Tantangan Pengelolaan Manajemen Talenta di Era Disrupsi : Analisis Kesenjangan Organisasi, Strategi Talenta, dan Mitigasi Hambatan

Agus Syahputra Purba

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah.

Email: Agussyahputrapurba@umnaw.ac.id

Abstract

In the era of the Fourth Industrial Revolution and modern business dynamics, superior human resources serve as a performance differentiator that determines an organization's long-term competitive advantage. However, talent management faces complex challenges, including skill gaps, misaligned operational structures, and cross-generational cultural barriers. This research aims to analyze organizational gaps, explore the application of adaptive talent strategies, and identify cultural obstacles in talent management. Employing a descriptive qualitative methodology based on a narrative review of the literature, the findings indicate that mapping gaps through talent audits—such as the 9-Box Grid matrix—and utilizing indicators like the Training Effectiveness Index are crucial. Furthermore, the integration of inclusive or exclusive talent strategies—which facilitate "protean" (self-directed) career growth paths—combined with inclusive leadership, can help mitigate turnover and strengthen organizational commitment on a sustainable basis.

Key words : *Talent Management, Gap Analysis, HR Strategy, Cultural Barriers, Protean Career.*

Abstrak

Di era Revolusi Industri 4.0 dan dinamika bisnis modern, Sumber Daya Manusia (SDM) unggul bertindak sebagai *performance differentiator* yang menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang organisasi. Namun, pengelolaan manajemen talenta dihadapkan pada tantangan kompleks berupa kesenjangan kompetensi (*skill gap*), ketidakselarasan struktur operasional, serta hambatan budaya lintas generasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis letak kesenjangan organisasi, mengeksplorasi penggunaan strategi talenta yang adaptif, serta mengidentifikasi hambatan budaya dalam pengelolaan talenta. Menggunakan metode kualitatif deskriptif berbasis studi pustaka (*narrative review*), temuan penelitian menunjukkan bahwa pemetaan kesenjangan melalui audit talenta (seperti matriks 9-Box Grid) dan indikator efektivitas pelatihan (*Training Effectiveness Index*) sangat krusial. Di samping itu, integrasi strategi talenta inklusif/eksklusif yang memfasilitasi jalur pertumbuhan personal (*protean career*) serta kepemimpinan inklusif mampu memitigasi *turnover* dan memperkuat komitmen organisasional secara berkelanjutan.

Kata Kunci : Manajemen Talenta, Analisis Kesenjangan, Strategi SDM, Hambatan Budaya, Protean Career.

Pendahuluan

Di tengah era disrupsi dan dinamika bisnis modern yang kerap diidentifikasikan dengan era Revolusi Industri 4.0, keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi tidak lagi semata-mata ditentukan oleh aset fisik, modal finansial, maupun letak geografis. Sumber daya manusia (SDM), khususnya talenta-talenta unggul, telah bertransformasi menjadi aset paling strategis yang berfungsi sebagai faktor pembeda kinerja (*performance differentiator*). Manajemen talenta (*talent management*) hadir sebagai pendekatan terstruktur dan terintegrasi untuk menarik, mengidentifikasi, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan berpotensi tinggi guna mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang.

Kendati demikian, proses pengelolaan manajemen talenta di dalam organisasi tidak luput dari berbagai tantangan pelik. Organisasi sering kali dihadapkan pada fenomena kesenjangan organisasi (*organizational gaps*), baik berupa kesenjangan kompetensi tenaga kerja, ketidaksesuaian antara keterampilan yang tersedia di pasar dengan kebutuhan riil operasional, maupun kendala internal seperti kekosongan kepemimpinan dan masalah struktural. Di samping itu, pergeseran karakteristik angkatan kerja menuju generasi baru (Generasi Y atau milenial dan Generasi Z) menuntut organisasi untuk meninggalkan paradigma usang (*obsolete paradigms*) dan mengadopsi strategi talenta yang lebih fleksibel, inklusif, serta berbasis pada pengembangan berkelanjutan.

Tidak kalah penting, faktor budaya organisasi sering kali menjadi pisau bermata dua. Hambatan budaya (*cultural barriers*), seperti perbedaan nilai, norma, gaya komunikasi, resistensi terhadap perubahan, hingga stereotip lintas generasi, dapat menghambat efektivitas implementasi manajemen talenta. Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai analisis kesenjangan, eksplorasi strategi talenta yang tepat, serta mitigasi hambatan budaya menjadi prasyarat mutlak bagi organisasi untuk membangun ketahanan dan daya saing di tengah "perang talenta" (*war for talent*) global saat ini.

