



Manajemen Talenta dan Pengembangan Karier SDM Tenaga Kesehatan dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Rumah Sakit

Palakka Shiddiqi^{1*}, R. M. Syauqi Annuri², Putu Widhi Damayanti³, Fatimah⁴, Yen Efewati⁵

¹⁻⁵ Program Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Indonesia
Email: palakkas@gmail.com¹, drugiesamkusumo@gmail.com², putuwidhidamayanti20@gmail.com³,
fatimahtoha@gmail.com⁴, yen.efewati@ars.ac.id⁵

*Penulis Korespondensi: palakkas@gmail.com

Abstract. *Hospital competitiveness is determined not only by the sophistication of medical facilities but also by the quality of human resource management that operates them, making talent management and career development of health workers a critical issue requiring in-depth examination. This study aims to analyze the concepts of talent management and career development and their relationship with job satisfaction and retention of health workers in improving hospital service performance. The method employed was a PRISMA-based Systematic Literature Review, with a selection process from 309 initial documents resulting in 15 final articles published between 2021 and 2026 from nine countries. The findings show that Indonesia dominated the research context with six articles (40%), ten of the 15 articles applied structural equation modeling approaches, and publication volume peaked in 2023 and 2025 with five articles each. The results confirm that talent management significantly affects job satisfaction, retention, and service performance, with mediating mechanisms varying across employee engagement, knowledge management, and perceived organizational support depending on the country context. The implication is that hospitals in Indonesia need to adopt data-driven selection systems, standardized talent operating procedures, and fair compensation schemes to close the gap between the ideal concept of talent management and its actual implementation in practice.*

Keywords: *Career Development; Hospital Performance; Job Satisfaction; Talent Management; Workforce Retention.*

Abstrak. Daya saing rumah sakit tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan fasilitas medis, melainkan juga oleh kualitas pengelolaan sumber daya manusia yang mengoperasikannya, sehingga isu manajemen talenta dan pengembangan karier tenaga kesehatan menjadi krusial untuk dikaji secara mendalam. Penelitian ini bertujuan menganalisis konsep manajemen talenta dan pengembangan karier serta keterkaitannya dengan kepuasan kerja dan retensi tenaga kesehatan dalam meningkatkan kinerja pelayanan rumah sakit. Metode yang digunakan adalah *Systematic Literature Review* (SLR) berbasis PRISMA, dengan proses seleksi dari 309 dokumen awal hingga diperoleh 15 artikel final terbitan tahun 2021–2026 yang berasal dari sembilan negara. Hasil kajian menunjukkan bahwa Indonesia mendominasi konteks penelitian dengan enam artikel (40%), sepuluh dari 15 artikel menggunakan pendekatan *structural equation modeling*, dan volume publikasi memuncak pada tahun 2023 serta 2025 dengan masing-masing lima artikel. Temuan mengonfirmasi bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, retensi, dan kinerja layanan, dengan mekanisme mediasi yang bervariasi antara *employee engagement*, *knowledge management*, dan *perceived organizational support* pada konteks negara yang berbeda-beda. Implikasinya, rumah sakit di Indonesia perlu mengadopsi sistem seleksi berbasis data, standar prosedur operasional talenta, dan skema kompensasi yang adil guna menutup kesenjangan antara konsep ideal manajemen talenta dan realitas penerapannya di lapangan.

Kata Kunci: Kinerja Rumah Sakit; Kepuasan Kerja; Manajemen Talenta; Pengembangan Karier; Retensi Tenaga.

1. PENDAHULUAN

Industri rumah sakit merupakan entitas layanan yang mengandalkan kombinasi sumber daya manusia, modal finansial, dan teknologi secara intensif, sehingga daya saing suatu institusi kesehatan tidak semata bertumpu pada kecanggihan fasilitas medis, melainkan pada kualitas manusia yang mengoperasikannya. Tenaga kesehatan memegang peran krusial sebagai

pihak yang berinteraksi langsung dengan pasien, menetapkan keputusan klinis, serta menerjemahkan kebijakan mutu menjadi pengalaman layanan yang dirasakan masyarakat. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan rumah sakit sepatutnya dipandang sebagai elemen strategis penentu keberlangsungan organisasi, bukan sekadar aktivitas administratif semata (M. Armstrong, 2010). Dinamika pelayanan kesehatan kontemporer memunculkan kesenjangan antara tuntutan kompetensi dan kesiapan tenaga yang tersedia.

Transformasi pola penyakit, standar akreditasi yang semakin ketat, digitalisasi sistem rekam medis, hingga ekspektasi pasien yang kian tinggi menuntut tenaga kesehatan yang mampu beradaptasi dan senantiasa belajar. Kondisi tersebut menempatkan pengembangan sumber daya manusia sebagai proses berkelanjutan untuk menyelaraskan kompetensi pegawai dengan arah strategis organisasi, bukan sekadar penyelenggaraan pelatihan sporadis semata (Irawan et al., 2024). Sebagai respons atas kebutuhan tersebut, *talent management* atau manajemen talenta hadir sebagai kerangka pendekatan yang mengintegrasikan berbagai aktivitas pengelolaan pegawai bernilai tinggi, mulai dari *talent attraction* hingga upaya retensi jangka panjang. Kajian berskala besar berbasis *structural equation modelling* pada ratusan pegawai sektor kesehatan publik di Polandia mengonfirmasi bahwa penerapan manajemen talenta berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, dengan variabel usia dan mobilitas kerja turut memberi kontribusi bermakna terhadap hubungan tersebut (Pomaranik & Kludacz-Alessandri, 2024).

