

MANAJEMEN TALENTA DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME DAN KESIAPAN PERSONEL PERTAHANAN: STUDI KUALITATIF

Neneng Ratnasari

Akademi Militer Magelang
nenengratnasari76@gmail.com

Emi Amelia

Institut Budi Utomo Nasional
emiamelia912.ea@gmail.com

Inayah Komalasari

Akademi Militer MAgelang
Inayahsari1982@gmail.com

Abstract

Talent management is a strategic approach to human resource management that is becoming increasingly vital for defense organizations. Shifts in the strategic environment, advancements in defense technology, the advent of multi-domain warfare, and rising demands for professionalism mean that defense organizations can no longer rely solely on personnel numbers; they require personnel possessing competence, adaptability, integrity, and operational readiness. This study aims to analyze the role of talent management in enhancing the professionalism and readiness of defense personnel and to identify talent development strategies relevant to the needs of modern defense organizations. A descriptive qualitative approach was employed, utilizing a literature review and document analysis covering regulations, defense policies, institutional documents, and scholarly literature on talent management, human resource management, talent development, professionalism, and organizational readiness. Data analysis involved data reduction, thematic categorization, interpretation, and conclusion drawing. The findings indicate that talent management operates through five key mechanisms: identifying strategic competencies, developing personnel capabilities, competency-based placement, managing careers and succession, and retaining critical talent. Personnel professionalism is fostered when talent development systems focus not only on technical skills but also on leadership, integrity, discipline, cross-domain capabilities, and continuous learning. Meanwhile, personnel readiness is strengthened by aligning individual competencies with job requirements, technology, and operational needs. The study recommends the development of a defense talent management system that is integrated, competency-based, adaptive to technological advancements, and supported by accurate human resource data systems.

Keywords: talent management, professionalism, personnel readiness, defense human resources, competence development

Abstrak

Manajemen talenta merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang semakin penting bagi organisasi pertahanan. Perubahan lingkungan strategis, perkembangan teknologi pertahanan, peperangan multidomain, serta meningkatnya tuntutan profesionalisme menyebabkan organisasi pertahanan tidak cukup hanya mengandalkan jumlah personel, tetapi juga membutuhkan personel yang memiliki kompetensi, adaptabilitas, integritas, dan kesiapan operasional. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran manajemen talenta dalam meningkatkan profesionalisme dan kesiapan personel pertahanan serta mengidentifikasi strategi pengembangan talenta yang relevan dengan kebutuhan organisasi pertahanan modern. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi

pustaka dan analisis dokumen terhadap regulasi, kebijakan pertahanan, dokumen kelembagaan, serta literatur ilmiah mengenai talent management, human resource management, talent development, profesionalisme, dan organizational readiness. Data dianalisis melalui proses reduksi data, kategorisasi tema, interpretasi, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berperan melalui lima mekanisme utama, yaitu identifikasi kompetensi strategis, pengembangan kemampuan personel, penempatan berbasis kompetensi, pengelolaan karier dan suksesi, serta retensi talenta kritis. Profesionalisme personel terbentuk ketika sistem pengembangan talenta tidak hanya berorientasi pada keterampilan teknis, tetapi juga kepemimpinan, integritas, disiplin, kemampuan bekerja lintas domain, dan pembelajaran berkelanjutan. Sementara itu, kesiapan personel diperkuat melalui kesesuaian antara kompetensi individu, tuntutan jabatan, teknologi, dan kebutuhan operasi. Penelitian merekomendasikan pengembangan sistem manajemen talenta pertahanan yang terintegrasi, berbasis kompetensi, adaptif terhadap perkembangan teknologi, serta didukung sistem data SDM yang akurat.

Kata kunci: manajemen talenta, profesionalisme, kesiapan personel, sumber daya manusia pertahanan, pengembangan kompetensi.

BACKGROUND

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur strategis dalam menentukan kekuatan organisasi pertahanan. Kemampuan suatu institusi pertahanan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan alat utama sistem persenjataan (alutsista), teknologi, anggaran, dan infrastruktur, tetapi juga oleh kualitas personel yang mengoperasikan, mengelola, memelihara, dan mengembangkan seluruh sumber daya tersebut. Dalam lingkungan keamanan yang semakin kompleks, personel pertahanan dituntut memiliki kemampuan yang lebih luas dibandingkan sekadar penguasaan tugas konvensional. Perkembangan teknologi digital, artificial intelligence, sistem tanpa awak, keamanan siber, peperangan informasi, serta operasi multidomain telah mengubah kebutuhan kompetensi personel pertahanan. Perubahan tersebut menjadikan pengelolaan sumber daya manusia sebagai persoalan strategis yang berhubungan langsung dengan kemampuan organisasi dalam mempertahankan efektivitas dan kesiapan operasionalnya.

