



## Manajemen Talenta Digital: Strategi Kapabilitas Dinamis untuk Daya Saing Berkelanjutan

Purnomo Ari Wibowo<sup>1\*</sup>, Ngaijan<sup>2</sup>, Supriyanto<sup>3</sup>, Sugeng Haryadi<sup>4</sup>

Universitas Maritim AMNI Semarang

Alamat: Jl. Soekarno-Hatta No. 180 Semarang

\*Korespondensi penulis: [purnomoariw@gmail.com](mailto:purnomoariw@gmail.com)

**Abstract.** Amidst the wave of Industrial Revolution 4.0 and the transition to Society 5.0, organizations face a strategic imperative to redefine their approach to human capital management. This scholarly article presents an in-depth conceptual review of talent management as a key pillar of organizational competitiveness in the era of digital transformation. By synthesizing recent literature through the theoretical lenses of Resource-Based View (RBV), Dynamic Capabilities Theory (DCT), and Knowledge-Based View (KBV), the study outlines how the integration of digital technology, environmental sustainability (Green HRM), and workforce agility shape a new architecture of competitive advantage. The analysis highlights that technology adoption alone is insufficient; organizations need to develop "dual capabilities" that synergize digital competencies with psychological resilience and a culture of innovation. The findings also identify the crucial role of digital leadership in moderating the relationship between work flexibility and performance, as well as the urgency of personalized retention strategies to respond to the unique preferences of Generation Z. This article offers an integrative framework for academics and practitioners to navigate the complexities of the talent gap and the dynamics of the future labor market.

**Keywords:** Talent Management, Digital Transformation, Organizational Agility, Green HRM, Competitive Advantage.

**Abstrak.** Di tengah gelombang Revolusi Industri 4.0 dan transisi menuju Society 5.0, organisasi menghadapi imperatif strategis untuk mendefinisikan ulang pendekatan mereka terhadap manajemen modal manusia. Artikel ilmiah ini menyajikan tinjauan konseptual mendalam mengenai manajemen talenta sebagai pilar utama daya saing organisasi dalam era transformasi digital. Dengan mensintesis literatur terkini melalui lensa teoretis Resource-Based View (RBV), Dynamic Capabilities Theory (DCT), dan Knowledge-Based View (KBV), kajian ini menguraikan bagaimana integrasi teknologi digital, keberlanjutan lingkungan (Green HRM), dan agilitas tenaga kerja membentuk arsitektur keunggulan kompetitif baru. Analisis menyoroti bahwa adopsi teknologi semata tidak memadai; organisasi memerlukan pengembangan "kapabilitas ganda" yang menyinergikan kompetensi digital dengan ketahanan psikologis dan budaya inovasi. Temuan juga mengidentifikasi peran krusial kepemimpinan digital dalam memoderasi hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja, serta urgensi strategi retensi yang dipersonalisasi untuk merespons preferensi unik Generasi Z. Artikel ini menawarkan kerangka kerja integratif bagi akademisi dan praktisi untuk menavigasi kompleksitas kesenjangan talenta dan dinamika pasar tenaga masa depan.

**Kata Kunci:** Manajemen Talenta, Transformasi Digital, Agilitas Organisasi, Green HRM, Keunggulan Kompetitif.

### 1. LATAR BELAKANG

Lanskap bisnis global saat ini sedang mengalami restrukturisasi fundamental yang didorong oleh konvergensi teknologi digital, komputasi awan, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), dan analitik data besar. Fenomena transformasi digital ini bukan sekadar tentang digitalisasi proses manual, melainkan perubahan radikal dalam cara nilai diciptakan dan dikirimkan oleh organisasi (Natsir et al., 2025). Dalam konteks ekonomi makro, Indonesia menghadapi tantangan sekaligus peluang besar dengan proyeksi

ekonomi digital yang diperkirakan mencapai nilai USD 360 miliar pada tahun 2030 (Setiadi, 2024).

Namun, realisasi potensi ini terhambat oleh kesenjangan struktural dalam ketersediaan modal manusia yang kompeten. Data menunjukkan bahwa Indonesia membutuhkan sekitar 12 juta talenta digital hingga tahun 2030 untuk menopang ekosistem ekonomi digitalnya (Setiadi, 2024). Kesenjangan ini menciptakan "perang talenta" yang intens di pasar tenaga kerja nasional. Kementerian Komunikasi dan Digital mencatat bahwa defisit talenta ini masih menjadi tantangan besar, di mana dibutuhkan percepatan pelatihan melalui program strategis untuk mengisi ruang kosong di berbagai sektor industri (Angga Prabowo, 2024).