Fakta ini menegaskan bahwa investasi pada talenta bukan wacana normatif belaka, melainkan variabel yang dapat diukur dampaknya secara empiris terhadap produktivitas layanan kesehatan. Aspek lain yang tidak dapat dipisahkan dari isu ini adalah pengembangan jenjang karier tenaga kesehatan. Kejelasan arah karier memberikan rasa dihargai sekaligus dorongan bagi pegawai untuk terus mengembangkan diri, sementara ketiadaannya berpotensi memicu kejenuhan psikologis dan penurunan loyalitas terhadap institusi. Telaah literatur berskala luas terhadap ratusan artikel mengungkapkan bahwa keberhasilan pengembangan dan retensi karier tenaga kesehatan dipengaruhi oleh interaksi faktor pada level kebijakan ketenagakerjaan, dukungan institusional, hingga relasi kerja di tingkat tim, sehingga persoalan karier tidak dapat direduksi sebagai urusan personal semata (Zhao et al., 2024).

Urgensi kajian ini semakin nyata mengingat fenomena migrasi tenaga kesehatan yang menjadi tantangan global. Sebuah tinjauan payung (*umbrella review*) terhadap berbagai tinjauan sistematis menemukan bahwa intervensi retensi yang paling efektif mencakup penguatan kepemimpinan, *mentorship*, perbaikan iklim kerja, dan penyediaan peluang

pengembangan profesional secara terintegrasi, sementara pendekatan yang terfragmentasi justru melemahkan hasil yang dicapai (Kiptulon, Elmadani, Szöllösi, Zrínyi, & Siket, 2025). Pola serupa juga teramati pada wilayah dengan keterbatasan akses layanan, di mana kombinasi insentif finansial, dukungan profesional, dan jalur karier yang dirancang secara sistematis terbukti berasosiasi dengan lamanya masa pengabdian tenaga kesehatan (Russell et al., 2021). Kedua temuan ini mengarah pada satu kesimpulan yang konsisten, yakni upaya mempertahankan talenta jauh lebih efisien dibandingkan proses rekrutmen berulang.

Keterkaitan antara pengelolaan talenta dan mutu layanan turut berlangsung melalui jalur kepuasan kerja. Penelitian terhadap ratusan responden tenaga medis menunjukkan bahwa kualitas manajemen talenta yang tercermin dari motivasi, pengembangan talenta, penilaian pegawai, dan budaya organisasi menjadi determinan utama kepuasan profesional, meskipun persepsi terhadap implementasi praktik tersebut di lapangan masih tergolong belum optimal (Pomaranik & Kludacz-Alessandri, 2023). Meskipun berbagai kajian internasional telah mengonfirmasi keterkaitan antara manajemen talenta, pengembangan karier, kepuasan kerja, dan retensi, penelitian yang secara spesifik mengintegrasikan keempat variabel tersebut dalam konteks rumah sakit di Indonesia masih relatif terbatas, khususnya yang mempertimbangkan keragaman status kepegawaian dan keterbatasan sumber daya yang menjadi karakteristik khas sistem kesehatan nasional.

Kesenjangan inilah yang menjadi landasan kebaruan penelitian ini, yaitu perlunya kajian komprehensif yang tidak hanya mengurai konsep secara terpisah, tetapi juga menjelaskan mekanisme keterkaitan antarvariabel serta implikasi praktisnya bagi manajemen rumah sakit di Indonesia. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep dasar manajemen talenta dan pengembangan karier, mengkaji keterkaitannya dengan kepuasan kerja dan retensi tenaga kesehatan, serta merumuskan kontribusi keduanya terhadap peningkatan kinerja pelayanan rumah sakit.

2. KAJIAN TEORITIS

Konsep Manajemen Talenta

Talent management dimaknai sebagai serangkaian upaya sistematis untuk memastikan organisasi memiliki personel yang tepat, pada posisi yang sesuai, dengan tingkat kesiapan kompetensi yang memadai. Kerangka ini berpijak pada premis bahwa manusia bukan semata unsur biaya operasional, melainkan modal yang nilainya dapat ditingkatkan melalui pengelolaan yang disengaja, mencakup siklus penarikan, penempatan, pengembangan, penilaian kinerja, hingga retensi pegawai unggul. Kajian terbaru terhadap perspektif organisasi

di sektor swasta menegaskan bahwa praktik manajemen talenta bersifat multidimensi dan dipengaruhi oleh bagaimana institusi memaknai konsep "talenta" itu sendiri, sehingga efektivitasnya sangat bergantung pada konsistensi penerapan di seluruh tahapan siklus tersebut (Aljbour, Ali, & French, 2024).

