MANAJEMEN TALENTA DAN PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN KONTEMPORER

Muhammad Fatkhurohman Albashori
Wahyudiyono
Emrizal
Etih Henriyani
Ani Herniawati
Dyah Agustin Widhi Yanti
Suhelmi Helia
Amrin Mulia Utama Nst
Nova Ch. Mamuaya
Taqwa Sultan
Yoseph Benny Kusuma
Anton Priyo Nugroho
Paulus L Wairisal
Syarifuddin
Meilinda Trisila
Ahmad Zainal Abidin

Adhy Firdaus
Murniati

Penerbit PT Nawala Gama Education

Judul	: **Manajemen Talenta dan Pengembangan Kepemimpinan Kontemporer**
Penulis	:
Editor	: Dyana Maftuhatu Rosyidah, M.Pd.
Design Cover	: Eric Krisna Sandi, S.Kom.
Penerbit	: **PT Nawala Gama Education** Jl. Purnama, Suka Karya, RT 14, Kec. Kota Baru, Kota Jambi, Jambi 36129
Telp	: +62 811 7488 011
Email	: nawalaedu@gmail.com
Website	: www.nawalaedu.com
ISBN	: xxxx

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)
ix + 303 halaman; 14,8 cm x 21 cm

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Diterbitkan oleh PT Nawala Gama Education,
Jambi, 2025

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan karya tulis ini yang berjudul *"Manajemen Talenta dan Pengembangan Kepemimpinan Kontemporer"*. Penulisan ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai pentingnya pengelolaan talenta secara strategis serta urgensi pengembangan kepemimpinan dalam menjawab tantangan dunia kerja masa kini yang dinamis dan kompleks.

Topik ini dipilih karena semakin pentingnya organisasi dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu potensial yang mampu menjadi pemimpin masa depan. Melalui pendekatan kontemporer, diharapkan pembaca dapat memahami konsep dan praktik manajemen talenta serta kepemimpinan secara lebih relevan dengan kondisi saat ini.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam penulisan ini, untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan. Semoga tulisan ini bermanfaat bagi pembaca dan semua pihak yang berkepentingan.

Penulis

Jambi, 7 Agustus 2025

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR iv

BAB I 1

KONSEP MANAJEMEN TALENTA 1

1. Definisi dan Dimensi Manajemen Talenta 2
2. Fungsi Inti Manajemen Talenta 3
3. Strategi Penguatan Manajemen Talenta 5
4. Tantangan dan Perkembangan Kontemporer 6

BAB II 9

IDENTIFIKASI DAN SELEKSI TALENTA UNGGUL 9

1. Pendekatan dan Metode Identifikasi Talenta 10
2. Faktor-Faktor Penentu Talenta Unggul 11
3. Proses dan Tantangan dalam Seleksi Talenta 13
4. Inovasi dan Rekomendasi Praktis 14

BAB III 16

PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN PELATIHAN 16

1. Pendekatan dan Model Pengembangan Kompetensi . 17
2. Efektivitas Pelatihan Berbasis Kompetensi 18

3. Komponen Utama dalam Pengembangan Kompetensi 20

4. Praktik Terbaik dan Tantangan 21

BAB IV 23

PERENCANAAN KARIR DAN SUKSESI.....23

1. Konsep dan Hubungan Perencanaan Karir & Suksesi . 24

2. Praktik Terbaik dan Model Implementasi 25

3. Faktor Kunci Keberhasilan Perencanaan Karir dan Suksesi..... 27

4. Dampak pada Kinerja dan Retensi 28

BAB V 30

KEPEMIMPINAN DALAM KONTEKS MODERN 30

1. Karakteristik dan Kompetensi Pemimpin Modern..... 31

2. Perbedaan Kepemimpinan dan Manajemen 32

3. Pendekatan dan Gaya Kepemimpinan Kontemporer . 33

4. Tantangan dan Implikasi Praktis..... 34

BAB VI 36

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN VISIONER 36

1. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional dan Visioner 37

2. Dampak pada Inovasi, Kinerja, dan Budaya Organisasi 38

3. Perbandingan Kepemimpinan Transformasional dan Visioner 40

4. Sinergi dan Tantangan Implementasi..... 41

BAB VII 43

COACHING DAN MENTORING UNTUK PENGEMBANGAN SDM 43

1. Perbedaan dan Sinergi Coaching dan Mentoring 44

2. Manfaat Utama bagi Individu dan Organisasi..... 45

3. Dampak Coaching dan Mentoring pada Pengembangan SDM 47

4. Tantangan dan Kunci Keberhasilan 48

BAB VIII 50

MANAJEMEN KINERJA BERBASIS TALENTA 50

1. Komponen Utama Manajemen Kinerja Berbasis Talenta 51

2. Dampak pada Kinerja dan Retensi 52

3. Praktik Terbaik dan Tantangan 54

BAB IX.....56

MEMBANGUN TIM BERKINERJA TINGGI.....56

1. Faktor Kunci Pembentukan Tim Berkinerja Tinggi 57

2. Proses dan Tahapan Pengembangan Tim 58
3. Strategi dan Praktik Efektif..... 59
BAB X.....61
BUDAYA ORGANISASI DAN KETERLIBATAN KARYAWAN 61
.....61
1. Hubungan Budaya Organisasi dan Keterlibatan Karyawan..... 62
2. Dampak Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Retensi 63
3. Praktik Efektif dan Implikasi Manajerial..... 64
BAB XI.....66
TEKNOLOGI DALAM MANAJEMEN TALENTA.....66
1. Transformasi Digital dalam Manajemen Talenta 66
2. Peran dan Manfaat Teknologi dalam Manajemen Talenta..... 67
3. Tantangan dan Isu Implementasi Teknologi..... 68
4. Aplikasi Teknologi dan Dampaknya..... 69
5. Implikasi dan Praktik Terbaik 70
BAB XII.....72
ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PEMIMPIN 72
.....72

