



Mengembangkan Talenta Berdaya Saing Global

Sindi Putri Habibah^{1*}, Dwi Safera², Azziza Syifa Maharsi³, Arya Dimas

Raka Utama⁴, Mochammad Isa Anshori⁵

¹⁻⁵Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunodjoyo Madura, Indonesia

Email: cindiiputri14@gmail.com¹, isa.anshori@trunojoyo.ac.id²

*Penulis Korespondensi: cindiiputri14@gmail.com

Abstract. *Changes in the business environment, advances in digital technology, and increasing globalization compel companies to develop a workforce capable of maintaining relevant skills amid continuous changes in the global workplace. This study aims to identify the key competencies required for globally competitive talent, analyze strategies for developing these competencies, and identify the factors that facilitate or hinder the development process. This study employs a Systematic Literature Review (SLR), using content analysis and thematic analysis of literature related to talent management and human resource development. The findings identify four key competencies: digital skills, adaptability, continuous learning, and cross-cultural competence. These competencies are developed through talent needs identification, career development planning, training, reskilling and upskilling, succession planning, and the use of technology and human resource analytics. Their effectiveness depends on leadership capabilities, learning opportunities, available resources and support, technological readiness, and governance. This study proposes the framework Talent Development, Competency Enhancement, Adaptation to Global Change, Enhanced Global Competitiveness. The framework emphasizes the importance of continuous and adaptive talent development integrated with organizational strategy.*

Keywords: *Global Competencies; Global Competitiveness; Human Resource Development; Talent Development; Talent Management.*

Abstrak. Perubahan dalam lingkungan bisnis, perkembangan teknologi digital, dan semakin luasnya globalisasi memaksa perusahaan untuk mencari tenaga kerja yang mampu tetap relevan dengan keahliannya di tengah perubahan yang terus terjadi di dunia kerja global. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kompetensi utama yang dimiliki oleh talenta yang mampu bersaing secara global, menganalisis cara pengembangan kompetensi tersebut, serta mencari tahu faktor-faktor yang mendukung dan menghambat proses pengembangannya. Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan menganalisis isi dan melakukan analisis tema terhadap berbagai literatur yang berkaitan dengan manajemen talenta dan pengembangan sumber daya manusia. Penelitian menemukan empat kemampuan utama, yakni keterampilan digital, kemampuan beradaptasi, pembelajaran yang berkelanjutan, serta kemampuan yang melintasi budaya. Kompetensi tersebut dibangun melalui proses mengenali kebutuhan talenta, merencanakan pengembangan karier, memberikan pelatihan, melakukan reskilling dan upskilling, mempersiapkan pengganti jabatan, serta menggunakan teknologi dan analisis dalam hal sumber daya manusia. Efektivitasnya bergantung pada kemampuan pemimpin, kesempatan untuk belajar, alat dan bantuan yang ada, tingkat siapnya teknologi, serta cara pengelolaannya. Penelitian ini menghasilkan kerangka yaitu pengembangan talenta, peningkatan kompetensi, adaptasi terhadap perubahan global, dan peningkatan daya saing secara global. Kerangka ini menekankan pentingnya pengembangan talenta yang berkelanjutan, adaptif, dan terintegrasi dengan strategi organisasi.

Kata Kunci: Daya Saing Global; Kompetensi Global; Manajemen Talenta; Pengembangan Sumber Daya Manusia; Pengembangan Talenta.

1. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis global yang terus berubah membuat keunggulan organisasi bergeser dari mengandalkan aset fisik ke kemampuan dalam membangun, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang memiliki keterampilan sesuai dengan perkembangan teknologi, perubahan pasar, serta kerja lintas negara. Dalam situasi ini, pengelolaan talenta global semakin fokus pada pemahaman berdasarkan kapabilitas dan

keterampilan, bukan hanya berdasarkan jabatan. Hal ini terjadi karena organisasi menghadapi perubahan ekonomi global, transformasi digital, tekanan terhadap keberlanjutan, keragaman tenaga kerja, serta kebutuhan untuk memiliki kemampuan adaptif secara strategis (Evans et al., 2025). ScienceDirect Dalam skala yang lebih luas, daya saing talenta mencerminkan kemampuan sebuah ekosistem untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang memiliki keterampilan tinggi. Berdasarkan bukti dari berbagai negara, terlihat bahwa teknologi, investasi di bidang pendidikan dan penelitian, mobilitas sosial, serta semangat kewirausahaan dapat membentuk perbedaan dalam menghasilkan daya saing talenta global (Wang & Wang, 2026).

Scopus Transformasi ini juga terjadi di Indonesia, terutama karena pengembangan talenta digital menjadi kebutuhan strategis yang muncul dari persaingan dalam memperoleh talenta (*talent war*) serta kebutuhan organisasi untuk menyiapkan sumber daya manusia sesuai dengan tuntutan masa depan. Dalam studi yang dilakukan pada sektor telekomunikasi Indonesia, pengembangan talenta digital dan perencanaan karier menjadi prioritas utama dalam meningkatkan kesiapan sumber daya manusia (Khaira et al., 2025). Perkembangan teknologi juga memperluas mekanisme pengembangan sumber daya manusia melalui pemanfaatannya dalam proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian, serta pengembangan karier.

Teknologi tidak hanya menjadi alat bantu dalam operasional, tetapi juga menjadi sarana untuk meningkatkan kualitas, keterampilan, kompetensi, inovasi, kreativitas, dan kolaborasi dalam sumber daya manusia (Nikmah et al., 2023). Menghadapi dalam era Society 5.0, perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia harus bersifat berorientasi ke masa depan. Hal ini dilakukan dengan memperkuat kemampuan digital, mendorong pembelajaran terus menerus, meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan kebutuhan industri, serta siap menghadapi perubahan teknologi (Lisan & Anshori, 2024). Talenta yang dapat bersaing secara global tidak cukup hanya dianggap sebagai individu yang memiliki kemampuan teknis yang tinggi, tetapi harus dilihat sebagai sumber daya manusia yang memiliki gabungan dari kemampuan digital, kemampuan untuk beradaptasi, kemampuan belajar yang terus-menerus, serta kemampuan berkomunikasi secara efektif dalam lingkungan kerja yang semakin majemuk secara budaya.