Dalam konteks tersebut, manajemen talenta berfungsi sebagai proses strategis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan menempatkan personel secara optimal dengan tujuan menyelaraskan potensi individu dengan sasaran institusional (Gati & Utomo, 2024; Sarjito, 2023). Pendekatan sistematis terhadap pengembangan human capital ini menjadi salah satu fondasi penting dalam meningkatkan kompetensi profesional sekaligus kesiapan operasional organisasi pertahanan (Ariobimo et al., 2026). Organisasi pertahanan membutuhkan mekanisme yang mampu memastikan bahwa personel dengan kompetensi yang tepat tersedia pada posisi yang tepat dan pada waktu yang tepat. Konsep inilah yang menjadi salah satu dasar penting dari manajemen talenta.

Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, talent management dipahami sebagai serangkaian proses strategis untuk memastikan ketersediaan individu yang memiliki kompetensi penting bagi pencapaian tujuan organisasi. Kajian sistematis menunjukkan bahwa praktik manajemen talenta mencakup identifikasi, pengembangan, engagement, retensi, dan pengelolaan karier individu yang dianggap memiliki kontribusi strategis terhadap organisasi (Aljbourn et al., 2022). Dengan demikian, manajemen talenta tidak hanya berkaitan dengan bagaimana organisasi menemukan individu yang memiliki potensi, tetapi juga bagaimana potensi tersebut dikembangkan, dipertahankan, diarahkan, dan dimanfaatkan secara strategis untuk mendukung kebutuhan organisasi dalam jangka panjang.

Manajemen talenta semakin relevan ketika organisasi menghadapi perubahan kebutuhan kompetensi secara cepat. Kajian Hendrawan et al. menunjukkan bahwa tema utama dalam penelitian manajemen talenta meliputi talent identification, talent management practices, workforce differentiation, dan work engagement. Dengan demikian, manajemen talenta tidak lagi dapat dipandang sebagai aktivitas administratif kepegawaian, tetapi merupakan instrumen strategis untuk membangun kapabilitas organisasi. Dalam sektor pertahanan, fungsi tersebut menjadi semakin penting karena organisasi harus mampu mengantisipasi perubahan kebutuhan kompetensi sekaligus memastikan kesinambungan kapasitas personel dalam menghadapi berbagai tuntutan strategis dan operasional.

Dalam konteks pertahanan, persoalan manajemen talenta memiliki karakteristik yang lebih kompleks. Personel pertahanan bekerja dalam lingkungan yang menuntut disiplin tinggi, kepatuhan terhadap aturan, kemampuan mengambil keputusan, kesiapan fisik dan mental, serta kemampuan beradaptasi terhadap kondisi yang tidak selalu dapat diprediksi. Oleh sebab itu, pengembangan talenta tidak cukup dilakukan melalui pendidikan formal dan pelatihan teknis. Diperlukan sistem yang mampu memetakan potensi personel, mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan, menyediakan jalur karier yang jelas, dan menempatkan personel berdasarkan kesesuaian antara kompetensi dengan kebutuhan organisasi.

Profesionalisme dalam lingkungan pertahanan juga harus dipahami sebagai hasil dari proses pengembangan personel yang berkelanjutan. Profesionalisme tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup etika, integritas, tanggung jawab, disiplin, kepemimpinan, dan kemampuan bekerja secara profesional dalam lingkungan yang kompleks. Profesionalisme diwujudkan melalui penyelarasan keterampilan khusus secara berkelanjutan dengan mandat keamanan yang terus berkembang, sedangkan kesiapan

dipertahankan melalui sistem organisasi yang secara proaktif mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan kapabilitas unik yang dimiliki oleh kekuatan personel (Graul, 2019). Dengan demikian, manajemen talenta memiliki posisi penting dalam menghubungkan pengembangan kompetensi individu dengan tuntutan profesionalisme organisasi pertahanan. Sementara itu, kesiapan personel mencerminkan kemampuan individu dan organisasi untuk menjalankan tugas ketika menghadapi kebutuhan operasional. Dalam perspektif ini, kesiapan tidak semata-mata merupakan kondisi yang dibentuk melalui latihan atau pemenuhan persyaratan administratif, tetapi juga merupakan hasil dari kemampuan organisasi dalam memastikan bahwa personel yang tersedia memiliki kompetensi, pengalaman, dan kapasitas adaptif yang sesuai dengan kebutuhan tugas. Pengembangan sumber daya manusia melalui sistem manajemen talenta dapat menjadi fondasi untuk meningkatkan kompetensi profesional dan kesiapan operasional secara simultan (Ariobimo et al., 2026).

Literatur manajemen talenta menunjukkan bahwa pengembangan talenta memiliki hubungan erat dengan peningkatan kapabilitas individu dan organisasi. Tiwari et al. (2025), misalnya, menunjukkan bahwa pengembangan talenta mencakup dimensi individu, tim, dan organisasi. Pada tingkat individu, pengembangan diarahkan pada peningkatan pengetahuan, potensi, dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan. Pada tingkat tim dan organisasi, pengembangan tersebut dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kemampuan kolektif, koordinasi, dan efektivitas organisasi. Dalam konteks pertahanan, proses tersebut menjadi penting karena kemampuan individu pada akhirnya harus dikonversikan menjadi kapabilitas kolektif yang mendukung ketahanan dan efektivitas kekuatan pertahanan.