Industri kreatif secara inheren bergantung pada keunikan individu serta ekosistem kerja yang mendukung kebebasan eksplorasi ide tanpa batas. Keberhasilan sebuah karya di sektor ini bukan sekadar hasil dari proses operasional atau transaksi mekanis semata, melainkan buah dari pemikiran orisinal, keahlian estetika, dan kapasitas teknis yang mendalam. Dalam konteks ini, komitmen organisasional dari tenaga kerja terampil tidak dapat lagi dipandang sekadar sebagai hasil dari kesepakatan kontraktual atau pertukaran nilai ekonomi. Loyalitas di sektor kreatif merupakan fenomena psikologis yang multidimensional dan sangat kompleks. Para

profesional kreatif umumnya memiliki identitas profesional yang sangat kuat, di mana keterikatan emosional mereka pada standar artistik atau nilai-nilai profesi sering kali melampaui ikatan formal terhadap organisasi tempat mereka bernaung.

Fenomena tersebut menciptakan tantangan unik bagi manajemen sumber daya manusia (SDM). Di tengah tingginya mobilitas tenaga kerja (*turnover*) pada industri kreatif, perusahaan menghadapi ancaman nyata berupa kehilangan modal intelektual (*intellectual capital*) yang menjadi penggerak utama inovasi dan daya saing. Kegagalan organisasi dalam memahami kebutuhan spesifik individu sering kali menjadi pemicu utama hengkangnya talenta-talenta terbaik, meskipun perusahaan telah menawarkan skema remunerasi finansial yang kompetitif di pasar. Oleh karena itu, pendekatan manajemen SDM konvensional yang kaku dan birokratis harus ditransformasi menuju pendekatan yang lebih humanistik guna memupuk keterikatan afektif yang autentik.

Pengembangan karier di sektor kreatif pun telah mengalami pergeseran paradigma yang fundamental. Model pendakian tangga hierarki struktural tradisional kini mulai digantikan oleh konsep *protean career* suatu jalur pengembangan berbasis penguasaan keterampilan (*skill-based progression*) yang protean, fleksibel, dan berkelanjutan. Para praktisi kreatif cenderung lebih menghargai organisasi yang memberikan panggung aktualisasi diri, ruang eksperimentasi, serta pembelajaran berkelanjutan, dibandingkan sekadar promosi ke jabatan manajerial formal. Ketika pengembangan karier dirancang secara personal dan mampu mengintegrasikan gairah pribadi dengan peran profesional, karyawan akan merasakan keadilan prosedural dan dukungan organisasional yang konsisten. Sebaliknya, ketiadaan jalur pertumbuhan yang jelas atau stagnasi karier dirasakan sebagai ancaman eksistensial yang mengikis komitmen dan mempercepat dorongan untuk berpindah kerja.

Meskipun pentingnya pengakuan bakat dan personalisasi pengalaman kerja telah disadari, masih terdapat kesenjangan (*gap*) dalam literatur maupun praktik manajemen SDM. Banyak kajian sebelumnya terjebak dalam metrik kuantitatif kering atau permodelan formalis yang gagal menangkap esensi psikologis mengenai bagaimana kebijakan manajerial dirasakan langsung oleh karyawan di tingkat mikro. Selain itu, ketidakjelasan implementasi strategi di lapangan sering kali menciptakan diskoneksi antara harapan personal karyawan dengan realitas operasional perusahaan. Di era transformasi digital dan pesatnya keterhubungan pasar global saat ini, kepercayaan dan keterikatan emosional tidak dapat dipaksakan melalui aturan formal

semata, melainkan harus dibangun secara organik melalui integrasi manajemen talenta yang transparan dan jalur pertumbuhan yang personal.