Pengembangan talenta meskipun semakin mendapat perhatian, masih ada jarak antara kebutuhan perubahan kompetensi yang cepat yang dibutuhkan organisasi dan kemampuan manajemen talenta dalam merespons perubahan tersebut secara terpadu, penelitian terbaru mengenai manajemen talenta global menunjukkan bahwa pemahaman ilmiah masih memerlukan penggabungan yang lebih lengkap dan bukti mengenai efektivitas pengelolaan

talenta secara global masih terbatas, terutama karena penerapannya dipengaruhi oleh strategi perusahaan multinasional, mobilitas global, kondisi makro, serta keragaman konteks budaya dan geografis (Caligiuri et al., 2024). Dalam aspek kompetensi, digitalisasi secara langsung memengaruhi kompetensi yang dibutuhkan di masa depan oleh para pekerja, serta meningkatkan pentingnya pengembangan sumber daya manusia sebagai strategi untuk membantu individu maupun organisasi menyesuaikan kompetensinya dengan lingkungan kerja yang sudah digital (Piwowar-sulej et al., 2026). Masalah ini menjadi semakin penting karena literasi digital biasa mulai kurang memadai untuk menghadapi teknologi yang semakin rumit, kompetensi masa depan berkembang menuju kemampuan yang multidimensi, mencakup keahlian teknis tingkat tinggi, kemampuan berpikir tingkat tinggi, kapasitas lintas bidang, serta kemampuan adaptif yang didukung oleh pembelajaran seumur hidup (Pramudita et al., 2026). Dari sisi organisasi, penggunaan *Human Resource Analytics* menunjukkan bahwa perubahan dalam pengelolaan talenta semakin mengarah pada pengambilan keputusan berbasis data. Hal ini membantu mengidentifikasi pola perilaku karyawan, meningkatkan efektivitas proses rekrutmen, memprediksi kinerja dan tingkat retensi karyawan, serta mendukung strategi pengelolaan SDM yang lebih objektif. Penerapannya masih menghadapi tantangan seperti kualitas data, kemampuan analitis, isu etika, dan masalah privasi (Anshori et al., 2026). Jurnal Perubahan tersebut semakin kuat karena semakin banyaknya penggunaan teknologi *artificial intelligence* dan analitik data dalam mengelola SDM, yang memungkinkan organisasi memprediksi tren tenaga kerja, mendukung pengelolaan bakat dan pemeliharaan karyawan, serta menyelaraskan kemampuan para pekerja dengan prioritas bisnis organisasi (Suwandita et al., 2023). Kesenjangan antara ilmu akademik dan penerapan di lapangan memang terjadi karena masih banyak penemuan tentang keterampilan digital, kemampuan beradaptasi, pembelajaran sepanjang hayat, dan kompetensi lintas budaya yang belum terpadu. Diperlukan upaya untuk menyatukan semua hal tersebut dalam pemahaman yang lebih utuh, agar organisasi bisa mengembangkan talenta yang benar-benar siap menghadapi persaingan global.

Dalam konsep penelitian ini, pengembangan talenta dilihat melalui perspektif Teori Manajemen Talent, yang didukung oleh Teori Modal Manusia dan konsep kompetensi global. Pengembangan talenta dianggap sebagai proses strategis yang menghubungkan investasi organisasi terhadap sumber daya manusia dengan peningkatan kemampuan dan fleksibilitas adaptasi, yang berdampak positif pada daya saing jangka panjang. Perspektif itu penting karena cara mengelola talenta bukan hanya tentang mencari orang berpotensi, tapi juga melatih kemampuan mereka, menempatkan mereka di posisi yang tepat, membantu mereka berkembang, dan memastikan mereka tetap bertahan. Tujuannya adalah agar kemampuan

individu bisa diubah menjadi kekuatan organisasi, terutama dalam menghadapi perubahan di sekitar. Pengembangan karier di zaman digital sekarang ini semakin mengharuskan seseorang memiliki keterampilan digital serta kemampuan untuk beradaptasi dengan teknologi. Di sisi lain, perusahaan juga memiliki peran penting dalam memberikan dukungan dan fasilitas yang membantu karyawan meningkatkan kemampuan mereka, agar bisa bersaing dalam dunia kerja yang semakin ketat (Afandi, 2025). Jurnal Univ 45 SBY Kebutuhan tersebut juga menegaskan betapa pentingnya proses reskilling dan upskilling sebagai bagian dari pembelajaran yang terus-menerus, karena perubahan teknologi dan permintaan akan kompetensi yang terus berkembang menyebabkan kesenjangan keterampilan. Pengelolaan talenta untuk itu harus diintegrasikan dengan pembaruan keterampilan secara terus-menerus agar dapat meningkatkan kemampuan, siap menghadapi perubahan teknologi, serta memastikan kelangsungan organisasi (Tanjung et al., 2025).