Dalam konteks yang lebih luas, pengelolaan talenta pada sektor pertahanan juga berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk membangun ketahanan institusional. Sistem manajemen talenta yang efektif tidak hanya menghasilkan personel yang kompeten, tetapi juga memungkinkan organisasi mengembangkan kapasitas adaptif dalam menghadapi perubahan. Kesiapan organisasi dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mengidentifikasi dan mengembangkan individu yang memiliki kompetensi strategis serta bagaimana kompetensi tersebut ditempatkan dalam struktur organisasi. Oleh karena itu, manajemen talenta dapat dipandang sebagai instrumen untuk menerjemahkan kompetensi individual menjadi ketahanan kolektif (Smith et al., 2026).

Pentingnya perspektif tersebut semakin terlihat ketika manajemen talenta dipahami sebagai fenomena yang kompleks dan kontekstual. Hubungan antara pengembangan personel, kompetensi, penempatan, karier, dan kesiapan organisasi tidak selalu dapat

dijelaskan hanya melalui indikator kuantitatif. Fenomena manajemen talenta memerlukan pendekatan investigatif kualitatif untuk menangkap hubungan sebab-akibat yang kompleks yang belum sepenuhnya dapat dijelaskan oleh kerangka teoretis yang ada (Gallardo-Gallardo et al., 2015). Pendekatan semacam ini memberikan kedalaman yang diperlukan untuk memahami bagaimana kerangka pengembangan yang komprehensif menerjemahkan kecakapan individual menjadi ketahanan kolektif (Smith et al., 2026).

Pendekatan kualitatif juga memungkinkan penelitian untuk mengungkap mekanisme yang berbasis pengalaman mengenai bagaimana strategi talenta yang dinamis dapat meningkatkan agility dan adaptive capacity dalam lingkungan militer yang memiliki tingkat risiko dan tuntutan tinggi (Harsch & Festing, 2019). Melalui pendekatan induktif, penelitian dapat mengeksplorasi secara lebih mendalam bagaimana interaksi antara pengembangan personel dan stabilitas institusional membentuk efektivitas kekuatan pertahanan dalam jangka panjang (Zielińska, 2025). Dengan demikian, pengalaman personel dan perspektif para pemangku kepentingan menjadi penting untuk memahami bagaimana kebijakan dan sistem manajemen talenta diterapkan dalam praktik.

Permasalahan tersebut juga berkaitan dengan masih adanya keterbatasan dalam mengonseptualisasikan talenta. Konsep talent management tidak selalu memiliki batas konseptual yang konsisten, khususnya ketika diterapkan pada lingkungan organisasi yang memiliki karakteristik khusus seperti sektor pertahanan. Pendekatan yang terlalu kaku dan berorientasi pada data berpotensi mengabaikan dimensi pengalaman, konteks, potensi, dan karakteristik unik personel. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang lebih kontekstual mengenai talenta untuk mengatasi keterbatasan dalam memahami talenta melalui paradigma yang terlalu rigid dan data-centric (Asfahani, 2024). Dalam kerangka tersebut, penelitian ini berupaya menjembatani keterbatasan konseptual manajemen talenta dengan mengkaji pengalaman hidup personel dalam konteks khusus pengembangan human capital pertahanan (Collings & Mellahi, 2009). Selain pengembangan kompetensi, salah satu aspek penting dalam manajemen talenta sektor pertahanan adalah keberlanjutan kepemimpinan dan ketersediaan personel ahli. Dalam hal ini, succession planning dan mekanisme professional assessment menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa organisasi tidak hanya mampu memenuhi kebutuhan personel saat ini, tetapi juga memiliki cadangan talenta yang siap mengisi posisi strategis pada masa mendatang (Amelia & Rofaida, 2023). Dengan berfokus pada perspektif senior leadership, penelitian mengenai manajemen talenta dapat mengevaluasi bagaimana perencanaan suksesi yang terarah dan mekanisme penilaian

profesional secara langsung memengaruhi pembentukan expert pool yang resilien (Baporikar, 2021).

Perspektif tersebut penting karena keberlanjutan kekuatan pertahanan tidak hanya ditentukan oleh kualitas personel yang tersedia pada saat ini, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mempersiapkan personel untuk memenuhi kebutuhan kepemimpinan dan keahlian di masa depan. Lebih lanjut, sintesis atas pengalaman personal tersebut dapat digunakan untuk menjembatani kesenjangan antara tuntutan misi organisasi dan kebutuhan pengembangan individu yang menjadi karakteristik penting dari kesiapan kekuatan modern (A. & N., 2023). Dengan kata lain, manajemen talenta harus mampu menghubungkan dua kepentingan yang sering kali berjalan secara simultan, yaitu kebutuhan organisasi untuk memenuhi tuntutan misi dan kebutuhan individu untuk memperoleh pengembangan kompetensi, kesempatan karier, pengakuan profesional, serta pemanfaatan potensi secara optimal. Keseimbangan antara kedua aspek tersebut menjadi penting agar pengembangan personel tidak hanya menghasilkan peningkatan kompetensi individual, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap kesiapan organisasi.

