



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2026) pp: 10615-10631

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Strategi Talent Pipeline Management pada Lembaga Pemerintahan Indonesia: Kajian Sistematis Rekrutmen, Succession Planning, dan Leadership Development Program ASN Generasi Milenial-Z

Violina Azzahra, Dudung Hadiwijaya

Prodi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Tangerang

vazzahra26@gmail.com, dhadiwijaya7@gmail.com

Abstrak

Lembaga pemerintahan Indonesia menghadapi tantangan kompleks dalam pengelolaan talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) di era transformasi birokrasi. Dominasi generasi milenial dan Z dalam struktur kepegawaian menuntut strategi talent pipeline management yang adaptif dan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi talent pipeline management pada lembaga pemerintahan Indonesia dengan fokus pada tiga pilar utama, yaitu rekrutmen ASN, succession planning untuk jabatan strategis, serta leadership development program bagi generasi milenial-Z. Pendekatan penelitian menggunakan systematic literature review terhadap 68 publikasi ilmiah periode 2020–2025 yang meliputi jurnal terakreditasi, kebijakan Kementerian PANRB, publikasi LAN, dan studi kasus implementasi di berbagai instansi pemerintah. Analisis dilakukan melalui sintesis naratif dengan tahapan identifikasi tema, analisis komparatif, dan penyusunan framework integratif. Hasil penelitian menunjukkan transformasi rekrutmen ASN dari sistem konvensional menuju pendekatan berbasis kompetensi melalui CAT, assessment center, dan psikotes komprehensif. Namun succession planning masih menghadapi kendala dalam pemetaan talenta potensial, penilaian kompetensi kepemimpinan, serta budaya senioritas yang membatasi akselerasi karier talenta muda. Program pengembangan kepemimpinan menunjukkan tren positif melalui PKA, PKP, dan program talenta khusus yang memberi exposure bagi generasi milenial-Z. Framework talent pipeline yang efektif mencakup lima elemen utama: rekrutmen berbasis kompetensi dan value fit ASN BerAKHLAK, mekanisme talent identification melalui talent review dan performance-potential matrix, jalur karier berbasis kompetensi, pengembangan berkelanjutan dengan model 70–20–10, serta monitoring berbasis digital HRIS. Implikasi penelitian menegaskan pentingnya reformasi regulasi kepegawaian berbasis merit, investasi people analytics, penguatan budaya pembelajaran berkelanjutan, serta kolaborasi lintas sektor untuk berbagai praktik terbaik.

Kata Kunci: Talent Pipeline Management, ASN, Succession Planning, Leadership Development, Generasi Milenial-Z, Rekrutmen Berbasis Kompetensi

1. Pendahuluan

Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai tulang punggung birokrasi pemerintahan Indonesia memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan pembangunan nasional. Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (BKN) tahun 2024, terdapat sekitar 4,2 juta ASN yang tersebar di berbagai kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah di seluruh Indonesia (BKN, 2024). Dari jumlah tersebut, proporsi ASN generasi milenial (lahir 1981-1996) dan generasi Z (lahir 1997-2012) terus meningkat mencapai 42 persen dari total ASN, menandai pergeseran demografi signifikan dalam struktur kepegawaian pemerintah (Prasojo & Kurniawan, 2023). Pergeseran ini membawa implikasi penting terhadap strategi pengelolaan talenta dan pengembangan kepemimpinan dalam birokrasi.

Generasi milenial dan Z memiliki karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya dalam hal nilai kerja, ekspektasi karir, dan gaya kepemimpinan. Mereka cenderung mengutamakan work-life balance, menghargai fleksibilitas, mengharapkan pengembangan karir yang cepat, serta lebih adaptif terhadap teknologi digital (Pratama & Saputra, 2024). Karakteristik ini menuntut transformasi dalam pendekatan talent management di lembaga pemerintahan yang selama ini cenderung hierarkis, rigid, dan berorientasi pada senioritas. Tantangan

semakin kompleks dengan adanya tuntutan reformasi birokrasi yang mengharuskan ASN memiliki kompetensi yang sesuai dengan dinamika lingkungan strategis yang cepat berubah (Dwiyanto, 2020).

Talent pipeline management merupakan pendekatan strategis dalam mengelola aliran talenta dari rekrutmen, pengembangan, hingga suksesi kepemimpinan untuk memastikan ketersediaan talenta yang kompeten pada posisi kritis di masa depan (Cappelli & Keller, 2024). Dalam konteks lembaga pemerintahan, talent pipeline management menjadi krusial mengingat kompleksitas organisasi, beragamnya jenis jabatan, dan kebutuhan akan kontinuitas kepemimpinan yang berkualitas. Namun, implementasi talent pipeline management di sektor publik Indonesia masih menghadapi berbagai hambatan seperti sistem kepegawaian yang kaku, kultur birokrasi yang mengedepankan senioritas, keterbatasan sistem informasi kepegawaian, serta gap kompetensi antara kebutuhan organisasi dengan kapabilitas ASN yang ada (Menpan RB, 2023).

Rekrutmen ASN sebagai pintu masuk talent pipeline mengalami berbagai transformasi dalam dekade terakhir. Sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, sistem rekrutmen ASN mengalami perubahan fundamental dari sistem nepotisme dan spoil system menuju sistem merit berbasis kompetensi (Taufiq & Himawan, 2023). Seleksi Calon Aparatur Sipil Negara (CASN) kini dilakukan secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi dengan menggunakan Computer Assisted Test (CAT), tes kompetensi dasar, tes kompetensi bidang, serta assessment center untuk posisi-posisi tertentu. Namun, tantangan masih tetap ada seperti mismatch antara kompetensi lulusan dengan kebutuhan organisasi, proses rekrutmen yang panjang dan birokratis, serta belum optimalnya employer branding instansi pemerintah untuk menarik talenta terbaik yang sering kali lebih memilih sektor swasta atau startup (Nugroho & Winarno, 2024).

Succession planning atau perencanaan suksesi kepemimpinan merupakan elemen kritis dalam talent pipeline management untuk memastikan kontinuitas kepemimpinan yang berkualitas. Di lembaga pemerintahan Indonesia, succession planning menghadapi tantangan struktural dan kultural yang kompleks. Sistem kepegawaian dan jabatan yang masih sangat terstruktur seringkali menghambat akselerasi karir bagi talenta muda yang potensial (Widodo, 2022). Budaya senioritas yang kuat membuat promosi jabatan lebih banyak didasarkan pada masa kerja dan pangkat daripada kompetensi dan kinerja. Akibatnya, banyak posisi strategis diduduki oleh pejabat yang sudah mendekati masa pensiun tanpa ada kaderisasi yang memadai, menciptakan vacuum kepemimpinan ketika mereka pensiun (Kurniawan & Mustafa, 2023). Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan RB) telah mengeluarkan kebijakan talent management ASN melalui Peraturan Menpan RB Nomor 3 Tahun 2020, namun implementasinya masih bervariasi antar instansi.

Leadership development program menjadi instrumen penting dalam mempersiapkan ASN generasi milenial-Z untuk menduduki posisi kepemimpinan strategis. Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai leading sector pengembangan kompetensi ASN menyelenggarakan berbagai program pelatihan kepemimpinan berjenjang seperti Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), dan Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) yang telah direvitalisasi untuk mengakomodasi kebutuhan kompetensi kepemimpinan abad 21 (LAN, 2023). Selain itu, terdapat program-program talenta khusus seperti LEAD Indonesia yang diinisiasi oleh Kementerian Keuangan, Presidential Special Staff yang memberikan kesempatan kepada talenta muda untuk terlibat langsung dalam perumusan kebijakan nasional, serta berbagai program secondment dan job rotation untuk memberikan exposure lintas sektor (Suharto & Wicaksono, 2024).

Penelitian terdahulu tentang talent management di sektor publik telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Pertama, penelitian Prasojo dan Kurniawan (2023) yang berjudul "Reformasi Manajemen Talenta ASN: Analisis Implementasi Kebijakan dan Tantangan di Era Digital" menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus pada tiga kementerian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi talent management ASN masih menghadapi hambatan regulasi, kultur birokrasi, dan keterbatasan sistem informasi. Kedua, penelitian Taufiq dan Himawan (2023) tentang "Transformasi Sistem Rekrutmen ASN Berbasis Kompetensi: Evaluasi Penerapan CAT dan Assessment Center" menggunakan metode mixed methods dengan survey dan wawancara. Temuan menunjukkan bahwa CAT meningkatkan objektivitas seleksi namun belum sepenuhnya mengeliminasi praktik KKN terutama di daerah. Ketiga, penelitian internasional oleh Cappelli dan Keller (2024) yang berjudul "Talent Management in the Public Sector: Conceptual Model and Best Practices" mengembangkan model konseptual talent management untuk sektor publik berdasarkan studi komparatif di berbagai negara.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah menggunakan pendekatan kualitatif dan fokus pada talent management di sektor publik. Namun, pembaruan penelitian ini terletak pada beberapa aspek. Pertama, fokus spesifik pada talent pipeline management sebagai pendekatan holistik yang mengintegrasikan rekrutmen,

succession planning, dan leadership development dalam satu kesatuan sistem. Kedua, penekanan pada generasi milenial-Z sebagai target talenta yang memiliki karakteristik unik dan memerlukan strategi pengelolaan yang berbeda dari generasi sebelumnya. Ketiga, menggunakan systematic literature review terhadap publikasi terkini (2020-2025) untuk mendapatkan state-of-the-art knowledge tentang praktik terbaik. Keempat, mengembangkan framework integratif talent pipeline management yang spesifik untuk konteks lembaga pemerintahan Indonesia dengan mempertimbangkan aspek regulasi, kultur, dan teknologi yang unik.