Dalam lingkungan global, kerangka kompetensi tidak bisa hanya mengacu pada standar yang sama untuk semua, karena globalisasi mendorong organisasi untuk mengimbangi praktik pengelolaan SDM global dengan ciri khas lokal melalui kebijakan yang bisa berubah dan menyesuaikan situasi (Kamandanu & Anshori, 2025). Kompetensi lintas budaya menjadi bagian penting dari kemampuan talenta global berikutnya, karena dalam praktik kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia, perlu dipertimbangkan berbagai nilai yang beragam, sikap kolektif, hubungan antarmanusia, keharmonisan sosial, serta ciri khas budaya lokal. Hal ini dilakukan agar standar global tidak menghilangkan kemampuan untuk merespons keberagaman konteks di mana organisasi beroperasi (Rizqi et al., 2026). Berdasarkan hubungan tersebut, kerangka konseptual penelitian ini menilai bahwa pengembangan talenta mendorong peningkatan kompetensi. Peningkatan kompetensi ini memperkuat kemampuan adaptasi terhadap perubahan di tingkat global. Kemampuan adaptasi ini menjadi dasar untuk meningkatkan daya saing global. Empat aspek utama yang dianalisis adalah keterampilan digital, adaptabilitas, pembelajaran berkelanjutan, dan kompetensi lintas budaya.

Berdasarkan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengenali kompetensi utama yang dibutuhkan oleh talenta agar mampu menghadapi persaingan global, menganalisis strategi pengembangan talenta yang bisa meningkatkan kemampuan sumber daya manusia, serta menemukan faktor-faktor yang membantu dan menghalangi proses pengembangan talenta berdaya saing global dengan menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR). Fokus tersebut sesuai dengan penemuan bahwa transformasi digital menciptakan kesenjangan antara keterampilan digital yang ada dan keterampilan yang dibutuhkan oleh pekerja, sehingga diperlukan strategi pengembangan kompetensi yang lebih terstruktur untuk

mengatasi kesenjangan keterampilan digital di kalangan tenaga kerja global (Mhaske et al., 2025). Penelitian ini secara spesifik bertujuan menjawab tiga pertanyaan, yaitu: (1) kompetensi apa yang sering dibahas dalam artikel ilmiah sebagai hal yang membentuk talenta yang mampu bersaing di tingkat global; (2) apa saja strategi yang digunakan perusahaan untuk mengembangkan talenta agar bisa menghadapi tantangan kerja di lingkungan global; dan (3) bagaimana perkembangan teknologi serta perubahan di sekitar tempat kerja memengaruhi kebutuhan dalam mengembangkan talenta. Penekanan pada kemampuan digital didasari oleh perkembangan penelitian yang menunjukkan bahwa proses transformasi digital membutuhkan keterampilan yang lebih luas daripada sekadar bisa menggunakan teknologi. Dibutuhkan kerangka kompetensi transformasi digital sebagai dasar bagi perusahaan dalam membuat program pelatihan ulang dan penguatan keterampilan yang lebih tepat (Bouwman et al., 2024). Pembelajaran berkelanjutan dianggap sebagai bagian penting dari strategi pengembangan karena pelatihan yang terus-menerus dilakukan melalui reskilling dan upskilling dapat meningkatkan kemampuan, kinerja, serta proses karier karyawan, terutama di tengah perubahan pasar dan teknologi (Purwanto et al., 2025).

Perubahan pada artikel ini berupa usaha membuat gabungan yang khusus menggabungkan empat bidang pengembangan bakat keterampilan digital, kemampuan beradaptasi, pembelajaran yang terus menerus, dan kemampuan lintas budaya kedalam satu kerangka pengembangan bakat yang bisa bersaing secara global, bukan hanya membahas digitalisasi, pengembangan kemampuan, atau manajemen bakat secara terpisah. Pendekatan integratif ini dibutuhkan karena strategi pengembangan talenta di masa digital telah berkembang menjadi kombinasi dari pengembangan keterampilan digital, mengidentifikasi talenta yang sesuai dengan kebutuhan digital, mendorong budaya inovasi dan fleksibilitas, menggunakan teknologi serta analisis data, serta mengelola sumber daya manusia secara holistik dan strategis (Villany & Nurhasanah, 2024). Artikel ini juga melanjutkan pembahasan dari kemampuan digital ke kapasitas adaptif dan pembelajaran sepanjang hayat karena untuk siap menghadapi lingkungan kerja yang berubah cepat, dibutuhkan kombinasi fleksibilitas berpikir, sikap mental yang agile, kreativitas, kemampuan menyelesaikan masalah kompleks, ketangguhan, pembelajaran terus menerus, sikap mental adaptif, serta kemampuan bekerja sama lintas budaya (Kucharcikova et al., 2024). Penelitian ini menggunakan metode SLR, analisis isi, dan analisis tema untuk memetakan hubungan antara kompetensi yang dibutuhkan, strategi yang digunakan organisasi untuk mengembangkan kompetensi tersebut, serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat keberhasilan pengembangan talenta dalam lingkungan kerja global. Sintesis ini diharapkan mampu menciptakan kerangka konseptual

yang lebih terpadu mengenai jalur pengembangan talenta, peningkatan kompetensi, adaptasi terhadap perubahan global, dan peningkatan daya saing secara global. Sintesis ini juga bertujuan memberikan dasar analitis bagi organisasi dalam merancang pengembangan talenta yang tidak hanya mampu merespons perubahan teknologi, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan pekerjaan serta peka terhadap keragaman budaya.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen talenta tumbuh dari rumpun *strategic human resource management*, dengan cara pandang bahwa talenta dan kapabilitas manusia adalah sumber daya strategis bagi keberlanjutan dan daya saing organisasi. Definisi talenta sendiri menariknya tidak tunggal. Kadang merujuk pada individu berpotensi tinggi, kadang pada mereka yang berkinerja unggul, dan kadang pada kapabilitas yang dianggap bernilai bagi organisasi. Cara organisasi mendefinisikan talenta inilah yang pada akhirnya memengaruhi bagaimana proses identifikasi, pengembangan, penempatan, dan retensi dijalankan (Vardi & Collings, 2023). Penelitian ini memakai *Talent Management Theory* sebagai kerangka utama untuk menjelaskan sistem organisasi dalam mengembangkan dan mengelola talenta, sementara *Human Capital Theory* dipakai untuk mempertegas bahwa pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan pengalaman merupakan modal yang bisa ditingkatkan lewat investasi pengembangan manusia. Kedua perspektif ini kemudian dilengkapi konsep *global competencies*, mengingat lingkungan kerja global menuntut talenta bukan sekadar cakap secara profesional, tetapi juga mampu memakai teknologi digital, berkomunikasi, berkolaborasi, dan bekerja secara efektif dalam lingkungan multikultural (Caligiuri et al., 2024).