1. Fondasi Etika dalam Kepemimpinan Modern 72
2. Korelasi Etika, Tanggung Jawab Sosial, dan Kinerja Organisasi 73
3. Dampak Etika dan CSR terhadap Lingkungan Organisasi 74
4. Praktik Kepemimpinan Etis dan Tantangan Implementasi 75
BAB XIII 77
MANAJEMEN KONFLIK DAN NEGOSIASI 77
..... 77
1. Makna Konflik dan Peran Negosiasi dalam Organisasi 77
2. Ragam Strategi Manajemen Konflik dan Pendekatan Negosiasi 78
3. Faktor Kunci Keberhasilan dalam Negosiasi dan Manajemen Konflik 79
4. Praktik Efektif dan Implikasi Manajerial 81
BAB XIV 83
KEPEMIMPINAN DI ERA GLOBALISASI 83
..... 83
1. Transformasi Kepemimpinan di Tengah Arus Globalisasi 83
2. Kompetensi Kunci Kepemimpinan Global 84

3. Tantangan Utama Kepemimpinan di Era Globalisasi .. 86
4. Strategi Adaptasi Pemimpin Global 87
5. Implikasi Praktis bagi Organisasi 88
BAB XV 90
PENGARUH REVOLUSI DIGITAL PADA KEPEMIMPINAN 90
1. Perubahan Peran dan Kompetensi Pemimpin di Era Digital 91
2. Dampak Kepemimpinan Digital terhadap Transformasi Organisasi..... 92
3. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja dan Daya Saing..... 93
4. Mendorong Perilaku Inovatif dan Adaptif pada Karyawan..... 94
5. Implikasi Strategis bagi Kepemimpinan di Era Digital . 95
BAB XVI 97
PENGEMBANGAN SOFT SKILLS DAN EMOTIONAL INTELLIGENCE 97
1. Hubungan dan Dampak Soft Skills & Emotional Intelligence..... 98
2. Strategi Pengembangan Soft Skills dan Emotional Intelligence..... 99
b. Pelatihan Berbasis Pengalaman 100

3. Tantangan dalam Pengembangan Soft Skills dan Emotional Intelligence 102
4. Implikasi bagi Dunia Kerja dan Pendidikan 103
BAB XVII 104
EVALUASI DAN FEEDBACK DALAM PENGEMBANGAN TALENTA 104
1. Peran Kunci Evaluasi dan Feedback 104
2. Strategi Efektif dalam Pemberian Feedback 105
3. Tantangan dalam Proses Evaluasi dan Feedback 107
4. Membangun Budaya Coachability 108
5. Implikasi Praktis bagi Pengembangan Talenta 108
BAB XVIII 110
TANTANGAN DAN PROSPEK KEPEMIMPINAN MASA DEPAN110
1. Tantangan Utama Kepemimpinan Masa Depan 111
2. Prospek dan Arah Pengembangan Kepemimpinan... 113
DAFTAR PUSTAKA 115

BAB I

KONSEP MANAJEMEN TALENTA

Organisasi modern tidak lagi hanya mengandalkan modal dan infrastruktur sebagai kekuatan utama dalam menghadapi persaingan global. Sumber daya manusia menjadi aset strategis yang perlu dikelola secara serius dan sistematis. Dalam konteks ini, manajemen talenta muncul sebagai pendekatan yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu berbakat agar mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Ketika kebutuhan pasar tenaga kerja terus berubah secara dinamis dan teknologi berkembang dengan cepat, organisasi yang unggul adalah mereka yang mampu menjaga kesinambungan pengembangan talenta internal.

Manajemen talenta tidak hanya berperan sebagai fungsi operasional dalam divisi sumber daya manusia, tetapi juga sebagai bagian integral dari strategi bisnis. Pemimpin organisasi saat ini dihadapkan pada tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang mampu menarik dan mempertahankan individu dengan kompetensi tinggi. Dalam implementasinya, manajemen talenta menggabungkan berbagai elemen mulai dari perencanaan kebutuhan SDM, sistem seleksi yang ketat,

pelatihan berbasis kompetensi, hingga strategi retensi jangka panjang. Proses ini membutuhkan perencanaan yang matang dan keterlibatan aktif dari seluruh lapisan organisasi.