Pergeseran pola kerja di era modern ini kian diperumit oleh dinamika transformasi digital dan pesatnya keterhubungan pasar global yang menuntut penyesuaian struktur kompetensi tenaga kerja secara menyeluruh. Fenomena kesenjangan kompetensi (*skills gap*) dan ketidaksesuaian (*mismatch*) antara kapasitas aktual individu dengan standar kebutuhan industri—baik pada dimensi *hard skills* teknis maupun *soft skills* adaptif—menjadi tantangan mendasar yang dapat menurunkan efisiensi, produktivitas, serta daya saing organisasi. Ketika kesenjangan kompetensi ini dibiarkan tanpa penanganan sistematis, individu akan mengalami penurunan kejelasan peran serta tekanan kerja yang pada akhirnya mengikis motivasi internal dan memperburuk kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi tidak hanya dituntut untuk memetakan *skill mismatch* secara presisi, tetapi juga meminimalkan *gap* tersebut melalui program pengembangan dan pengalaman pelatihan (*training experience*) yang relevan serta berbasis pada kebutuhan riil di lapangan.

Berdasarkan seluruh kompleksitas permasalahan di atas, penelitian ini penting dilakukan guna mengkaji secara komprehensif bagaimana implementasi strategi manajemen talenta dan penanganan kesenjangan kompetensi dapat menguatkan motivasi serta memitigasi dorongan berpindah kerja. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini mencakup:

1. Bagaimana cara menganalisis kesenjangan dalam organisasi, khususnya terkait kompetensi SDM dan proses operasional manajemen talenta?

2. Bagaimana penjelasan dan eksplorasi penggunaan strategi talenta yang efektif dalam menghadapi tantangan organisasi di era modern?

3. Apa saja hambatan budaya yang kerap muncul dalam pengelolaan manajemen talenta di dalam organisasi?

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif berbasis studi pustaka (*literature review*). Data dan sumber informasi diperoleh melalui pengkajian sekunder terhadap literatur ilmiah bereputasi, buku ajar, serta jurnal riset di bidang manajemen sumber daya manusia, manajemen talenta, dan perilaku organisasi.

Proses analisis dilakukan melalui tiga tahapan utama:

1. Reduksi Data: Mengidentifikasi dan mengelompokkan konsep-konsep kunci mengenai analisis kesenjangan kompetensi, strategi *talent management*, dan dinamika budaya organisasi.
2. Penyajian Data : Mengorganisasikakan temuan riset ke dalam kerangka kategoris yang ter struktur dan objektif.
3. Penarikan Kesimpulan : Menganalisis sintesis hubungan antarvariabel untuk merumuskan simpulan ilmiah yang komprehensif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kesenjangan dalam Organisasi (*Organizational Gap Analysis*)

Kesenjangan dalam organisasi merujuk pada selisih atau ketidaksesuaian anatara Kondisi riil dari kinerja dan kompetensi saat ini dengan standar ideal atau target strategis yang ditetapkan. Analisis kesenjangan berfungsi sebagai alat diagnostik unutk menentukan intervensi tepat seperti *upskilling, reskilling, dan restrukturisasi*.

A. Dimensi dan Letak Kesenjangan Organisasi

- Kesenjangan Kompetensi SDM *(Competency Gap*), Kesenjangan ini Terjadi Ketika terdapat perbedaan antara kapabilitas yang di miliki pegawai saat ini atau bisa di bilang adalah skill set dengan kualifikasi yang dipersyaratkan oleh industri atau Skill need. Sebagai Contoh pada lembaga keuangan islam, auditor kepatuhan syariah sering berlatar belakang konvensional sehingga kurang menguasai aspek fikih muamalah secara substantif. Pada perusahaan rintisan / startup dan sektor kreatif, kesenjangan timbul dari ketidaksesuaian ekspektasi tugas yang kompleks dengan kapabilitas praktis karyawan baru atau peserta magang.
- Kesenjangan struktural dan internal sering juga terjadi di sebabkan oleh ketidaksesuaian rancangan struktur organisasi, kekosongan posisi kepemimpinan, atau rantai komando yang terlalu panjang seperti transisi dari sistem two-tier ke three-tier yang memperlambat pengambilan keputusan dan

memicu lonjakan employee turnover atau perputaran keluar-masuk nya karyawan.