Sejumlah kajian terbaru memperlihatkan pergeseran orientasi manajemen talenta, dari yang tadinya hanya soal merekrut dan mempertahankan orang, menjadi lebih berorientasi pada pengembangan kapabilitas agar talenta tetap relevan menghadapi perubahan organisasi dan lingkungan kerja. Pengembangan talenta sendiri bagian dari siklus strategis yang mencakup perencanaan, identifikasi, akuisisi, pengembangan, penempatan, hingga retensi, sehingga sulit diperlakukan sebagai kegiatan pelatihan yang berdiri sendiri (Yıldız, 2023). Perubahan teknologi semakin mempertegas kebutuhan ini, sebab *reskilling* dan *upskilling* dibutuhkan untuk menutup kesenjangan keterampilan sekaligus menyiapkan tenaga kerja menghadapi pergeseran teknologi dan pasar kerja (Tanjung et al., 2025). Dalam skala global, pengembangan talenta juga mesti mencakup kemampuan beradaptasi, kebiasaan belajar berkelanjutan, dan kesiapan bekerja di tengah perbedaan sosial serta budaya. Bertolak dari pola tersebut, penelitian ini memusatkan perhatian pada empat domain yang saling terkait,

yaitu keterampilan digital, kemampuan adaptasi, pembelajaran berkelanjutan, dan kompetensi lintas budaya, sebagai kapabilitas inti dalam membentuk talenta berdaya saing global.

Literatur manajemen talenta memang berkembang pesat, tetapi hubungan antara pengembangan kompetensi dan daya saing global rupanya belum benar-benar tersambung utuh. Kajian-kajian terdahulu cenderung tersebar di berbagai konteks, pendekatan, dan level analisis yang berbeda-beda, sementara bukti soal pengelolaan talenta yang efektif dalam skala global masih terbilang minim. *Scoping review* yang dilakukan Marlapudi & Lenka (2024) misalnya menunjukkan bahwa penelitian empiris manajemen talenta masih terkonsentrasi pada konteks organisasi dan wilayah tertentu saja, sehingga bukti dari konteks yang lebih beragam masih sangat dibutuhkan. Ada hal lain yang perlu digarisbawahi. Daya saing talenta bukan hasil dari satu faktor tunggal, entah itu teknologi, organisasi, atau lingkungan, melainkan muncul dari kombinasi berbagai kondisi yang saling memengaruhi. Kondisi semacam ini menegaskan pentingnya kajian yang mampu menghubungkan kompetensi individual, strategi pengembangan organisasi, dan perubahan lingkungan global dalam satu kerangka yang terpadu.

Menggabungkan dengan teori dan temuan penelitian terdahulu, artikel ini memosisikan pengembangan talenta sebagai mekanisme strategis organisasi untuk mendongkrak kompetensi individu. Keterampilan digital membantu talenta bekerja di lingkungan yang serba berbasis teknologi dan data. Kemampuan adaptasi memungkinkan seseorang merespons perubahan pekerjaan sekaligus ketidakpastian yang menyertainya. Pembelajaran berkelanjutan menjaga kompetensi tetap diperbarui lewat *upskilling* dan *reskilling*. Sementara itu, kompetensi lintas budaya menopang komunikasi dan kolaborasi di lingkungan kerja yang beragam secara budaya maupun geografis. Keempat domain ini saling melengkapi satu sama lain, sedangkan strategi organisasi serta faktor pendukung dan penghambat menjadi konteks yang turut memengaruhi jalannya proses pengembangan. Atas dasar itu, kerangka konseptual penelitian ini dirumuskan sebagai Pengembangan Talenta, Peningkatan Kompetensi, Adaptasi terhadap Perubahan Global, Peningkatan Daya Saing Global.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini memakai *Systematic Literature Review (SLR)* untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menyintesis literatur seputar pengembangan talenta berdaya saing global. Pendekatan ini dipilih untuk mengkaji kompetensi utama yang dibutuhkan talenta, strategi organisasi dalam mengembangkan kompetensi tersebut, sekaligus pengaruh teknologi dan perubahan lingkungan kerja terhadap kebutuhan pengembangan talenta. Proses SLR

mengikuti prinsip PRISMA 2020 agar tahap identifikasi, seleksi, dan sintesis literatur tetap transparan (Page et al., 2021). Data yang dipakai berupa data sekunder dari literatur ilmiah, terutama artikel jurnal, ditambah sumber akademik lain yang relevan dengan manajemen talenta, pengembangan sumber daya manusia, kompetensi global, digitalisasi, dan daya saing tenaga kerja. Penelusuran literatur dilakukan lewat Google Scholar, Scopus, ScienceDirect, SpringerLink, Emerald Insight, dan sejumlah portal jurnal akademik relevan lainnya.

Strategi pencarian mengandalkan kata kunci utama seperti *talent development*, *talent management*, *global talent*, *global competitiveness*, *human resource development*, dan *global competencies*, yang kemudian dikombinasikan dengan istilah terkait keterampilan digital, kemampuan adaptasi, pembelajaran berkelanjutan, dan kompetensi lintas budaya sesuai kebutuhan pencarian. Kombinasi kata kunci ini diterapkan lewat operator Boolean, disesuaikan dengan karakteristik masing-masing basis data. Proses seleksi berjalan melalui beberapa tahap: identifikasi, penghapusan duplikasi, penyaringan judul dan abstrak, pemeriksaan teks lengkap, penetapan literatur yang memenuhi kelayakan, hingga akhirnya sintesis. Rangkaian tahap ini dimaksudkan agar literatur yang dianalisis benar-benar berkaitan langsung dengan tujuan dan pertanyaan penelitian, bukan sekadar muncul karena kata kuncinya cocok.