Konteks Indonesia memperlihatkan semakin kuatnya perhatian terhadap pengembangan sumber daya manusia bidang pertahanan. Peraturan Presiden Nomor 85 Tahun 2025, misalnya, mempertegas kedudukan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertahanan dan fungsi pengembangan sumber daya manusia bidang pertahanan, termasuk pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan Kementerian Pertahanan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM pertahanan telah ditempatkan sebagai bagian penting dari tata kelola pertahanan. Kebijakan tersebut memperlihatkan adanya kebutuhan institusional untuk membangun sistem pengembangan SDM yang tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan personel, tetapi juga pada peningkatan kompetensi dan kapasitas personel secara berkelanjutan.

Selain itu, Kementerian Pertahanan juga menetapkan Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 4 Tahun 2025 tentang Kamus Kompetensi Teknis Bidang Pertahanan. Kebijakan tersebut menunjukkan kebutuhan untuk mengembangkan standar kompetensi yang lebih terstruktur sebagai dasar pengelolaan SDM berbasis kompetensi dan sistem merit. Keberadaan standar kompetensi tersebut pada dasarnya memberikan landasan penting bagi proses identifikasi kompetensi, pengembangan personel, penilaian profesional, penempatan, dan pengembangan karier. Dengan demikian, kebijakan nasional tersebut semakin memperkuat relevansi kajian mengenai bagaimana manajemen talenta dapat diterapkan secara terintegrasi dalam organisasi pertahanan.

Di sektor pertahanan internasional, pentingnya manajemen talenta bahkan telah menjadi perhatian organisasi pertahanan besar. Departemen Pertahanan Amerika Serikat, misalnya, menjadikan talent management sebagai salah satu tujuan strategis melalui agenda pengembangan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menghadapi kebutuhan pertahanan masa depan. Strategi tersebut mencakup upaya menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta. Praktik tersebut menunjukkan bahwa manajemen talenta telah berkembang dari sekadar fungsi manajemen sumber daya manusia menjadi bagian dari strategi pembangunan kekuatan pertahanan jangka panjang.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat kebutuhan untuk memahami manajemen talenta bukan hanya sebagai seperangkat praktik administratif, tetapi sebagai mekanisme strategis yang menghubungkan potensi individu, pengembangan kompetensi, profesionalisme, kesiapan, kebutuhan organisasi, dan keberlanjutan kekuatan pertahanan. Dalam lingkungan pertahanan yang ditandai oleh perubahan teknologi, perkembangan ancaman, tuntutan operasi multidomain, serta kebutuhan terhadap kompetensi yang semakin spesifik, organisasi memerlukan sistem manajemen talenta yang mampu bersifat adaptif sekaligus tetap selaras dengan prinsip disiplin, merit, profesionalisme, dan kebutuhan institusional. Oleh karena itu, penelitian mengenai manajemen talenta dalam konteks pertahanan menjadi penting untuk memahami bagaimana organisasi dapat mengoptimalkan potensi personel sekaligus membangun kekuatan yang profesional, adaptif, resilien, dan siap menghadapi tantangan masa depan. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini berfokus pada tiga pertanyaan utama. Pertama, bagaimana manajemen talenta dapat meningkatkan profesionalisme personel pertahanan? Kedua, bagaimana manajemen talenta dapat memperkuat kesiapan personel dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis? Ketiga, strategi manajemen talenta seperti apa yang relevan untuk membangun personel pertahanan yang profesional, adaptif, dan siap menghadapi tantangan masa depan?

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia pertahanan sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi pertahanan dalam membangun sistem pengelolaan talenta yang lebih terintegrasi. Secara konseptual, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman mengenai hubungan antara pengembangan talenta, profesionalisme, kesiapan, dan efektivitas kekuatan pertahanan, khususnya melalui perspektif pengalaman personel dan kepemimpinan. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi pertahanan dalam merancang sistem identifikasi, pengembangan, penilaian, penempatan, succession planning, dan retensi talenta yang mampu menjawab kebutuhan

kompetensi saat ini sekaligus mempersiapkan kekuatan pertahanan untuk menghadapi tantangan masa depan.

METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi pustaka dan analisis dokumen. Pendekatan kualitatif digunakan karena penelitian berfokus pada pemahaman mendalam mengenai konsep, mekanisme, dan strategi manajemen talenta dalam membentuk profesionalisme serta kesiapan personel pertahanan.

Sumber data terdiri atas tiga kelompok. Pertama, artikel ilmiah mengenai manajemen talenta, talent development, human resource management, profesionalisme, organizational readiness, dan strategic human resource management. Kedua, dokumen dan regulasi pemerintah Indonesia yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia pertahanan. Ketiga, dokumen strategis pertahanan dan publikasi kelembagaan yang relevan dengan pengembangan tenaga kerja pertahanan.