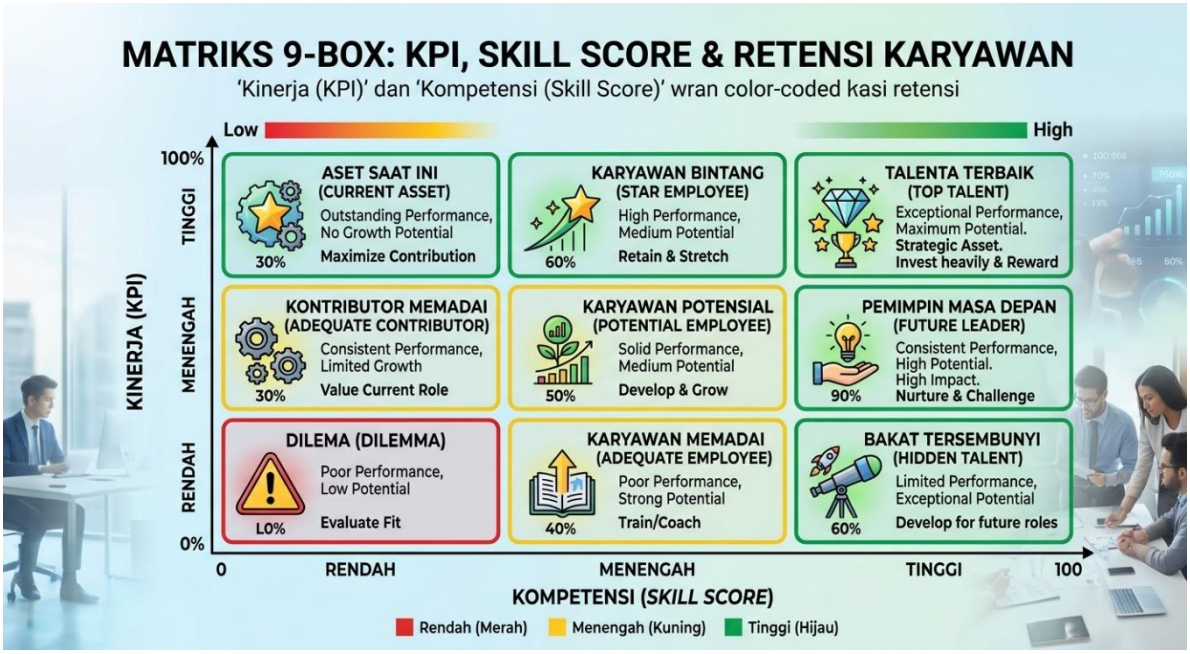
- Kesenjangan Budaya dan Adaptasi Digital juga terjadi akibat ketiadaan kesiapan budaya atau di sebut dengan *cultural misalignment* dalam mengadopsi teknologi baru dan sistem kerja digital, sehingga memicu resistensi internal.

Metodologi Analisis Kesenjangan Berbasis Data

Untuk memetakan kesenjangan secara presisi, organisasi menerapkan data driven Hr analytics :

- Audit Talenta & Pemetaan / *Talent Audit & Mapping* analisis ini menggunakan matriks 9- Box Grid untuk mengevaluasi karyawan berdasarkan potensi dan kinerja riil guna memetakan kelompok talenta / *Talent pool* serta menyusun rencana suksesi / *succession planning.*
- Evaluasi Efektivitas Pelatihan / *Training Effectiveness Index (TEI)*, analisis ini bertujuan mengukur keberhasilan intervensi melalui tiga indikator utama yaitu, Pencapaian *Key Performance indicator* (KPI), Lonjakan Skor Keterampilan / skill Score, dan yang Terakhir Tingkat retensi karyawan / retention rate.

Gambaran Metodologi analisis Kesenjangan



Eksplorasi Strategi Talenta dalam Organisasi

Strategi talenta (*talent strategy*) merupakan serangkaian tindakan terencana untuk memastikan ketersediaan pasokan talenta berkualitas tinggi di setiap lini organisasi. Ada Lima Pilar dalam Strategi Talenta:

- Pendekatan Strategi, dimana ada dua pendekatan yaitu Pendekatan Inklusif dan Eksklusif, dimana Inklusif Berfokus pengembangan potensi keseluruhan elemen karyawan secara keseluruhan, dan Eksklusif Berfokus pada sumber daya pada kelompok karyawan berpotensi tinggi pada posisi kritis.
- Pengembangan Keterampilan ganda, yaitu menyeimbangkan penguasaan teknologi digital dan analisis data yang termasuk sebagai hardskill dengan komunikasi , Kolaborasi, dan kecerdasan emosional yang termasuk sebagai softskill.
- Jalur Karier Fleksibel / Protean Career, yaitu menyiapkan jalur pertumbuhan berbasis penguasaan keterampilan / skill based progression daripada sekadar kenaikan hierarki struktural kaku.
- Penguatan Employer Branding, Membangun Lingkungan Kerja yang kondusif, menawarkan fleksibilitas, kompensasi kompetitif, dan mendukung keseimbangan kerja hidup / work life balance.
- Program Akselerasi Praktis, Melakukan Pelaksanaan acceleration development program, rotasi jabatan, dan penugasan kepemimpinan / *future leader assignment*.

Gambaran Strategi Talenta



Hambatan Budaya dalam Manajemen Talenta

Budaya organisasi bertindak sebagai fondasi utama penentu keberhasilan pengelolaan talenta. Hambatan Budaya yang kerap muncul antara lain :

- Kesenjangan Lintas Generasi (*Generational Gap*), Dimana Kehadiran multi-generasi (*Baby Boomers*, Gen X, Milenial, Gen Z) membawa perbedaan nilai, gaya kerja, dan orientasi hidup yang jika tidak dikelola dengan baik dapat memicu benturan komunikasi.
- Birokrasi Kaku dan Komunikasi Tertutup, Dimana Hierarki organisasi yang tertutup membendung arus informasi transparan serta membatasi ruang bagi talenta muda untuk menyampaikan gagasan inovatif.
- Stereotip dan Bias Penilaian menjadikan Adanya prasangka berdasarkan usia, gender, atau latar belakang yang menciderai keadilan prosedural dalam penilaian kinerja, promosi, dan pemberian penghargaan (*rewards*).
- Resistensi Terhadap Perubahan (*Resistance to Change*), Terjadi karena adanya Kecenderungan untuk bertahan pada *status quo* yang menghambat adopsi teknologi baru dan penyesuaian struktur manajemen talenta.

Gambaran Hambatan dalam Manajemen Talent



KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Analisis Kesenjangan yang terstruktur melalui instrumen diagnostik (*9-Box Grid* dan *Training Effectiveness Index*) sangat mutlak dilakukan untuk memetakan *skill gap*, kendala struktural, serta kesenjangan adaptasi digital.
2. Strategi Talenta modern harus memadukan pendekatan inklusif/eksklusif, pengembangan *hard skills* dan *soft skills*, serta penyediaan jalur karier fleksibel (*protean career*) guna memperkuat komitmen dan retensi talenta.
3. Hambatan Budaya berupa benturan intergenerasi, birokrasi kaku, dan resistensi perubahan dapat dimitigasi melalui pola kepemimpinan inklusif, komunikasi transparan, serta pembentukan budaya berorientasi pengembangan berkelanjutan (*development mindset*).

DAFTAR PUSTAKA

Badi, R., Swasti, I. K., & Ariyanto, R. (2021). ANALISIS MANAJEMEN TALENTA PADA DIVISI PUBLIC RELATION DAN PARTNERSHIP PROGRAM INTERNSHIP CAMPUSPEDIA BATCH 9.0. *Maker Jurnal Manajemen*, *7*(May), 64–80. https://maker.ac.id/index.php/maker/article/view/283

Ciptaningtias, M., & Suryani, T. (2025). Organizational Change and Culture in Post-Merger Transformation: Talent Management as a Strategic Integration Mediator. *Jurnal Manajemen Motivasi*, *21*(2), 1135–1152. https://doi.org/10.29406/jmm.v21i2.8217

Citra, M. (2026). Manajemen Talenta Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Organisasi: Studi Kasus Rumah Sakit Di Kota Medan. *Journal of Innovative and Creativity (Joecy)*, *6*(1), 5384–5390. https://doi.org/10.31004/joecy.v6i1.7661

Darista, N., Nirwana, & Masyhudri. (2025). Analisis Kesenjangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Audit Kepatuhan Syariah Pada Lembaga Keuangan Isla. *JoSES: Journal of Sharia Economics Scholar*, *2*(5), 113–123.

Framesthi, D. B., Keizer, H. De, Kesumah, P., Subrayanti, D., Kota, M., Terhadap, C., Industri, K., Firmansyah, Y., Nafisah, Z. D., & Rohaeni, N. (2025). *Workforce in Response To Industry 4 . 0 Needs*. *4*(2), 426–434.