Kriteria inklusi meliputi publikasi ilmiah yang membahas pengembangan atau manajemen talenta dalam kaitannya dengan kompetensi dan pengembangan SDM, membahas minimal satu dari empat domain (keterampilan digital, kemampuan adaptasi, pembelajaran berkelanjutan, kompetensi lintas budaya, atau daya saing talenta dan tenaga kerja), serta menyediakan informasi yang cukup untuk menjawab pertanyaan penelitian. Sebaliknya, literatur dikeluarkan bila tidak memiliki hubungan substantif dengan fokus penelitian, hanya menyebut kata *talent* atau *competence* tanpa relevansi nyata terhadap pengembangan talenta, merupakan dokumen duplikat, atau isinya terlalu tipis untuk dianalisis lebih jauh. Setiap publikasi yang lolos seleksi kemudian diekstraksi berdasarkan identitas dan konteks studi, kompetensi yang dibahas, strategi pengembangan, peran teknologi dan perubahan lingkungan kerja, faktor pendukung dan penghambat, hingga temuan utamanya.

Analisis dijalankan dengan menggabungkan *content analysis* dan *thematic analysis*. *Content analysis* dipakai untuk mengklasifikasikan informasi berdasarkan fokus dan kerangka penelitian, sementara *thematic analysis* dipakai untuk membandingkan hasil pengodean sekaligus menangkap pola yang muncul berulang di antara literatur. Fokus analisisnya berkisar pada tema kompetensi talenta global, keterampilan digital, kemampuan adaptasi, pembelajaran berkelanjutan, kompetensi lintas budaya, kepemimpinan, serta strategi organisasi dalam pengembangan talenta. Hasilnya kemudian disintesis secara tematik dan naratif untuk

memetakan kompetensi utama, strategi pengembangan, pengaruh teknologi dan perubahan lingkungan kerja, serta faktor pendukung dan penghambat pengembangan talenta. Interpretasi akhir mengacu pada *Talent Management Theory*, *Human Capital Theory*, dan konsep *global competencies*, semuanya dirangkai dalam kerangka Pengembangan Talenta, Peningkatan Kompetensi, Adaptasi terhadap Perubahan Global, Peningkatan Daya Saing Global.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Sintesis literatur memperlihatkan bahwa pengembangan talenta berdaya saing global bukan proses yang sederhana. Ia melibatkan kompetensi individual sekaligus strategi pengembangan organisasi yang berjalan beriringan. Literatur yang ditelaah pun cukup beragam, ada yang berupa kajian sistematis dan konseptual, ada pula penelitian empiris pada tingkat individu, organisasi, hingga negara. Dari proses pengodean, muncul empat domain kompetensi utama yang berkaitan erat dengan daya saing talenta global, yaitu keterampilan digital, kemampuan adaptasi, pembelajaran berkelanjutan, dan kompetensi lintas budaya.

Untuk domain keterampilan digital dan kemampuan adaptasi, literatur cukup konsisten menunjukkan bahwa talenta global kian membutuhkan literasi digital, kecakapan memakai teknologi, literasi data, dan kemampuan analitik. Digitalisasi pekerjaan, ditambah penggunaan kecerdasan artifisial dan berbagai platform digital, memperluas cakupan kompetensi yang dibutuhkan untuk bekerja di lingkungan berbasis teknologi (Caligiuri et al., 2024). Di Indonesia, pengembangan talenta digital juga ditempatkan sebagai prioritas yang biasanya dikaitkan dengan jalur karier dan kesempatan pengembangan individu (Khaira et al., 2025). Kemampuan adaptasi sendiri terlihat dari kebutuhan memperbarui keterampilan, menyesuaikan kompetensi dengan tuntutan industri, dan merespons perubahan teknologi maupun lingkungan kerja. Menariknya, analisis lintas negara menunjukkan bahwa daya saing talenta tidak ditentukan satu faktor saja, melainkan lahir dari konfigurasi antara faktor teknologi, organisasi, dan lingkungan yang saling berkelindan (Wang & Wang, 2026).

Masuk ke domain pembelajaran berkelanjutan, *reskilling* dan *upskilling* tampil sebagai strategi kunci untuk memperbarui kompetensi sekaligus menyiapkan tenaga kerja menghadapi perubahan teknologi dan pasar kerja. Ketika manajemen talenta diintegrasikan dengan *reskilling* dan *upskilling* secara berkelanjutan, hasilnya dilaporkan berkaitan dengan peningkatan kompetensi, kesiapan terhadap perubahan, retensi, hingga keberlanjutan organisasi (Tanjung et al., 2025). Pelatihan, manajemen pengetahuan, dan pengembangan karier juga ikut disebut sebagai bagian dari proses ini. Beranjak ke domain kompetensi lintas

budaya, kemampuan berkomunikasi, berkolaborasi, membangun kepercayaan, dan bekerja dalam tim multikultural tetap dibutuhkan, bahkan ketika pekerjaan makin terdigitalisasi sekalipun. Perbedaan konteks nasional, budaya, bahasa, dan geografis pada akhirnya mendorong organisasi menyesuaikan praktik SDM global dengan kebutuhan lokal masing-masing.