1. Definisi dan Dimensi Manajemen Talenta

Manajemen talenta didefinisikan sebagai rangkaian proses yang terstruktur yang mencakup perencanaan, identifikasi, akuisisi, pengembangan, penempatan, dan retensi individu berbakat. Definisi ini tidak hanya mencerminkan aktivitas teknis dalam pengelolaan SDM, tetapi juga menekankan bahwa setiap tahapan berkontribusi terhadap kelangsungan kinerja organisasi. Dalam praktiknya, beberapa organisasi mengadopsi pendekatan eksklusif yang hanya fokus pada kelompok karyawan dengan potensi tinggi, sedangkan organisasi lain menerapkan pendekatan inklusif dengan keyakinan bahwa seluruh karyawan berhak mendapatkan kesempatan pengembangan sesuai kapasitasnya (Sandeepanie et al., 2024; Yıldız & Esmer, 2022).

Dimensi utama yang menyusun struktur manajemen talenta antara lain proses rekrutmen yang selektif, pelatihan yang terarah, program mentoring yang strategis, serta pengembangan kepemimpinan yang terencana. Setiap dimensi tersebut memiliki kontribusi terhadap kualitas dan kesinambungan talenta dalam organisasi. Rekrutmen

memungkinkan organisasi untuk memperoleh individu dengan nilai dan keterampilan sesuai visi perusahaan. Pelatihan meningkatkan daya saing dan kesiapan karyawan menghadapi tantangan kerja. Program mentoring berfungsi mempercepat proses adaptasi dan transfer pengetahuan dari senior ke junior. Sementara itu, pengembangan kepemimpinan dirancang untuk mencetak pemimpin yang mampu menjaga stabilitas dan mendorong pertumbuhan organisasi (Janowski & Martynyuk, 2023; Yıldız & Esmer, 2022).

2. Fungsi Inti Manajemen Talenta

Dalam praktik manajemen talenta, terdapat tujuh fungsi utama yang menjadi fondasi keberhasilannya. Fungsi pertama adalah perencanaan, yang dilakukan melalui analisis kebutuhan tenaga kerja berdasarkan tujuan jangka panjang organisasi. Perencanaan ini melibatkan proyeksi kebutuhan jumlah dan jenis keterampilan yang akan dibutuhkan di masa depan (Yıldız & Esmer, 2022).

Fungsi kedua adalah identifikasi, yaitu proses mengenali individu berbakat baik dari internal maupun eksternal organisasi. Proses ini biasanya menggunakan alat ukur seperti penilaian kinerja, potensi, serta kompetensi perilaku (Sandeepanie et al., 2024). Fungsi ketiga, yaitu akuisisi, berfokus pada

perekrutan individu yang memiliki kesesuaian antara nilai pribadi dan budaya organisasi. Proses seleksi tidak hanya menilai kemampuan teknis, tetapi juga integritas dan motivasi calon karyawan (Yıldız & Esmer, 2022).

Setelah individu terpilih, organisasi memasuki fungsi keempat yaitu pengembangan. Fungsi ini menitikberatkan pada peningkatan kompetensi melalui pelatihan, pembelajaran mandiri, sertifikasi profesional, serta coaching. Fungsi kelima adalah penempatan, yang memastikan karyawan berada pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, minat, dan potensi mereka (Savelyeva, 2021).

Fungsi keenam adalah retensi, yang mencakup upaya menjaga loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Strategi retensi biasanya melibatkan kombinasi antara pengembangan karier, kompensasi yang adil, pengakuan terhadap prestasi, dan penciptaan budaya kerja yang sehat (Sandeepanie, 2020). Fungsi terakhir yaitu evaluasi berfungsi untuk mengukur efektivitas keseluruhan program manajemen talenta, termasuk tingkat keberhasilan pengembangan individu berbakat serta dampaknya terhadap kinerja organisasi (Stopochkin et al., 2022).

3. Strategi Penguatan Manajemen Talenta

Penguatan manajemen talenta membutuhkan strategi yang bersifat holistik dan adaptif terhadap perubahan eksternal. Salah satu strategi yang banyak diterapkan adalah pelatihan berkelanjutan yang dirancang mengikuti perkembangan teknologi dan dinamika industri. Karyawan dilatih untuk menguasai keterampilan teknis baru dan meningkatkan soft skill seperti kepemimpinan, kolaborasi, serta kecerdasan emosional (Savelyeva, 2021).

Rotasi kerja juga menjadi strategi yang efektif dalam memperluas pengalaman dan kemampuan lintas fungsi. Dengan memindahkan karyawan ke berbagai unit atau proyek, organisasi mendorong fleksibilitas dan pemahaman yang lebih luas terhadap proses bisnis. Di sisi lain, mentoring memainkan peran penting dalam membentuk hubungan interpersonal yang kuat antara pemimpin senior dan karyawan baru. Melalui mentoring, transfer pengetahuan dan nilai-nilai organisasi dapat berlangsung lebih cepat dan efektif (Stopochkin et al., 2022).

Pemanfaatan teknologi digital turut memperkuat efektivitas strategi manajemen talenta. Penggunaan sistem manajemen kinerja berbasis data, platform pelatihan daring, dan sistem informasi

kepegawaian terintegrasi memungkinkan pemantauan perkembangan talenta secara akurat dan efisien. Teknologi juga membantu mengidentifikasi celah kompetensi dan merancang program pengembangan yang spesifik sesuai kebutuhan individu.