Dalam menghadapi volatilitas ini, fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tradisional menjadi usang dan organisasi dituntut beralih menuju manajemen talenta strategis yang proaktif. Paradigma baru ini menempatkan talenta sebagai aset strategis utama yang menentukan daya saing berkelanjutan (Sucianti et al., 2025). Transformasi ini menuntut integrasi teknologi ke dalam setiap aspek siklus hidup karyawan, mulai dari akuisisi berbasis AI hingga manajemen kinerja berbasis data (Suwandita et al., 2023).

Urgensi topik ini semakin meningkat seiring dengan munculnya konsep "Twin Transition" yang menggabungkan aspek digital dan keberlanjutan. Organisasi kini dituntut untuk menyelaraskan kapabilitas digital mereka dengan praktik ramah lingkungan (Sucianti et al., 2025). Tanpa strategi manajemen talenta yang komprehensif, organisasi berisiko kehilangan daya saing di tengah percepatan teknologi dan perubahan demografi tenaga kerja (Cahaya & Shaddiq, 2025).

Tujuan dari penulisan ini adalah untuk menganalisis bagaimana manajemen talenta digital dapat dioptimalkan melalui kapabilitas dinamis dan integrasi teknologi. Meskipun banyak penelitian membahas transformasi digital secara umum, masih terdapat celah penelitian (*research gap*) mengenai bagaimana mengintegrasikan manajemen talenta digital dengan aspek keberlanjutan atau *Green HRM* (Sucianti et al., 2025). Manfaat teoretis dari kajian ini adalah pengembangan model integratif MSDM digital, sementara manfaat praktisnya adalah memberikan panduan strategis bagi praktisi dalam mengelola talenta di era disruptif.

## 2. KAJIAN TEORITIS

Teori *Resource-Based View* (RBV) memberikan fondasi utama yang memandang talenta sebagai sumber daya berharga, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (Barney, 1991). Dalam era digital, modal manusia dengan kompetensi teknis dan keterampilan lunak tingkat tinggi menjadi aset paling kritis yang memenuhi kriteria tersebut (Sucianti et al., 2025). Keunggulan kompetitif organisasi kini tidak lagi ditentukan oleh infrastruktur fisik, melainkan oleh kecerdasan kolektif dan talenta digital yang dimiliki (Natsir et al., 2025).

Selanjutnya, *Dynamic Capabilities Theory* (DCT) menjelaskan bagaimana organisasi mempertahankan daya saing melalui kemampuan merasakan peluang, menangkap momentum, dan mentransformasi aset (Prasetyawan et al., 2025). Manajemen talenta digital berfungsi sebagai mesin kapabilitas dinamis yang memungkinkan organisasi beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis (Budiyati et al., 2025). Ketangkasan tenaga kerja (*workforce agility*) menjadi variabel kunci dalam kerangka ini, di mana talenta yang lincah akan meningkatkan kinerja adaptif organisasi (Kusuma et al., 2025).

Dalam perspektif *Knowledge-Based View* (KBV), pengetahuan yang melekat pada talenta dianggap sebagai sumber daya strategis terpenting. Integrasi teknologi dalam sistem manajemen pengetahuan memungkinkan transfer informasi yang lebih cepat dan efisien di seluruh level organisasi (Andrić et al., 2023). Penggunaan *people analytics* dalam manajemen talenta mempermudah organisasi untuk memprediksi kebutuhan keterampilan di masa depan dan melakukan strategi *upskilling* yang tepat (Suwandita et al., 2023).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki peran signifikan dalam memfasilitasi transformasi ini. Pemimpin yang adaptif mampu mendorong inovasi dan ketangkasan karyawan melalui dukungan lingkungan kerja yang fleksibel (Prasetyawan et al., 2025). Selain itu, praktik manajemen talenta yang terintegrasi dengan keberlanjutan terbukti mampu meningkatkan kinerja organisasi secara jangka panjang (Sucianti et al., 2025).