Pada akhirnya, penelitian ini hendak menjawab pertanyaan bagaimana strategi talent pipeline management yang efektif dapat diimplementasikan di lembaga pemerintahan Indonesia untuk mengelola talenta ASN generasi milenial-Z. Tujuan penelitian adalah menganalisis praktik rekrutmen ASN berbasis kompetensi dan tantangannya, mengeksplorasi mekanisme succession planning untuk jabatan strategis di lembaga pemerintahan, mengevaluasi efektivitas leadership development program bagi ASN generasi milenial-Z, dan merumuskan framework integratif talent pipeline management yang sesuai dengan konteks Indonesia. Manfaat penelitian secara akademis akan memperkaya literatur tentang talent management di sektor publik Indonesia dan mengembangkan body of knowledge tentang pengelolaan generasi milenial-Z dalam birokrasi. Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Kementerian PANRB, BKN, LAN, dan instansi pemerintah lainnya dalam merumuskan kebijakan dan strategi talent management yang lebih efektif.

2. Tinjauan Pustaka

Talent Pipeline Management dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Talent pipeline management merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada penciptaan aliran talenta yang berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan. Cappelli dan Keller (2024) mendefinisikan talent pipeline sebagai sistem terintegrasi yang menghubungkan rekrutmen, pengembangan, retensi, dan suksesi talenta untuk memastikan ketersediaan individu berkualitas pada posisi kritis. Berbeda dengan pendekatan rekrutmen tradisional yang reaktif dan ad-hoc, talent pipeline management bersifat proaktif dan strategis dengan melakukan perencanaan jangka panjang terhadap kebutuhan talenta berdasarkan strategic workforce planning.

Konsep talent pipeline berakar dari supply chain management yang diadaptasi untuk konteks SDM, di mana talenta dipandang sebagai "inventory" yang perlu dikelola alirannya mulai dari hulu (rekrutmen) hingga hilir (suksesi kepemimpinan). Garrow dan Hirsh (2023) menjelaskan bahwa talent pipeline yang efektif harus memiliki beberapa karakteristik kunci yaitu alignment dengan strategi organisasi untuk memastikan talenta yang dikembangkan sesuai dengan arah strategis organisasi, systematic identification dan segmentasi talenta berdasarkan performance dan potential, differentiated development di mana talenta dengan potensi tinggi mendapatkan investasi pengembangan yang lebih intensif, transparent criteria dan proses untuk membangun trust dan fairness, serta continuous monitoring dan adjustment berdasarkan perubahan kebutuhan bisnis dan dinamika talenta.

Dalam konteks sektor publik, talent pipeline management menghadapi kompleksitas tambahan dibandingkan sektor swasta. Menurut Collings dan colleagues (2023), sektor publik memiliki karakteristik unik seperti accountability kepada publik yang menuntut transparansi dan fairness dalam setiap proses, regulatory constraints berupa regulasi kepegawaian yang seringkali rigid dan menghambat fleksibilitas, political influence di mana perubahan kepemimpinan politik dapat mempengaruhi prioritas dan kebijakan SDM, serta tenure system yang memberikan job security tinggi namun seringkali mengurangi sense of urgency untuk performance excellence. Tantangan-tantangan ini memerlukan adaptasi model talent pipeline management yang disesuaikan dengan konteks sektor publik tanpa mengorbankan prinsip-prinsip fundamental seperti merit, fairness, dan transparansi.

Model talent pipeline management yang komprehensif mencakup beberapa tahapan yang saling terkait. Tahap pertama adalah strategic workforce planning di mana organisasi melakukan analisis gap antara talenta yang dimiliki saat ini dengan kebutuhan di masa depan berdasarkan strategic plan dan environmental scanning. Tahap kedua adalah talent acquisition melalui rekrutmen eksternal dan internal yang menargetkan individu dengan kompetensi dan value fit yang sesuai. Tahap ketiga adalah talent identification dan assessment untuk mengidentifikasi high potential employees melalui berbagai metode seperti performance appraisal, assessment center, dan 360-degree feedback. Tahap keempat adalah talent development melalui program-program pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu dan organisasi seperti training, coaching,

mentoring, job rotation, dan special assignment. Tahap kelima adalah succession planning untuk mempersiapkan successor bagi posisi-posisi kritis. Tahap keenam adalah talent retention melalui strategi kompensasi, recognition, career development, dan work environment yang engaging (Silzer & Dowell, 2023).

Reformasi Birokrasi dan Manajemen ASN di Indonesia

Reformasi birokrasi Indonesia yang dimulai sejak era reformasi tahun 1998 mengalami akselerasi signifikan dengan diterbitkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menggantikan UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. UU ASN membawa paradigma baru dalam pengelolaan pegawai negeri dengan menerapkan sistem merit sebagai prinsip fundamental yang menekankan bahwa pengangkatan, penempatan, dan pengembangan ASN harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil tanpa diskriminasi (Prasojo & Kurniawan, 2023). Implementasi sistem merit menggantikan sistem spoil yang sebelumnya rawan praktik nepotisme dan korupsi.

UU ASN membagi pegawai ASN menjadi dua jenis yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). PNS merupakan pegawai tetap dengan status kepegawaian permanen sedangkan PPPK adalah pegawai dengan kontrak waktu tertentu untuk mengisi kebutuhan yang bersifat tidak permanen. Perbedaan ini memberikan fleksibilitas bagi pemerintah dalam mengelola kepegawaian sesuai dengan dinamika kebutuhan organisasi tanpa terbebani commitment jangka panjang untuk semua posisi (Dwiyanto, 2020). PPPK juga menjadi mekanisme untuk menyerap talenta-talenta spesifik seperti tenaga kesehatan, tenaga pendidik, atau tenaga ahli teknologi informasi dengan lebih cepat dan fleksibel.

Manajemen ASN didasarkan pada sistem merit yang terdiri dari beberapa elemen kunci. Pertama, sistem rekrutmen yang terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi melalui seleksi CASN yang dilakukan secara nasional dengan standar yang seragam. Kedua, pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pendidikan yang terstruktur berdasarkan standar kompetensi jabatan. Ketiga, penilaian kinerja yang objektif menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja yang dinilai secara periodik. Keempat, promosi dan mutasi berbasis kompetensi dan kinerja melalui mekanisme assessment untuk jabatan-jabatan tertentu. Kelima, sistem remunerasi yang adil berbasis kinerja melalui tunjangan kinerja yang besarnya dikaitkan dengan capaian kinerja individu dan organisasi (Menpan RB, 2023).

Dalam implementasinya, reformasi manajemen ASN masih menghadapi berbagai tantangan. Widodo (2022) mengidentifikasi beberapa hambatan utama yaitu regulasi yang masih belum sepenuhnya mendukung fleksibilitas seperti sistem kepegawaian yang rigid dan mekanisme promosi yang birokratis, kultur birokrasi yang masih kental dengan budaya senioritas, patron-client, dan resistance to change, kapasitas SDM pengelola kepegawaian yang masih lemah dalam aspek competency assessment, talent analytics, dan strategic workforce planning, serta keterbatasan sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi untuk mendukung data-driven decision making. Hambatan-hambatan ini membuat implementasi talent management dalam birokrasi Indonesia menjadi tidak optimal meskipun framework kebijakan sudah tersedia.

Kementerian PANRB sebagai leading sector reformasi birokrasi telah mengeluarkan berbagai kebijakan untuk mendorong implementasi talent management ASN. Peraturan Menpan RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN memberikan pedoman bagi instansi pemerintah dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mengelola talenta ASN. Kebijakan ini menekankan pentingnya talent pool untuk posisi-posisi strategis, mekanisme talent review yang sistematis, serta program pengembangan talenta yang disesuaikan dengan kebutuhan (Menpan RB, 2020). Namun, implementasi kebijakan ini masih bervariasi antar instansi tergantung pada komitmen pimpinan, kapasitas organisasi, dan resources yang tersedia.

Karakteristik Generasi Milenial dan Z dalam Konteks Kerja

Generasi milenial (lahir 1981-1996) dan generasi Z (lahir 1997-2012) memiliki karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya (generasi X dan baby boomers) yang membawa implikasi signifikan terhadap strategi pengelolaan SDM. Pratama dan Saputra (2024) dalam studinya tentang preferensi kerja generasi milenial-Z di Indonesia menemukan bahwa kedua generasi ini memiliki nilai-nilai dan ekspektasi yang unik terhadap pekerjaan dan karir. Generasi milenial yang saat ini berusia 28-43 tahun sudah banyak yang menduduki posisi middle management dan mulai masuk ke level senior leadership, sementara generasi Z yang berusia 12-27 tahun mulai masuk ke dunia kerja dan akan mendominasi angkatan kerja dalam satu dekade ke depan.

Karakteristik generasi milenial mencakup beberapa aspek penting. Pertama, tech-savvy dengan kemampuan adaptasi tinggi terhadap teknologi digital karena mereka tumbuh di era internet dan mobile phone. Kedua, value-driven di mana mereka mencari pekerjaan yang meaningful dan aligned dengan nilai-nilai pribadi, tidak hanya sekadar mencari penghasilan. Ketiga, work-life balance menjadi prioritas tinggi dengan ekspektasi fleksibilitas waktu dan tempat kerja. Keempat, collaborative dan team-oriented dengan preferensi terhadap lingkungan kerja yang kolegial daripada hierarkis. Kelima, feedback-oriented yang mengharapkan umpan balik berkala tentang kinerja mereka bukan hanya annual review. Keenam, career development fokus dengan ekspektasi pertumbuhan karir yang cepat dan kesempatan belajar yang kontinyu (Kurniawan & Mustafa, 2023).

Generasi Z memiliki karakteristik yang semakin ekstrem dari generasi milenial. Sebagai true digital natives yang sejak lahir terpapar smartphone dan media sosial, mereka memiliki karakteristik hyper-connected namun attention span yang lebih pendek, entrepreneurial mindset dengan kecenderungan untuk mencari side hustle dan tidak bergantung pada satu sumber income, socially conscious dengan perhatian tinggi pada isu-isu sosial dan lingkungan, serta pragmatic dan financially minded sebagai efek dari menyaksikan krisis ekonomi global 2008 yang dialami orang tua mereka (Suharto & Wicaksono, 2024). Generasi Z juga lebih individualistic namun paradoksnya sangat collaborative dalam platform digital, lebih informal dalam komunikasi, dan mengharapkan authenticity dari organisasi dan leader mereka.

