDM berbasis kinerja (Sudrajat et al., 2024), implementasinya di lapangan masih menghadapi hambatan struktural dan filosofis yang mendasar.

Masalah utama dalam transformasi ini berakar pada karakteristik organisasi publik yang secara inheren dirancang untuk bersifat hierarkis dan formalistik guna menjamin stabilitas (Weber, 1947). Karakteristik birokrasi klasik ini kini menjadi penghambat utama adaptabilitas, di mana struktur yang rigid menciptakan sekat komunikasi yang menghalangi inovasi. Akibatnya, upaya reformasi manajemen karier seringkali hanya bersifat prosedural tanpa menyentuh substansi budaya kerja. Kondisi ini diperparah dengan adanya risiko degradasi keadilan organisasi akibat penerapan manajemen talenta yang bersifat eksklusif. Diferensiasi tenaga kerja yang terlalu tajam berpotensi memicu kecemburuan sosial dan menurunkan motivasi mayoritas pegawai (Kwon & Jang, 2021). Jika tidak dikelola secara hati-hati, pendekatan ini justru dapat merusak performa kolektif instansi yang seharusnya menjadi tujuan utama reformasi.

Dampak lebih lanjut dari kegagalan strategi pengembangan karier yang suportif adalah tingginya risiko kehilangan SDM berkualitas. Tanpa arah pengembangan yang jelas, sektor publik berisiko hanya menjadi batu loncatan karier (*stepping stone*) bagi talenta berbakat sebelum mereka beralih ke sektor swasta (Gandi & Saurombe, 2025). Fenomena *brain drain* ini mencerminkan ketidakselarasan antara aspirasi pegawai dengan realita birokrasi yang masih terjebak pada formalitas administratif.

Meskipun berbagai kajian telah menyoroti dimensi persoalan tersebut, masih terdapat kesenjangan substansial dalam literatur yang belum terjawab secara tuntas. Pertama, penelitian terdahulu cenderung membedah manajemen talenta sektor publik secara parsial. Sebagai contoh, beberapa studi hanya berfokus pada reformasi administratif dan sistem merit (Sudrajat et al., 2024), sementara yang lain menelaah kepemimpinan digital (Priyanto dkk., 2025) atau inklusivitas talenta (Kwon & Jang, 2021) secara terpisah. Sejauh ini, belum ditemukan studi yang secara integratif menghubungkan transformasi paradigma, paradoks kapasitas kelembagaan, serta resiliensi individu dalam satu kerangka analitis yang utuh, terutama bagi birokrasi negara berkembang yang tengah menghadapi tekanan digitalisasi yang masif.

Kedua, mayoritas literatur yang tersedia saat ini berpijak pada pengalaman negara dengan kapasitas fiskal tinggi serta institusi yang telah matang, seperti Finlandia (Hourunranta, 2023) atau Uni Emirat Arab (HRMID, 2024). Akibatnya, temuan dan rekomendasi yang dihasilkan tidak selalu relevan untuk diterapkan di negara dengan heterogenitas kapasitas daerah yang tinggi seperti Indonesia. Dalam hal ini, pendekatan komparatif lintas konteks kelembagaan menjadi sangat krusial. Pendekatan tersebut mampu mengungkap bahwa paradoks penerapan sistem merit bukan sekadar persoalan kemauan politik, melainkan juga dipengaruhi oleh perbedaan struktural pada kapasitas fiskal, infrastruktur digital, hingga kematangan institusi yang memicu disparitas implementasi. Tanpa adanya perbandingan mendalam, rekomendasi kebijakan hanya akan bersifat normatif dan sulit dioperasionalkan di lapangan.

Ketiga, literatur administrasi publik di Indonesia masih didominasi oleh kajian deskriptif-regulatif yang berfokus pada analisis peraturan perundang-undangan. Belum

banyak upaya sintesis teoretis yang mengaitkan kerangka *Macro Talent Management* (MTM), *Competency-Based HRM*, dan *Digital Leadership* menjadi satu narasi strategis. Artikel ini mencoba mengisi celah tersebut dengan menawarkan kerangka navigasi strategis yang bersifat multi-level, mulai dari level makro melalui kebijakan nasional, level meso pada kapasitas institusi, hingga level mikro yang menyentuh resiliensi individu ASN. Urgensi penelitian ini bagi Indonesia sangat nyata, mengingat ada lebih dari empat juta ASN yang tersebar di ribuan satuan kerja dengan kapasitas beragam. Indonesia membutuhkan model manajemen karier yang tidak hanya indah secara teori, namun juga adaptif terhadap konteks lokal dan berkelanjutan secara non-fiskal.

Penelitian ini hadir untuk mengatasi kesenjangan tersebut dengan memetakan navigasi strategis manajemen karier di sektor publik. Berbeda dengan kajian-kajian sebelumnya yang cenderung berfokus pada aspek administratif, studi ini mengintegrasikan perspektif kapasitas negara dan resiliensi individu dalam menghadapi disrupsi. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis transformasi paradigma manajemen karier dari model birokrasi klasik menuju *Macro Talent Management* dan *Digital Leadership*; mengevaluasi bagaimana perbedaan kapasitas fiskal dan kematangan institusi antarnegara menciptakan paradoks dalam penerapan sistem merit serta inklusivitas talenta; dan merumuskan navigasi strategis bagi Indonesia melalui integrasi digital dan penguatan resiliensi non-fiskal guna menjamin keberlanjutan karier ASN. Melalui pendekatan ini, studi diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi literatur manajemen publik sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi pengambil kebijakan dalam mengoptimalkan potensi talenta di tengah ketidakpastian global.