Analisis dilakukan melalui empat tahap. Tahap pertama adalah identifikasi dan seleksi sumber yang relevan. Tahap kedua adalah reduksi informasi berdasarkan fokus penelitian. Tahap ketiga adalah pengelompokan data ke dalam tema utama, yaitu identifikasi talenta, pengembangan kompetensi, penempatan, karier, retensi, profesionalisme, dan kesiapan personel. Tahap keempat adalah interpretasi hubungan antartema dan penyusunan kesimpulan. Keabsahan analisis diperkuat melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan temuan dari literatur akademik dengan dokumen kebijakan dan publikasi kelembagaan. Dengan demikian, penelitian tidak hanya didasarkan pada perspektif teoritis, tetapi juga mempertimbangkan arah kebijakan pengembangan SDM pertahanan.

RESULTS

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta dalam organisasi pertahanan tidak lagi dapat diposisikan semata-mata sebagai fungsi administratif kepegawaian, tetapi berkembang menjadi instrumen strategis dalam membangun kapasitas organisasi. Temuan penelitian memperlihatkan adanya lima komponen utama yang saling berkaitan, yaitu identifikasi dan pemetaan talenta, pengembangan kompetensi, penempatan berbasis kompetensi, pengelolaan karier dan suksesi, serta retensi talenta kritis. Kelima komponen tersebut membentuk suatu proses yang berkesinambungan. Identifikasi dan pemetaan digunakan untuk mengenali personel yang memiliki kompetensi dan potensi

strategis; hasil pemetaan menjadi dasar pengembangan kompetensi; kompetensi yang telah dikembangkan selanjutnya diarahkan pada penempatan yang sesuai dengan kebutuhan jabatan; pengalaman penugasan dan perkembangan kompetensi menjadi dasar pengelolaan karier dan suksesi; sementara retensi diperlukan untuk mempertahankan personel yang memiliki kompetensi strategis. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas manajemen talenta sangat ditentukan oleh keterhubungan antarproses tersebut, bukan oleh pelaksanaan masing-masing fungsi secara terpisah.

Temuan berikutnya menunjukkan bahwa identifikasi talenta berbasis kompetensi merupakan titik awal yang menentukan kualitas keseluruhan sistem manajemen talenta. Penentuan talenta strategis tidak cukup dilakukan berdasarkan pangkat, masa kerja, atau capaian administratif, tetapi perlu mempertimbangkan kompetensi aktual, potensi pengembangan, kemampuan kepemimpinan, kemampuan adaptasi, dan kesesuaian individu dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks perubahan lingkungan strategis pertahanan, pemetaan juga perlu mengakomodasi kompetensi masa depan, termasuk keamanan siber, *artificial intelligence*, *data analytics*, sistem otonom, keamanan informasi, dan operasi multidomain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberadaan Kamus Kompetensi Teknis Bidang Pertahanan dapat menjadi salah satu dasar untuk membangun standarisasi kompetensi dan *talent inventory*.

Melalui pemetaan tersebut, organisasi dapat mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi personel dan kebutuhan jabatan sehingga keputusan mengenai pengembangan dan penempatan dapat dilakukan secara lebih objektif. Temuan juga menunjukkan bahwa penempatan personel berdasarkan kesesuaian kompetensi memiliki implikasi langsung terhadap efektivitas organisasi dan kesiapan personel. Personel yang memiliki kompetensi tinggi tetapi ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai berpotensi menyebabkan tidak optimalnya pemanfaatan talenta. Sebaliknya, kesesuaian antara profil kompetensi dan kebutuhan jabatan dapat meningkatkan pemanfaatan potensi sekaligus memperkuat persepsi keadilan dalam sistem karier.

Pada aspek pengembangan kompetensi, hasil penelitian menunjukkan bahwa profesionalisme personel terbentuk melalui proses pengembangan yang berkelanjutan dan tidak hanya melalui pendidikan formal. Pengembangan kompetensi mencakup kemampuan teknis sekaligus aspek kepemimpinan, etika, disiplin, pola pikir, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Temuan menunjukkan bahwa kebutuhan kompetensi yang terus berkembang menuntut organisasi menerapkan pendekatan *lifelong learning* yang mengintegrasikan pendidikan formal, pelatihan, pengalaman