Mekanisme Perceived Career Growth sebagai Penghubung

Salah satu temuan teoritis penting yang relevan bagi kajian ini adalah bahwa pengaruh praktik manajemen talenta terhadap luaran pegawai tidak berlangsung secara langsung, melainkan dimediasi oleh keyakinan subjektif pegawai bahwa dirinya tengah mengalami pertumbuhan karier atau *perceived career growth*. Artinya, sebaik apa pun rancangan program talenta suatu institusi, dampaknya terhadap komitmen dan niat bertahan pegawai baru akan terwujud apabila pegawai secara psikologis merasakan adanya kemajuan dalam perjalanan profesionalnya (Aljbour et al., 2024). Prinsip ini menjadi jembatan konseptual yang menghubungkan manajemen talenta dengan pengembangan karier sebagai dua variabel yang saling bergantung, bukan berdiri sendiri-sendiri.

Teori Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Dalam kerangka perilaku organisasi, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel antara yang menjembatani perlakuan institusional dengan sikap pegawai terhadap organisasinya. Studi terhadap tenaga keperawatan menunjukkan bahwa praktik pengelolaan talenta berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, baik pada dimensi intrinsik maupun ekstrinsik, dan kepuasan tersebut selanjutnya berperan sebagai mediator penuh dalam membentuk komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan pegawai (Gül & Sönmez, 2025). Pada konteks tenaga kesehatan tingkat lanjut, komitmen organisasi juga terbukti dipengaruhi secara simultan oleh kesesuaian nilai pribadi dengan nilai institusi (*person-organization fit*), kualitas supervisi, dan struktur remunerasi, yang pada gilirannya menentukan keputusan pegawai untuk bertahan di tempat kerja (Kim, Shin, Kim, Jun, & Wreen, 2023).

Teori Retensi Tenaga Kesehatan

Retensi tenaga kesehatan merupakan konstruk yang dipengaruhi oleh interaksi berbagai faktor, bukan hasil dari satu intervensi tunggal. Tinjauan cakupan (*scoping review*) terhadap strategi retensi dokter di negara berpenghasilan rendah dan menengah mengidentifikasi bahwa kombinasi insentif finansial, dukungan profesional berkelanjutan, serta ketersediaan jalur karier yang jelas merupakan faktor determinan utama yang memengaruhi efektivitas retensi, sementara pendekatan yang parsial cenderung menghasilkan dampak yang tidak bertahan lama

(Jinah, Adnan, Bakit, Sharin, & Lee, 2024). Temuan ini memperkuat landasan teoritis bahwa pengembangan karier tidak dapat dipisahkan dari strategi mempertahankan tenaga kesehatan secara menyeluruh.

Teori Transisi Peran dan Pengembangan Karier Awal

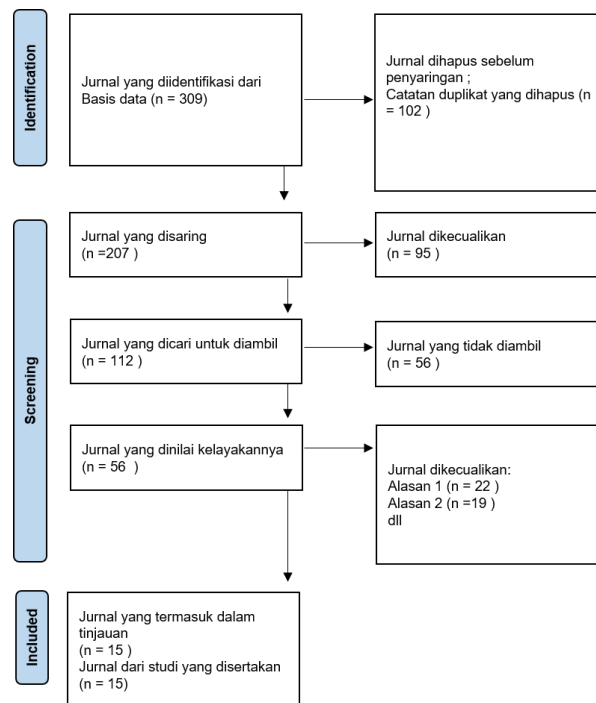
Aspek teoritis lain yang relevan adalah tahap transisi peran, yakni periode ketika tenaga kesehatan yang baru menyelesaikan pendidikan memasuki dunia kerja profesional. Tinjauan pemetaan literatur mengungkapkan bahwa penghambat utama pada fase ini meliputi ketidakjelasan uraian tugas, minimnya pendampingan struktural, serta kesenjangan antara kompetensi yang diperoleh selama pendidikan dan kebutuhan aktual di lapangan (Müller et al., 2025). Teori ini memberikan landasan bagi pemahaman bahwa keberhasilan pengembangan karier jangka panjang sangat bergantung pada bagaimana organisasi mengelola fase awal integrasi pegawai ke dalam sistem kerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa manajemen talenta, pengembangan karier, kepuasan kerja, dan retensi merupakan satu kesatuan teoritis yang saling memengaruhi secara berjenjang, sehingga penelitian ini diarahkan untuk mengonfirmasi keterkaitan tersebut dalam konteks pelayanan rumah sakit di Indonesia.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan PRISMA guna menelaah keterkaitan manajemen talenta dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja serta retensi tenaga kesehatan secara sistematis dan terstruktur, sebagaimana kaidah tinjauan pustaka sebagai metode penelitian (Hansen, 2024). Populasi kajian mencakup artikel ilmiah terindeks bereputasi periode 2019–2025, dengan sampel akhir sejumlah 15 artikel yang lolos seleksi kelayakan. Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran basis data elektronik menggunakan kata kunci relevan, kemudian disaring melalui tahap identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, hingga inklusi.