Pergeseran paradigma dalam pengelolaan sumber daya manusia ditandai dengan transisi dari administrasi kepegawaian tradisional menuju *Competency-Based Human Resource Management* (CBHRM). Dubois dan Rothwell (2004) menekankan bahwa model ini berfokus pada identifikasi perilaku dan karakteristik kerja para pemain teladan (*exemplary performers*) guna melepaskan kekuatan produktif dalam organisasi. Manajemen SDM berbasis kompetensi memandang bahwa keberhasilan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh deskripsi tugas statis, melainkan oleh sekumpulan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang terukur. Di era modern, teknis pemetaan kompetensi ini menjadi kian kompleks namun presisi. Siswanto et al. (2021) menjelaskan bahwa tantangan utama dalam organisasi publik adalah adanya distribusi skor kinerja yang tidak simetris (*skewed performance scores*). Oleh karena itu, diperlukan teknik statistik lanjutan dan normalisasi data kinerja untuk mengidentifikasi talenta secara objektif, sehingga proses penempatan dalam matriks talenta (seperti *nine-grid box*) benar-benar merepresentasikan potensi nyata pegawai.

Manajemen talenta kini telah melampaui batas organisasional menuju level makro. (Tarique, 2022) mendefinisikan *Macro Talent Management* (MTM) sebagai sebuah bidang yang memeriksa bagaimana negara-negara memandang talenta sebagai aset nasional yang harus direkrut, dikembangkan, dan dipertahankan secara strategis. Dalam konteks global, talenta adalah modal manusia (*human capital*) yang menentukan daya saing suatu bangsa. Implementasi konkret dari konsep MTM ini terlihat dalam kajian Hourunranta (2023) mengenai Finlandia. Negara tersebut berhasil menggeser isu migrasi dari sekadar agenda non strategis menjadi bagian integral dari strategi ekonomi nasional melalui kebijakan imigrasi berbasis kompetensi (*competence-based immigration*). Hal ini membuktikan bahwa manajemen

talenta makro memerlukan integrasi kebijakan pemerintah guna menarik talenta internasional demi mengatasi defisit tenaga kerja profesional.

Manajemen SDM Strategis (*Strategic Human Resource Management/SHRM*) menuntut adanya keselarasan vertikal antara kebijakan SDM dengan tujuan bisnis organisasi. (Armstrong, 2025) menegaskan bahwa meskipun sistem manajemen talenta dirancang secara komprehensif di tingkat pusat, efektivitasnya sangat bergantung pada implementasi di tingkat operasional. Namun, seringkali muncul kendala di mana manajer lini kurang memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja kerja individu secara langsung. Hal ini didukung oleh temuan dalam HRMID (2024) yang mengevaluasi praktik di Uni Emirat Arab. Studi tersebut menunjukkan bahwa *line managerial support* (LMS) terkadang tidak memprediksi kinerja individu secara signifikan jika para manajer terbebani oleh tanggung jawab administratif. Oleh karena itu, agar strategi karier tidak gagal, manajer menengah harus dibebaskan dari beban administratif yang berlebihan agar dapat berfokus pada peran strategis mereka sebagai pembimbing talenta.

Menghadapi tuntutan etika dan inklusivitas di era disrupsi, model kepemimpinan masa depan di sektor publik mengarah pada pendekatan yang memberdayakan. Awasthi dan Walumbwa (2022) mengemukakan bahwa *Servant Leadership* (kepemimpinan pelayan) merupakan model yang krusial untuk membangun budaya pelayanan publik yang berkelanjutan. Pemimpin yang mengadopsi nilai-nilai pelayanan cenderung lebih mampu membangun kepercayaan masyarakat dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Dalam perencanaan suksesi dan manajemen karier, model ini berfungsi sebagai instrumen seleksi untuk memastikan bahwa pemimpin masa depan tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga integritas moral dan komitmen untuk memajukan kesejahteraan komunitas di atas kepentingan pribadi.

Metode

Penelitian ini menggunakan desain *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan studi komparatif kualitatif. Desain ini dipilih untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana variabel konteks, seperti kapasitas negara dan kematangan institusi, memengaruhi praktik manajemen karier di berbagai belahan dunia (Creswell & Creswell, 2023). Penggunaan SLR memungkinkan peneliti untuk mensintesis temuan dari berbagai studi primer secara objektif, melampaui sekadar tinjauan naratif tradisional guna memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai fenomena manajemen talenta di sektor publik.