Dalam konteks ASN, karakteristik generasi milenial-Z membawa tantangan sekaligus peluang. Tantangannya adalah bahwa kultur birokrasi yang cenderung hierarkis, formal, dan rigid seringkali clash dengan nilai-nilai flexibility, informality, dan innovation yang dipegang oleh generasi ini. Tingkat turnover ASN milenial-Z cenderung lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya karena mereka lebih willing to quit jika merasa organisasi tidak memberikan meaningful work, development opportunities, atau work-life balance yang mereka harapkan (Nugroho & Winarno, 2024). Di sisi lain, peluangnya adalah generasi milenial-Z membawa mindset inovasi, kemampuan digital, dan semangat perubahan yang sejalan dengan agenda reformasi birokrasi dan transformasi digital pemerintahan.

Tabel 1. Perbandingan Karakteristik Generasi dalam Konteks Kerja ASN

Dimensi	Baby Boomers & Gen X (>1980)	Milenial (1981-1996)	Gen Z (1997-2012)
Nilai Kerja	Loyalitas, dedikasi, hierarki	Meaningful work, impact, fleksibilitas	Purpose-driven, autentisitas, entrepreneurship
Teknologi	Adaptif secara bertahap	Digital immigrant, adaptif cepat	Digital native, hyper-connected
Karir	Linear, satu organisasi	Multi-path, job hopping	Portfolio career, side hustle
Kepemimpinan	Command-control, formal	Coaching, collaborative	Transparent, authentic, flat
Feedback	Annual review	Regular feedback	Real-time, continuous
Learning	Formal training, klasikal	Blended learning, online	Microlearning, self-directed, YouTube
Work-life Balance	Work first	Balance penting	Integration, remote work
Motivasi	Stabilitas, status	Development, recognition	Impact, flexibility, innovation

Sumber: Adaptasi dari Pratama & Saputra (2024) dan Kurniawan & Mustafa (2023)

Model dan Praktik Terbaik Talent Management Sektor Publik

Talent management di sektor publik memiliki perbedaan fundamental dengan sektor swasta yang perlu dipahami dalam merancang strategi yang efektif. Collings et al. (2023) dalam studi komparatif internasional mengidentifikasi bahwa sektor publik memiliki tujuan yang lebih kompleks bukan hanya profit atau shareholder value tetapi juga public value, equity, dan democratic accountability. Hal ini membuat talent management di sektor publik harus menyeimbangkan antara efficiency (mendapatkan talenta terbaik) dengan equity (memberikan kesempatan yang adil bagi semua warga negara) yang terkadang bersifat trade-off.

Model talent management sektor publik yang efektif menurut Garrow dan Hirsh (2023) harus mencakup beberapa elemen kunci. Pertama, strategic alignment di mana talent strategy harus aligned dengan strategic priorities organisasi publik seperti improving public service delivery, digital transformation, atau policy innovation. Kedua, inclusive approach yang memastikan talent management tidak hanya fokus pada small elite group tetapi memberikan opportunities bagi diverse talents dari berbagai background untuk berkontribusi. Ketiga, transparent process untuk menjaga public trust dan accountability dengan kriteria yang jelas dan proses yang fair. Keempat, developmental focus yang menekankan pada growing talents from within melalui

investment dalam learning and development daripada hanya buying talents dari luar. Kelima, collaborative culture yang mendorong knowledge sharing dan teamwork daripada individual competition.

Praktik terbaik talent management di sektor publik internasional memberikan pembelajaran berharga untuk konteks Indonesia. Di Singapura, civil service memiliki sistem Public Service Leadership Programme yang sangat terstruktur untuk mengidentifikasi dan mengembangkan future leaders sejak dini dalam karir mereka melalui rotasi lintas kementerian, overseas posting, dan mentoring oleh permanent secretaries (Neo & Chen, 2023). Di Australia, Australian Public Service Commission mengimplementasikan APS Graduate Program yang merekrut fresh graduates terbaik dan memberikan structured development selama 12-18 bulan dengan rotasi di berbagai departemen untuk membangun broad understanding of government operations sebelum mereka ditempatkan secara permanen (Podger, 2023). Di Korea Selatan, Senior Civil Service system menerapkan open competition untuk senior positions yang memungkinkan talenta muda yang outstanding untuk dipromosikan lebih cepat melewati traditional seniority-based progression (Kim & Park, 2024).

Indonesia sendiri telah mengembangkan beberapa best practices dalam talent management ASN meskipun masih dalam tahap awal implementasi. Program LEAD Indonesia yang diinisiasi Kementerian Keuangan merupakan salah satu model yang cukup komprehensif di mana young professionals terbaik direkrut, diberikan intensive training, dan ditempatkan di posisi strategis dengan fast-track career progression (Kemenkeu, 2024). Program Presidential Special Staff memberikan kesempatan kepada talenta muda (usia di bawah 30 tahun) untuk bekerja langsung dengan Presiden dalam policy formulation, memberikan exposure yang sangat berharga dan signal yang kuat tentang komitmen pemerintah terhadap youth empowerment (Setkab, 2023). Beberapa kementerian seperti Kementerian BUMN dan Kementerian Komunikasi dan Informatika juga mulai mengembangkan talent pool dan succession planning yang lebih sistematis dengan bantuan konsultan internasional (Suharto & Wicaksono, 2024).

Namun, sustainability dari praktik-praktik terbaik ini masih menjadi tantangan. Banyak program talenta yang bersifat project-based atau tergantung pada komitmen personal pimpinan saat itu, sehingga ketika terjadi pergantian kepemimpinan program tersebut discontinue. Diperlukan institutionalization melalui regulasi, sistem, dan budaya organisasi yang kuat agar talent management menjadi embedded practice bukan sekadar program ad-hoc (Widodo, 2022).

Tabel 2. Praktik Terbaik Talent Management Sektor Publik Internasional

Negara	Program/Sistem	Karakteristik Utama	Pembelajaran untuk Indonesia
Singapura	Public Service Leadership Programme	Identifikasi early, rotasi intensif, overseas posting	Structured career path, cross-ministry exposure
Australia	APS Graduate Program	Rekrutmen fresh graduate, development 18 bulan, rotasi	Investment in young talents, broad perspective building
Korea Selatan	Senior Civil Service System	Open competition, merit-based, fast track	Breaking seniority barrier, merit emphasis
UK	Fast Stream Programme	Competitive entry, accelerated development, mentoring	Clear pathway to senior roles, diversity focus
Belanda	Rijk Traineeship	2 tahun rotasi, project-based learning, networking	Learning by doing, building networks
Selandia Baru	Policy Project	Cross-agency collaboration, innovation focus, diversity	Collaboration over competition, inclusive

Sumber: Adaptasi dari Neo & Chen (2023), Podger (2023), dan Kim & Park (2024)

3. Metodologi

Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain systematic literature review (SLR). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena kompleks yaitu strategi talent pipeline management dalam konteks lembaga pemerintahan Indonesia yang melibatkan dimensi kebijakan, praktik, dan tantangan implementasi yang bersifat kontekstual. Menurut Snyder (2023), systematic literature review merupakan metodologi penelitian yang sistematis, eksplisit, dan dapat direproduksi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis body of completed and recorded work yang dihasilkan oleh

peneliti, scholar, dan praktisi. SLR berbeda dari traditional narrative review yang cenderung subjektif dan selektif, karena SLR menggunakan protokol yang terstruktur dan transparan dalam pencarian, seleksi, dan analisis literatur.

Desain SLR dalam penelitian ini mengikuti framework PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) yang telah diadaptasi untuk penelitian kualitatif (Page et al., 2021). Framework PRISMA memberikan panduan tentang tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam SLR mulai dari identifikasi, screening, eligibility, hingga inclusion untuk memastikan rigor dan transparency dalam proses review. Penggunaan SLR memungkinkan peneliti untuk mensintesis pengetahuan dari berbagai sumber yang tersebar, mengidentifikasi gap dalam literatur, serta mengembangkan framework konseptual yang komprehensif berdasarkan state-of-the-art knowledge.

Sumber Data dan Strategi Pencarian

Sumber data penelitian ini adalah publikasi ilmiah dan dokumen kebijakan yang relevan dengan tema talent pipeline management di lembaga pemerintahan Indonesia. Pencarian literatur dilakukan pada beberapa database akademik internasional dan nasional yaitu Scopus, Web of Science, Google Scholar, ProQuest, portal publikasi Kementerian PANRB, repositori Lembaga Administrasi Negara (LAN), dan Indonesian Publication Index (IPI). Pemilihan database ini didasarkan pada cakupan yang luas terhadap publikasi berkualitas tinggi baik internasional maupun nasional yang relevan dengan konteks Indonesia.

Strategi pencarian menggunakan kombinasi kata kunci yang relevan dalam Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia. Kata kunci dalam Bahasa Inggris meliputi "talent management", "talent pipeline", "succession planning", "leadership development", "public sector", "civil service", "government", "recruitment", "millennials", "generation Z", yang dikombinasikan dengan Boolean operators (AND, OR, NOT). Kata kunci dalam Bahasa Indonesia meliputi "manajemen talenta", "ASN", "aparatur sipil negara", "rekrutmen", "pengembangan kepemimpinan", "perencanaan suksesi", "reformasi birokrasi", "generasi milenial". Pencarian dilakukan dengan menggunakan kedua set kata kunci untuk memastikan literatur relevan yang dipublikasikan dalam Bahasa Indonesia juga teridentifikasi.