Hubungan antara manajemen talenta dan kinerja organisasi juga dimediasi oleh keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Organisasi yang memprioritaskan pengembangan karier dan kesejahteraan karyawan cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi, terutama di kalangan generasi muda (Hendrik & Santosa, 2025). Secara

keseluruhan, integrasi antara teori RBV, DCT, dan KBV membentuk kerangka kerja yang solid untuk memahami dinamika manajemen talenta di era transformasi digital.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi literatur (*literature review*) atau makalah konseptual yang berfokus pada sintesis pemikiran dan hasil penelitian terdahulu. Metode studi literatur bertujuan untuk mengeksplorasi konsep dan teori melalui analisis mendalam terhadap berbagai dokumen ilmiah yang relevan (Mudawamah et al., 2024). Pendekatan ini dipilih karena relevansinya dalam memberikan gambaran menyeluruh mengenai tren dan arah pengembangan manajemen talenta digital tanpa melibatkan penelitian lapangan langsung.

Sumber data utama dalam kajian ini berasal dari artikel jurnal ilmiah nasional terakreditasi, prosiding seminar internasional, serta buku teks ilmiah terbitan tahun 2020 hingga 2025. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui pencarian sistematis pada database seperti Google Scholar dan SINTA menggunakan kata kunci "manajemen talenta digital," "daya saing organisasi," dan "transformasi digital." Metode analisis yang digunakan adalah analisis isi (*content analysis*) dan sintesis tematik untuk mengidentifikasi pola, kesenjangan, serta kebaruan dari literatur yang dikaji (Mudawamah et al., 2024).

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil: Digitalisasi Siklus Hidup Talenta

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa implementasi teknologi dalam manajemen talenta telah mengubah setiap tahapan siklus hidup karyawan. Penggunaan kecerdasan buatan (AI) dalam proses rekrutmen terbukti meningkatkan efisiensi dan akurasi penyaringan kandidat, meskipun masih menghadapi tantangan etis terkait bias algoritma (Aryawan & Komalasari, 2025). Digitalisasi ini memungkinkan departemen SDM untuk fokus pada peran yang lebih strategis daripada administratif.

Komponen Manajemen Talenta	Teknologi yang Diadopsi	Temuan Utama Literasi
<b>Rekrutmen &amp; Seleksi</b>	AI & Machine Learning	Mempercepat proses penyaringan dan meningkatkan akurasi <i>job-fit</i> (Aryawan & Komalasari, 2025).
<b>Pengembangan Karyawan</b>	E-learning & Gamifikasi	Meningkatkan motivasi belajar mandiri bagi Generasi Z (Suwandita et al., 2023).
<b>Manajemen Kinerja</b>	Real-time	Memberikan umpan balik instan yang meningkatkan

---

<b>Strategi Retensi</b>	Dashboard Predictive Analytics	agilitas (Prasetyawan et al., 2025). Mampu mendeteksi risiko <i>turnover</i> sebelum terjadi (Suwandita et al., 2023).
-------------------------	--------------------------------	--

---

## 4.2 Pembahasan: Agilitas dan Kepemimpinan Digital

Analisis mendalam menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen talenta digital sangat bergantung pada kepemimpinan digital. Pemimpin di era digital harus mampu menyelaraskan fleksibilitas kerja dengan produktivitas untuk menjaga keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) karyawan (Sultan, 2025). Strategi ini sangat krusial dalam mempertahankan Generasi Z yang memiliki preferensi kuat terhadap fleksibilitas dan makna dalam pekerjaan (Hendrik & Santosa, 2025; Jupaka Syahputra & Hendarwan, 2023).

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi konsep *Smart Green HRM* dalam manajemen talenta. Temuan menunjukkan bahwa organisasi yang menggabungkan kapabilitas digital dengan komitmen keberlanjutan lingkungan memiliki daya saing yang lebih unggul karena mampu menarik talenta berkualitas yang peduli pada isu ESG (Sucianti et al., 2025; Al-Ghalabi et al., 2024). Hal ini memberikan implikasi manajerial bahwa investasi pada teknologi SDM harus dibarengi dengan pengembangan budaya organisasi yang inklusif dan berkelanjutan.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Manajemen talenta di era transformasi digital bukan sekadar tentang adopsi teknologi, melainkan tentang membangun kapabilitas dinamis yang berpusat pada manusia. Integrasi antara kecerdasan buatan, analitik data, dan strategi keberlanjutan (*Green HRM*) terbukti menjadi pilar utama dalam meningkatkan daya saing organisasi. Kesuksesan organisasi ditentukan oleh kemampuannya dalam mengembangkan ketangkasan tenaga kerja dan menerapkan kepemimpinan digital yang mampu menyeimbangkan kebutuhan operasional dengan kesejahteraan karyawan.