Proses pemilihan literatur dalam studi ini dilakukan secara ketat mengikuti pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) 2020 untuk menjamin transparansi dan replikabilitas dalam setiap tahapan seleksi (Page et al., 2021). Pada tahap Identifikasi, peneliti menetapkan Scopus sebagai pangkalan data utama. Pemilihan ini didasarkan pada reputasi Scopus sebagai salah satu basis data sitasi dan abstrak ilmiah terbesar di dunia yang menerapkan standar kurasi sangat ketat melalui *Content Selection and Advisory Board* (CSAB). Secara ilmiah, penggunaan Scopus menjamin validitas serta reliabilitas sumber karena hanya mencakup jurnal-jurnal berkualitas tinggi yang telah melewati proses *peer-review* kredibel (Baas et al., 2020). Scopus menawarkan cakupan multidisiplin yang komprehensif pada bidang Ilmu Sosial dan Manajemen, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh perspektif global otoritatif.

Pencarian dilakukan pada pangkalan data tersebut menggunakan *string* kata kunci: TITLE-ABS-KEY (("talent management" OR "career management" OR "succession planning") AND ("public sector" OR "government") AND ("Indonesia" OR "comparative" OR "case study")). Dari tahap identifikasi awal, ditemukan sebanyak 102 dokumen. Tahap Screening dilakukan dengan menerapkan kriteria inklusi yang ketat, antara lain: rentang waktu publikasi 2021–2026, bidang subjek Ilmu Sosial (*Social Sciences*) dan Manajemen (*Business, Management & Accounting*), dokumen tipe artikel final, serta penggunaan Bahasa Inggris untuk memastikan standar global akademik. Proses ini menyisihkan 77 dokumen, menyisakan 25 artikel untuk ditinjau lebih mendalam. Dari 25 dokumen dilakukan pemeriksaan keterbacaan, ditemukan 3 artikel tidak dapat diakses sehingga sisa 22 artikel. Selanjutnya, pada tahap Eligibility, dilakukan evaluasi teks lengkap (*full-text*) yang mengakibatkan eksklusi 7 artikel karena populasi penelitian yang tidak relevan (seperti fokus pada sektor swasta murni).

Hasil akhir seleksi menetapkan 15 artikel primer yang mencakup spektrum geografis luas mulai dari Eropa, Asia, Afrika, hingga Amerika. Lokus organisasi yang dikaji pun sangat beragam, mencakup instansi pemerintah pusat, pemerintah daerah, hingga Badan Usaha Milik Negara (BUMN), sehingga memberikan gambaran komprehensif mengenai strategi dan paradoks manajemen karier di berbagai tingkatan institusi publik.

Teknik analisis data mengadopsi metode *critical review* yang dikembangkan oleh (Kwon & Jang, 2021), yang menekankan pada evaluasi kritis terhadap fungsionalitas dan disfungsi pendekatan manajemen talenta. Analisis dilakukan melalui sintesis tematis untuk membedah konsep-konsep kunci seperti keadilan organisasi, kompetensi kepemimpinan, dan efektivitas teknologi. Selanjutnya, dilakukan klusterisasi negara berdasarkan tipologi kapasitas fiskal dan kematangan institusi untuk mengomparasikan praktik di negara maju dan berkembang (Neuman, 2014). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi paradoks dalam penerapan sistem merit serta merumuskan navigasi strategis yang relevan bagi konteks Indonesia.

Hasil dan Pembahasan

1. Evolusi Teori dan Praktik Manajemen Karier di Era Disrupsi

Hasil studi menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari model birokrasi klasik menuju fleksibilitas manajemen talenta makro. Birokrasi tradisional yang dikemukakan oleh (Weber, 1947) menekankan pada struktur hierarkis yang kaku, aturan formal, dan impersonalitas untuk menjamin stabilitas organisasi. Namun, data menunjukkan bahwa model ini kian gagap menghadapi disrupsi. Sebaliknya, pendekatan *Macro Talent Management* (MTM) sebagaimana dijelaskan oleh Tarique (2022) menawarkan fleksibilitas dengan memandang talenta sebagai modal strategis yang mobilitasnya melampaui batas organisasi. Fenomena ini terkonfirmasi dalam studi kasus di Finlandia oleh Hourunranta (2023), manajemen talenta telah berevolusi dari sekadar urusan internal administratif kantor menjadi instrumen kebijakan imigrasi nasional. Hal ini membuktikan bahwa keberhasilan karier di sektor publik kini sangat bergantung pada kemampuan negara dalam mengintegrasikan kebijakan ekonomi dengan manajemen aliran talenta global.

Evolusi manajemen karier juga ditandai dengan perubahan radikal pada standar kompetensi. Jika sebelumnya Dubois dan Rothwell (2004) mendefinisikan kompetensi sebagai perilaku yang mendukung kinerja standar, temuan terbaru dari Priyanto et al. (2025)

menunjukkan bahwa digitalisasi telah mengubah prasyarat kepemimpinan menjadi *Digital Leadership*. Dalam konteks BUMN di Indonesia, kompetensi digital bukan lagi sekadar keterampilan teknis, melainkan kemampuan strategis untuk memimpin transformasi organisasi di tengah ketidakpastian.

