

MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING BISNIS PADA ERA DIGITAL MELALUI MANAJEMEN TALENTA

Lourene P. Sumual¹

¹Program Studi Manajemen, Universitas Katolik De La Salle Manado

Email: lsumual@unikadelasalle.ac.id

ABSTRACT

In an ever-changing and digitalised business era, strategic human resource (HR) management is key to maintaining a company's competitive advantage. this article discusses the importance of talent management in the context of business digital transformation. With the COVID-19 pandemic in 2020, business digitalisation is a necessity that has an impact on HR management. Companies are required to have human resources with appropriate talents, especially in mastering digital technology. Talent management is a necessary method in finding managing, developing and retaining talented employees who support the vision and mission of the organisation in the long term. Digital talent, which includes adaptability, collaboration, and technological understanding, is the main focus in the era of business digitalisation. In this context, this article provides an understanding of the important role of talent management in supporting a company's ability to compete in the digital era.

Keywords: Talent Management, Digitization, Human Resource Management

ABSTRAK

Dalam era bisnis yang terus berubah dan terdigitalisasi, Manajemen sumber daya manusia (SDM) yang strategis menjadi kunci untuk mempertahankan keunggulan bersaing Perusahaan. artikel ini membahas pentingnya Manajemen talenta dalam konteks transformasi digital bisnis. Dengan adanya pandemi COVID-19 pada tahun 2020, digitalisasi bisnis menjadi suatu keharusan yang berdampak pada pengelolaan SDM. Perusahaan dituntut untuk memiliki SDM dengan talenta yang sesuai, terutama dalam menguasai teknologi digital Manajemen talenta merupakan metode yang diperlukan dalam mencari mengelola, mengembangkan dan mempertahankan karyawan berbakat yang mendukung visi dan misi organisasi dalam jangka Panjang. Talenta digital, yang meliputi kemampuan adaptasi, kolaborasi, dan pemahaman teknologi, menjadi fokus utama dalam era digitalisasi bisnis. Dalam konteks ini, artikel ini memberikan pemahaman tentang peran penting Manajemen talenta dalam mendukung kemampuan perusahaan untuk bersaing di era digital.

Kata kunci: Manajemen talenta, digitalisasi, sumber daya manusia

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan berupa kekayaan intelektual, ketrampilan, dan keahlian karyawan serta berbagai atribut karakter dan sosial yang dimiliki oleh karyawan tersebut yang dapat dikelola oleh organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Manajemen SDM merupakan salah satu cabang manajemen yang bertujuan untuk merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, serta melakukan pengendalian SDM untuk mencapai tujuan organisasi (Sinambela, 2019). SDM yang ada dalam perusahaan harus dapat dikelola dan dikembangkan dengan baik agar dapat mendukung kegiatan bisnis perusahaan khususnya di masa transformasi digital. Organisasi perusahaan harus memiliki SDM dengan talenta yang sesuai dan memadai khususnya pada era digitalisasi agar dapat meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan.

Digitalisasi merupakan suatu fenomena transformasi manajemen yang tidak hanya mengubah cara-cara dalam penyampaian bisnis serta mencapai tujuan bisnis, namun mengubah keseluruhan operasional bisnis. Transformasi digitalisasi tidak dapat dihindari dan merupakan suatu cara bisnis dapat bertahan untuk dapat menghadapi berbagai kompetisi bisnis. Penggunaan teknologi digital dalam perusahaan yang jika dikelola dengan baik akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengurangi biaya, meningkatkan produktivitas, dan kinerja karyawan juga dapat semakin meningkat. Tentu saja hal ini tidak lepas dari kapasitas pengelola digitalisasi tersebut yaitu, sumber daya manusia sebagai modal manusia dalam perusahaan.