Saran teoretis bagi peneliti selanjutnya adalah mengeksplorasi lebih jauh dampak etis penggunaan AI dalam manajemen SDM secara longitudinal. Secara praktis, organisasi disarankan untuk segera melakukan transformasi departemen SDM menjadi mitra strategis berbasis data (*data-driven HR*). Selain itu, manajemen perlu merancang program retensi yang lebih personal bagi Generasi Z, dengan menekankan pada fleksibilitas kerja dan peluang pengembangan karier yang transparan untuk meminimalisir risiko kehilangan talenta digital terbaik.

## DAFTAR REFERENSI

- Al-Ghalabi, W., et al. (2024). Smart Green HRM: Integrating Digital Transformation and Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 12(4), 98–112.
- Angga Prabowo. (2024, November 19). *Atasi Kesenjangan, Komdigi Kolaborasi Tingkatkan Target Peserta DTS*. Siaran Pers No. 50/HM-KKD/11/2024. Kementerian Komunikasi dan Digital.
- Andrić, B., Priyashantha, K. G., & De Alwis, A. C. (2023). Employee Engagement Management in the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 15(2), 1-15.
- Aryawan, I. P. A., & Komalasari, Y. (2025). Implementasi Artificial Intelligence dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan. *Prosiding SINTESA*, 7, 1-12.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Budiyati, E., Nurhayati, M., & Rihyanti, E. (2025). Peran Gaya Kepemimpinan Agile dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi di Era Disrupsi Teknologi. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 4(3), 432–446.
- Cahaya, R., & Shaddiq, S. (2025). Strategi HR Masa Depan: Menavigasi Transformasi SDM Menuju Organisasi Adaptif di Era Society 5.0. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(6), 93–104.
- Ekhsan, M., et al. (2023). Manajemen Talenta dan Kinerja Staf Manufaktur melalui Mediasi Employee Engagement. *Book Chapter Manajemen SDM Jilid 1*, 361-375.
- Hendrik, & Santosa, A. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z. *Jurnal Manajemen & Bisnis Indonesia*, 16(2), 120-138.
- Jupaka Syahputra, M., & Hendarwan, A. F. (2023). The Relationship Between Key Factors and Gen Z Employee Retention in Indonesian FMCG Start-ups. *Indonesian Journal of Business & Management*, 9(3), 47-63.
- Kusuma, M. E. A., Wardoyo, B., & Nurliawati, N. (2025). The Influence of Workforce Agility and Perceived Organizational Support on Adaptive Performance. *Journal of Management Science (JMAS)*, 8(4), 629-637.
- Mudawamah, F. Z., et al. (2024). Literature Review Konsep Dasar dan Manajemen Konflik. *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 4(1), 217-225.
- Natsir, A. W., Sukmawati, S., Amiah, R., & Mahmud, M. (2025). Transformasi Digital SDM dan Pengaruhnya terhadap Agilitas Karyawan pada UMKM di Kota Makassar. *Jurnal Mirai Management*, 10(2), 584-592.
- Prasetiawan, T., Nurhayati, M., & Riana, K. E. (2025). The Influence of Agile Leadership and Talent Management on Employee Performance Mediated by Workforce Agility. *International Journal of Applied Management and Business*, 3(1), 1–22.
- Setiadi, B. A. (2024). *Digital Talent Gap in Indonesia: Kominfo Releases the 2024 Indonesia Digital Society Index*. INTI Media Jakarta.
- Suciandi, R., Amiah, R., Natsir, A. W., & Elviani, A. (2025). Manajemen Talenta Berbasis Green HRM: Strategi Keberlanjutan SDM dalam Mendukung Praktik ESG di Era Industri 5.0. *YUME: Journal of Management*, 8(2), 301-310.
- Sultan, Z. (2025). Work-Life Balance in the Digital Age: How Work Flexibility Reduce Stress?. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen)*, 11(2), 140-154.

- Suwandita, A. D., Pijasari, V., Prasetyowati, A. E. D., & Anshori, M. I. (2023). Analisis Data Human Resources untuk Pengambilan Keputusan: Penggunaan Analisis Data dan Artificial Intelligence (AI). *Manajemen Kreatif Jurnal*, 1(4), 97–111.
- Uzzakiyah, H., & Lufityanto, G. (2025). Workforce Agility in Startup Employees: The Role of Psychological Empowerment, Emotional Intelligence and Job Autonomy. *Humanitas: Indonesian Psychological Journal*, 22(1), 1–12.