Kriteria inklusi: artikel berbahasa Indonesia/Inggris, terbit 2019–2025, membahas manajemen talenta/pengembangan karier/kepuasan kerja/retensi pada konteks kesehatan, akses teks penuh tersedia. Kriteria eksklusi: duplikasi data, tidak relevan dengan topik, bukan artikel penelitian primer, tidak dapat diakses penuh. Instrumen berupa lembar ekstraksi data terstandar; analisis menggunakan sintesis tematik-naratif merujuk prosedur baku SLR (Husda et al., 2023). Model seleksi digambarkan pada diagram alur berikut:



Gambar 1. *Flowchart PRISMA.*

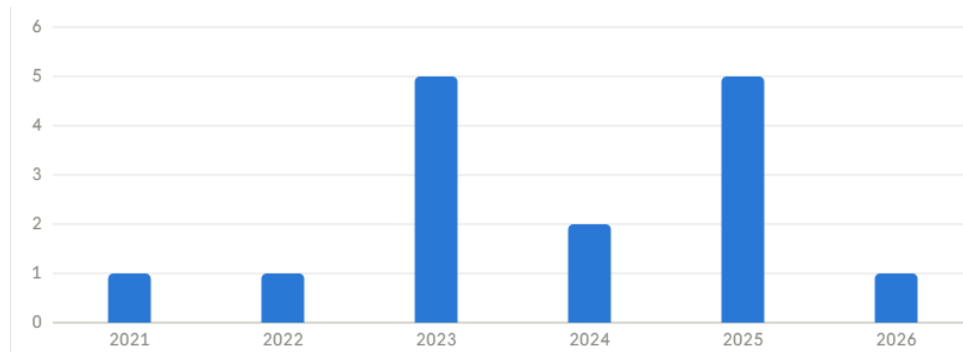
Diagram tersebut menjelaskan proses seleksi: tahap *identification* menyaring 309 dokumen awal menjadi 207 setelah penghapusan duplikat; tahap *screening* mereduksi jumlah menjadi 112 artikel yang dicari, lalu 56 dinilai kelayakannya berdasarkan kriteria inklusi-eksklusi; tahap *included* menghasilkan 15 artikel final yang dianalisis dalam tinjauan ini.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

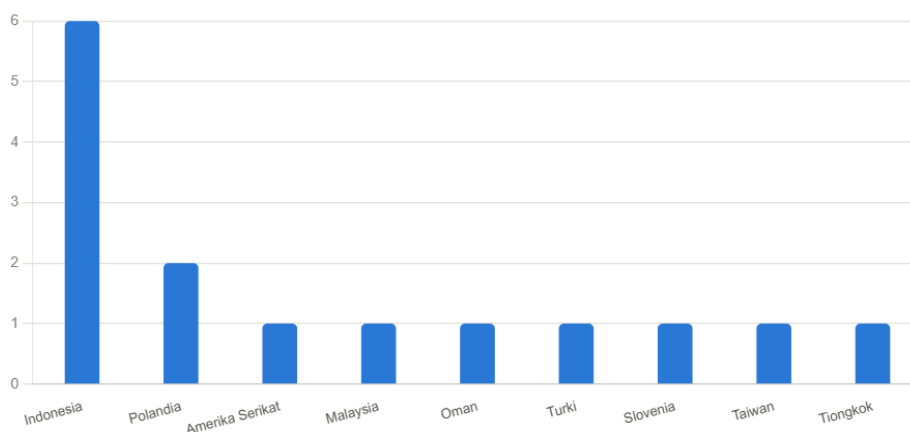
Karakteristik Publikasi Berdasarkan Tahun dan Negara

Pengumpulan data ditempuh melalui penelusuran sistematis pada basis data elektronik *Google Scholar*, *Scopus*, dan repositori institusi, menggunakan kata kunci yang merujuk pada konstruk manajemen talenta, pengembangan karier, kepuasan kerja, serta retensi tenaga kesehatan periode 2021–2026. Artikel primer yang terjaring tersebar di sembilan negara dengan konteks kelembagaan beragam, mulai dari rumah sakit pemerintah, swasta, institusi pendidikan tinggi, hingga layanan berbasis komunitas. Volume publikasi memuncak pada 2023 dan 2025 (masing-masing lima artikel), sementara 2021, 2022, dan 2026 hanya satu artikel per tahun, mengindikasikan penguatan perhatian akademik pascapandemi terhadap keberlanjutan tenaga kesehatan. Hal tersebut dapat di gambarkand alam grarik berikut:



Gambar 2. Distribusi Publikasi Berdasarkan Tahun (2021–2026).

Berdasarkan 15 artikel yang dianalisis, konteks Indonesia paling banyak dikaji dengan enam artikel (40%), diikuti Polandia dengan dua artikel (13,3%), sementara tujuh negara lainnya Amerika Serikat, Malaysia, Oman, Turki, Slovenia, Taiwan, dan Tiongkok masing-masing menyumbang satu artikel (6,7% per negara). Dominasi konteks Indonesia menegaskan urgensi topik ini bagi sistem kesehatan nasional, sekaligus mengonfirmasi bahwa persoalan manajemen talenta dan pengembangan karier bukan semata isu domestik, melainkan perhatian riset yang bersifat lintas kawasan, termasuk di negara-negara dengan sistem kesehatan yang telah mapan seperti Polandia dan Taiwan yang turut menghadapi tantangan migrasi tenaga medis serupa, sebaran geografis ditampilkan pada gambar berikut:



Gambar 3. Distribusi Publikasi Berdasarkan Negara Asal Studi.