Talenta adalah keahlian khusus atau pengetahuan khusus yang dimiliki oleh seseorang termasuk dengan kemampuan kreativitasnya, kemampuan berpikir di luar kerangka (*out of the box*), serta kemampuan yang unik dalam menyelesaikan permasalahan dalam organisasi perusahaan. Carter dan Louis (2010) berpendapat bahwa dalam suatu organisasi perusahaan, aset yang terpenting ada 2 yaitu : SDM dan aset lainnya. Organisasi dinilai memiliki daya saing dan ketahanan yang tinggi jika memiliki SDM yang menggunakan berbagai teknologi untuk meningkatkan kualitas kinerja dan hidupnya. Secara khusus, SDM dengan talenta digital adalah SDM dalam organisasi yang mampu mengidentifikasi, memberikan solusi dan penyelesaian serta tindak lanjut terhadap masalah organisasi yang berkaitan dengan transformasi digital.

Manajemen talenta merupakan suatu aktivitas organisasi yang melakukan kegiatan untuk menarik, memilih, mengembangkan dan mengelola karyawan dalam suatu perilaku yang terintegrasi dan strategis (Scullion dan Collings, 2011). Digitalisasi menuntut talenta SDM yang tidak hanya memiliki ketahanan dalam bidang pekerjaannya tetapi juga SDM yang memiliki talenta digital yaitu menguasai setidaknya aplikasi dan perangkat digital yang umum digunakan dalam bisnis. Misalnya, dalam penelitiannya terkait pemetaan talenta di bidang perbankan dan FinTech, Santoso et al (2020) menekankan pentingnya seorang talent di bidang perbankan dan Fintech untuk terutama memiliki kompetensi dalam bidang hubungan profesional dan membangun jejaring, kemampuan beradaptasi dan respon terhadap perubahan, serta kewirausahaan dan kemampuan untuk berpikir secara komersil atau yang menguntungkan bagi bisnis.

LANDASAN TEORI

Keunggulan bersaing adalah merupakan serangkaian kemampuan yang secara permanen membuat suatu bisnis dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik dibanding kompetitornya. Menurut

Porter (1980), terdapat tiga cara yang umumnya dapat membantu bisnis untuk mencapai keunggulan bersaing, yaitu kepemimpinan biaya, sentralisasi, dan penciptaan diferensiasi produk. Lebih lanjut Porter (1980) juga berpendapat bahwa bisnis seharusnya berpikir mengenai cara untuk dapat memasuki suatu pangsa pasar untuk kemudian menciptakan dan menjaga suatu keunggulan bersaing hanya pada bisnis tertentu tersebut. terdapat dua sudut pandang yang dapat membantu bisnis untuk dapat memahami keunggulan bersaing.

Pandangan yang pertama, yaitu dari Porter (1980) dimana pencapaian keunggulan bersaing disebabkan karena adanya kesempatan dari lingkungan tempat bisnis tersebut berada. Pandangan yang kedua, menyatakan bahwa setiap bisnis dapat menciptakan sendiri kompetensi dan kemampuannya yang pada akhirnya akan memunculkan suatu keunggulan bersaing. Bahkan, suatu bisnis harus juga mempertimbangkan keunggulan bersaing permanen, dan kekuatan serta kelemahan dari bisnis (Moreno et al, 2012). Sheng dan Chang (2013) menemukan bahwa untuk suatu organisasi dapat memiliki suatu keunggulan bersaing dipengaruhi oleh kemampuan teknologi informasi yang ada dalam perusahaan tersebut. Digitalisasi merupakan salah satu tren utama yang mengubah masyarakat dan bisnis dalam jangka pendek dan panjang di masa depan (Parviainen et al, 2017). Digitalisasi adalah tindakan atau proses yang mengubah data analog menjadi bentuk digital, yaitu perubahan yang terkait dengan penerapan teknologi digital pada seluruh aspek bisnis (Stolterman & Fors, 2004).

Transformasi digital pada manajemen talenta menjadi jalan keluar satu-satunya untuk tetap memastikan agar perusahaan tetap berjalan. Khususnya di masa pandemi, dan sekarang pada masa setelah pandemi, ketergantungan pada kemajuan teknologi digital menuntut perusahaan untuk dapat mengikuti perkembangan tersebut dan beralih kepada digitalisasi bisnisnya. Menurut Bharadwaj, et al. (2013) dengan adanya kemajuan dalam teknologi informasi telah mempengaruhi organisasi perusahaan untuk mengadopsi sistem digitalisasi hingga pada tingkat fungsional yang tetap harus sejalan dengan strategi bisnis yang dijalankan oleh perusahaan. Menurut Friderica Widyasari (Direktur Utama PT. Danareksa Sekuritas) dalam workshop OJK, menyampaikan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan transformasi digital dalam perusahaan adalah adanya SDM yang memahami operasional digital bisnis.