4. Tantangan dan Perkembangan Kontemporer

Manajemen talenta tidak lepas dari berbagai tantangan yang mengiringi perubahan zaman. Salah satu tantangan utama adalah belum adanya kesepakatan definisi universal tentang siapa yang dikategorikan sebagai talenta. Setiap organisasi memiliki kriteria dan standar yang berbeda dalam menilai potensi dan performa individu (Sandeepanie et al., 2024). Ketidaksamaan ini berdampak pada implementasi strategi dan hasil akhir yang beragam.

Revolusi Industri 4.0 membawa dampak besar terhadap struktur kerja dan kompetensi yang dibutuhkan. Organisasi harus bersiap menghadapi disrupsi digital, otomatisasi proses, dan perubahan model bisnis yang memerlukan keterampilan baru yang sebelumnya tidak menjadi prioritas. Transformasi digital ini menuntut organisasi untuk memperbarui sistem manajemen talenta agar lebih fleksibel dan berbasis teknologi (Stopochkin et al., 2022).

Selain aspek struktural dan teknologi, perilaku proaktif dari karyawan juga menjadi tantangan yang perlu diperhatikan. Individu yang pasif dan tidak memiliki inisiatif untuk berkembang dapat menghambat efektivitas strategi manajemen talenta. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membangun budaya kerja yang mendukung pengembangan diri, memberikan ruang bagi kreativitas, serta menciptakan sistem penghargaan berbasis prestasi (Meyers, 2020).

Manajemen talenta merupakan bagian vital dalam menciptakan daya saing organisasi yang berkelanjutan. Dengan pendekatan yang terstruktur dan terukur, organisasi mampu menciptakan ekosistem kerja yang mendukung pertumbuhan karyawan dan pencapaian tujuan strategis. Tujuh fungsi utama yang meliputi perencanaan, identifikasi, akuisisi, pengembangan, penempatan, retensi, dan evaluasi harus diintegrasikan ke dalam budaya organisasi.

Tantangan yang muncul akibat perubahan lingkungan kerja global dan kemajuan teknologi harus dijawab dengan strategi yang adaptif dan berbasis data. Organisasi yang responsif terhadap perubahan dan mampu menciptakan kepemimpinan yang kuat akan lebih mudah mengelola talenta sebagai aset berharga. Dengan demikian, manajemen talenta tidak hanya menjadi instrumen administratif, tetapi juga kunci utama

dalam membentuk masa depan organisasi yang lebih tangguh dan berkelanjutan.

BAB II

IDENTIFIKASI DAN SELEKSI TALENTA UNGGUL

Kemajuan dalam berbagai sektor seperti olahraga, pendidikan, dan organisasi menuntut proses yang terencana dalam menemukan individu dengan potensi luar biasa. Identifikasi dan seleksi talenta unggul menjadi fondasi dalam upaya mencetak sumber daya manusia berkualitas tinggi. Individu yang memiliki kemampuan menonjol perlu ditemukan lebih awal agar dapat dibina dan diarahkan sesuai dengan bidang yang paling sesuai dengan potensinya. Proses ini tidak hanya relevan bagi institusi olahraga atau lembaga pendidikan formal, tetapi juga bagi perusahaan dan organisasi yang ingin menciptakan pemimpin masa depan yang visioner.

Metode dalam proses identifikasi dan seleksi talenta mengalami perkembangan signifikan. Jika sebelumnya hanya mengandalkan observasi dan pengukuran konvensional, saat ini pendekatan berbasis teknologi seperti kecerdasan buatan dan pembelajaran mesin mulai diterapkan. Penilaian dilakukan secara multidimensi, mencakup aspek fisik, psikologis, teknis, hingga sosial. Penerapan metode yang tepat dan berimbang dapat meningkatkan akurasi seleksi, meminimalkan kesalahan pengambilan keputusan, serta

memperbesar peluang sukses pengembangan individu tersebut di masa depan.

1. Pendekatan dan Metode Identifikasi Talenta

Identifikasi talenta unggul dilakukan melalui berbagai pendekatan yang disesuaikan dengan konteks dan tujuan pengembangan individu tersebut. Dalam pendekatan tradisional, proses ini biasanya melibatkan observasi langsung, penilaian fisik seperti kekuatan dan daya tahan tubuh, serta tes keterampilan teknis sesuai bidang yang diikuti. Pelatih, guru, atau manajer memiliki peran sentral dalam menilai kemampuan awal seseorang berdasarkan kinerja yang ditunjukkan selama aktivitas rutin. Pendekatan ini masih banyak digunakan karena kemudahannya dalam diterapkan, khususnya di lingkungan yang belum mengadopsi teknologi secara luas.

Pendekatan modern membawa perubahan besar dalam proses identifikasi talenta. Pemanfaatan kecerdasan buatan, deep learning, dan analisis big data memungkinkan penilaian dilakukan secara lebih objektif dan akurat. Sistem ini mampu mengolah ribuan data performa dan karakteristik individu untuk memberikan prediksi potensi keberhasilan yang lebih tajam. Teknologi seperti pelacak biometrik, sensor gerak, hingga perangkat lunak analisis psikologis digunakan untuk menilai setiap aspek yang relevan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kecepatan identifikasi, tetapi juga

mengurangi kemungkinan terjadinya bias personal (Abidin & Erdem, 2025; Barraclough et al., 2022).