Sintesis Temuan Antarartikel

Untuk memetakan kontribusi tiap artikel terhadap kerangka konseptual penelitian, disusun Tabel 1 yang merangkum metode, subjek penelitian, temuan utama, serta relevansinya terhadap topik manajemen talenta dan pengembangan karier sumber daya manusia kesehatan.

Tabel 1. Sintesis Hasil Penelitian.

No	Nama & Tahun	Judul	Metode	Subjek	Hasil Penemuan	Relevansi
1	(Nurcahyanti, 2025)	Analisis Manajemen SDM dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Kesehatan	Literature review	14 artikel (2021–2025), Indonesia	Pengembangan kompetensi, pelatihan berkelanjutan, dan budaya organisasi memengaruhi mutu layanan	Menegaskan peran pengembangan SDM sebagai penopang mutu pelayanan
2	(Premananda, 2025)	Sinergi Manajemen SDM dalam Peningkatan Kinerja Karyawan RS Amertha Husadha	Kualitatif deskriptif (SWOT)	RS Amertha Husadha, Indonesia	Rekrutmen kuat, tetapi adaptasi lambat; evaluasi & reward diperlukan	Mendukung pentingnya evaluasi kinerja dalam manajemen talenta
3	(Novitaloka, 2025)	Implementation of Talent Management in the Healthcare Sector	Literature review kualitatif	Sumber nasional & internasional, Indonesia	Rekrutmen berbasis kompetensi & retensi strategis tingkatkan kinerja	Selaras langsung dengan variabel manajemen talenta penelitian ini
4	(Ponggele, Paramata, Sofia, & Asnar, 2025)	Pengaruh Manajemen Talenta, Infrastruktur, Kompensasi terhadap Kunjungan Pasien	Kuantitatif (regresi berganda)	133 tenaga medis RSU Sinar Kasih, Indonesia	Manajemen talenta berpengaruh signifikan (sig 0,02) terhadap kunjungan pasien	Bukti empiris pengaruh talenta terhadap kinerja layanan
5	(Ardias, Sito Meiyanto, & Bismantara, 2023)	Evaluasi Proses Talent Management di RS Pertamina Cirebon	Kualitatif studi kasus	15 informan direksi–SDM, Indonesia	Objektivitas & kompensasi jadi hambatan utama proses talenta	Mengungkap tantangan implementasi talenta di RS Indonesia
6	(Pravitasari & Dwijuliasri, 2026)	Peran Manajemen SDM RS pada Masa BPJS Kesehatan	Literature review	Artikel 2015–2025, Indonesia	Manajemen kinerja & pengembangan talenta turunkan keluhan pasien	Menghubungkan SDM dengan kepuasan pasien
7	(Pomaranik & Kludacz-Alessandri, 2023)	Talent Management and Job Satisfaction of Medical Personnel	Kuantitatif (SEM)	747 tenaga medis, Polandia	Motivasi talenta & budaya organisasi tentukan kepuasan kerja	Dasar teoritis hubungan manajemen talenta–kepuasan kerja
8	(Smithwick, Nance, Covington-kolb, Rodriguez, & Young, 2023)	Key Considerations in Improving CHW Career Advancement	Mixed-method	Community health workers, Amerika Serikat	Upah layak & jalur karier kurangi attrition	Menguatkan variabel pengembangan karier terhadap retensi
9	(Abdullahi & Raman, 2020)	Talent Management Practices on Employee Performance	Kuantitatif (PLS-SEM)	314 staf akademik, Malaysia	Employee engagement memediasi talenta–kinerja	Mendukung mekanisme mediasi dalam model penelitian

10	(Farzah, Husin, & Farzah, 2022)	Talent Management and Organizational Performance in Oman Government Hospitals	Kuantitatif (rencana SEM)	RS pemerintah, Oman	Talenta & kepemimpinan tingkatkan kinerja organisasi	Relevan pada level kinerja pelayanan RS
11	(Gül & Sönmez, 2025)	Nurses' Perception of Talent Management Scale	Metodologis (validasi skala)	918 perawat, Turki	Skala 26 item valid & reliabel untuk ukur talenta keperawatan	Mendukung validitas instrumen konsep manajemen talenta
12	(Pomaranik & Kludacz-Alessandri, 2024)	Talent Management Practices Affecting Employee Performance	Kuantitatif (SEM)	558 tenaga kesehatan, Polandia	Talenta & mobilitas kerja prediktor signifikan kinerja	Memperkuat jalur talenta menuju kinerja pegawai
13	(Roz, 2023)	Competitiveness Through Strategic Talent Management	Kuantitatif (SEM)	532 manajer/pemilik organisasi, Slovenia	Ekosistem talenta strategis tingkatkan daya saing organisasi	Memperluas dampak talenta pada level organisasi
14	(Weng, Shen, & Kan, 2023)	Talent Sustainability: Work Engagement and Intention to Stay	Kuantitatif (survei)	344 karyawan, Taiwan	Work engagement & dukungan organisasi mediasi niat bertahan	Menjelaskan mekanisme retensi via manajemen talenta
15	(Jinjing & Karia, 2024)	The Impact of Talent Management on Public Hospital Performance	Kuantitatif (PLS-SEM)	RS publik, Tiongkok	Knowledge management memediasi talenta–kinerja RS	Menegaskan jalur talenta terhadap kinerja pelayanan RS