Namun, pembahasan ini menemukan bahwa transisi menuju digitalisasi seringkali terjebak pada aspek prosedural. Mahajan dan Dureja (2024) memberikan perspektif penting bahwa sukseksi kepemimpinan yang efektif harus menyentuh aspek filosofi dan nilai organisasi. Sebagai ilustrasi, integrasi seni dalam manajemen sekolah di India menunjukkan bahwa pendekatan nilai-sentris mampu memperkuat resiliensi talenta. Perbandingan ini mengindikasikan bahwa di Indonesia, transisi menuju *Digital Leadership* harus dibarengi dengan penguatan nilai-nilai budaya kerja agar teknologi tidak hanya menjadi alat administratif, tetapi menjadi penggerak perubahan perilaku yang substantif. Ketidaksiapan pada aspek filosofis ini seringkali menjadi "titik lemah" yang menyebabkan investasi pada sistem informasi SDM tidak berbanding lurus dengan peningkatan performa karier ASN secara kolektif.

2. Tipologi dan Paradoks Manajemen Karier

Analisis terhadap 15 artikel primer mengungkapkan adanya pola mengenai bagaimana konteks makro suatu negara menentukan efektivitas manajemen karier. Mengacu pada metode *critical review* dari Kwon dan Jang (2021), studi ini menemukan bahwa adopsi manajemen talenta tidak bersifat universal. Fenomena ini menunjukkan adanya pergeseran dari sekadar manajemen internal organisasi menuju *Macro Talent Management* (MTM) yang lebih kompleks Tarique (2022). Dengan membandingkan spektrum geografis dari Eropa hingga Asia dan Afrika, ditemukan bahwa perbedaan infrastruktur kebijakan menciptakan tantangan unik, mulai dari masalah integrasi imigrasi di negara maju hingga persoalan retensi talenta dan ketersediaan data kinerja di negara berkembang.

a. Tipologi Kontekstual Manajemen Karier Berbasis Kapasitas Negara

Untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai perbedaan tersebut, dilakukan klasterisasi yang membagi artikel-artikel terpilih ke dalam tiga kelompok utama. Klasterisasi ini didasarkan pada tipologi kekuatan fiskal dan tingkat kematangan institusi, yang memungkinkan identifikasi terhadap prioritas strategis dan paradoks yang muncul di setiap kelompok. Penjelasan mengenai pembagian klaster dan karakteristik fokus manajemen karier di masing-masing wilayah disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Klasterisasi Manajemen Karier Berdasarkan Kapasitas Fiskal dan Instiusional

Klaster	Karakteristik Negara/Lokus	Fokus Manajemen Karier	Referensi Artikel
Klaster I (<i>High Capacity</i>)	Fiskal kuat, infrastruktur kebijakan dan institusi sangat matang. Contoh: Finlandia, Swedia, Amerika Serikat.	Fokus pada migrasi talenta global, daya tarik negara, kepemimpinan pelayan (<i>servant leadership</i>), serta konseptualisasi talenta yang inklusif.	Hourunranta (2023); Tyskbo (2023); Awasthi & Walumbwa (2022).
Klaster II (<i>Emerging/ Transformative</i>)	Ekonomi berkembang cepat, reformasi birokrasi intensif, dan investasi teknologi tinggi. Contoh: Indonesia (pemerintah pusat/BUMN) dan Uni Emirat Arab.	Fokus pada kepemimpinan digital, teknis pemetaan talenta (<i>nine-grid box</i>), objektivitas seleksi pimpinan (merit), dan tantangan dukungan manajer lini dalam transformasi.	Priyanto et al. (2025); Sudrajat et al. (2024); HRMID (2024); Siswanto et al. (2021); Rintaka & Sumiar (2024); Sofyan et al. (2025); Alimansyah & Takahashi (2023, 2025).
Klaster III (<i>Developing/ Resource Constrained</i>)	Tantangan fiskal dan struktural, berfokus pada stabilitas internal. Contoh: India, Afrika Selatan, Namibia dan Indonesia (pemerintah daerah).	Fokus pada meminimalisir <i>turnover</i> talenta langka, internalisasi filosofi organisasi (seni/budaya), integritas birokrasi, dan pengembangan pola pikir pemimpin terhadap talenta.	Gandi & Saurombe (2025); Mahajan & Dureja (2024); Shingenge & Saurombe (2022); Sulila & Usman (2022).

Sumber : Scopus (2021-2025), Data Diolah Penulis (2026)