Penilaian multidisipliner yang menggabungkan berbagai aspek seperti fisiologis, teknis, psikologis, dan usia biologis menjadi syarat penting agar hasil identifikasi tidak hanya valid dalam jangka pendek, tetapi juga relevan dalam proses jangka panjang. Seorang individu yang unggul secara teknis bisa saja tertinggal jika aspek psikologisnya tidak mendukung. Oleh karena itu, identifikasi talenta perlu dilakukan melalui sinergi antarbidang keilmuan agar hasilnya menyeluruh dan dapat ditindaklanjuti secara strategis (Hamidi & Wazir, 2022; Koopmann et al., 2020; Mustafovic et al., 2020; Zhao et al., 2024).

2. Faktor-Faktor Penentu Talenta Unggul

Penilaian terhadap individu berbakat melibatkan sejumlah faktor utama yang saling berpengaruh. Faktor pertama adalah fisik dan fisiologis, yang mencakup aspek seperti kebugaran, tinggi badan, massa otot, kekuatan otot, dan koordinasi gerak. Dalam dunia olahraga, misalnya, aspek ini sangat menentukan karena berhubungan langsung dengan kemampuan kinerja di lapangan. Tes antropometri dan pengukuran biometrik sering digunakan untuk mengumpulkan data objektif yang dapat dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan (Balogh et al., 2024; Mustafovic et al., 2020).

Faktor kedua adalah psikologis. Karakteristik kepribadian, tingkat motivasi, grit, dan kecerdasan emosional memengaruhi bagaimana seseorang menghadapi tekanan, bersaing, dan mempertahankan performa. Individu dengan kepercayaan diri tinggi dan kemampuan mengelola emosi cenderung lebih stabil dalam menghadapi situasi kompleks. Aspek ini perlu dinilai melalui instrumen psikotes yang valid dan reliabel agar hasilnya akurat (Hamidi & Wazir, 2022; Tétreault et al., 2024).

Faktor ketiga adalah keterampilan teknis yang sesuai dengan bidang yang digeluti. Dalam bidang olahraga, keterampilan seperti teknik menendang, menggiring, atau melompat menjadi fokus. Dalam bidang seni, aspek seperti penguasaan alat musik atau ekspresi panggung yang diperhatikan. Penilaian ini dilakukan oleh ahli yang memahami standar keterampilan pada level tertentu (Koopmann et al., 2020).

Faktor keempat adalah usia biologis. Anak-anak dengan usia biologis yang lebih matang sering kali memiliki keunggulan fisik dibandingkan yang masih dalam tahap pertumbuhan awal. Perbedaan ini dapat memengaruhi hasil seleksi apabila tidak diperhitungkan secara adil. Oleh karena itu, penilaian kematangan biologis menjadi penting untuk menghindari ketimpangan yang tidak berdasar (Mustafovic et al., 2020; Sedeaud et al., 2025).

Faktor terakhir adalah lingkungan sosial. Dukungan dari keluarga, pelatih, sekolah, dan teman sebaya memengaruhi semangat dan konsistensi dalam mengembangkan diri. Lingkungan yang suportif memberikan rasa aman dan motivasi tambahan yang penting untuk pertumbuhan individu dalam jangka panjang (Sasani et al., 2024).

3. Proses dan Tantangan dalam Seleksi Talenta

Setelah identifikasi awal dilakukan, proses seleksi menjadi tahap krusial untuk menentukan siapa yang layak mendapatkan pembinaan lebih lanjut. Proses ini dilakukan berdasarkan hasil tes, observasi lapangan, serta pertimbangan praktisi atau pelatih yang berpengalaman. Evaluasi bisa melibatkan diskusi tim seleksi dan terkadang mempertimbangkan intuisi berdasarkan pengalaman profesional. Proses ini menuntut konsistensi agar hasil seleksi mencerminkan kualitas objektif individu, bukan sekadar preferensi subjektif (Roberts et al., 2020; Tétreault et al., 2024).

Beberapa tantangan utama dalam seleksi talenta mencakup bias penilaian, efek usia relatif, dan risiko spesialisasi dini. Bias penilaian terjadi ketika faktor-faktor nonteknis seperti favoritisme atau stereotip memengaruhi hasil keputusan. Efek usia relatif muncul ketika individu yang lahir lebih awal dalam tahun yang sama cenderung lebih matang secara fisik, sehingga terlihat lebih unggul daripada teman sebayanya yang lahir belakangan. Hal ini

berpotensi menyebabkan ketidakadilan dalam seleksi (Morganti et al., 2023).

Risiko spesialisasi dini juga menjadi perhatian. Individu yang terlalu cepat difokuskan pada satu bidang tertentu sering kali mengalami kejenuhan, cedera, atau kehilangan minat sebelum mencapai puncak karier. Fenomena burnout dan drop-out banyak terjadi akibat beban latihan dan tekanan yang tidak sesuai dengan tahap perkembangan psikologis. Oleh karena itu, pendekatan holistik dan probabilistik mulai banyak dikembangkan untuk menyeimbangkan antara prestasi jangka pendek dan kesiapan jangka panjang (Shahidi et al., 2023; Till & Baker, 2020).