Berdasarkan Tabel 1, sepuluh dari 15 artikel menerapkan pendekatan kuantitatif berbasis *structural equation modeling* (SEM), termasuk variannya seperti *partial least squares* (PLS-SEM), untuk menguji hubungan kausal antara manajemen talenta dengan luaran organisasi. Lima artikel sisanya menggunakan pendekatan kualitatif atau *literature review* guna mengeksplorasi tantangan implementasi secara kontekstual dan mendalam. Konsistensi temuan lintas sembilan negara memperlihatkan bahwa manajemen talenta dan pengembangan karier secara empiris berkontribusi terhadap kepuasan kerja, retensi, dan kinerja pelayanan, kendati mekanisme mediasinya bervariasi antarkonteks, mulai dari *employee engagement*, *knowledge management*, hingga *perceived organizational support*, yang selanjutnya menjadi landasan bagi pembahasan mendalam pada bagian berikutnya.

Pembahasan

Konsep Dasar Manajemen Talenta dan Pengembangan Karier Tenaga Kesehatan

Telaah lintas negara memperlihatkan bahwa pemaknaan *talent management* relatif seragam, yaitu sebagai rangkaian proses berkesinambungan mulai dari penarikan, seleksi, penempatan, pembinaan, hingga upaya mempertahankan pegawai unggul. Konteks Indonesia menunjukkan bahwa perencanaan kebutuhan pegawai, rekrutmen, pembekalan pelatihan, penguatan kompetensi, serta penilaian kinerja menjadi elemen pokok pengelolaan SDM kesehatan yang turut menentukan kualitas layanan (Novitaloka, 2025), sedangkan kajian lain menambahkan bahwa proses seleksi berlandaskan kompetensi, jenjang karier yang tersusun rapi, dan strategi mempertahankan pegawai merupakan pilar utama praktik talenta di institusi rumah sakit (Pravitasari & Dwijuliasri, 2026). Dukungan psikometrik atas konsep ini datang dari Turki, tempat *Nurses' Perception of Talent Management Scale* berhasil dikembangkan dan divalidasi sebagai alat ukur tunggal yang kokoh untuk menilai persepsi talenta di kalangan perawat (Gül & Sönmez, 2025), sehingga menegaskan bahwa manajemen talenta merupakan konstruk terukur, bukan sekadar wacana normatif.

Pandangan tersebut selaras dengan perspektif manajemen SDM klasik yang memposisikan pegawai sebagai modal strategis yang terus berkembang nilainya melalui investasi berkelanjutan, alih-alih semata dipandang sebagai komponen biaya (Michael Armstrong, 2010). Relevansinya pada sektor rumah sakit semakin kuat mengingat tuntutan tugas tenaga kesehatan yang menuntut perpaduan kompetensi teknis dan kelenturan menghadapi perubahan sistem layanan. Konsep talenta pun tidak dapat dipisahkan dari jalur pengembangan karier yang berkelanjutan, sebab kejelasan struktur jenjang profesional turut membentuk cara pegawai memaknai posisinya di dalam organisasi (Zhao et al., 2024). Dengan demikian, manajemen talenta di sektor kesehatan bersifat multilevel mencakup ranah individu (kompetensi personal), ranah struktural (kebijakan institusi), dan ranah relasional (dukungan tim kerja) sehingga keberhasilannya bergantung pada keselarasan antara rancangan kebijakan makro dan praktik operasional mikro yang dialami tenaga kesehatan sehari-hari (Aljbour et al., 2024).

Keterkaitan Manajemen Talenta dan Pengembangan Karier dengan Kepuasan Kerja

Survei terhadap 747 tenaga medis di Polandia mengungkap bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh mutu manajemen talenta, terutama pada dimensi motivasi, pembinaan, penilaian pegawai, dan budaya organisasi, meski penerapannya di lapangan masih dinilai belum maksimal (Pomaranik & Kludacz-Alessandri, 2024). Pola serupa tampak di Indonesia,

di mana penataan manajemen kinerja dan pengembangan talenta pascapenerapan BPJS Kesehatan terbukti menekan angka keluhan pasien sebagai cerminan tidak langsung dari kepuasan kerja pegawai. Temuan dari Turki turut memperkuat argumen ini, sebab aspek pembinaan dan pengakuan atas talenta terbukti membentuk persepsi positif perawat terhadap lingkungan kerja mereka. Ketiga bukti lintas negara ini secara konsisten menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan konsekuensi langsung dari kualitas pengelolaan talenta, bukan variabel yang berdiri sendiri. Hal ini diperkuat pula oleh temuan pada tenaga kesehatan tingkat lanjut, yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi terbentuk dari perpaduan kesesuaian nilai personal-institusi, mutu supervisi, dan kelayakan remunerasi (Kim et al., 2023).