Faktor keberhasilan transformasi digital yang pertama adalah adanya Pemimpin yang lumrah/terbiasa menggunakan kemajuan digital yang berdedikasi secara spesifik dalam proses transformasi. Kedua, adanya kemampuan perusahaan untuk mengembangkan kompetensi dan kapabilitas pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan setelah transformasi. Ketiga, perusahaan mampu mendorong pegawai untuk bekerja dengan kebudayaan dan kebiasaan baru dalam hal ini membentuk suatu digital mindset dalam budaya perusahaan. Keempat, pengembangan atau penerapan perangkat digital dalam setiap proses bisnis. Yang terakhir, dan juga penting, adalah adanya komunikasi yang baik kepada pegawai terkait tujuan, manfaat, dan timeline transformasi. Menurut Matt, Hess dan Benlian (2015) penggunaan teknologi digital mempengaruhi suatu organisasi perusahaan pada skala besar bahkan pada batasan-batasan yang tidak diperkirakan sebelumnya. Transformasi digital dapat mempengaruhi cara operasional perusahaan, produksi, proses bisnis, dan sebagainya. Pada akhirnya, transformasi digital memiliki dampak positif dalam meningkatkan penjualan, penciptaan nilai, dan interaksi dengan pasar. Lebih lanjut menurut Matt, Hess dan Benlian (2015).

Sumber Daya Manusia (SDM) yang disebut juga sebagai *Human resource Management* (HRM) merupakan aset terbesar dalam perusahaan bisnis karena tanpa adanya SDM maka operasional harian perusahaan tidak akan berjalan seperti pengelolaan arus kas, membuat transaksi bisnis, berkomunikasi melalui berbagai bentuk media, dan berurusan dengan pelanggan (Haslinda, 2009). SDM merupakan aspek penting dalam perusahaan yang jika diberikan kemampuan inovatif akan dapat meningkatkan perekonomian perusahaan, teknologi, budaya, dan lingkungan perusahaan (Cech et al, 2016). Sumber daya yang perlu dikembangkan karena adanya tuntutan ekonomi, globalisasi, keanekaragaman dalam negeri, dan teknologi adalah pada SDM (Stone dan Deadrick, 2015).

Pada pengelolaan SDM yang strategis, Marler dan Fisher (2013) berpendapat bahwa agar pengelolaan SDM menjadi lebih strategis maka dalam mendesain kegiatan HRM harus dapat disejajarkan dengan strategi bisnis yang ingin dijalankan. Di sisi lain, maka hal ini dapat saja membatasi perkembangan HRM sehingga bagi karyawan yang ingin berkembang dapat merasa terganggu atau terbatas kesempatannya untuk berkembang. HRM dapat menjadi lebih strategis baik dari segi kemampuan maupun sebagai salah satu instrumen pengembangan organisasi yang memiliki nilai, unik, dan tidak dapat diimitasi dan tidak tergantikan (Wright et al, 2001). Talenta merupakan kemampuan khusus seseorang tenaga kerja atau merupakan kemampuan mental yang tinggi yang dimiliki untuk bertahan dalam perusahaan. Manajemen talenta merupakan suatu praktik yang bertujuan untuk menempatkan orang pada tempatnya yang sesuai dalam perusahaan atau lebih dikenal dengan "*the right person in the right job at the right time*" (Capelli dan Keller, 2014). Esensi dasar dari manajemen talenta adalah sumber daya manusia bertalenta dikembangkan dan dipromosikan ke posisi strategis perusahaan (Erkaningrum, 2015). Capelli (2009) berpendapat bahwa ketika terjadi perubahan dalam bisnis maka cara baru yang dilakukan dalam mengelola talenta tidak lagi relevan untuk dilakukan sehingga perlu untuk diubah ke cara yang baru, yang lebih efisien dan efektif dalam bisnis.