operasional, mentoring, coaching, simulasi, dan pembelajaran mandiri. Hal ini sejalan dengan pandangan Tiwari et al. (2025) mengenai *talent development* pada tingkat individu, tim, dan organisasi. Dalam praktiknya, pengembangan individu perlu dihubungkan dengan kebutuhan tim dan tujuan organisasi agar peningkatan kompetensi tidak berhenti pada kemampuan personal. Salah satu bentuk yang relevan adalah pengembangan lintas fungsi, sehingga personel tidak hanya memiliki keahlian pada bidang tertentu tetapi juga memahami keterkaitan antarbidang yang mendukung kebutuhan strategis pertahanan. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi memiliki hubungan erat dengan manajemen karier dan *succession planning*. Calon pemimpin perlu diidentifikasi lebih awal dan diberikan pengalaman, pendidikan, penugasan, serta mentoring yang sesuai. Proses tersebut sekaligus memungkinkan transfer *tacit knowledge*, terutama pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman operasional, pengambilan keputusan dalam situasi kritis, dan kepemimpinan, yang tidak sepenuhnya dapat diperoleh melalui pendidikan formal.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberlanjutan manajemen talenta sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mempertahankan talenta strategis. Retensi tidak hanya berkaitan dengan aspek kompensasi, tetapi juga kesempatan pengembangan, penghargaan, lingkungan kerja, jalur karier, serta persepsi personel terhadap keadilan organisasi. Temuan ini menjadi semakin relevan pada bidang yang membutuhkan kompetensi langka, seperti keamanan siber, teknologi informasi, *artificial intelligence*, analitik data, teknologi kedirgantaraan, dan sistem tanpa awak. Kehilangan personel pada bidang-bidang tersebut tidak hanya berarti kehilangan tenaga kerja, tetapi juga dapat menyebabkan hilangnya pengetahuan, pengalaman, dan kapasitas strategis yang membutuhkan waktu untuk dibangun kembali. Oleh karena itu, retensi perlu dipahami sebagai bagian dari keseluruhan siklus manajemen talenta, bukan sebagai proses yang berdiri sendiri.

Dalam kaitannya dengan karier dan suksesi, retensi juga berfungsi menjaga kesinambungan kepemimpinan dan memungkinkan proses transfer pengetahuan antargenerasi. Dengan demikian, hasil penelitian memperlihatkan bahwa keberhasilan manajemen talenta bergantung pada kemampuan organisasi menciptakan ekosistem pengembangan yang membuat personel strategis memiliki kesempatan untuk berkembang, memperoleh penugasan yang sesuai, membangun karier, dan tetap memberikan kontribusi bagi organisasi. Secara keseluruhan, temuan penelitian memperlihatkan adanya hubungan sistematis antara manajemen talenta, profesionalisme, dan kesiapan personel pertahanan.

Hubungan tersebut dapat dirumuskan dalam suatu alur: Identifikasi Talenta → Pengembangan Kompetensi → Penempatan Strategis → Pengalaman dan Karier → Retensi → Profesionalisme → Kesiapan Personel. Alur tersebut menunjukkan bahwa kesiapan personel bukan merupakan hasil dari satu kegiatan pelatihan atau pendidikan dalam jangka pendek, melainkan merupakan akumulasi dari proses pengelolaan personel yang dilakukan secara sistematis, berkelanjutan, dan terintegrasi. Kesesuaian antara kompetensi personel, jabatan, teknologi, dan kebutuhan operasi menjadi faktor penting dalam membentuk kesiapan tersebut. Dengan demikian, hasil penelitian menegaskan bahwa manajemen talenta dapat menjadi mekanisme organisasi untuk memastikan personel yang memiliki kompetensi dan potensi strategis dapat diidentifikasi, dikembangkan, ditempatkan, dipersiapkan sebagai calon pemimpin, dan dipertahankan. Pada akhirnya, proses tersebut tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga berkontribusi terhadap profesionalisme, kesinambungan kepemimpinan, kemampuan adaptasi, kapasitas organisasi, dan kesiapan pertahanan dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis.

DISCUSSION

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta dalam organisasi pertahanan perlu diposisikan sebagai bagian dari pembangunan kapabilitas pertahanan, bukan sekadar sebagai fungsi administrasi kepegawaian. Temuan ini memperlihatkan bahwa personel merupakan *strategic assets* yang perlu dikelola berdasarkan kompetensi, potensi, dan kebutuhan organisasi. Hubungan antara manajemen talenta, profesionalisme, dan kesiapan personel terlihat melalui proses identifikasi, pengembangan, penempatan, pengelolaan karier, suksesi, dan retensi. Pandangan tersebut sejalan dengan Aljbourn et al. (2022) yang melalui tinjauan sistematis menunjukkan bahwa praktik manajemen talenta memiliki keterkaitan dengan berbagai keluaran pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Dengan demikian, manajemen talenta tidak hanya berorientasi pada pengelolaan individu, tetapi juga pada penciptaan kapasitas organisasi secara keseluruhan. Pengembangan kompetensi dan pengalaman menjadi dasar pembentukan profesionalisme, sedangkan kesesuaian penempatan memungkinkan kompetensi tersebut dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung kebutuhan organisasi (Kravariti & Johnston, 2019). Oleh karena itu, kesiapan personel dapat dipahami sebagai hasil dari proses pengelolaan talenta yang terintegrasi dan berkelanjutan, bukan semata-mata hasil dari pendidikan atau pelatihan dalam jangka pendek (Aljbourn et al., 2022; Tiwari et al., 2025).