4. Inovasi dan Rekomendasi Praktis

Kemajuan teknologi telah menghasilkan inovasi penting dalam proses identifikasi dan seleksi talenta. Penggunaan model deep learning dan teknik seleksi fitur memungkinkan analisis data yang lebih kompleks dan presisi yang lebih tinggi. Dalam konteks olahraga, misalnya, penerapan sistem berbasis deep learning berhasil mencapai tingkat akurasi hingga 97% dalam mengidentifikasi potensi atlet muda. Teknologi ini mampu mengevaluasi ribuan variabel dalam waktu singkat, memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang performa individu (Abidin & Erdem, 2025).

Penilaian psikologis berbasis instrumen digital serta pemantauan perkembangan secara

longitudinal direkomendasikan untuk memastikan bahwa individu yang diseleksi benar-benar memiliki potensi jangka panjang. Pemantauan ini memungkinkan evaluasi ulang jika diperlukan dan memberikan dasar untuk intervensi tepat waktu, seperti pelatihan tambahan atau penyesuaian jalur pengembangan (Hamidi & Wazir, 2022; Sedeaud et al., 2025).

Organisasi, sekolah, dan lembaga pelatihan disarankan membangun sistem identifikasi dan seleksi yang transparan, inklusif, dan adaptif terhadap dinamika perkembangan individu. Program berbasis data harus disertai dengan pendekatan manusiawi yang memperhatikan kondisi mental dan sosial setiap individu. Dengan demikian, proses seleksi tidak hanya mengedepankan pencapaian, tetapi juga memastikan keberlanjutan dan keseimbangan dalam proses pengembangan potensi manusia.

BAB III

PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN PELATIHAN

Perubahan cepat di era digital dan transisi menuju Industri 4.0 telah menciptakan kebutuhan besar terhadap tenaga kerja yang kompeten dan adaptif. Organisasi dan individu tidak dapat bergantung pada pengetahuan lama untuk menghadapi tantangan masa depan. Kompetensi kerja yang relevan harus terus diperbarui melalui pelatihan yang terarah dan berkelanjutan. Pengembangan kompetensi menjadi fondasi dalam membangun daya saing organisasi dan kinerja profesional. Dalam konteks ini, pelatihan berbasis kompetensi hadir sebagai pendekatan strategis yang menghubungkan kebutuhan dunia kerja dengan proses pembelajaran sistematis dan terukur.

Pengembangan kompetensi bukan sekadar aktivitas pelatihan teknis, melainkan proses strategis yang mencakup perencanaan, implementasi, dan evaluasi secara menyeluruh. Kegiatan ini dirancang untuk menjembatani kesenjangan antara kualifikasi individu saat ini dan tuntutan peran kerja yang terus berkembang. Dalam berbagai sektor, seperti pendidikan, kesehatan, manufaktur, dan layanan publik, pendekatan ini telah terbukti mampu meningkatkan performa dan

produktivitas secara nyata. Oleh karena itu, memahami strategi, model, efektivitas, dan praktik terbaik dalam pengembangan kompetensi menjadi keharusan bagi organisasi masa kini.

1. Pendekatan dan Model Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi membutuhkan pendekatan yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik dari masing-masing pekerjaan. Dalam implementasinya, pelatihan berbasis kompetensi dirancang secara sistematis, menggunakan data kebutuhan lapangan sebagai dasar. Pendekatan ini menekankan bahwa setiap program pelatihan harus relevan, terarah, dan mampu diukur dampaknya. Di sektor pendidikan, tenaga pengajar membutuhkan pelatihan pedagogis yang disesuaikan dengan perkembangan teknologi pembelajaran. Di sektor industri, pekerja dituntut menguasai mesin berbasis digital dan sistem otomatisasi. Sementara itu, di sektor kesehatan, pembaruan kompetensi menyangkut prosedur medis dan teknologi diagnosa modern (Fejfarová & Fejfar, 2022; MacKay et al., 2024; Sherly et al., 2022).

Model yang banyak digunakan dalam desain pelatihan berbasis kompetensi adalah model ADDIE, yang terdiri dari lima tahap: Analisis, Desain, Pengembangan, Implementasi, dan Evaluasi. Tahap analisis berfokus pada pemetaan kebutuhan pelatihan dan gap kompetensi individu. Tahap desain

mencakup penyusunan kurikulum, metode pelatihan, serta materi pembelajaran yang relevan. Selanjutnya, tahap pengembangan melibatkan pembuatan materi pelatihan dan penyesuaian dengan teknologi yang digunakan. Pada tahap implementasi, pelatihan dilaksanakan dalam bentuk kelas, praktik langsung, atau simulasi. Terakhir, tahap evaluasi digunakan untuk mengukur efektivitas pelatihan dan kepuasan peserta (Klomim & Kuayngern, 2023; Prajugjit & Kaewkuekool, 2020; Soliani et al., 2024).

Kerangka kompetensi juga digunakan sebagai panduan dalam menyusun pelatihan. Framework ini menjelaskan secara rinci keterampilan teknis, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk menjalankan suatu fungsi pekerjaan dengan baik. Dengan panduan ini, pelatihan dapat disusun secara terarah, terukur, dan konsisten dengan kebutuhan kerja.