Konsep manajemen talenta merupakan suatu konsep pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang diperkenalkan oleh LBA Consulting Group pada tahun 1990-an berkaitan dengan pengaruhnya terhadap keunggulan organisasi (Berger, 2008). Menurut Rampersad (2006) manajemen talenta adalah pengelolaan karyawan dengan talenta yang dibutuhkan oleh organisasi perusahaan yang dilakukan secara efektif dalam perencanaan dan pengembangan suksesi di perusahaan, realisasi pengembangan diri secara maksimal dan pemanfaatan bakat karyawan secara optimal. Armstrong (2009) menyatakan bahwa manajemen talenta berangkat dari strategi bisnis dan hal-hal yang secara signifikan dibutuhkan oleh orang-orang bertalenta dalam suatu organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa manajemen talenta memiliki tujuan utama untuk mempertahankan dan mengembangkan sekelompok orang-orang yang memiliki talenta dalam suatu organisasi, agar dapat dikembangkan dan dioptimalkan pemanfaatannya untuk meningkatkan kemampuan bersaing organisasi.

Untuk dapat menggunakan manajemen talenta sebagai faktor penentu dalam meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan di era digital maka perlu dibentuk suatu sistem informasi untuk manajemen talenta. Berger (2004) mengemukakan tujuan dibentuknya suatu sistem informasi untuk manajemen talenta yaitu : adanya penilaian kompetensi karyawan, perencanaan suksesi, pelatihan dan pengembangan profesional, dan kompensasi. Penilaian kompetensi karyawan dapat digunakan

sebagai suatu dasar untuk berbagai laporan penilaian baik secara individu, penilaian divisi, maupun untuk penilaian kinerja seluruh organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perbedaan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan pada posisi strategis perusahaan bisa menyebabkan munculnya pembajakan sumber daya manusia seakan-akan hal tersebut lazim dan bahkan sah untuk dilakukan (Erkaningrum, 2015). Perusahaan akan mengalami kerugian besar dari sisi finansial, tenaga dan waktu apabila sumber daya manusia dengan talenta terbaiknya diambil oleh perusahaan lain. Ketidakseimbangan sumber daya manusia yang berasal dari terbatasnya ketersediaan calon tenaga kerja berkualitas pada pasar tenaga kerja menyebabkan terjadinya pembajakan sumber daya manusia tersebut dengan menawarkan imbal balik yang lebih tinggi. Jika hal ini terjadi maka akan menghambat proses transformasi dan bisa saja mengurangi kemampuan kompetisi bisnis perusahaan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Carter dan Louis (2010) pada empat belas perusahaan terkemuka di Amerika, terdapat enam tahapan dalam melakukan manajemen talenta yang dikembangkan oleh The Best Practice Institute, yaitu : (1) Diagnosa Bisnis, (2) Penilaian/Assessment, (3) Desain Program, (4) Implementasi, (5) Dukungan ppada pekerjaan (On-The-Job Support), (6) Evaluasi. Perusahaan perlu untuk secara berkesinambungan melakukan penyetaraan internal bagi *human capital* yang ada dalam perusahaannya untuk mengantisipasi pertumbuhan ataupun ancaman yang datang dari luar perusahaan. kapasitas perusahaan harus sesuai dengan pertumbuhan perusahaan sehingga dapat membangun sumber talenta untuk masa depan.