Halawa, Y., Halawa, F., & Waruwu, E. (2025). Talent Management Development Dan

Reskilling Atau Upskilling. *LIKUID : Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Berkaitan Volume*, *01*(03), 221–226. https://doi.org/10.70404/likuid.v1i03.502

Kurniawaty, Y., Santoso, T. imam, Supini, T., & Munawaroh. (2025). Strategi Manajemen Talenta Untuk Meningkatkan Retensi Karyawan Generasi MIlenial dan Z. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, *5*(1), 204–210.

Moestopo, H. joesoef, Herlin, A., & Harsono, B. (2024). PERAN MANAJEMEN TALENTA DAN PENGEMBANGAN KARIR DALAM MENINGKATKAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TENAGA KERJA TERAMPIL PADA INDUSTRI KREATIF. *Al-Azhar : Journal of Islamic Economics*, *6*(1), 14–30. https://journal.uii.ac.id/JIELariba/article/download/25616/14511/81899

Nur Amalia, F., & Zalukhu, G. P. (2025). Analisis Penerapan Manajemen Talenta ASN: Studi pada Instansi Pemerintah Daerah. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal*, *2*(2), 2999.

Pasaribu, irfan hakim, Dimisyqiyani, E., Amaliyah, Aji, G. gayuh, & Sinulingga, R. A. (2025). STRATEGI MANAJEMEN TALENTA UNTUK MENINGKATKAN EMPLOYABILITY LULUSAN PERGURUAN TINGGI. *Jurnal Inovasi Ekonomi Dan Teknologi Finansial*, *9*(4), 28–37.

Rifai, A., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2021). Persepsi Pegawai Terhadap Implementasi Manajemen Talenta Di Organisasi Pemerintahan. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, *7*(2), 366–378. https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.366

Rofi'ah, Avira, S., Budiasih, & Agustin, S. K. (2022). PENGGUNAAN MANAJEMEN TALENTA PADA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI STRATEGI ORGANISASI. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, *6*(1), 494–512.

Romadhoni, M. F., & Pratama, B. (2024). Analisis Kesenjangan Kompetensi Mahasiswa. *Jurnal Media Akademik (Jma)*, *2*(12), 1–7.

Roswiyanti, R., Christian Adi Prasetyo, & Nurfitriani, N. (2025). Strategi Manajemen Talenta Dalam MengembangkanPotensi Karyawan. *POINT: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, *7*(1), 40–48. https://doi.org/10.46918/point.v7i1.2714

Shafira Putri R, Resti Monika H.G, & Delilah Azmi W.P. (2024). Strategi Manajemen Talenta untuk Menghadapi Tantangan Era Revolusi Industri 4.0. *MANABIS: Jurnal Manajemen*

Dan Bisnis, *3*(3), 94–104. https://doi.org/10.54259/manabis.v3i3.2930

Sri Maharani, & Erwin Permana. (2026). Analisis Kesenjangan Keterampilan (Skill Gap) Mahasiswa dengan Kebutuhan Industri di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Rimba Riset Ilmu Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, *4*(2), 78–91. https://doi.org/10.61132/rimba.v4i2.2555

Sumartik, Rita, A., Rizki, F., & Wahyu, E. P. (2018). Manajemen Talenta Dan Implementasinya Di Industri. In *BUku Ajar Manajemen Talenta dan Implementasinya di Industri*.

Suryani, E., & Stiawati, T. (2024). Urgensi Manajemen Talenta Dalam Upaya Percepatan Transformasi Organisasi Publik. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*, *8*(1), 40–59. https://doi.org/10.56945/jkpd.v8i1.298

Tallo, M. A., & Foeh, J. E. (2025). Pengaruh Kompetensi Manajerial, Kesenjangan Kompetensi, Dan Pengalaman Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi: Sebuah Kajian Pustaka. *Jurnal Kajian Ilmiah*, *25*(2), 227–240. http://ejurnal.ubharajaya.ac.id/index.php/JKI

Yuli Angliawati, R., & Fatimah Maulyan, F. (2020). Peran Talent Management Dalam Pembangunan Sdm Yang Unggul. *Jurnal Sains Manajemen*, *2*(2), 28–40. https://ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsm/article/view/321