Soal strategi organisasi, sintesis literatur menunjukkan bahwa pengembangan talenta biasanya berjalan lewat identifikasi dan pemetaan kebutuhan talenta, pelatihan dan pengembangan kompetensi, pengembangan karier, *reskilling*, *upskilling*, pengembangan talenta internal, retensi, *succession planning*, serta pemanfaatan teknologi dan analitik SDM. Perkembangan *global talent management* (GTM) juga memperlihatkan pergeseran dari pendekatan berbasis jabatan menuju pengelolaan yang lebih berorientasi pada keterampilan dan kapabilitas (Evans et al., 2025). Semua ini menunjukkan bahwa pengembangan talenta tidak cukup hanya lewat intervensi pembelajaran individual, tetapi juga membutuhkan sistem pengelolaan SDM dan lingkungan organisasi yang benar-benar mendukung.

Variasi *outcome*, serta faktor pendukung dan penghambat, juga cukup terlihat dalam literatur. *Outcome* yang dilaporkan mencakup kinerja, produktivitas, pengembangan karier, *employee engagement*, pelayanan publik, retensi, dan kesiapan menghadapi perubahan, meski hasilnya tidak selalu konsisten dari satu konteks organisasi ke konteks lain. Di sisi pendukung, ada dukungan kepemimpinan, kesempatan pengembangan, lingkungan kerja yang suportif, iklim pemberdayaan, kesiapan teknologi, dan ketersediaan sumber daya. Sebaliknya, keterbatasan anggaran, lemahnya komitmen pimpinan, kesenjangan kompetensi, kualitas data yang belum memadai, keterbatasan kemampuan analitik, sampai persoalan etika dan privasi, semuanya berpotensi menghambat pengembangan dan pengelolaan talenta.

Menjawab tiga pertanyaan penelitian di atas, sintesis ini menegaskan bahwa keterampilan digital, kemampuan adaptasi, pembelajaran berkelanjutan, dan kompetensi lintas budaya adalah empat domain utama pembentuk talenta berdaya saing global. Organisasi mengembangkan keempatnya lewat pemetaan kebutuhan talenta, pelatihan, pengembangan karier, *reskilling* dan *upskilling*, retensi, perencanaan suksesi, serta pemanfaatan teknologi dan analitik SDM. Perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan kerja pada akhirnya menggeser kebutuhan kompetensi lewat digitalisasi pekerjaan, AI dan analitik data, kerja virtual, perubahan pasar tenaga kerja, mobilitas global, serta kebutuhan komunikasi dan kolaborasi lintas budaya yang terus meningkat.

Pembahasan

Temuan dari *Systematic Literature Review* ini menegaskan satu hal penting, daya saing global tidak lahir dari satu kompetensi saja, melainkan dari integrasi keterampilan digital, kemampuan adaptasi, pembelajaran berkelanjutan, dan kompetensi lintas budaya. Digitalisasi memang meningkatkan kebutuhan terhadap literasi digital dan analitik, tetapi itu tidak lantas mengurangi pentingnya komunikasi, kolaborasi, dan kemampuan bekerja dalam tim multikultural (Caligiuri et al., 2024). Perubahan teknologi dan struktur pekerjaan juga mendorong pergeseran dari pengelolaan berbasis jabatan ke pendekatan yang lebih berorientasi pada keterampilan dan kapabilitas (Evans et al., 2025). Dari sini bisa dikatakan bahwa daya saing global lebih tepat dipahami sebagai kapasitas dinamis untuk mempertahankan relevansi kompetensi di tengah perubahan teknologi, pekerjaan, pasar tenaga kerja, dan lingkungan budaya, bukan sekadar penguasaan sekumpulan keterampilan pada satu titik waktu tertentu.

Dilihat dari *Human Capital Theory*, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan kapabilitas adalah modal yang bisa terus ditingkatkan lewat investasi pengembangan manusia. Sintesis ini memperlihatkan bahwa modal manusia tersebut tidak boleh dibiarkan statis, sebab perubahan teknologi dan tuntutan pekerjaan bisa dengan cepat mengikis relevansi kompetensi yang dulunya dianggap sudah cukup. Temuan lintas negara pun menunjukkan bahwa daya saing talenta bukan hasil satu faktor tunggal, entah teknologi, organisasi, atau lingkungan, melainkan kombinasi kondisi yang saling berinteraksi (Wang & Wang, 2026). Di sisi lain, *Talent Management Theory* menjelaskan peran organisasi dalam menghubungkan identifikasi, pengembangan, penempatan, dan retensi talenta dengan kebutuhan strategisnya. Pelatihan generik saja rupanya tidak cukup. Organisasi tetap membutuhkan pemetaan kesenjangan kompetensi dan jalur pengembangan yang benar-benar disesuaikan dengan kebutuhannya sendiri serta potensi individu yang dimiliki.

Keterkaitan antara keterampilan digital, kemampuan adaptasi, dan pembelajaran berkelanjutan sebetulnya memperlihatkan hal yang cukup sederhana, kompetensi global tidak bisa dikembangkan sekali jadi, melainkan harus terus berjalan. *Reskilling* dan *upskilling* memberi ruang bagi individu untuk memperbarui, bahkan memperoleh, kompetensi baru begitu keterampilan lama sudah tidak cukup mengikuti perubahan teknologi dan pekerjaan. Ketika manajemen talenta dipadukan dengan pembelajaran berkelanjutan, hasilnya berkaitan dengan peningkatan kompetensi, kesiapan menghadapi perubahan, retensi, dan keberlanjutan organisasi (Tanjung et al., 2025). Adaptabilitas, dengan begitu, bukan cuma soal siap menerima perubahan. Ia juga soal kemauan untuk terus belajar dan menyesuaikan kompetensi sesuai tuntutan lingkungan kerja yang tidak pernah berhenti bergerak.