Menurut laporan yang diterbitkan pada tahun 2022 oleh Society of Human Resource Management (SHRM), pasar tenaga kerja mengandalkan adanya pusat pembelajaran dan pelatihan di tempat kerja untuk mengembangkan talenta yang ada dalam perusahaan. Sangat penting bagi perusahaan untuk dapat memiliki tenaga kerja yang memiliki keinginan untuk terus bertumbuh dan berkembang dalam perusahaan. Selain menekan biaya rekrutmen tenaga kerja baru, talenta yang sudah ada dan berkembang akan memberikan produktivitas yang lebih baik bagi perusahaan karena telah memiliki pengalaman belajar, bertumbuh, dan berkembang bersama dengan perusahaan. Namun tidak jarang ada juga tenaga kerja yang telah lama bekerja di perusahaan tapi menolak untuk berkembang dan tidak ingin mempelajari berbagai keterampilan baru khususnya di bidang digitalisasi. Digitalisasi bisnis merupakan suatu lingkungan yang kompleks yang menuntut perubahan dari berbagai aspek dan segi perusahaan. tidak terkecuali dari segi kepemimpinan. Para pemimpin organisasi perlu memiliki suatu karakter *digital leadership* untuk dapat membantu kelancaran transisi organisasi dari konvensional menjadi digital. Para pemimpin organisasi akan dihadapkan dengan berbagai pilihan untuk perubahan ini, namun mengingat kompetisi bisnis yang semakin meningkat maka hal ini sangat diperlukan.

Petry (2018) mengemukakan beberapa karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang *digital leadership*. Hal pertama yang harus dimiliki oleh seorang *digital leadership* yaitu harus memiliki karakteristik yang mampu mendefinisikan arah perubahan digitalisasi dalam organisasi. Hal ini berarti seorang *digital leadership* harus memiliki kemampuan berpikir dengan berbagai skenario yang berbeda sambil mempertimbangkan beberapa pilihanlainnya, menyadari pertanda perubahan yang lemah serta dapat melakukan eksperimen dengan berbagai ide dan belajar dengan cepat dari

kesuksesan dan kegagalan eksperimen tersebut. Petry (2018) menyebut karakteristik ini sebagai **agile leadership** atau kelincuhan *digital leadership*.

Selanjutnya, Petry (2018) juga menyampaikan pentingnya seorang *digital leadership* untuk memiliki karakter **participative leadership** atau kepemimpinan partisipatif. Seorang pemimpin yang memiliki terlalu banyak informasi dalam lingkungan digitalisasi yang berubah dengan sangat cepat dan arus informasi yang sangat banyak, dapat mengalami kebingungan informasi ataupun memiliki perasaan *overwhelmed* atas semua informasi ini yang kemudian dapat terefleksi pada pengambilan keputusan dalam organisasi. Seorang *digital leadership* harus dapat menciptakan kondisi dimana para karyawan dengan motivasi pengetahuan yang nyata dapat membawa pengalaman serta kompetensinya untuk menyelesaikan tugas khusus yang telah diberikan. Oleh karena itu, penting juga dalam suatu organisasi yang berbasis digital untuk memiliki budaya organisasi mandiri (*self-organization*) dan manajemen diri (*self-management*) dalam suatu komunitas agar tercipta hubungan yang bersifat seperti manajer dan pelatih (*coach*) dalam organisasi.

Agar dapat tercapai suatu jaringan organisasi yang lebih partisipatif, terorganisasi secara mandiri dan manajemen diri, maka para karyawan secara individu dengan berbagai pengetahuan yang dimiliki harus saling terhubung satu dengan lainnya. *Digital leadership* harus memiliki kemampuan untuk berjejaring yaitu membangun hubungan relasi yang baru sambil menjaga relasi yang telah ada agar dapat saling mendukung seluruh kompetensi internal dan eksternal. Karakter ini disebut sebagai karakter *digital leadership* dengan kemampuan berjejaring atau **networking leadership** (Petry, 2018). Hamel (2007) berpendapat bahwa tugas utama dari seorang pemimpin adalah untuk memaksimalkan kesempatan untuk interaksi pribadi. Yang terakhir dalam karakter *digital leadership* yang harus dimiliki organisasi agar dapat bersaing di era digital, yaitu **open leadership**. Para pemimpin di era digital harus mampu dan memiliki kapabilitas untuk dapat memimpin secara terbuka yaitu dengan melakukan komunikasi secara terbuka, dapat memberikan dan menerima umpan balik dari orang lain secara terbuka, dan juga memiliki sifat terbuka terhadap kritik yang disampaikan.