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengembangkan Strategic Defense Talent Management Framework yang terdiri atas empat komponen utama, yaitu *talent intelligence*, *talent development*, *talent deployment*, dan *talent sustainability*. *Talent intelligence* berfungsi menyediakan informasi mengenai kompetensi, potensi, pengalaman, dan kebutuhan personel; *talent development* diarahkan pada peningkatan kemampuan melalui pendidikan, pelatihan, mentoring, coaching, dan pengalaman; *talent deployment* memastikan kesesuaian antara kompetensi personel dan kebutuhan jabatan; sedangkan *talent sustainability* mencakup pengelolaan karier, suksesi, *engagement*, dan retensi. Kerangka ini memperluas pemahaman mengenai manajemen talenta sebagai suatu sistem yang saling terhubung. Aljbour et al. (2022) menunjukkan bahwa perspektif manajemen talenta memengaruhi praktik yang kemudian berdampak pada keluaran individu, kelompok, dan organisasi. Sementara itu, Tiwari et al. (2025) menunjukkan bahwa pengembangan talenta berlangsung pada tiga tingkat, yaitu individu, tim, dan organisasi. Dengan demikian, pengelolaan talenta pertahanan perlu memastikan bahwa pengembangan kompetensi individual memiliki keterhubungan dengan kebutuhan tim dan tujuan organisasi. Kelemahan pada satu komponen, seperti identifikasi yang tidak akurat atau penempatan yang tidak sesuai, dapat mengurangi efektivitas proses pengembangan dan pemanfaatan talenta secara keseluruhan.

Perkembangan teknologi semakin memperkuat kebutuhan terhadap *talent intelligence* berbasis data (Asfahani, 2024)(Khatoon et al., 2025). Sistem informasi SDM dapat digunakan untuk membangun *talent profile*, *competency mapping*, dan *talent inventory* yang membantu organisasi mengidentifikasi kesenjangan kompetensi, kebutuhan pelatihan, potensi suksesi, dan risiko kehilangan talenta strategis. Perkembangan penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital semakin terintegrasi dengan manajemen talenta dan mendorong kebutuhan terhadap kompetensi digital serta pembelajaran berkelanjutan (Banerjee & Sharma, 2025).

Dalam konteks organisasi pertahanan, perkembangan tersebut dapat diarahkan pada pembangunan Defense Human Capital Analytics sebagai instrumen pendukung pengambilan keputusan berbasis data. Namun, digitalisasi harus tetap mempertimbangkan keamanan data, validitas penilaian, transparansi, dan keterlibatan manusia dalam pengambilan keputusan. Hal ini menjadi sangat penting karena data personel pertahanan memiliki karakteristik sensitif. Sistem digital seharusnya berfungsi sebagai *decision-support system*, bukan menggantikan penilaian profesional pimpinan. Selain itu, profesionalisme perlu dipahami secara lebih luas, tidak hanya berdasarkan penguasaan kompetensi teknis,

tetapi juga integritas, etika, disiplin, kepemimpinan, dan kemampuan beradaptasi. Dengan demikian, digitalisasi manajemen talenta harus berjalan bersamaan dengan penguatan tata kelola, kompetensi manusia, dan akuntabilitas pengambilan keputusan (Banerjee & Sharma, 2025).

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa pengembangan talenta pertahanan perlu memperhatikan perubahan karakter peperangan dan kebutuhan *future skills*. Perkembangan *cyber warfare*, *artificial intelligence*, *autonomous systems*, *information warfare*, dan *hybrid warfare* menciptakan kebutuhan terhadap personel yang mampu bekerja dalam lingkungan multidomain. Oleh karena itu, pengembangan talenta tidak cukup hanya diarahkan pada kebutuhan kompetensi saat ini, tetapi perlu menggunakan pendekatan *competency forecasting* untuk mengidentifikasi kompetensi yang akan dibutuhkan pada masa mendatang. Tiwari et al. (2025) menegaskan bahwa pengembangan talenta tidak hanya berlangsung pada tingkat individu, tetapi juga pada tingkat tim dan organisasi, sehingga pengembangan *future skills* perlu dikaitkan dengan kebutuhan kolektif organisasi.

Di sisi lain, pendekatan *inclusive talent development* memberikan perspektif bahwa pengembangan tidak seharusnya hanya diarahkan kepada kelompok *high performer*, tetapi juga perlu memberikan kesempatan pengembangan secara lebih luas kepada personel organisasi. Kajian sistematis mengenai *inclusive talent development* menunjukkan bahwa pengembangan talenta secara inklusif dapat mendukung pertumbuhan talenta dan kinerja organisasi serta membantu membangun keberlanjutan sumber daya manusia (Cooke et al., 2023). Dalam konteks pertahanan, pendekatan ini menjadi penting karena kesiapan organisasi tidak dapat hanya bergantung pada sejumlah kecil individu, tetapi membutuhkan basis kompetensi kolektif yang kuat.