2. Efektivitas Pelatihan Berbasis Kompetensi

Pelatihan berbasis kompetensi terbukti memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kemampuan individu. Dalam studi pada berbagai profesi seperti guru, auditor, dan karyawan sektor swasta maupun publik, pelatihan ini berhasil meningkatkan penguasaan materi, motivasi kerja, dan produktivitas (Nurhalima, 2023; Rumasukun, 2024; Sherly et al., 2022). Efektivitas pelatihan terletak pada kemampuannya menjawab kebutuhan spesifik yang bersumber dari permasalahan nyata di

lapangan. Setiap pelatihan dirancang untuk menjawab “apa yang dibutuhkan” dan bukan hanya “apa yang seharusnya diajarkan”.

Di era digital, pelatihan tidak hanya fokus pada aspek teknis, tetapi juga mengembangkan keterampilan non-teknis atau soft skills. Kompetensi seperti kecerdasan emosional, literasi digital, kepemimpinan, kemampuan komunikasi, dan kolaborasi menjadi sangat penting. Dengan kompetensi ini, individu mampu bekerja dalam tim lintas generasi, menghadapi tekanan kerja, serta menyampaikan ide dengan lebih efektif. Kemampuan ini sangat dibutuhkan dalam konteks kerja modern yang mengutamakan fleksibilitas dan inovasi (Howard et al., 2021; Zhukova, 2022).

Efektivitas pelatihan juga ditentukan oleh metode yang digunakan. Pelatihan yang menggabungkan teori dan praktik lapangan terbukti lebih efektif dibandingkan dengan metode ceramah satu arah. Simulasi kerja, studi kasus, dan diskusi kelompok memberi ruang bagi peserta untuk berpikir kritis, bereksperimen, dan menyelesaikan masalah nyata. Metode ini juga menumbuhkan rasa percaya diri karena peserta merasa terlibat langsung dalam proses pembelajaran.

3. Komponen Utama dalam Pengembangan Kompetensi

Proses pengembangan kompetensi yang efektif dibangun atas empat komponen utama: analisis kebutuhan, desain program, implementasi pelatihan, dan evaluasi hasil. Analisis kebutuhan merupakan tahap awal yang sangat penting, karena menentukan arah dan isi pelatihan. Tahap ini melibatkan identifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki saat ini dengan yang dibutuhkan di lapangan kerja. Hasil dari analisis ini akan menjadi dasar dalam menyusun kurikulum pelatihan (Karyadi et al., 2024; Sherly et al., 2022).

Desain program merupakan tahap di mana metode, materi, dan durasi pelatihan disusun secara rinci. Kurikulum disusun agar sesuai dengan karakteristik peserta, tujuan pelatihan, dan keterbatasan sumber daya yang dimiliki organisasi. Implementasi pelatihan merupakan tahap eksekusi dari program yang sudah dirancang. Pada tahap ini, pelatihan dapat disampaikan dalam berbagai format seperti kelas tatap muka, pelatihan daring, mentoring, maupun pelatihan berbasis proyek (Howard et al., 2021; Nurhalima, 2023).

Evaluasi menjadi tahap penting yang menentukan apakah pelatihan berhasil mencapai tujuannya atau tidak. Evaluasi dilakukan dengan mengukur perubahan kemampuan peserta, dampak terhadap pekerjaan, serta kepuasan mereka

terhadap program pelatihan. Evaluasi juga berguna untuk melakukan perbaikan terhadap pelatihan berikutnya agar lebih efektif dan efisien (Prajugjit & Kaewkuekool, 2020).

4. Praktik Terbaik dan Tantangan

Dalam pengembangan kompetensi, beberapa praktik terbaik telah diterapkan di berbagai organisasi. Pelatihan berbasis pengalaman atau experiential learning memberi kesempatan bagi peserta untuk belajar melalui keterlibatan langsung dalam situasi kerja nyata. Program mentoring juga terbukti efektif dalam mempercepat pembelajaran dan adaptasi di tempat kerja. Selain itu, pembelajaran digital atau e-learning memungkinkan fleksibilitas waktu dan tempat, sehingga pelatihan dapat diakses oleh peserta dengan jadwal kerja yang padat (MacKay et al., 2024; Rumasukun, 2024).

Penyesuaian pelatihan dengan kebutuhan industri menjadi strategi penting. Dunia kerja terus mengalami transformasi, baik dari sisi teknologi, regulasi, maupun ekspektasi pelanggan. Program pelatihan yang dinamis, fleksibel, dan responsif akan lebih mudah diterima dan diaplikasikan oleh peserta. Kerjasama antara institusi pendidikan, pelaku industri, dan pemerintah menjadi kunci dalam menciptakan ekosistem pelatihan yang berkualitas.

Tantangan yang sering muncul adalah menjaga relevansi pelatihan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan sektor tertentu. Program

pelatihan yang tidak diperbarui berisiko menjadi usang dan tidak lagi bermanfaat bagi peserta. Tantangan lainnya adalah evaluasi jangka panjang. Banyak organisasi hanya mengukur keberhasilan pelatihan dari kepuasan peserta, bukan dari peningkatan kinerja yang terjadi setelahnya. Oleh karena itu, sistem monitoring dan evaluasi perlu dirancang secara komprehensif agar pelatihan benar-benar memberikan dampak positif bagi organisasi (Kakemam & Liang, 2023).