Kriteria inklusi untuk seleksi literatur adalah sebagai berikut. Pertama, tahun publikasi 2020-2025 untuk memastikan kebaruan dan relevansi dengan kondisi terkini, dengan pengecualian untuk karya-karya seminal yang menjadi rujukan fundamental. Kedua, jenis publikasi mencakup artikel jurnal peer-reviewed, prosiding konferensi, laporan penelitian dari lembaga resmi, buku atau book chapter dari penerbit bereputasi, serta dokumen kebijakan dari Kementerian PANRB, BKN, dan LAN. Ketiga, relevansi substansif di mana publikasi harus secara eksplisit membahas tema talent management, succession planning, leadership development, atau rekrutmen dalam konteks sektor publik atau pemerintahan. Keempat, bahasa publikasi dalam Bahasa Indonesia atau Bahasa Inggris. Kelima, aksesibilitas di mana full text publikasi dapat diakses baik melalui institutional subscription, open access, atau permintaan langsung kepada penulis.

Kriteria eksklusi meliputi publikasi sebelum tahun 2020 kecuali karya fundamental, publikasi dalam bahasa selain Indonesia dan Inggris, artikel opinion atau editorial tanpa basis riset yang kuat, publikasi yang hanya membahas sektor swasta tanpa relevansi dengan sektor publik, serta publikasi yang tidak dapat diakses full text-nya. Proses seleksi dilakukan secara bertahap yaitu tahap pertama screening berdasarkan title dan abstract, tahap kedua review full text untuk menilai kelayakan dan kualitas, dan tahap ketiga backward dan forward citation searching untuk mengidentifikasi publikasi relevan tambahan yang mungkin terlewat dalam pencarian database.

Proses Seleksi dan Hasil Pencarian

Proses pencarian awal menghasilkan 287 publikasi potensial dari berbagai database. Setelah menghilangkan duplikasi, tersisa 213 publikasi unik yang dilanjutkan ke tahap screening. Pada tahap screening berdasarkan title dan abstract, 145 publikasi yang tidak relevan atau tidak memenuhi kriteria inklusi dikeluarkan, menyisakan 68 publikasi untuk review full text. Pada tahap review full text, seluruh 68 publikasi dinyatakan eligible dan dimasukkan dalam analisis akhir karena memenuhi kriteria kualitas dan relevansi. Distribusi publikasi berdasarkan jenis adalah 42 artikel jurnal peer-reviewed, 12 prosiding konferensi, 8 laporan penelitian atau working paper dari lembaga pemerintah dan think tank, 4 buku atau book chapter, dan 2 dokumen kebijakan resmi.

Distribusi publikasi berdasarkan fokus tema adalah 18 publikasi tentang talent management secara umum di sektor publik, 15 publikasi tentang rekrutmen dan seleksi ASN, 12 publikasi tentang succession planning dan career management, 10 publikasi tentang leadership development program, 8 publikasi tentang generasi milenial-Z dalam konteks kerja pemerintahan, dan 5 publikasi tentang reformasi birokrasi dan manajemen ASN di Indonesia. Distribusi geografis menunjukkan 35 publikasi dengan fokus Indonesia, 20 publikasi dengan fokus negara-negara Asia Tenggara dan Asia Timur (Singapura, Malaysia, Korea, Jepang), 10 publikasi dengan fokus negara-negara OECD (Australia, UK, Belanda), dan 3 publikasi dengan perspektif global atau komparatif internasional.

Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan metode sintesis naratif (narrative synthesis) yang merupakan pendekatan untuk systematic review yang berfokus pada kata-kata dan teks daripada angka statistik (Popay et al., 2021). Sintesis naratif cocok untuk penelitian yang mengintegrasikan temuan dari studi dengan desain dan metode yang beragam, termasuk studi kualitatif, kuantitatif, dan mixed methods. Proses sintesis naratif dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan sistematis.

Tahap pertama adalah developing a theory yaitu mengembangkan preliminary framework atau model teoritis yang akan memandu analisis berdasarkan tinjauan pustaka awal. Framework awal yang digunakan adalah model talent pipeline management yang terdiri dari tiga komponen utama rekrutmen, succession planning, dan leadership development yang kemudian akan direfine berdasarkan temuan dari literatur.

Tahap kedua adalah developing a preliminary synthesis melalui pengorganisasian data dari berbagai publikasi. Setiap publikasi yang included dibuatkan extraction form yang mencatat informasi kunci seperti author, tahun, tujuan penelitian, metodologi, konteks (negara, sektor), temuan utama, dan implikasi. Data ini kemudian diorganisir dalam matriks berdasarkan tema untuk memudahkan komparasi dan identifikasi pola.

Tahap ketiga adalah exploring relationships within and between studies dengan melakukan analisis mendalam terhadap relasi antar temuan. Teknik yang digunakan meliputi thematic analysis untuk mengidentifikasi tema-tema yang muncul secara rekuren, comparative analysis untuk membandingkan temuan dari berbagai konteks (misalnya Indonesia vs negara lain, kementerian A vs kementerian B), serta gap analysis untuk mengidentifikasi area yang under-researched atau kontradiksi dalam literatur.

Tahap keempat adalah assessing the robustness of the synthesis melalui quality appraisal terhadap publikasi yang di-include. Penilaian kualitas menggunakan kriteria seperti rigor metodologis, credibility temuan berdasarkan kecukupan data dan transparansi analisis, relevansi dengan research question, serta contribution terhadap body of knowledge. Publikasi dengan kualitas rendah diberikan bobot yang lebih kecil dalam sintesis dibandingkan publikasi dengan kualitas tinggi.

Untuk memastikan kualitas dan kredibilitas analisis, dilakukan beberapa strategi quality assurance. Pertama, triangulasi sumber dengan mengintegrasikan berbagai jenis publikasi (jurnal akademik, laporan pemerintah, dokumen kebijakan) untuk mendapatkan perspektif yang komprehensif. Kedua, peer debriefing di mana preliminary findings didiskusikan dengan kolega yang memiliki expertise di bidang public administration dan talent management untuk mendapatkan critical feedback. Ketiga, audit trail dengan mendokumentasikan secara sistematis seluruh proses pencarian, seleksi, dan analisis untuk memastikan transparency dan reproducibility. Keempat, reflexivity dengan merefleksikan posisi dan asumsi peneliti yang mungkin mempengaruhi interpretasi, mempertimbangkan bahwa peneliti memiliki interest dalam reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas ASN.

4. Hasil dan Pembahasan

Transformasi Sistem Rekrutmen ASN: Dari Konvensional Menuju Berbasis Kompetensi

Rekrutmen ASN sebagai pintu gerbang talent pipeline mengalami transformasi fundamental dalam dekade terakhir sejalan dengan implementasi UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan berbagai kebijakan turunannya. Taufiq dan Himawan (2023) dalam penelitiannya tentang evolusi sistem rekrutmen ASN mengidentifikasi tiga fase transformasi. Fase pertama adalah era pra-reformasi (sebelum 1998) di mana rekrutmen ASN didominasi oleh spoil system dengan praktik nepotisme, kolusi, dan korupsi yang masif.

Rekrutmen lebih banyak didasarkan pada kedekatan personal, afiliasi politik, atau pembayaran suap daripada kompetensi dan kualifikasi yang sebenarnya. Fase kedua adalah era transisi reformasi (1999-2013) di mana mulai ada upaya perbaikan melalui sistem ujian tertulis yang lebih terstandar namun masih banyak celah manipulasi dan belum sepenuhnya berbasis kompetensi. Fase ketiga adalah era merit system (2014-sekarang) yang ditandai dengan implementasi Computer Assisted Test (CAT), seleksi berbasis kompetensi, dan peningkatan transparansi melalui sistem online.

Sistem rekrutmen ASN saat ini menggunakan mekanisme Seleksi Calon Aparatur Sipil Negara (CASN) yang dilakukan secara nasional dengan tahapan yang terstruktur. Tahap pertama adalah pendaftaran online melalui portal sscasn.bkn.go.id di mana pelamar melakukan registrasi, mengisi biodata, mengunggah dokumen persyaratan, dan memilih formasi jabatan yang diminati. Sistem ini telah meningkatkan aksesibilitas dan transparansi karena semua warga negara Indonesia di manapun dapat mendaftar tanpa harus datang langsung ke lokasi pendaftaran (BKN, 2024). Tahap kedua adalah seleksi administrasi di mana panitia memverifikasi kelengkapan dan keabsahan dokumen persyaratan seperti ijazah, transkrip nilai, KTP, dan dokumen pendukung lainnya. Tahap ketiga adalah Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) menggunakan CAT yang menguji tiga aspek yaitu Tes Wawasan Kebangsaan (TWK) untuk mengukur nasionalisme dan integritas, Tes Intelegensi Umum (TIU) untuk mengukur kemampuan verbal, numerik, dan logika, serta Tes Karakteristik Pribadi (TKP) untuk mengukur pelayanan publik, jejaring kerja, sosial budaya, teknologi informasi dan komunikasi, dan profesionalisme (Nugroho & Winarno, 2024).

Tahap keempat adalah Seleksi Kompetensi Bidang (SKB) yang dilakukan oleh masing-masing instansi untuk menguji kompetensi teknis spesifik sesuai dengan jabatan yang dilamar. SKB dapat berupa tes tertulis, tes praktik, wawancara, atau kombinasi dari ketiganya tergantung pada karakteristik jabatan. Untuk jabatan-jabatan tertentu yang bersifat strategis atau memerlukan kompetensi khusus, ditambahkan tahap assessment center yang menguji kompetensi manajerial dan leadership melalui berbagai metode seperti in-basket exercise, leaderless group discussion, role play, presentation, dan interview (Prasojo & Kurniawan, 2023). Tahap kelima adalah pengumuman hasil dan proses pengangkatan di mana peserta yang lulus seleksi akan diangkat menjadi CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil) dan menjalani masa percobaan satu tahun sebelum diangkat menjadi PNS definitif.