Dalam konteks Indonesia, temuan penelitian memiliki implikasi terhadap penguatan kebijakan dan tata kelola SDM pertahanan. Peraturan Presiden Nomor 85 Tahun 2025 merupakan perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 151 Tahun 2024 tentang Kementerian Pertahanan dan memberikan konteks kelembagaan bagi penguatan pengelolaan SDM pertahanan. Selain itu, Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 4 Tahun 2025 tentang Kamus Kompetensi Teknis Bidang Pertahanan secara eksplisit menjadikan kamus kompetensi sebagai pedoman dalam penyusunan standar kompetensi jabatan, kebutuhan pegawai, pengembangan kompetensi, pengembangan karier, kurikulum pendidikan dan pelatihan teknis, serta uji kompetensi teknis. Kebijakan tersebut memperkuat relevansi *Strategic Defense Talent Management Framework* yang dihasilkan penelitian ini karena menyediakan dasar bagi integrasi antara *talent intelligence*, *talent development*, *talent deployment*, dan

talent sustainability. Dengan demikian, manajemen talenta dapat menjadi penghubung antara kebijakan pertahanan dan pembangunan kualitas manusia. Modernisasi pertahanan tidak hanya membutuhkan alutsista dan teknologi, tetapi juga personel yang mampu mengoperasikan, mengembangkan, mengendalikan, dan mengambil keputusan secara tepat. Oleh karena itu, pembangunan kapabilitas pertahanan pada akhirnya sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengembangkan manusia secara sistematis, berkelanjutan, dan berorientasi pada kebutuhan strategis masa depan.

CONCLUSIONS

Manajemen talenta memiliki peran strategis dalam meningkatkan profesionalisme dan kesiapan personel pertahanan. Hasil analisis menunjukkan bahwa manajemen talenta tidak seharusnya diposisikan sebagai aktivitas administratif, tetapi sebagai bagian dari strategi pembangunan kapabilitas pertahanan.

Manajemen talenta dapat meningkatkan profesionalisme melalui proses identifikasi kompetensi, pengembangan kemampuan, penempatan berbasis kompetensi, pengelolaan karier, mentoring, dan pembelajaran berkelanjutan. Sementara itu, kesiapan personel dapat diperkuat melalui kesesuaian antara kompetensi individu, kebutuhan jabatan, teknologi, dan tuntutan operasional.

Lima komponen utama yang perlu dikembangkan adalah identifikasi talenta, pengembangan kompetensi, penempatan strategis, manajemen karier dan suksesi, serta retensi talenta kritis. Kelima komponen tersebut perlu diintegrasikan dalam satu sistem manajemen talenta pertahanan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa tantangan pertahanan masa depan membutuhkan kompetensi yang semakin beragam. Personel pertahanan perlu memiliki kemampuan teknologi, analisis data, keamanan siber, komunikasi, kepemimpinan, serta kemampuan bekerja dalam lingkungan multidomain. Karena itu, sistem manajemen talenta harus bersifat adaptif dan berorientasi pada kebutuhan kompetensi masa depan.

Pada akhirnya, kekuatan pertahanan tidak hanya ditentukan oleh jumlah personel dan ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menempatkan manusia yang tepat pada posisi yang tepat. Manajemen talenta yang terintegrasi dapat menjadi salah satu instrumen penting untuk membangun personel pertahanan yang profesional, adaptif, kompeten, dan siap menghadapi perubahan lingkungan strategis.

Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian empiris melalui wawancara dengan personel pertahanan, pejabat pengelola SDM, dan pimpinan satuan untuk menguji model

manajemen talenta yang dikembangkan dalam penelitian ini. Penelitian kuantitatif juga dapat dilakukan untuk menguji hubungan antara talent management, employee professionalism, competency development, dan personnel readiness.

REFERENCES

- Amelia, E., & Rofaida, R. (2023). *Talent Management in Organizations : Systematic Literature Review*. 4(1), 41–59.
- Asfahani, A. M. (2024). Discover Sustainability Fusing talent horizons : the transformative role of data integration in modern talent management. *Discover Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00212-7>
- Khatoon, U. T., Babgi, M., Hadi, N. T., & Mir, R. N. (2025). *Technology-Driven Change in Human Resource Management : Reshaping Talent Management and Organizational Design*. 2024, 1–32.
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2019). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Aljbour, A., French, E., & Ali, M. (2022). An evidence-based multilevel framework of talent management: A systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3348–3376. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2020-0065>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Hendrawan, R., Rosaric, R., & Nastić, T. (2024). The basic themes of talent management: Bibliometric analysis and systematic literature review. *Cogent Business & Management*. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2429016>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100696.
- Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2025 tentang Kamus Kompetensi Teknis Bidang Pertahanan.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 85 Tahun 2025 tentang perubahan organisasi Kementerian Pertahanan dan pengembangan sumber daya manusia pertahanan.
- Rezaei, F. (2018). Talent development: A systematic literature review of empirical studies. *European Journal of Training and Development*, 42(1/2), 75–90. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2017-0076>
- Tiwari, B., Mishra, I., & Thakur, V. (2025). Talent development: A thematic categorization using systematic literature review. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 60(4). <https://doi.org/10.1177/23197145221104189>
- U.S. Department of Defense. (2024). Department of Defense Strategic Management Plan: FY 2025. U.S. Department of Defense.