Keyakinan subjektif pegawai bahwa dirinya sedang mengalami kemajuan karier atau *perceived career growth* berfungsi sebagai penghubung psikologis yang menentukan sejauh mana program talenta benar-benar dirasakan bermakna. Ketika pertumbuhan profesional dirasakan nyata, kepuasan kerja cenderung meningkat konsisten; sebaliknya, ketiadaan persepsi tersebut berisiko memicu kejenuhan meski program formal telah tersedia. Konsekuensinya, rumah sakit dituntut memastikan program talenta tidak hanya berjalan secara administratif, tetapi juga terinternalisasi melalui umpan balik berkelanjutan dan transparansi jenjang karier bagi seluruh tenaga kesehatan.

Keterkaitan Manajemen Talenta dan Pengembangan Karier dengan Retensi

Kajian terhadap *community health workers* di Amerika Serikat menemukan bahwa terbatasnya jalur karier berkontribusi pada rendahnya upah dan tingginya *attrition*, sementara penyediaan pelatihan tambahan dan pengakuan pengalaman kerja terbukti menekan tingkat keluar-masuk pegawai. Temuan di Taiwan memperkuat pola ini dengan menunjukkan bahwa manajemen talenta memengaruhi *intention to stay* secara tidak langsung melalui *work engagement* dan *perceived organizational support*, dengan keseimbangan kerja-kehidupan sebagai moderator. Di Malaysia, hasil *PLS-SEM* pada staf akademik menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi penuh hubungan antara praktik talenta khususnya perencanaan suksesi, promosi, dan penilaian kinerja dengan performa pegawai (Abdullahi & Raman, 2020). Sebaliknya, evaluasi di RS Pertamina Cirebon mengungkap bahwa ketiadaan objektivitas seleksi dan kompensasi menjadi kendala utama retensi kepemimpinan, mengindikasikan bahwa persoalan retensi di negara berkembang lebih berakar pada kelemahan struktural, berbeda dengan negara maju yang lebih menonjolkan aspek psikologis-motivasional.

Kontribusi terhadap Kinerja Pelayanan Rumah Sakit

Bukti dari RSUD Sinar Kasih Tentena menunjukkan pengaruh parsial signifikan manajemen talenta terhadap kunjungan pasien (Pravitasari & Dwijuliasri, 2026), sedangkan analisis SWOT di RS Amertha Husadha menegaskan perlunya evaluasi berkala dan *reward* untuk mengoptimalkan kekuatan rekrutmen (Ponggele et al., 2025). Studi di Tiongkok menemukan peran mediasi *knowledge management* dalam hubungan talenta-kinerja rumah sakit publik (Jinjing & Karia, 2024), sementara riset di Polandia mengonfirmasi mobilitas kerja sebagai prediktor signifikan kinerja pegawai. Di Oman, kepemimpinan dan keterlibatan tenaga kesehatan terbukti krusial bagi kinerja sistem rumah sakit pemerintah, sedangkan di Slovenia ekosistem talenta strategis meningkatkan daya saing organisasi (Roz, 2023).

Implikasi Teoritis dan Terapan

Konsistensi temuan sembilan negara memperkuat model mediasi yang menempatkan *employee engagement*, *knowledge management*, dan *perceived organizational support* sebagai jembatan antara talenta dan luaran organisasi. Secara terapan, rumah sakit di Indonesia perlu mengadopsi seleksi berbasis data, standar prosedur operasional talenta, dan skema kompensasi adil (Ardias et al., 2023; Farzah et al., 2022) guna menutup kesenjangan antara konsep ideal dan realitas implementasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kajian ini menegaskan bahwa manajemen talenta dan pengembangan karier berperan signifikan dalam membentuk kepuasan kerja dan retensi tenaga kesehatan, yang selanjutnya bermuara pada peningkatan kinerja pelayanan rumah sakit. Sintesis 15 artikel dari sembilan negara menunjukkan konsistensi arah hubungan tersebut, meskipun jalur mediasinya bervariasi antarkonteks, mulai dari *employee engagement*, *knowledge management*, hingga *perceived organizational support*. Temuan ini perlu dimaknai secara hati-hati mengingat sebagian besar bukti berasal dari desain *cross-sectional* sehingga tidak dapat mengonfirmasi hubungan kausal secara mutlak. Rumah sakit di Indonesia disarankan memperkuat sistem seleksi berbasis data dan skema kompensasi adil. Penelitian mendatang perlu menempuh desain longitudinal serta memperluas cakupan pada institusi kesehatan berskala kecil dan menengah.