Implementasi CAT merupakan breakthrough signifikan dalam meningkatkan objektivitas dan integritas seleksi ASN. Sistem CAT menggunakan bank soal yang sangat besar dengan randomisasi soal sehingga setiap peserta mendapatkan set soal yang berbeda meskipun dengan tingkat kesulitan yang setara. Penilaian dilakukan secara otomatis oleh sistem komputer sehingga mengeliminasi subjektivitas dan intervensi manusia dalam proses penilaian. Waktu pengerjaan dibatasi ketat dan sistem akan otomatis mengunci jawaban ketika waktu habis sehingga tidak ada kesempatan untuk kecurangan (Taufiq & Himawan, 2023). Hasil ujian langsung terintegrasi dengan sistem sehingga mempercepat proses pengumuman hasil dan meningkatkan transparansi.

Namun, meskipun ada kemajuan signifikan, sistem rekrutmen ASN masih menghadapi berbagai tantangan dan keterbatasan. **Pertama, mismatch kompetensi** di mana kompetensi yang diukur dalam SKD dan SKB tidak selalu selaras dengan kompetensi yang benar-benar dibutuhkan dalam pekerjaan sehari-hari. SKD lebih banyak mengukur cognitive ability dan knowledge daripada behavioral competency atau practical skills yang lebih relevan untuk kinerja aktual. Hasilnya, banyak ASN yang lulus seleksi dengan nilai tinggi namun ketika bekerja tidak memiliki kompetensi praktis yang memadai (Nugroho & Winarno, 2024). **Kedua, keterbatasan assessment untuk soft skills** seperti communication, teamwork, adaptability, atau innovation yang sangat penting untuk pekerjaan di era digital namun sulit diukur melalui tes tertulis. Meskipun beberapa instansi sudah menggunakan assessment center, namun proporsinya masih sangat kecil dan terbatas pada jabatan-jabatan tertentu.

Ketiga, proses yang panjang dan birokratis di mana dari pendaftaran hingga pengangkatan CPNS bisa memakan waktu 6-12 bulan bahkan lebih, menyebabkan banyak kandidat terbaik yang sudah mendapatkan pekerjaan lain atau kehilangan minat. Di sektor swasta atau startup, proses rekrutmen biasanya hanya memakan waktu 2-4 minggu dari aplikasi hingga job offer, menciptakan competitive disadvantage bagi sektor publik dalam war for talent (Suharto & Wicaksono, 2024). **Keempat, employer branding yang lemah** di mana banyak talenta terbaik khususnya generasi milenial-Z lebih tertarik bekerja di sektor swasta, startup, atau BUMN daripada menjadi ASN karena persepsi tentang birokrasi yang kaku, gaji yang tidak kompetitif untuk level entry, dan terbatasnya kesempatan untuk inovasi dan kreativitas. Padahal sektor publik menawarkan job security, work-life balance, dan meaningful work yang sebenarnya attractive bagi generasi milenial-Z jika dikomunikasikan dengan baik (Pratama & Saputra, 2024).

Kelima, tantangan di daerah di mana meskipun sistem CAT sudah diimplementasikan secara nasional, praktik-praktik KKN masih terjadi terutama di daerah-daerah terpencil. Kasus-kasus bocoran soal, joki ujian, atau manipulasi hasil masih ditemukan meskipun frekuensinya sudah menurun drastis dibanding era sebelum CAT. Pengawasan yang ketat dan sanksi yang tegas perlu terus ditingkatkan untuk memastikan integrity of the system (Taufiq & Himawan, 2023). **Keenam, keterbatasan dalam rekrutmen talenta spesifik** seperti data scientist, cyber security expert, atau AI specialist yang sangat dibutuhkan untuk transformasi digital pemerintahan. Sistem rekrutmen ASN yang rigid dengan persyaratan kualifikasi pendidikan formal seringkali tidak accommodative terhadap talenta-talenta yang memiliki skill tinggi namun mungkin tidak memiliki ijazah formal atau pengalaman kerja non-konvensional (Dwiyanto, 2020).

Untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut, beberapa instansi pemerintah mulai melakukan inovasi dalam rekrutmen. Kementerian Keuangan melalui program LEAD Indonesia melakukan rekrutmen dengan tahapan yang lebih comprehensive termasuk online test, assessment center, dan multiple interview untuk memastikan kandidat tidak hanya memiliki cognitive ability tetapi juga leadership potential dan value fit. Kementerian Komunikasi dan Informatika membuka rekrutmen PPPK khusus untuk talenta digital dengan kualifikasi dan skema seleksi yang disesuaikan dengan karakteristik talenta IT. Beberapa pemerintah daerah juga mulai menggunakan employer branding melalui media sosial untuk menarik talenta muda dengan mempromosikan program-program inovatif dan work culture yang modern (Kemenkeu, 2024).

Tabel 3. Evolusi Sistem Rekrutmen ASN di Indonesia

Aspek	Era Pra-Reformasi (<1998)	Era Transisi (1999-2013)	Era Merit System (2014-sekarang)
Basis Seleksi	Koneksi, afiliasi politik, suap	Ujian tertulis sederhana	Kompetensi (SKD + SKB + Assessment)
Sistem Ujian	Manual, tidak terstandar	Terstandar terbatas, manual	CAT online, terstandar nasional
Transparansi	Sangat rendah, tertutup	Sedang, mulai ada pengumuman	Tinggi, real-time online tracking
Integritas	KKN masif	KKN menurun tapi masih ada	KKN minimal, enforcement ketat
Aksesibilitas	Terbatas, harus datang langsung	Mulai meluas, pendaftaran kantor pos	Nasional, pendaftaran online
Objektivitas	Sangat subjektif	Mulai objektif	Objektif, automated scoring
Kecepatan	Bervariasi, tidak pasti	Lama (8-12 bulan)	Masih lama (6-10 bulan)
Assessment Kompetensi	Tidak ada	Minimal	Comprehensive (untuk jabatan tertentu)

Sumber: Analisis peneliti berdasarkan Taufiq & Himawan (2023) dan BKN (2024)

Succession Planning untuk Jabatan Strategis: Tantangan Struktural dan Kultural

Succession planning atau perencanaan suksesi merupakan elemen kritis dalam talent pipeline management untuk memastikan kontinuitas kepemimpinan yang berkualitas pada posisi-posisi strategis. Di lembaga pemerintahan Indonesia, succession planning menghadapi tantangan yang lebih kompleks dibandingkan sektor swasta karena adanya faktor struktural (regulasi kepegawaian yang rigid), kultural (budaya senioritas yang kuat), dan politis (pengaruh kepentingan politik dalam penempatan pejabat). Widodo (2022) dalam studinya tentang succession planning di kementerian dan lembaga pemerintah mengidentifikasi bahwa meskipun secara konseptual pentingnya succession planning sudah dipahami oleh para pimpinan, implementasinya masih sangat lemah dan bersifat ad-hoc daripada systematic dan planned.

Regulasi tentang succession planning ASN mulai mendapat perhatian serius dengan terbitnya Peraturan Menpan RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN yang mewajibkan setiap instansi pemerintah untuk menyusun talent pool untuk jabatan-jabatan strategis dan melakukan talent review secara berkala. Regulasi ini mendefinisikan jabatan strategis sebagai jabatan yang memiliki dampak signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan sulit untuk diisi karena memerlukan kompetensi khusus yang langka (Menpan RB, 2020). Contoh jabatan strategis di instansi pemerintah meliputi Eselon I (pejabat setingkat Direktur Jenderal atau Sekretaris Jenderal), Eselon II pada unit-unit krusial (seperti Direktur Anggaran di Kementerian Keuangan atau Direktur Teknologi Informasi), Jabatan Fungsional tertentu yang memerlukan expertise tinggi (seperti Analis Kebijakan Ahli Utama atau Peneliti Utama), serta jabatan-jabatan yang mengelola fungsi kritis seperti procurement, audit internal, atau crisis management.

Proses succession planning yang ideal menurut Garrow dan Hirsh (2023) harus mencakup beberapa tahapan sistematis. **Tahap pertama adalah identifikasi jabatan kritis** melalui analisis jabatan untuk menentukan posisi

mana saja yang termasuk kategori strategis berdasarkan kriteria seperti impact terhadap organizational goals, difficulty to fill karena kelangkaan kompetensi, dan risk jika posisi tersebut vacant. **Tahap kedua adalah identifikasi successor candidates** melalui talent review session yang melibatkan pimpinan unit untuk mengidentifikasi ASN yang memiliki potential untuk menduduki jabatan tersebut di masa depan. Identifikasi dilakukan menggunakan 9-box grid atau performance-potential matrix yang memetakan ASN berdasarkan dua dimensi yaitu current performance (hasil penilaian kinerja) dan future potential (estimasi kemampuan untuk naik ke level yang lebih tinggi).

Tahap ketiga adalah assessment terhadap successor candidates untuk memvalidasi apakah mereka benar-benar memiliki kompetensi dan potential yang diharapkan melalui assessment center, interview, atau metode assessment lainnya. **Tahap keempat adalah development planning** yaitu merancang individual development plan (IDP) untuk setiap successor candidate yang mencakup program-program pengembangan seperti training, coaching, mentoring, job rotation, atau special assignment yang dirancang untuk menutup competency gap mereka. **Tahap kelima adalah monitoring dan review** untuk memantau progress pengembangan successor candidates dan melakukan adjustment terhadap succession plan berdasarkan perubahan kebutuhan organisasi atau perubahan status kandidat (Collings et al., 2023).

Dalam praktiknya, implementasi succession planning di lembaga pemerintahan Indonesia masih jauh dari ideal. Kurniawan dan Mustafa (2023) dalam penelitian tentang praktik succession planning di tiga kementerian menemukan beberapa permasalahan fundamental. **Pertama, ketiadaan talent pool yang terstruktur** di mana sebagian besar instansi tidak memiliki database talenta yang comprehensive berisi informasi tentang kompetensi, kinerja, potential, dan career aspiration ASN mereka. Akibatnya, ketika terjadi kekosongan jabatan, proses pencarian successor dilakukan secara reactive dan often based on personal network pimpinan daripada systematic talent pool. **Kedua, tidak adanya mekanisme talent review yang regular** di mana diskusi tentang talenta dan succession hanya dilakukan secara informal atau ketika menjelang ada jabatan yang vacant, bukan sebagai agenda rutin tahunan yang melibatkan seluruh jajaran pimpinan.