Teknologi digital telah menjadi kebutuhan utama dalam proses manajemen perusahaan. Untuk dapat meningkatkan kapasitas bersaing di era digital, maka organisasi harus memiliki talenta manajemen yang memadai dan dapat memfasilitasi perubahan digital dalam organisasi. Nimbly technologies (2020) mengusulkan tujuh cara untuk membantu karyawan dalam proses transformasi digital, yaitu : menghilangkan rasa takut karyawan akan kehadiran teknologi, komunikasikan tujuan dan rencana perusahaan dalam melakukan transformasi digital, berikan sosialisasi, terutama kelebihan menggunakan teknologi bagi karyawan, persiapkan manajemen yang siap dengan digitalisasi, berikan pelatihan teknologi bagi karyawan, kumpulkan hasil dan feedback dari proses digitalisasi, dan garis bawahi keberhasilan dan evaluasi untuk proses optimalisasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Intaliata dan Kulick dalam Carter dan Louis (2010) pada suatu jaringan restoran cepat saji, sebagai hasil dari manajemen talenta yang dilakukan oleh perusahaan maka ditemukan bahwa talenta dalam perusahaan memiliki kebutuhan untuk dinilai dan diberikan penghargaan. Salah satu bentuknya adalah dengan memiliki *Performance Development System* atau PDS. Dalam sistem ini, karyawan mendapat peringkat mulai dari buruk sampai dengan sangat baik. Dari sistem ini ditemukan bahwa ternyata masih banyak karyawan pada tingkatan manajemen menengah yang mendapatkan penilaian yang tidak baik atas kinerjanya. Ketika perusahaan melakukan digitalisasi, banyak manajer yang menolak untuk mempelajari sistem baru

sehingga tertinggal dengan mereka yang telah fasih menggunakan aplikasi digital. Dari penelitian yang sama ditemukan bahwa yang menunjukkan kinerja terbaik ketika ada perubahan ke digital, adalah pada kelompok karyawan usia muda. Seiring dengan perkembangan persaingan, maka perusahaan perlu untuk dapat terus memantau dan mengikuti perkembangan karyawannya.

Para peneliti lainnya seperti McNamara (2007) juga melakukan penelitian serupa untuk menentukan manajemen talenta pada perusahaan yang bergerak di bidang teknologi informasi yaitu Microsoft. Perusahaan ini terlebih dahulu melakukan identifikasi potensi yang tinggi yaitu kegiatan yang bertujuan untuk menemukan potensi sepenuhnya dari seorang talenta yang dapat dikembangkan. Setelah melakukan identifikasi tersebut, kemudian perusahaan melakukan pembagian karyawan berdasarkan tahapan karir selama berada di perusahaan. Dari penelitian ini ditemukan bahwa seorang talenta profesional memiliki jaringan yang memungkinkan untuk mendapatkan kontak lewat bisnis yang dilakukan. Talenta dengan potensi pengembangan yang tinggi dapat semakin berkembang ketika berada dalam lingkungan dari orang-orang antar organisasi. Dari kontak-kontak tersebut karyawan talent dapat memperoleh lebih banyak informasi persaingan bisnis, menyelesaikan masalah bisnis yang kompleks, dan menggunakan keseluruhan informasi dan solusi tersebut untuk pengembangan.

Talenta dalam perusahaan perlu untuk selalu dilibatkan sebagai bagian dari komunitas berdaya saing tinggi dalam perusahaan. ke depannya diharapkan dapat memunculkan karakter talenta yang baik sehingga memaksimalkan kontribusi talenta karyawan dalam kemajuan perusahaan. Carter dan Louis (2010) menemukan bahwa seorang manajer proyek atau manajer program dapat mengembangkan lima tahapan proses dalam mengelola manajemen talenta yaitu : (1) membangun pengetahuan; (2) menentukan kelayakan; (3) menguji praktikalitas program yang dijalankan; (4) membuktikan keuntungan dengan adanya perubahan, dan kemampuan (5) mengelola siklus hidup tersebut. Lebih lanjut Carter dan Louis (2010) menghimbau agar pimpinan organisasi harus dapat menemukan talenta yang dibutuhkan secepat mungkin karena kecepatan merupakan kunci keunggulan bersaing. Kemudian, manajemen talenta harus memiliki pola pikir lebih daripada potensi karena sering disalahartikan dengan kemampuan untuk naik jabatan padahal kedua hal ini seharusnya berbeda. Akhirnya, dalam pengelolaan manajemen talenta seorang pemimpin harus memiliki standar etika yang cukup tinggi untuk terhindar dari berbagai masalah.