DAFTAR REFERENSI

- Abdullahi, M. S., & Raman, K. (2020). *Talent management practices on employee performance among academic staff of Malaysian private universities : employee engagement as a mediator*. <https://doi.org/10.1108/JARHE-08-2020-0283>
- Aljbour, A., Ali, M., & French, E. (2024). Talent management practices and the influence of their use on employee outcomes via perceived career growth. *Employee Relations: The International Journal*, 46(8), 1625–1647.
- Ardias, A. D., Sito Meiyanto, I. J. ., & Bismantara, H. (2023). Evaluasi Proses Talent Management Dalam Mendukung Ketersediaan Pemimpin Di Rumah Sakit Pertamina Cirebon. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan (The Indonesian Journal of Health Service Management)*, 26(3). <https://doi.org/10.22146/jmpk.v26i3.8799>
- Armstrong, M. (2010). Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management. In *Kogan Page Publishers*. <https://doi.org/10.4324/9781032625560-10>
- Armstrong, Michael. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. Kogan Page Publishers.
- Farzah, K., Husin, N. A., & Farzah, F. (2022). *TALENT MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN OMAN GOVERNMENT HOSPITALS*. 196–211. <https://doi.org/10.55573/IJAFB.074019>
- Gül, D., & Sönmez, B. (2025). Nurses' perception of talent management scale (NPTMS): development, validation and psychometric properties. *BMC Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02882-8>
- Hansen, S. (2024). Tinjauan Pustaka sebagai Sebuah Metode Penelitian. *Education and Development*, 12(2), 35–45.
- Husda, N. E., Suhardi, S., Sukati, I., Oktavia, Y., Maslan, A., Sugianto, W., ... Salsabilla, L. (2023). *Metodologi Penelitian: Kualitatif, Kuantitatif dan Research and Development (R&D)*. Kepulauan Riau: UPB Press.
- Irawan, I., Idayati, F., Praskadinata, H. Y. C., Dina, F., Abdurohim, A., Tasriastuti, N. A., ... Nurdiah, S. (2024). *Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan (Strategi untuk Meningkatkan Keterampilan dan Kompetensi dalam Organisasi)*. Eureka.
- Jinah, N., Adnan, I. K., Bakit, P., Sharin, I. A., & Lee, K. Y. (2024). Retention strategies for medical doctors in low- and middle-income countries (LMICs): are they effective? A scoping review. *BMC Health Services Research*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-024-12154-x>
- Jinjing, M., & Karia, N. (2024). *The impact of talent management on public hospital performance based on knowledge management*. 16(4), 1089–1102.
- Kim, Y. H., Shin, S. Il, Kim, H. K., Jun, M., & Wreen, M. (2023). Advanced Practice Nurses' Organization Commitment: Impact of Job Environment, Job Satisfaction, and Person-Organization Fit. *Asian Nursing Research*, 17(2), 91–101. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2023.03.002>

- Kiptulon, E. K., Elmadani, M., Szöllősi, A., Zrínyi, M., & Siket, A. U. (2025). The race to retain nursing workforce in healthcare: an umbrella review of effectiveness of retention interventions and strategies. *BMC Health Services Research*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-025-13365-6>
- Müller, J., Breitingner, F., Bräuer, P., Dauer, B., Zilezinski, M., Paulicke, D., & Jahn, P. (2025). Drivers and barriers to career entry and retention of nurses with initial higher education: A scoping review. *GMS Journal for Medical Education*, 42(3), Doc35. <https://doi.org/10.3205/zma001759>
- Novitaloka, O. S. (2025). *Implementation of Talent Management in the Healthcare Sector*. 6(August), 186–198.
- Nurcahyanti, K. K. A. (2025). Inovasi Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan di Era Digital: Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pasien di Fasilitas Kesehatan Primer. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 6025–6030. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2838>
- Pomaranik, W., & Kludacz-Alessandri, M. (2023). Talent management and job satisfaction of medical personnel in Polish healthcare entities. *Frontiers in Psychology*, 14, 1146073.
- Pomaranik, W., & Kludacz-Alessandri, M. (2024). Talent management practices and other factors affecting employee performance in the public healthcare sector in poland: an empirical study using structural equation modelling. *BMC Health Services Research*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-024-12169-4>
- Ponggele, R. M., Paramata, V., Sofia, E., & Asnar, M. (2025). *Pengaruh Manajemen Talenta , Infrastruktur , dan Kompensasi terhadap Kunjungan Pasien di Rumah Sakit Umum Sinar Kasih Gereja Kristen Sulawesi Tengah Tentena Kabupaten Poso*. 5, 5773–5789.
- Pravitasari, P. R., & Dwijuliasri, K. A. (2026). *Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Kesehatan*. 5(6), 2924–2935.
- Premananda, W. H. (2025). *Sinergi Manajemen SDM dalam Peningkatan Kinerja Karyawan RS Amertha Husadha*. 4(9), 228–236.
- Roz, M. (2023). *Competitiveness Through Development of Strategic Talent Management and Agile Management Ecosystems*. 24(September), 373–393. <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00344-1>
- Russell, D., Mathew, S., Fitts, M., Liddle, Z., Murakami-Gold, L., Campbell, N., ... Wakerman, J. (2021). Interventions for health workforce retention in rural and remote areas: a systematic review. *Human Resources for Health*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12960-021-00643-7>
- Smithwick, J., Nance, J., Covington-kolb, S., Rodriguez, A., & Young, M. (2023). “ *Community health workers bring value and deserve to be valued too:*” Key considerations in improving CHW career advancement opportunities. (9).
- Weng, T., Shen, Y., & Kan, T. (2023). *Talent Sustainability and Development : How Talent Management Affects Employees ’ Intention to Stay through Work Engagement and Perceived Organizational Support with the Moderating Role of Work – Life Balance*.
- Zhao, Y., Quadros, W., Nagraj, S., Wong, G., English, M., & Leckcivilize, A. (2024). Factors influencing the development, recruitment, integration, retention and career development of advanced practice providers in hospital health care teams: a scoping review. *BMC Medicine*, 22(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12916-024-03509-6>