Ketiga, lemahnya sistem assessment di mana identifikasi successor candidates lebih banyak didasarkan pada subjective judgment pimpinan daripada objective assessment terhadap kompetensi dan potential. Assessment center atau psychometric test jarang digunakan, sementara performance appraisal yang seharusnya menjadi input objektif seringkali bias dan tidak reliable karena inflasi nilai atau halo effect. **Keempat, minimnya development program yang terstruktur** untuk successor candidates di mana meskipun sudah diidentifikasi sebagai high potential, mereka tidak mendapatkan developmental intervention yang memadai untuk mempersiapkan mereka mengisi jabatan yang lebih tinggi. Job rotation atau special assignment yang seharusnya menjadi powerful developmental tools jarang dilakukan karena unit kerja enggan melepas pegawai yang capable (Widodo, 2022).

Kelima, budaya senioritas yang masih kuat merupakan hambatan kultural yang sangat signifikan. Dalam kultur birokrasi Indonesia, terdapat ekspektasi bahwa promosi jabatan harus mengikuti urutan kepangkatan dan masa kerja (senioritas) sehingga mempromosikan ASN yang lebih muda meskipun lebih capable dipandang sebagai melanggar norma dan dapat menimbulkan resistensi dari ASN senior. Akibatnya, banyak posisi strategis diduduki oleh pejabat yang sudah mendekati masa pensiun (usia 58-60 tahun) yang meskipun berpengalaman namun mungkin kurang adaptif terhadap perubahan atau tidak memiliki kompetensi digital yang diperlukan di era transformasi digital. Hal ini menciptakan bottleneck dalam kaderisasi kepemimpinan (Prasojo & Kurniawan, 2023).

Keenam, faktor politik di mana pengangkatan pejabat tertentu khususnya di level eselon I seringkali dipengaruhi oleh pertimbangan politik daripada merit murni. Pergantian menteri atau kepala lembaga seringkali diikuti dengan pergantian pejabat eselon I dan II meskipun yang lama kinerjanya baik, menciptakan instabilitas dan diskontinuitas program. Praktik seperti ini mengirimkan signal yang salah kepada ASN bahwa kinerja dan kompetensi bukan satu-satunya yang menentukan karir, melemahkan motivasi untuk berprestasi (Dwiyanto, 2020).

Namun, ada juga contoh-contoh best practice succession planning di beberapa instansi yang dapat menjadi pembelajaran. Kementerian Keuangan memiliki sistem succession planning yang relatif lebih terstruktur di mana mereka memiliki talent pool untuk posisi eselon I dan II yang diidentifikasi melalui talent review session yang melibatkan Menteri dan para pejabat eselon I. Kandidat successor diberikan developmental assignments seperti menjadi Plt (Pelaksana Tugas) untuk jabatan yang lebih tinggi, atau ditugaskan untuk memimpin special project

yang strategis untuk memberikan exposure. Mereka juga dikirim mengikuti executive education di luar negeri atau mengikuti program kepemimpinan seperti LEAD atau Senior Executive Program (Kemenkeu, 2024).

Kementerian BUMN juga mulai mengadopsi praktik succession planning yang lebih sophisticated dengan bantuan konsultan internasional di mana mereka melakukan competency assessment untuk seluruh eselon I dan II, membuat competency-based career path, dan merancang leadership pipeline yang jelas dari supervisor hingga top executive. Mereka juga mengirimkan high potential leaders untuk mengikuti program di Singapore Civil Service College atau Australia Indonesia Partnership for Public Administration untuk mendapatkan best practice exposure (Suharto & Wicaksono, 2024).

Untuk meningkatkan efektivitas succession planning, beberapa rekomendasi dapat dipertimbangkan. **Pertama, regulasi yang memberikan fleksibilitas** dalam promosi jabatan dengan memungkinkan merit-based promotion yang tidak terlalu rigid terikat pada kepankangan dan senioritas, mirip dengan sistem Senior Executive Service di negara-negara maju di mana untuk level senior leadership yang dinilai adalah kompetensi dan track record bukan kepankangan. **Kedua, investasi dalam people analytics** dengan membangun integrated HRIS (Human Resource Information System) yang komprehensif berisi data kompetensi, kinerja, potential, career history, dan development history setiap ASN untuk mendukung data-driven decision making dalam succession planning. **Ketiga, institutionalisasi talent review** sebagai agenda tahunan wajib yang diikuti oleh top leadership untuk mendiskusikan succession plan dan development plan bagi critical positions. **Keempat, penguatan kultur meritokrasi** melalui leadership commitment, communication, dan enforcement terhadap nilai-nilai merit dalam setiap keputusan kepegawaian termasuk keberanian untuk promote capable young leaders dan demote atau retire underperforming senior officials (Garrow & Hirsh, 2023).

Leadership Development Program: Mempersiapkan ASN Generasi Milenial-Z untuk Posisi Strategis

Leadership development merupakan investasi strategis untuk mempersiapkan ASN generasi milenial-Z menjadi future leaders yang mampu memimpin transformasi birokrasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai leading sector pengembangan kompetensi ASN memiliki peran sentral dalam menyelenggarakan berbagai program pelatihan kepemimpinan. Sistem pelatihan kepemimpinan ASN dirancang secara berjenjang sesuai dengan tingkat jabatan yaitu Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) untuk pejabat pengawas/eselon IV, Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) untuk pejabat administrator/eselon III, dan Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) untuk pejabat tinggi/eselon I-II (LAN, 2023).

PKP dirancang untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan fundamental bagi supervisor atau pengawas yang memimpin tim kecil dalam melaksanakan tugas operasional. Fokus kompetensi meliputi supervisi dan koordinasi tim, komunikasi efektif, pemecahan masalah operasional, serta pelayanan publik. Metode pembelajaran menggunakan kombinasi ceramah, diskusi kelompok, studi kasus, dan praktek lapangan dengan durasi 75 jam pelajaran. PKP menjadi syarat untuk dapat diangkat sebagai pejabat pengawas atau eselon IV (LAN, 2023).

PKA ditujukan untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan manajerial bagi administrator atau kepala seksi/kepala sub bagian yang memimpin unit kerja dalam melaksanakan kebijakan. Fokus kompetensi meliputi strategic thinking, change management, innovation, collaboration, dan people development. Metode pembelajaran lebih banyak menggunakan action learning, coaching, dan project-based learning dengan durasi 110 jam pelajaran. Peserta PKA diberikan tugas untuk merancang inovasi atau perubahan di unit kerjanya yang kemudian di-present dan di-evaluate. PKA menjadi syarat untuk dapat diangkat sebagai pejabat administrator atau eselon III (Prasojo & Kurniawan, 2023).

PKN merupakan pelatihan kepemimpinan untuk senior leaders yang akan atau sudah menduduki jabatan eselon I-II dengan tanggung jawab memimpin kementerian, lembaga, atau provinsi/kabupaten/kota. Fokus kompetensi meliputi visionary leadership, policy formulation, strategic leadership, public value creation, dan stakeholder engagement. Metode pembelajaran menggunakan executive session dengan narasumber para menteri dan pejabat tinggi, overseas study visit untuk benchmarking, serta capstone project yang strategis. Durasi PKN adalah 210 jam pelajaran yang diselenggarakan secara residensial di Lembaga Administrasi Negara. PKN menjadi syarat untuk dapat diangkat sebagai pejabat tinggi atau eselon I-II (LAN, 2023).

Namun, sistem pelatihan kepemimpinan berjenjang ini menghadapi beberapa kritik dan tantangan. **Pertama, pendekatan one-size-fits-all** di mana kurikulum dan metode pembelajaran cenderung seragam untuk semua peserta tanpa mempertimbangkan perbedaan konteks kerja, tingkat kompetensi awal, atau learning style. Padahal ASN yang bekerja di Kementerian Keuangan dengan yang bekerja di Kementerian Sosial memiliki challenges yang sangat berbeda, sehingga seharusnya ada customization dalam materi pembelajaran (Suharto & Wicaksono, 2024). **Kedua, overemphasis pada knowledge transfer** di mana sebagian besar waktu pembelajaran masih dihabiskan untuk ceramah atau presentasi narasumber yang menyampaikan pengetahuan, sementara learning by doing atau experiential learning yang lebih efektif untuk adult learners masih terbatas porsinya.

Ketiga, lemahnya linkage dengan job context di mana apa yang dipelajari dalam training seringkali tidak directly applicable ke pekerjaan sehari-hari karena terlalu konseptual atau tidak sesuai dengan realitas birokrasi. Akibatnya, transfer of learning dari kelas ke workplace menjadi rendah dan investasi training tidak memberikan impact yang optimal terhadap kinerja (Kurniawan & Mustafa, 2023). **Keempat, training sebagai syarat formalistik** di mana motivasi mengikuti PKP/PKA/PKN lebih banyak karena merupakan persyaratan untuk promosi jabatan daripada genuine desire to learn and develop. Hal ini membuat engagement peserta menjadi rendah dan learning outcome tidak maksimal.

Kelima, kurangnya follow-up pasca training di mana tidak ada mekanisme yang sistematis untuk memantau apakah learning dari training benar-benar diaplikasikan di tempat kerja atau untuk memberikan coaching dan support kepada alumni training dalam mengimplementasikan perubahan di unit kerjanya. Padahal research menunjukkan bahwa post-training support seperti coaching atau action learning set sangat critical untuk memastikan transfer of learning (Garrow & Hirsh, 2023).

Untuk mengatasi keterbatasan pelatihan kepemimpinan konvensional, beberapa instansi mengembangkan program leadership development yang lebih inovatif dan customized. **Program LEAD Indonesia** yang diinisiasi oleh Kementerian Keuangan merupakan salah satu best practice program talenta untuk young professionals di pemerintahan. Program ini merekrut fresh graduates terbaik dari universitas top melalui seleksi yang sangat kompetitif, memberikan intensive training selama beberapa bulan mencakup technical skills, leadership skills, dan government knowledge, kemudian menempatkan mereka di posisi-posisi strategis dengan fast-track career progression. Alumni LEAD diberikan mentoring oleh senior officials dan kesempatan untuk job rotation lintas unit untuk mendapatkan broad exposure (Kemenkeu, 2024).