Kompetensi lintas budaya, di sisi lain, memperluas makna daya saing global jauh melampaui sekadar penguasaan teknologi. Talenta yang bekerja di lingkungan global perlu bisa berkomunikasi, berkolaborasi, membangun kepercayaan, dan menyesuaikan perilaku ketika berhadapan dengan konteks budaya yang berbeda dari kebiasaannya sendiri. Globalisasi juga memaksa organisasi menyeimbangkan standar pengelolaan talenta global dengan kebutuhan lokal, mengingat praktik SDM selalu berlangsung dalam konteks budaya, sosial, bahasa, dan geografis yang tidak seragam (Kamandanu & Anshori, 2025). Kompetensi lintas budaya, karena itu, bukan sekadar pelengkap keterampilan digital. Ia adalah kapasitas yang memungkinkan kompetensi profesional benar-benar bisa diterapkan secara efektif dalam lingkungan kerja global.

Konteks organisasi juga ikut menentukan seberapa efektif pengembangan talenta berjalan. Variasi hasil antarstudi memperlihatkan bahwa penerapan manajemen talenta tidak otomatis menghasilkan outcome yang sama di setiap tempat, karena kepemimpinan, kesempatan pengembangan, lingkungan kerja, iklim pemberdayaan, sumber daya, dan kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan organisasi semuanya ikut bermain. Digitalisasi menambah satu dimensi lagi lewat *Human Resource Analytics (HRA)*. Teknologi di sini bukan hanya kompetensi yang perlu dikuasai talenta, tetapi juga alat yang bisa dipakai organisasi untuk memetakan kebutuhan kompetensi, mendukung keputusan pengembangan, dan mengelola talenta berbasis data. Meski begitu, penerapannya tidak lepas dari tantangan, mulai dari kualitas data, kompetensi analitik, sampai persoalan etika dan privasi (Anshori et al., 2026). Pengembangan talenta, pada akhirnya, membutuhkan keterpaduan antara pembelajaran individual, dukungan organisasi, teknologi, dan tata kelola yang memadai.

Kontribusi utama artikel ini terletak pada upaya mengintegrasikan kompetensi individual dengan sistem pengembangan organisasi. Empat domain kompetensi diposisikan sebagai kapabilitas yang saling melengkapi. Keterampilan digital menopang pekerjaan berbasis teknologi, kemampuan adaptasi memungkinkan respons terhadap perubahan, pembelajaran berkelanjutan menjaga kompetensi tetap diperbarui, dan kompetensi lintas budaya membuat kapabilitas tersebut bisa diterapkan dalam lingkungan kerja yang beragam. Di level organisasi, keempatnya dikembangkan lewat pemetaan kebutuhan, pengembangan karier, *reskilling/upskilling*, mobilitas, retensi, kepemimpinan, serta pemanfaatan teknologi dan analitik SDM. Karena itu, alur Pengembangan Talenta, Peningkatan Kompetensi, Adaptasi terhadap Perubahan Global, Peningkatan Daya Saing Global sebaiknya tidak dibaca sebagai proses yang sepenuhnya linear. Ia lebih tepat dipahami sebagai hubungan yang dipengaruhi kondisi individu, organisasi, teknologi, dan lingkungan sekaligus. Secara praktis, organisasi

perlu membangun sistem pengembangan talenta yang berkelanjutan dan berpijak pada kesenjangan kompetensi, bukan mengandalkan pelatihan yang berjalan terpisah dari kebutuhan strategisnya.

Penelitian ini punya keterbatasan. Literatur yang disintesis mencakup desain, konteks organisasi, negara, dan ukuran outcome yang cukup heterogen, sehingga temuannya tidak bisa diperlakukan sebagai estimasi efek gabungan. Data PRISMA final pun belum tersedia secara terverifikasi pada rancangan penelitian saat ini. Ke depan, penelitian lanjutan bisa menguji hubungan antara empat domain kompetensi dan daya saing talenta lewat desain longitudinal, komparatif, atau multilevel, sekaligus mengkaji penggunaan AI dan analitik SDM dalam pengembangan talenta dengan tetap memperhatikan kualitas data, transparansi, keadilan, dan privasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Systematic Literature Review ini pada akhirnya menunjukkan bahwa pengembangan talenta berdaya saing global adalah proses multidimensional yang bertumpu pada keterpaduan keterampilan digital, kemampuan adaptasi, pembelajaran berkelanjutan, dan kompetensi lintas budaya. Keempat kompetensi ini memungkinkan talenta merespons perkembangan teknologi, perubahan tuntutan pekerjaan, dinamika pasar tenaga kerja, dan kompleksitas lingkungan kerja global yang terus bergerak. Mengembangkannya membutuhkan strategi organisasi yang terintegrasi, mulai dari pemetaan kebutuhan dan kesenjangan kompetensi, pengembangan karier, pelatihan, *reskilling* dan *upskilling*, retensi dan perencanaan suksesi, hingga pemanfaatan teknologi dan analitik SDM. Efektivitas semua itu tetap bergantung pada dukungan kepemimpinan, kesempatan pengembangan, ketersediaan sumber daya, kesiapan teknologi, dan lingkungan organisasi. Pada akhirnya, daya saing global bukan dibentuk oleh satu kompetensi atau satu praktik manajemen talenta saja, melainkan lewat keterpaduan kompetensi individual dan sistem pengembangan organisasi yang membuat talenta terus mampu memperbarui kapasitasnya.

Secara konseptual, artikel ini mengintegrasikan *Talent Management Theory*, *Human Capital Theory*, dan gagasan *global competencies* dalam kerangka Pengembangan Talenta, Peningkatan Kompetensi, Adaptasi terhadap Perubahan Global, Peningkatan Daya Saing Global. Kerangka ini menegaskan bahwa organisasi perlu membangun pengembangan talenta yang berkelanjutan, berbasis kebutuhan kompetensi, responsif terhadap perkembangan teknologi, dan selaras dengan strategi organisasi serta tuntutan lingkungan kerja global. Penelitian mendatang masih perlu menguji secara empiris hubungan antara empat domain

kompetensi dan daya saing talenta pada berbagai konteks organisasi dan negara, termasuk mendalami peran kecerdasan artifisial dan analitik SDM dalam mendukung pengembangan talenta ke depannya.