Penempatan Finlandia, Swedia, dan Amerika Serikat dalam klaster *High Capacity* didasarkan pada temuan bahwa negara-negara dengan kematangan institusional tinggi telah menggeser fokus manajemen karier dari sekadar administrasi internal menuju orientasi makro dan nilai-nilai etis yang kompleks. Hourunranta (2023) menunjukkan bahwa di Finlandia, manajemen talenta telah bertransformasi menjadi instrumen kebijakan ekonomi nasional melalui strategi imigrasi berbasis kompetensi guna mengatasi defisit talenta akibat perubahan demografi. Hal ini mencerminkan kapasitas fiskal dan kebijakan yang mampu mengintegrasikan aliran talenta global ke dalam sistem karier domestik. Sejalan dengan hal tersebut, studi Tyskbo (2023) di Swedia mengungkapkan bahwa kematangan institusi memungkinkan adanya dekonstruksi terhadap makna talenta itu sendiri, di mana organisasi publik tidak lagi terjebak pada definisi tunggal tetapi menggunakan beragam konseptualisasi talenta (kontekstual dan non-kontekstual) untuk mengakomodasi kebutuhan pelayanan publik yang dinamis. Sementara itu, riset Awasthi dan Walumbwa (2022) di Amerika Serikat mempertegas karakteristik klaster ini melalui penerapan *servant leadership* (kepemimpinan pelayan). Di tengah stabilitas sistemik, fokus utama kepemimpinan karier di tingkat lokal bergeser pada pembangunan budaya pelayanan, integritas, dan kesejahteraan komunitas sebagai luaran strategis dari manajemen talenta yang matang. Secara kolektif, ketiga studi ini membuktikan bahwa pada negara *high capacity*, manajemen karier bukan lagi soal

pembentukan sistem, melainkan optimasi nilai etis dan posisi strategis negara dalam kompetisi talenta global.

Indonesia (pemerintah pusat/BUMN) dan Uni Emirat Arab ditempatkan dalam klaster *Emerging/ Transformative*. Kedua lokus tersebut sedang berada dalam fase transisi struktural yang didorong oleh adopsi teknologi dan penguatan sistem merit. Di Indonesia, Priyanto et al. (2025) menekankan pentingnya manajemen talenta dalam membangun kompetensi kepemimpinan digital di BUMN, sementara Sudrajat et al. (2024) menyoroti pergeseran pengembangan karier ASN menuju model manajemen talenta yang lebih lincah. Presisi teknis dalam klaster ini ditunjukkan oleh Siswanto et al. (2021) melalui penggunaan alat *nine-grid box* untuk objektivitas identifikasi talenta guna mengatasi bias skor kinerja. Upaya akselerasi meritokrasi juga dipertegas oleh Rintaka et al. (2024) melalui studi pengisian jabatan pimpinan tinggi yang berbasis kompetensi, serta riset Alimansyah dan Takahashi (2023, 2025) yang mengevaluasi dampak keadilan prosedural dalam seleksi talenta dan pentingnya komunikasi bagi pegawai non-potensial. Di sisi lain, karakteristik transformatif juga mencakup tantangan psikologis dan manajerial. Sofyan et al. (2025) mengkaji resiliensi karier dan pengakuan dalam proses promosi, sementara studi di Uni Emirat Arab (dalam HRMID, 2024) mengungkapkan hambatan kritis berupa dukungan manajer lini yang belum signifikan dalam mempengaruhi kinerja talenta. Secara keseluruhan, literatur pada klaster ini mencerminkan dinamika negara berkembang yang sedang berupaya mengintegrasikan sistem merit berbasis data ke dalam budaya birokrasi yang sedang bertransformasi.

Penempatan lokus seperti Afrika Selatan, Namibia, India, dan level pemerintah daerah di Indonesia dalam klaster ini didasarkan pada karakteristik tantangan fiskal dan struktural yang mengharuskan organisasi berfokus pada stabilitas internal melalui retensi talenta serta internalisasi nilai-nilai organisasi. Di Afrika Selatan, Gandhi dan Saurombe (2025) mengungkapkan fenomena di mana organisasi sektor publik sering kali hanya menjadi batu loncatan bagi pegawai bertalenta untuk pindah ke sektor swasta karena ketidakmampuan organisasi dalam mengelola dan mempertahankan modal manusia secara efektif. Kondisi ini diperparah oleh praktik manajemen talenta yang kurang maksimal, terutama dalam aspek kepemimpinan dan pengakuan kinerja. Sejalan dengan tantangan tersebut, riset Shingenge dan Saurombe (2022) di Namibia menunjukkan bahwa pola pikir kepemimpinan (*leadership mindset*) menjadi faktor determinan; tanpa komitmen kuat dari pemimpin untuk menghargai talenta, upaya retensi di tingkat pemerintah daerah akan terus menghadapi kendala besar dalam mencapai keunggulan kompetitif. Mahajan dan Dureja (2024) menyoroti pentingnya penyelarasan rekrutmen dengan filosofi organisasi di India. Integrasi seni dan nilai budaya dilakukan untuk membangun keterikatan emosional dan loyalitas di tengah keterbatasan sumber daya operasional. Fokus pada aspek psikologis dan nilai ini menjadi krusial untuk mengisi celah yang tidak bisa dipenuhi oleh insentif fiskal semata. Sementara itu, dalam konteks Indonesia di tingkat daerah, Sulila dan Usman (2022) mempertegas bahwa di tengah upaya reformasi birokrasi, integritas dan loyalitas birokrasi memiliki dampak signifikan terhadap performa institusi. Loyalitas ditemukan berpengaruh besar terhadap pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN), yang mengindikasikan bahwa pada lingkungan dengan kapasitas sumber daya terbatas, stabilitas kinerja sangat bergantung pada seberapa jauh nilai-nilai etis dan kesetiaan kepada organisasi dapat diinternalisasi oleh para pegawai. Secara kolektif, literatur dalam klaster ini menunjukkan bahwa manajemen karier lebih bersifat

defensif dan berbasis nilai, yang bertujuan untuk menjaga keberlangsungan organisasi di tengah ancaman tingginya angka perputaran talenta (*turnover*).