Presidential Special Staff merupakan program yang memberikan kesempatan kepada young professionals di bawah usia 30 tahun untuk bekerja langsung dengan Presiden dalam policy formulation dan special projects. Meskipun mereka bukan ASN, tetapi program ini memberikan signal yang kuat tentang komitmen pemerintah terhadap youth empowerment dan memberikan exposure yang sangat valuable kepada generasi muda tentang bagaimana pemerintahan bekerja di level tertinggi. Beberapa alumni Presidential Special Staff kemudian masuk menjadi ASN atau pejabat di berbagai kementerian dan membawa perspektif fresh ke dalam birokrasi (Setkab, 2023).

Program Young Leaders for Indonesia yang dikembangkan oleh beberapa kementerian dengan dukungan dari donor internasional memberikan kesempatan kepada young ASN untuk mengikuti short course atau degree program di universitas luar negeri, mengikuti secondment di organisasi internasional atau sektor privat, serta terlibat dalam regional atau global network of young leaders. Program ini memperluas wawasan dan network mereka serta memberikan benchmark tentang best practices di negara lain yang dapat diadaptasi di Indonesia (Suharto & Wicaksono, 2024).

Untuk mengoptimalkan leadership development bagi generasi milenial-Z, beberapa prinsip penting perlu dipertimbangkan. **Pertama, personalized development** di mana program pengembangan disesuaikan dengan kebutuhan, potensi, dan aspirasi individual daripada one-size-fits-all approach. Hal ini bisa difasilitasi melalui individual development plan (IDP) yang disusun bersama antara ASN dengan atasan mereka berdasarkan hasil assessment dan career discussion. **Kedua, 70-20-10 model** yang mengalokasikan 70% pembelajaran melalui on-the-job experience seperti challenging assignment, job rotation, atau leading projects, 20% melalui social learning seperti coaching, mentoring, atau peer learning, dan hanya 10% melalui formal training. Model ini sejalan dengan bagaimana adult learning actually happens dan lebih effective untuk leadership development (Cappelli & Keller, 2024).

Ketiga, continuous learning mindset di mana leadership development bukan event yang sekali jadi tetapi continuous journey. Organisasi perlu menciptakan kultur yang mendorong continuous learning melalui berbagai enabling factors seperti learning resources yang accessible (e-learning platform, library, webinar), time untuk learning, encouragement dari leaders, serta recognition bagi mereka yang continuously develop themselves. **Keempat, reverse mentoring** di mana senior leaders di-mentor oleh young ASN tentang hal-hal seperti digital technology, social media, atau millennial mindset. Ini tidak hanya membantu senior leaders untuk stay relevant tetapi juga memberikan empowerment kepada young ASN dan membangun mutual respect lintas generasi (Pratama & Saputra, 2024).

Kelima, exposure to broader context melalui cross-functional rotation, secondment ke sektor swasta atau NGO, atau involvement dalam inter-ministerial task force. Generasi milenial-Z cenderung bosan dengan routine work dan appreciate variety dan novelty, sehingga memberikan exposure ke berbagai konteks akan meningkatkan engagement dan accelerate learning mereka. **Keenam, meaningful work** di mana mereka diberikan kesempatan untuk terlibat dalam projects atau initiatives yang memiliki real impact terhadap pelayanan publik atau pemecahan masalah sosial. Generasi milenial-Z sangat driven by purpose dan meaning, sehingga memberikan mereka work yang meaningful akan significantly boost motivation dan commitment mereka (Nugroho & Winarno, 2024).

Tabel 4. Perbandingan Program Leadership Development ASN

Program	Target Peserta	Durasi	Metode Utama	Output/Outcome	Tantangan
PKP	Calon Eselon IV	75 JP	Ceramah, diskusi, studi kasus	Syarat jabatan pengawas	Formalistik, kurang customized
PKA	Calon Eselon III	110 JP	Action learning, coaching, project	Syarat jabatan administrator	Transfer of learning rendah
PKN	Calon Eselon I-II	210 JP	Executive session, study visit, capstone	Syarat jabatan tinggi	Terlalu conceptual, lack of follow-up
LEAD Indonesia	Fresh graduate terpilih	6 bulan + ongoing	Intensive training, mentoring, rotation	Fast-track leaders	Sustainability, limited scale
Presidential Special Staff	Young professional <30 tahun	1-2 tahun	On-the-job, special projects	Policy exposure, leadership pipeline	Non-permanent, political influence
Young Leaders Program	Selected young ASN	Varies	Overseas education, secondment, networking	Global perspective, broad skills	High cost, brain drain risk

Sumber: Analisis peneliti berdasarkan LAN (2023), Kemenkeu (2024), dan Setkab (2023)

Framework Integratif Talent Pipeline Management untuk Lembaga Pemerintahan Indonesia

Berdasarkan analisis terhadap literatur dan praktik terbaik, penelitian ini mengembangkan framework integratif talent pipeline management yang spesifik untuk konteks lembaga pemerintahan Indonesia. Framework ini mengintegrasikan tiga pilar utama rekrutmen, succession planning, dan leadership development dalam satu kesatuan sistem yang koheren dengan mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual seperti regulasi, kultur, teknologi, dan karakteristik generasi milenial-Z. Framework ini terdiri dari lima elemen kunci yang saling terkait dan reinforcing.

Elemen Pertama: Sistem Rekrutmen Berbasis Kompetensi dan Value Fit

Rekrutmen harus tidak hanya menilai kompetensi teknis dan kognitif tetapi juga value fit dengan nilai-nilai ASN BerAKHLAK (Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) yang menjadi core values ASN. Proses seleksi perlu diperluas dari sekadar CAT dan tes tertulis menjadi comprehensive assessment yang mencakup behavioral interview untuk menggali past behavior sebagai predictor of future behavior, situational judgment test untuk mengukur decision making dalam situasi dilema etis atau kompleks, assessment center untuk jabatan-jabatan kritis yang memerlukan leadership competency, serta reference check dan background verification yang thorough. Employer branding perlu diperkuat melalui

komunikasi yang efektif tentang employee value proposition sektor publik seperti job security, meaningful work, work-life balance, dan career development opportunities untuk menarik talenta terbaik generasi milenial-Z (Taufiq & Himawan, 2023).

Elemen Kedua: Mekanisme Talent Identification yang Objektif dan Transparan

Instansi perlu melakukan talent review session secara regular (minimal setahun sekali) yang melibatkan top leadership untuk mengidentifikasi high potential employees menggunakan performance-potential matrix atau 9-box grid. Performance dinilai berdasarkan data objektif dari system penilaian kinerja ASN, sementara potential dinilai melalui assessment yang comprehensive mencakup cognitive ability, learning agility, leadership competency, dan career aspiration. High potential talents kemudian dikelompokkan dalam talent pool berdasarkan level jabatan yang di-target (supervisor pool, manager pool, executive pool) dan diberikan differentiated investment dalam pengembangan. Kriteria dan proses talent identification harus transparan dan dikomunikasikan kepada seluruh ASN untuk membangun trust dan fairness (Widodo, 2022).

Elemen Ketiga: Desain Jalur Karir yang Terstruktur dan Jelas

Setiap ASN perlu memiliki clarity tentang possible career paths yang dapat ditempuh dan requirements untuk dapat naik ke level berikutnya. Jalur karir tidak hanya linear vertical (naik jabatan struktural) tetapi juga horizontal (pindah ke fungsi lain untuk mendapatkan broader experience) atau specialist track (mendalami expertise dalam jabatan fungsional). Competency-based career path perlu dikembangkan yang menunjukkan kompetensi apa saja yang diperlukan untuk setiap level jabatan sehingga ASN dapat self-assess gap mereka dan mengambil initiative untuk development. Career conversation antara ASN dengan atasan perlu dinstitusionalisasikan sebagai agenda tahunan untuk mendiskusikan career aspiration, performance, development needs, dan career opportunities (Garrow & Hirsh, 2023).

Elemen Keempat: Program Pengembangan Berkelanjutan Berbasis 70-20-10 Model

Development tidak hanya melalui formal training tetapi lebih banyak melalui on-the-job experience (70%), social learning (20%), dan formal training (10%). On-the-job experience dapat berupa challenging assignments seperti memimpin special project, secondment ke unit lain atau organisasi eksternal, job rotation untuk mendapatkan cross-functional exposure, atau acting appointment sebagai Plt untuk level yang lebih tinggi. Social learning dapat berupa coaching oleh atasan atau external coach, mentoring oleh senior leaders, peer learning melalui community of practice atau action learning set, serta reverse mentoring di mana senior leaders belajar dari younger generation. Formal training dipilih yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan development individu dan job requirements, dengan emphasis pada experiential learning dan application to work context (Cappelli & Keller, 2024).

Elemen Kelima: Sistem Monitoring dan Evaluasi Berbasis Digital untuk Data-Driven Decision Making

Investasi dalam integrated HRIS yang comprehensive untuk mengelola data kepegawaian, kompetensi, kinerja, potential, development history, dan career progression setiap ASN. Sistem ini memungkinkan people analytics untuk menghasilkan insights seperti talent density di setiap unit (berapa % high performers dan high potentials), succession readiness untuk critical positions (apakah ada ready now successors), retention risk (siapa saja yang at risk of leaving), development effectiveness (apakah program development berdampak pada performance improvement), serta diversity metrics (apakah talent pipeline sudah inclusive dari sisi gender, etnis, atau disabilitas). Dashboard yang real-time dan user-friendly memungkinkan leaders untuk monitor talent metrics dan make informed decisions. Regular talent review dan succession planning review menggunakan data dari sistem ini untuk track progress dan adjust strategy (Prasojo & Kurniawan, 2023).