DAFTAR REFERENSI

- Afandi, Y. B. (2025). *Pengaruh Financial Technology dan Financial Literacy Terhadap Perilaku Keuangan Mahasiswa Baru Universitas Trunojoyo Madura Angkatan 2024* [Universitas Trunojoyo Madura]. https://library.trunojoyo.ac.id/elib/detil.php?id=34871&utm_source
- Anshori, M. I., Pradini, A., & Aulia, U. (2026). Human Resource Analytics and Decision-Making Effectiveness: A Conceptual Review. *Berajah Journal*, 6(3), 874–886. <https://doi.org/10.47353/bj.v6i3.666>
- Bouwman, M., Lub, X., Orlowski, M., & Nguyen, T. (2024). *Developing the digital transformation skills framework: A systematic literature review approach*. 1–27. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304127>
- Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. B. (2024). Global Talent Management: A Critical Review and Research Agenda for the New Organizational Reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 393–421. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121>
- Evans, P. A. L., Pucik, V., Stahl, G. K., & Björkman, I. (2025). Global talent management in an age of disruption. *Organizational Dynamics*, 54(3, Part 1), 101149. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2025.101149>
- Kamandanu, M. A., & Anshori, M. I. (2025). Keseimbangan antara globalisasi dengan kebutuhan lokal dalam praktik SDM. *ARZUSIN*, 5(1), 322–333. <https://doi.org/10.58578/arzusin.v5i1.4974>
- Khaira, N., Sukmawati, A., & Triyonggo, Y. (2025). Optimizing digital talent development strategies: A case study of Indonesia's telecommunication sector using AHP. *TIJAB (The International Journal of Applied Business)*, 9(1), 15–26. <https://doi.org/10.20473/tijab.v9.i1.2025.53076>
- Kucharcikova, A., Durisova, M., & Staffenova, N. (2024). Implementation of the human capital management concept: An empirical study of small trading company. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1620. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03946-x>
- Lisan, P., & Anshori, M. I. (2024). Implementation of Human Resources Planning and Development in Preparing for the Era of Society 5.0. *Southeast Asian Journal of Management and Research*, 2(3), 1–16. <https://doi.org/10.61402/sajmr.v2i3.106>
- Marlapudi, K., & Lenka, U. (2024). Understanding talent management as a theory-driven field: A scoping review. *The Learning Organization*, 31(5), 709–737. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2022-0161>
- Mhaske, P., Bhattacharjee, B., Haldar, N., & Upadhyay, P. (2025). Research in Globalization Bridging digital skill gaps in the global workforce: A synthesis and conceptual framework building ☆. *Research in Globalization*, 11(August), 100311. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2025.100311>

- Nikmah, W., Mukarromah, A., Widyansyah, D., & Anshori, M. I. (2023). *Penggunaan Teknologi Dalam Pengembangan SDM*. 1(5). <https://doi.org/doi.org/10.59059/mutiara.v1i4.511>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Piowar-sulej, K., Blstakova, J., Lizbetinova, L., & Zagorsek, B. (2026). *The impact of digitalization on employees ' future competencies : has human resource development a conditional role here ?* 37(8), 36–52. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2023-0426>
- Pramudita, D. A., Agustina, R., Fitriyanti, S. D., & Ansori, M. I. (2026). Kepemimpinan SDM dalam era quantum workforce: Menyiapkan talenta untuk industri komputasi masa depan (Fokus: Strategi pengembangan kompetensi yang melampaui literasi digital standar). *Jurnal Mahasiswa Manajemen Dan Akuntansi*, 5(1), 1347–1360. <https://doi.org/10.30640/jumma45.v5i1.6216>
- Purwanto, S. A., Munawaroh, S., & Kannapadang, D. (2025). Digital talent: Designing recruitment and employee development strategies to face corporate digital transformation. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(5), 3811–3822. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i5.3973>
- Rizqi, M., Zahro, Z. A., Muhaimin, F., & Anshori, M. I. (2026). *Kepemimpinan Lintas Budaya di Era Dekolonisasi Manajemen : Menuju Standar Global yang Non-Barat (Fokus : Menciptakan Standar Kepemimpinan yang tidak hanya Berkiblat pada Teori Manajemen Amerika / Eropa) membentuk standar normatif yang cenderung dianggap. April*. <https://doi.org/https://doi.org/10.62951/epsilon.v4i1.148>
- 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) dalam meramalkan tren sumber daya manusia, pengelolaan talenta, dan rentensi karyawan. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 1(4), 97–111. <https://doi.org/10.55606/makreju.v1i4.2161>
- Tanjung, R. H. Z., Halawa, F., & Waruwu, E. (2025). Pengembangan talent management melalui strategi reskilling dan upskilling: Tinjauan literatur dalam perspektif manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Ekonomi (LIKUID)*, 1(3), 62–70. <https://doi.org/10.70404/likuid.v1i03.477>
- Vardi, S., & Collings, D. G. (2023). What's in a name? Talent: A review and research agenda. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 660–682. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12500>
- Villany, E., & Nurhasanah, N. (2024). *Systematic Review Strategi Pengembangan Talenta dalam Era Digital : Membangun Sumber Daya Manusia Unggul di Masa Depan*. 6(5), 1612–1622.
- Wang, H., & Wang, X. (2026). Global talent competitiveness as a foundation of national soft power: A comparative multi-country study using fsQCA. *Humanities and Social Sciences Communications*, 13, 1536. <https://doi.org/10.1057/s41599-026-07861-1>

Yıldız, R. Ö. (2023). Yetenek yönetimi fonksiyonları: Sistematis bir tarama [Talent management functions: A systematic review]. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 2377–2396. <https://doi.org/10.48146/odusobiad.1166430>