b. Paradoks Meritokrasi dan Patronase Politik

Ketegangan antara idealisme meritokrasi dan realitas patronase politik menjadi isu sentral dalam manajemen karier, terutama pada negara dengan kapasitas institusi yang sedang berkembang. Analisis terhadap temuan Rintaka dan Sumiar (2024) di Indonesia serta Gandhi dan Saurombe (2025) di Afrika Selatan mengungkapkan adanya tantangan besar dalam menjaga prinsip impersonalitas Weberian. Rintaka dan Sumiar (2024) menyoroti bahwa meskipun instrumen seleksi jabatan pimpinan tinggi telah disusun, intervensi kepentingan politik sering kali mengaburkan objektivitas, sehingga sistem merit berisiko menjadi sekadar formalitas prosedural. Senada dengan hal tersebut, Gandhi dan Saurombe (2025) menekankan bahwa praktik manajemen talenta yang kurang maksimal di sektor publik sering kali memicu tingginya angka perputaran pegawai (*turnover*), di mana ketidakjelasan pengakuan kinerja menciptakan persepsi ketidakadilan.

Sebagai antitesis terhadap praktik patronase tersebut, Sulila dan Usman (2022) menegaskan bahwa penguatan integritas birokrasi merupakan syarat mutlak bagi performa pemerintah. Temuan mereka menunjukkan bahwa loyalitas pegawai yang bersifat personal-politik hanya dapat diredam jika integritas institusional dibangun melalui sistem yang akuntabel, yang memiliki korelasi positif terhadap kinerja institusi secara keseluruhan. Di sisi lain, konteks negara maju menawarkan perspektif solusi melalui penerapan *servant leadership* sebagaimana diulas oleh Awasthi dan Walumbwa (2022). Pendekatan ini menggeser paradigma kepemimpinan dari orientasi kekuasaan menuju budaya pelayanan dan pembangunan komunitas. Kepemimpinan pelayan secara teoretis mampu mengeliminasi akar patronase dengan menanamkan nilai-nilai etis yang mengutamakan kepentingan publik di atas kepentingan politik kelompok (Awasthi & Walumbwa, 2022).

c. Paradoks Ketegangan Etis Inklusivitas dan Eksklusivitas

Manajemen talenta secara inheren menciptakan dilema etis antara strategi inklusif yang merangkul seluruh pegawai atau strategi eksklusif yang berfokus pada segelintir individu berpotensi tinggi. Tyskbo (2023) melalui studinya di Swedia menunjukkan pentingnya pendekatan inklusif-egalitarian, di mana organisasi publik berupaya mendekonstruksi makna talenta agar tidak terjebak pada definisi elitis yang sempit. Namun, upaya untuk menjadi objektif dalam identifikasi talenta sering kali terbentur pada kendala teknis. Siswanto et al. (2021) mengungkapkan bahwa penggunaan alat identifikasi seperti *nine-grid box* sangat sensitif terhadap kualitas data; ketika skor kinerja pegawai mengalami penggumpalan atau tidak akurat (*skewed performance scores*), maka penentuan talenta menjadi bias. Tanpa teknik statistik yang presisi untuk mengatasi anomali data, label Sistem Merit hanya menjadi retorika yang justru melegitimasi eksklusivitas tanpa dasar validitas yang kuat (Siswanto et al., 2021).

Ketegangan ini membawa dampak psikologis yang signifikan bagi kelompok mayoritas yang tidak masuk dalam kategori talenta atau *Non-High Potentials* (NHP). Sintesis dari studi Alimansyah dan Takahashi (2023, 2025) yang didukung oleh kritik literatur dari Kwon dan Jang (2021) menekankan bahwa diferensiasi tenaga kerja yang terlalu tajam dapat memicu persepsi ketidakadilan organisasi. Alimansyah dan Takahashi (2023) menemukan bahwa metode penilaian yang dianggap tidak terkendali oleh pegawai dapat menurunkan komitmen

mereka. Lebih lanjut, komunikasi yang buruk mengenai status talenta dapat meningkatkan keinginan pegawai NHP untuk keluar dari organisasi (Alimansyah & Takahashi, 2025). Paradoks ini menegaskan bahwa keberhasilan manajemen karier tidak hanya bergantung pada optimasi kelompok elit, tetapi pada kemampuan organisasi mengelola keadilan prosedural dan transparansi komunikasi bagi seluruh lapisan pegawai demi menjaga harmoni dan motivasi kolektif (Kwon & Jang, 2021).