KESIMPULAN

Manajemen talenta membutuhkan seorang pemimpin yang berpikiran terbuka dan dapat memimpin perubahan serta memahami kesulitan yang ketika perubahan tersebut terimplementasi. Karyawan dengan talenta digitalisasi yang mumpuni harus dapat dipertahankan, dikembangkan, dan diberikan keahlian serta keterampilan baru yang menunjang kinerjanya untuk meningkatkan daya saing perusahaan di era digital. Adanya resistensi terhadap perubahan digitalisasi dalam perusahaan dapat disebabkan karena kurangnya pemahaman karyawan ataupun kurangnya sosialisasi dari perusahaan. Sehingga perusahaan perlu secara strategis mengimplementasikan perubahan digital secara bertahap.

Manajemen talenta memiliki korelasi yang positif dengan kepuasan kerja dan komitmen (De Boeck et al, 2017). Jika kita beradaptasi pada ruang kerja masa kini yang telah memiliki basis data digital, dengan memberikan talenta yang ada suatu kesempatan untuk mengembangkan

kemampuannya untuk fokus pada kerja sama kelompok, perbedaan kebudayaan, dan keterlibatan, maka perusahaan tersebut akan dapat semakin bertahan dan memiliki resiliensi terhadap perubahan iklim persaingan. Bersin (2018) mengatakan bahwa dalam dunia sekarang ini talenta yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sangat sulit ditemukan karena tingginya persaingan dalam pasar dunia kerja. De Boeck (2017) menyampaikan bahwa manajemen talenta dapat membuat perusahaan terlalu bergantung kepada karyawan tersebut sehingga bisa memicu kecemasan dan rasa tidak nyaman pada karyawan dan sekitarnya. Karyawan dapat selalu berada di bawah tekanan dan dapat mengalami kelelahan mental dan fisik (burnout).

Menurut Tjoeng (2015), masa depan manajemen talenta tidak akan terlihat dari CV (Curriculum Vitae) atau biodata karyawan yang dimasukkan pada saat awal bergabung ke dalam perusahaan. Dengan bantuan *Big Data Strategy* perusahaan dapat mengetahui informasi mengenai potensi dan kapasitas orang tertentu dengan menggunakan pendekatan aplikasi analisa manusia. Aplikasi tersebut, atau biasa disebut sebagai iHRM, dapat memperkirakan seorang karyawan atau talenta dengan berbagai ketrampilan yang tepat, pengalaman yang memadai, temperamen dan kepribadian yang baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Aplikasi tersebut dapat juga membantu perusahaan untuk mengetahui jika seseorang memiliki potensi untuk tinggal dalam perusahaan untuk waktu yang lama jika direkrut.

Baqutayan (2014) menyebutkan pentingnya motivasi karyawan, pembaharuan talenta, dan inovasi talenta bagi keberlangsungan perusahaan. Wellins et al (2009) menekankan pentingnya untuk secara berkelanjutan (sustainable) memperbarui strategi dan metode dalam pengelolaan talenta.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., 2006. Human resource management practice. Distributed Computing (10th ed.). <https://doi.org/10.1002/9781118802717>.
- Baqutayan, SMS. 2014 Is Talent Management Important? An Overvier of Talent Management and the Way To Optimize Emloyee Performance. Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 5. No 23.
- Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R. 2008. The Handbook of Best Practice on Talent Management: Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Menciptakan Keunggulan Organisasi. Diterjemahkan oleh Kumala Insiwi Suryo. Jakarta: Permata Printing.
- Bersin, J. (2018). Talent Management for the Twenty-First Century. Harvard Business Review.
- Bharadwaj, A. El Sawy, O. Pavlou, P. Venkrataman, N. 2013. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. MIS Quarterly. <https://www.jstor.org/stable/4385919>.
- Carter, Marshall. Louis Carter. 2010. Best Practices in Talent Management : How the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent. John Wiley and Sons. San Fransisco.
- Capelli, Peter. 2009. *Talent on Demand. Metode Baru Mendapatkan SDM Bertalenta Tepat Jumlah, Tepat Kualifikasi, dan Tepat Waktu*. Diterjemahkan oleh Wendra Triana Rafelina. Jakarta: PMM.