Framework ini perlu diimplementasikan secara bertahap dan disesuaikan dengan kondisi spesifik setiap instansi. Instansi yang lebih matured dalam talent management dapat langsung implement keseluruhan framework, sementara instansi yang masih early stage dapat mulai dari elemen-elemen yang paling fundamental seperti talent identification dan career pathing sebelum bergerak ke elemen yang lebih sophisticated seperti people analytics. Yang penting adalah commitment dari top leadership untuk menjadikan talent management sebagai strategic priority dan allocating adequate resources (budget, people, technology) untuk implementasi yang efektif (Collings et al., 2023).

5. Kesimpulan

Berdasarkan systematic literature review terhadap 68 publikasi periode 2020-2025, penelitian ini menyimpulkan bahwa **strategi talent pipeline management pada lembaga pemerintahan Indonesia masih berada pada tahap transisi** dari pendekatan konvensional yang reaktif dan berbasis senioritas menuju pendekatan modern yang proaktif dan berbasis merit, namun implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan struktural, kultural, dan teknis yang signifikan. Transformasi ini perlu dipercepat untuk menghadapi dinamika lingkungan strategis yang semakin kompleks dan untuk mengoptimalkan potensi ASN generasi milenial-Z yang akan segera mendominasi struktur kepegawaian pemerintah. Pada pilar **rekrutmen ASN**, telah terjadi transformasi fundamental dari sistem spoil berbasis koneksi menjadi sistem merit berbasis kompetensi dengan implementasi Computer Assisted Test (CAT) yang meningkatkan objektivitas, transparansi, dan integritas seleksi. Namun, sistem rekrutmen masih menghadapi tantangan **mismatch kompetensi** antara apa yang diukur dalam seleksi dengan apa yang benar-benar dibutuhkan dalam pekerjaan, **keterbatasan dalam assessment soft skills** yang semakin krusial di era digital, **proses yang panjang dan birokratis** yang menciptakan competitive disadvantage dalam war for talent, serta **employer branding yang lemah** sehingga sulit menarik talenta terbaik generasi milenial-Z yang memiliki banyak alternatif di sektor swasta atau startup. Pada pilar **succession planning**, meskipun regulasi seperti Peraturan Menpan RB Nomor 3 Tahun 2020 sudah mewajibkan instansi untuk menyusun talent pool dan melakukan talent review, implementasinya masih sangat lemah dengan permasalahan **ketiadaan talent pool yang terstruktur, tidak adanya mekanisme talent review yang regular, lemahnya sistem assessment** untuk identifikasi successor candidates, **minimnya development program** yang terstruktur untuk high potentials, serta yang paling fundamental adalah **budaya senioritas yang kuat** yang menghambat promosi berbasis merit dan menciptakan bottleneck dalam kaderisasi kepemimpinan. Faktor **politik** dalam pengangkatan pejabat juga masih menjadi realitas yang melemahkan sistem merit dan menciptakan instabilitas kepemimpinan. Pada pilar **leadership development**, sistem pelatihan kepemimpinan berjenjang (PKP, PKA, PKN) yang diselenggarakan LAN telah menjadi backbone pengembangan kompetensi kepemimpinan ASN, namun menghadapi kritik karena pendekatan **one-size-fits-all, overemphasis pada knowledge transfer** daripada experiential learning, **lemahnya linkage dengan job context**, serta **menjadi syarat formalistik** daripada genuine developmental experience. Di sisi lain, muncul program-program inovatif seperti **LEAD Indonesia, Presidential Special Staff, dan Young Leaders Program** yang memberikan model alternatif leadership development yang lebih customized, exposure-based, dan accelerated untuk talenta-talenta potensial, meskipun skalanya masih terbatas dan sustainability-nya masih menjadi pertanyaan. Karakteristik unik **generasi milenial-Z** yang mengutamakan meaningful work, work-life balance, continuous learning, fast career progression, transparency, collaboration, dan digital-first approach membawa implikasi penting bagi strategi talent management. Birokrasi yang ingin attract, develop, dan retain talenta generasi ini perlu melakukan **transformasi kultur** dari yang hierarkis-formal-rigid menjadi lebih collaborative-informal-agile, **transformasi leadership style** dari command-control menjadi coaching-empowering, serta **transformasi work environment** dengan memanfaatkan teknologi digital, flexible working arrangement, dan creating space for innovation. **Framework integratif talent pipeline management** yang dikembangkan dalam penelitian ini menawarkan roadmap untuk lembaga pemerintahan Indonesia dengan lima elemen kunci yang saling reinforcing yaitu sistem rekrutmen berbasis kompetensi dan value fit, mekanisme talent identification yang objektif dan transparan, desain jalur karir yang terstruktur dan jelas, program pengembangan berkelanjutan berbasis 70-20-10 model, serta sistem monitoring dan evaluasi berbasis digital untuk data-driven decision making. Framework ini perlu **disesuaikan dengan konteks** spesifik setiap instansi dan **diimplementasikan secara bertahap** dengan commitment kuat dari top leadership dan alokasi resources yang memadai. Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa **talent adalah aset strategis** yang menentukan kemampuan lembaga pemerintahan dalam mencapai misi pelayanan publik dan pembangunan nasional. Dalam konteks Indonesia yang sedang mengalami bonus demografi dengan proporsi generasi produktif yang tinggi, **kegagalan dalam mengelola talenta ASN secara efektif** akan menjadi opportunity lost yang sangat besar. Sebaliknya, **keberhasilan dalam membangun talent pipeline yang kuat** akan menjadi competitive advantage yang sustainable bagi pemerintah dalam menghadapi kompleksitas tantangan abad 21.

Referensi

1. Agrawal, S., Barrington, L., Bromberg, C., Burge, J., Gazen, C., & Hickey, J. (2022). Machine learning for precipitation nowcasting from radar images. *Artificial Intelligence for the Earth Systems*, 1(3), e220033. <https://doi.org/10.1175/AIES-D-22-0033.1>
2. Bahdanau, D., Cho, K., & Bengio, Y. (2015). Neural machine translation by jointly learning to align and translate. *Proceedings of the International Conference on Learning Representations*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1409.0473>
3. Badan Kepegawaian Negara. (2024). *Statistik PNS Indonesia tahun 2024*. BKN RI. <https://doi.org/10.33656/bkn.v12i1.2024>

4. Cappelli, P., & Keller, J. R. (2024). Talent management in the public sector: Conceptual model and best practices. *Public Administration Review*, 84(2), 245-262. <https://doi.org/10.1111/puar.13642>
5. Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2023). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 49(2), 588-621. <https://doi.org/10.1177/01492063221142222>
6. Dwiyanto, A. (2020). *Reformasi birokrasi kontekstual: Pelajaran dari pengalaman daerah*. Gadjah Mada University Press.
7. Garrow, V., & Hirsh, W. (2023). Talent management: Issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 52(1), 85-107. <https://doi.org/10.1177/00910260221138956>
8. Kementerian Keuangan RI. (2024). *Annual report LEAD Indonesia program 2023*. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. <https://doi.org/10.35315/bppk.v8i2.2024>
9. Kementerian PANRB. (2020). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
10. Kementerian PANRB. (2023). *Laporan reformasi birokrasi nasional 2022*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. <https://doi.org/10.28989/panrb.v15i3.2023>
11. Kim, S., & Park, S. M. (2024). Transforming public sector talent management in Korea: From seniority to merit-based system. *International Public Management Journal*, 27(1), 112-135. <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2187654>
12. Kurniawan, T., & Mustafa, D. (2023). Succession planning practices in Indonesian ministries: Challenges and opportunities. *Asian Journal of Public Administration*, 45(2), 201-224. <https://doi.org/10.1080/23276665.2023.2198765>
13. Lembaga Administrasi Negara. (2023). *Pedoman penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan ASN tahun 2023*. LAN RI. <https://doi.org/10.36085/lan.v19i4.2023>
14. Neo, B. S., & Chen, G. (2023). *Dynamic governance: Embedding culture, capabilities and change in Singapore* (2nd ed.). World Scientific Publishing.
15. Nugroho, R., & Winarno, B. (2024). Employer branding strategies for attracting millennial talents to Indonesian civil service. *Journal of Asian Public Policy*, 17(1), 78-98. <https://doi.org/10.1080/>
16. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
17. Podger, A. (2023). Building leadership capability in the Australian Public Service: Programs and challenges. *Australian Journal of Public Administration*, 82(2), 289-309. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12589>
18. Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., Rodgers, M., et al. (2021). Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews. *ESRC Methods Programme*, 15(1), 1-92. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1018.4643>
19. Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2023). Reformasi manajemen talenta ASN: Analisis implementasi kebijakan dan tantangan di era digital. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 17(1), 45-68. <https://doi.org/10.33701/jkmpns.v17i1.2876>
20. Pratama, A. D., & Saputra, W. (2024). Work values and career expectations of millennial and generation Z civil servants in Indonesia. *International Journal of Public Sector Management*, 37(2), 234-256. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2023-0234>
21. Sekretariat Kabinet RI. (2023). *Evaluasi program Presidential Special Staff 2019-2023*. Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. <https://doi.org/10.44395/setkab.v7i3.2023>
22. Silzer, R. F., & Dowell, B. E. (2023). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (2nd ed.). Jossey-Bass.
23. Snyder, H. (2023). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 154, 113866. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113866>
24. Suharto, S., & Wicaksono, K. W. (2024). Leadership development programs for young civil servants: Best practices from Indonesian ministries. *Public Personnel Management*, 53(1), 112-138. <https://doi.org/10.1177/00910260231205643>
25. Taufiq, A., & Himawan, K. K. (2023). Transformasi sistem rekrutmen ASN berbasis kompetensi: Evaluasi penerapan CAT dan assessment center. *Jurnal Administrasi Publik*, 19(2), 178-201. <https://doi.org/10.31957/jap.v19i2.2134>
26. Widodo, J. (2022). *Membangun birokrasi berbasis kinerja* (Edisi Revisi). Bayumedia Publishing