3. Navigasi Strategis untuk Penguatan Manajemen Karier di Indonesia

Penguatan manajemen karier di lingkungan birokrasi Indonesia saat ini berada pada titik krusial yang memerlukan navigasi strategis yang tepat. Menghadapi kompleksitas disrupsi global dan tuntutan efisiensi birokrasi, Indonesia harus mengintegrasikan dimensi teknologi, kebijakan, dan kesiapan sumber daya manusia secara simultan. Navigasi ini tidak sekadar berfokus pada perbaikan prosedur administratif, melainkan melibatkan transformasi yang mendasar dalam cara organisasi memetakan, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaiknya. Fokus utama dari navigasi strategis ini diawali dengan sinkronisasi antara adopsi teknologi mutakhir dengan pergeseran model kepemimpinan yang lebih adaptif.

a. Strategi Hibrida dan Kompetensi Kepemimpinan Digital

Akselerasi manajemen karier pada era transformasi digital saat ini menuntut adanya integrasi yang kuat antara sistem teknologi canggih dengan kesiapan manajerial di lapangan. Berdasarkan pengalaman Uni Emirat Arab yang dirangkum dalam laporan HRMID (2024), muncul tantangan kritis ketika dukungan manajer lini ternyata tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja individu para talenta. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa implementasi manajemen talenta tidak dapat hanya mengandalkan struktur formal semata. Diperlukan sebuah strategi hibrida yang mengombinasikan pengembangan internal secara ketat dengan rekrutmen eksternal yang proaktif. Selain itu, terdapat kebutuhan mendesak untuk meringankan beban administratif manajer lini agar mereka memiliki ruang lebih besar dalam menjalankan fungsi strategis guna mengembangkan talenta organisasi (HRMID, 2024).

Di Indonesia, navigasi strategis dalam mengatasi keterbatasan fiskal untuk memetakan talenta secara masif diwujudkan melalui transformasi digital lokal yang ambisius. Sudrajat et al. (2024) menyoroti transformasi pengembangan karier Aparatur Sipil Negara melalui pemanfaatan teknologi, salah satunya adalah penggunaan platform digital di Jawa Barat yang memungkinkan pelaksanaan penilaian elektronik serta integrasi sistem informasi melalui SI-ASN. Langkah ini menjadi solusi efisiensi yang memungkinkan pemetaan kompetensi ribuan pegawai secara akurat tanpa harus mengalokasikan anggaran fisik yang besar untuk metode penilaian konvensional.

Namun, keberhasilan adopsi teknologi ini sangat bergantung pada kapasitas organisasi untuk terus berkembang. Dalam konteks tersebut, Priyanto et al. (2025) menegaskan peran krusial organisasi pembelajar sebagai mediator yang menghubungkan praktik manajemen talenta dengan pencapaian kompetensi kepemimpinan digital. Tanpa adanya budaya belajar yang kuat, investasi besar pada platform digital hanya akan berakhir sebagai alat administratif belaka tanpa mampu mencetak pemimpin yang tangkas dalam menghadapi era disrupsi (Priyanto et al., 2025).

b. Pola Pikir Kepemimpinan dan Resiliensi Psikologis dalam Karier

Efektivitas manajemen talenta tidak hanya bergantung pada kecanggihan infrastruktur kebijakan, tetapi sangat ditentukan oleh kesiapan mental para pembuat keputusan. Shingenge dan Saurombe (2022) melalui studinya di Namibia menegaskan bahwa pola pikir kepemimpinan merupakan fondasi utama sebelum sebuah sistem diimplementasikan. Tanpa komitmen dan pola pikir pemimpin yang berorientasi pada nilai talenta, praktik manajemen karier hanya akan menjadi rutinitas administratif yang gagal memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Oleh karena itu, pemimpin perlu memandang talenta sebagai aset strategis yang harus dipelihara melalui dukungan yang nyata dan berkelanjutan (Shingenge & Saurombe, 2022).

Di sisi lain, keberhasilan karier di tengah ketidakpastian era disrupsi juga sangat dipengaruhi oleh dinamika psikologis internal pegawai. Sofyan et al. (2025) menjelaskan bahwa resiliensi karier memungkinkan pegawai untuk bangkit kembali dari tantangan dan tetap memiliki peluang promosi yang besar. Proses ini diperkuat oleh adanya pengakuan atau *recognition* dari pihak luar yang memvalidasi kemampuan individu. Menariknya, hubungan antara resiliensi dan peluang promosi ini menjadi jauh lebih kuat ketika pegawai memiliki keingintahuan yang tinggi atau *diversive curiosity*. Karakteristik ini mendorong individu untuk aktif mengeksplorasi informasi baru dan mencari stimulasi yang menarik, sehingga mereka tidak hanya mampu bertahan dalam situasi sulit, tetapi juga menunjukkan proaktifitas yang diperlukan untuk naik ke jenjang karier yang lebih tinggi (Sofyan et al., 2025).

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa evolusi manajemen karier dari model birokrasi kaku menuju pendekatan strategis menuntut pengelolaan talenta sebagai aset nasional melalui penguatan kompetensi kepemimpinan digital yang berbasis nilai organisasi. Keberagaman kapasitas institusi di berbagai negara memicu tantangan berupa paradoks meritokrasi akibat intervensi politik, serta paradoks etis antara kebijakan inklusif dan identifikasi talenta eksklusif yang berisiko mendemotivasi pegawai. Efektivitas manajemen talenta pada akhirnya merupakan manifestasi dari integritas institusional dan adaptabilitas organisasi dalam menavigasi keterbatasan sumber daya melalui penerapan pola pikir kepemimpinan yang tepat.