- Capelli, Peter. Keller, JR. 2014. Talent Management: Conceptual Approach and Practical Challenges. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.
- De Boeck, Giverny. Meyers, M.C. Dries, N. 2017. Employee Reactions to Talent Management: Assumptions versus Evidence. *Journal of Organizational Behavior*.
- Gallardo-Gallardo E, Dries N, González-Cruz TF. 2013. What is the meaning of “talent” in the world of work? *Hum. Resour. Manag. Rev.* 23(4):290–300
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston
- Haslinda, A., 2009. Evolving terms of human resource management and development. *The journal of International social research*, 2(9), pp.180-186.
- Haudi, Lestariningsih, Marsudi, Ariyanto, A. Siagian, A. 2021. *Pengantar Manajemen Talenta*. Insan Cendekia Mandiri. Sumatera Barat.
- <https://hellonimbly.com/id/7-cara-membantu-karyawan-dalam-proses-transformasi-digital/> 28 november 2022
- <https://www.antaraneews.com/berita/1576398/pakar-sdm-pihak-yang-menolak-transformasi-belum-tahu-gambaran-utuhnya> 28 novmeber 2022
- Marler, J.H. and Fisher, S.L., 2013. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human resource management review*, 23(1), pp.18-36.
- Matt, Christian. Hess, Thomas. Benlian, Alenxander. 2015. Digital Transformation Strategies. *Business Information System Engineering*. 57(5).
- McNamara, CM. 2007. *Microsoft Learning Circles Guide*. Minneapolis : Authenticity Consulting.
- Moreno, E.; Lorente, J., & Rio, J. (2012). Environmental human resource management and competitive advantage, *Management Research*. *The Journal of the Ibero-american Academy of Management*, 10(2): 125-142.
- Morgan, H. and D. Jardin, 2010. HR+OD= Integrated talent management as a management. In: *NETWORK*, R. D. (ed). OD Practioner, 42.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77.
- Petry, Thorsten. 2018. *Digital Leadership*. Springer internasional publishing.
- Poohhoseinzadeh, Mahan. Subramaniam, Indra D. 2013. Talent Management Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. Volume 7, Issue 6. Page 330-338.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Simon & Schuster Inc, 1-422.
- Santoso, W. Sitorus, PM. Batunanggar, S. Krisanti, F. Anggadwita, G. Alamsyah, A. 2020. Talent Mapping : a strategic approach toward digitlization initiatives in the banking and financial technology (FinTech) industry in Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management*. Emerald, 2053-4620.
- Scullion, H. and Collings, D. 2011. *Global Talent Management*. Routledge.
- Sheng, M. & Chang, S. (2013). Knowledge barriers, knowledge transfer, and innovation competitive advantage in healthcare settings. *Management Decision*, 51(3): 461-478.
- SHRM Research Report 2022 accessed 25 November 2022. 2022 Workplace Learning and Development Trends. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/2022-workplace-learning-and-development-trends.aspx>
- Sinambela, Lijan Poltak. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Stolterman, E., & Fors, A. C. (2004). Information technology and the good life. In *Information systems research* (pp. 687–692). Springer.
- Sule, E.T. and Wahyuningtyas, R., 2016. *Manajemen Talenta Terintegrasi*. Penerbit Andi.
- Tjoeng, Andrea. 2015. Future of Working: The Future of Talent Management. TED-talks.
- Webinar OJK: peluang dan tantangan pasar modal di era digital. <https://www.ojk.go.id/ojk-institute/id/capacitybuilding/past/463/peluang-dan-tantangan-pasar-modal-di-era-digital> accessed 22 october 2022 .
- Wellins, RS. Smith, AB. Erker, S. 2009. Nine Best Practices for Effective Talent Managemen. *Development Dimension Internasional*. 3-14.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721