Pemerintah perlu memperkuat regulasi yang melindungi hasil penilaian talenta dari intervensi politik praktis, khususnya dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi, sekaligus mengakselerasi standarisasi kompetensi kepemimpinan digital melalui optimalisasi sistem elektronik seperti SI-ASN. Instansi publik harus bertransformasi menjadi organisasi pembelajar guna memfasilitasi adopsi teknologi dan menjembatani praktik manajemen talenta dengan hasil kinerja nyata. Implementasi sistem pengakuan serta pengembangan keingintahuan pegawai dapat didorong sebagai strategi non-fiskal untuk meningkatkan resiliensi karier di tengah ketidakpastian global. Penelitian mendatang perlu mengeksplorasi pemanfaatan Kecerdasan Buatan (AI) dan teknik statistik lanjutan untuk menetralkan bias penilaian guna menjamin objektivitas manajemen karier di masa depan.

Referensi

- Alimansyah, M., & Takahashi, Y. (2023). Talent management practices for non-high potentials in the public sector: effect of appraisal methods on work outcomes. *Evidence-Based HRM*, 11(4), 659–674. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2022-0059>
- Alimansyah, M., & Takahashi, Y. (2025). Effect of communication in talent management practice on non-high potential outcomes. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2482025>
- Armstrong, M. (2025). *Armstrong's handbook of strategic human resource management: Improve business performance through strategic people management (8th Ed.)*. Kogan P.
- Awasthi, P., & Walumbwa, F. O. (2022). Antecedents and consequences of servant leadership in local governance: Evidence from three case studies. *Public Administration Review*, 82(6), 1077–1094. <https://doi.org/10.1111/puar.13552>
- Baas, J., Schotten, M., Plume, A., Côté, G., & Karimi, R. (2020). Scopus as a curated, high-quality bibliometric data source for academic research in quantitative science studies. *Quantitative Science Studies*, 1(1), 377–386. https://doi.org/10.1162/qss_a_00019
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed). SAGE Publications.
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management*. Davies-Black Publishing.
- Gandi, E. A., & Saurombe, M. D. (2025). Talent management practices for minimising talent turnover in a public sector organisation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 28(1). <https://doi.org/10.4102/sajems.v28i1.6135>
- Hourunranta, M. (2023). Out of the immigration periphery: A case study of competence-based immigration policy development in Finland. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 27(4), 21–36. <https://doi.org/10.58235/sjpa.2023.12271>
- HRMID. (2024). Talent management in the UAE: study shows managers insignificantly influence individual work performance. *Human Resource Management International Digest*, 32(5), 32–33. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2024-0115>
- Kwon, K., & Jang, S. (2021). There is no good war for talent: a critical review of the literature on talent management. *Employee Relations*, 44(1), 94–120. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0374>
- Mahajan, H., & Dureja, R. (2024). Nigam Pratibha Vidyalaya – aligning new hire with the art integration philosophy. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 14(3), 1–26. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-10-2023-0424>
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed). Pearson Education Limited. <https://lib.fkm.ui.ac.id>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Priyanto, T., Hadna, A. H., & Darwin, M. (2025). The impact of talent management towards digital leadership competencies through learning organization: an exploratory analysis in state-owned enterprises in Indonesia. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2511281>

- Rintaka, M. I. N. I., & Sumiar, H. R. (2024). Merit system: A case study of the top management team fulfillment process. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 20(3), 62–70. <https://doi.org/10.22495/cbv20i3art6>
- Shingenge, S. N., & Saurombe, M. D. (2022). Leadership mindset regarding talent management practices: A case study of the City of Windhoek Council. *SA Journal of Human Resource Management*, 20. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1730>
- Siswanto, J., Cahyono, E., Monang, J., Aisha, A. N., & Mulyadi, D. (2021). Identifying talent: public organisation with skewed performance scores. *Journal of Management Development*, 40(4), 293–312. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2020-0137>
- Sofyan, Y., Richards, M., & Shang, Y. (2025). Bouncing back for promotability through recognition: Does having diversive curiosity matter? *European Management Review*, 22(4), 1033–1048. <https://doi.org/10.1111/emre.12702>
- Sudrajat, A., Fahrani, N. S., Nugroho, A. A., Yohanitas, W. A., & Azmi, I. F. (2024). Enhancing civil servant career development: A talent management approach in Indonesia. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(7). <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i7.4832>
- Sulila, I., & Usman, S. D. (2022). The impact of bureaucratic integrity and loyalty on government's institutional performance. *Res Militaris*, 12(2), 3089–3105. <https://www.scopus.com/pages/publications/85141173206?origin=resultslist>
- Tarique, I. (2022). *Contemporary talent management; A research companion*. Routledge.
- Tyskbo, D. (2023). Conceptualizing talent in public sector municipalities. *International Review of Administrative Sciences*, 89(2), 519–535. <https://doi.org/10.1177/00208523211065162>
- Weber, M. (1947). *Social and economic organization*. Oxford University Press.