BAB IV

PERENCANAAN KARIR DAN SUKSESI

Di tengah dinamika bisnis global dan kompleksitas lingkungan kerja modern, organisasi menghadapi tantangan dalam menjaga stabilitas internal dan kesinambungan kepemimpinan. Pergantian pemimpin, pergeseran demografi tenaga kerja, serta kebutuhan akan inovasi dan adaptasi cepat menuntut organisasi memiliki sistem yang mampu memastikan transisi kepemimpinan berjalan mulus. Perencanaan karir dan suksesi menjadi elemen strategis yang tidak dapat diabaikan dalam konteks pengembangan sumber daya manusia jangka panjang.

Perencanaan karir memberi arah bagi individu untuk mengembangkan potensinya secara terstruktur. Sementara itu, suksesi berfungsi menyiapkan pengganti yang andal bagi posisi-posisi kunci dalam organisasi. Ketika kedua proses ini berjalan paralel dan saling menguatkan, organisasi akan lebih siap menghadapi perubahan mendadak dan menjaga momentum pertumbuhan. Dengan perencanaan yang matang dan dukungan sistemik, organisasi tidak hanya mempertahankan talenta terbaik, tetapi juga

membangun fondasi untuk regenerasi kepemimpinan yang berkelanjutan.

1. Konsep dan Hubungan Perencanaan Karir & Suksesi

Perencanaan karir merupakan proses sistematis yang membantu individu merancang jalur pengembangan profesional berdasarkan tujuan, minat, dan kompetensi pribadi. Proses ini didorong oleh partisipasi aktif karyawan, didukung oleh bimbingan atasan langsung serta kebijakan pengembangan SDM yang terstruktur. Individu diberikan peta jalan untuk mencapai posisi yang diinginkan melalui penguatan kompetensi dan pengalaman kerja yang relevan.

Sementara itu, suksesi adalah upaya organisasi dalam memastikan bahwa tidak terjadi kekosongan pada posisi-posisi strategis akibat pengunduran diri, pensiun, atau kondisi mendadak lainnya. Suksesi bukan hanya persoalan siapa yang akan menggantikan posisi tertentu, tetapi juga mencakup bagaimana organisasi menyiapkan kandidat terbaik melalui proses pembinaan dan evaluasi yang tepat (Dagsangan & Narciso, 2023; Ramola & Rangnekar, 2021).

Hubungan antara perencanaan karir dan suksesi bersifat saling mendukung. Ketika individu

mengetahui jalur karirnya jelas dan memiliki kesempatan berkembang ke posisi yang lebih tinggi, motivasi dan keterikatannya terhadap organisasi akan meningkat. Di sisi lain, organisasi yang memiliki strategi suksesi yang matang secara otomatis memberi ruang promosi dan mobilitas internal yang terarah. Hal ini memperkuat iklim kerja yang positif, mendorong loyalitas, dan menciptakan kader pemimpin masa depan dari dalam organisasi itu sendiri (Atalla et al., 2024; Tetteh et al., 2022).

2. Praktik Terbaik dan Model Implementasi

Implementasi perencanaan karir dan suksesi memerlukan praktik yang terstruktur dan berbasis data. Proses diawali dengan identifikasi posisi-posisi kunci yang memiliki dampak besar terhadap kinerja organisasi. Posisi ini biasanya berada pada level strategis atau manajerial, tetapi juga bisa mencakup posisi fungsional kritis yang sulit digantikan. Setelah posisi ditentukan, organisasi melakukan penilaian potensi dan kinerja untuk menemukan individu yang layak dikembangkan sebagai kandidat suksesi (Taechasapasith & Silakorn, 2023).

Penilaian potensi dan kinerja sering menggunakan model nine-box grid, yaitu matriks yang memetakan karyawan berdasarkan tingkat kinerja dan potensi mereka. Karyawan yang berada di kuadran tinggi untuk kedua aspek tersebut biasanya

masuk dalam pipeline suksesi. Selain itu, asesmen kompetensi melalui metode objektif seperti assessment center, psikotes, dan wawancara berbasis kompetensi juga digunakan untuk memastikan kandidat memiliki kesiapan nyata.

Pengembangan Individual Development Plan (IDP) menjadi bagian penting dalam menyiapkan kandidat suksesi. Melalui IDP, karyawan diberi rencana pengembangan personal yang mencakup pelatihan teknis, rotasi jabatan, mentoring, dan coaching. Rotasi jabatan membantu memperluas perspektif dan pengalaman lintas fungsi. Mentoring dan coaching dilakukan oleh pemimpin senior untuk mempercepat proses adaptasi dan penguatan karakter kepemimpinan (Bano et al., 2022; Jumawan, 2023).

Keberhasilan implementasi perencanaan karir dan suksesi sangat bergantung pada komitmen manajemen puncak. Keterlibatan pimpinan dalam memberikan arahan strategis dan dukungan moral terhadap proses pengembangan SDM menentukan seberapa jauh program ini dapat dijalankan secara konsisten. Selain itu, budaya organisasi yang terbuka terhadap pengembangan dan promosi internal juga menjadi fondasi kuat bagi keberlangsungan sistem ini (Phillips, 2020b).

3. Faktor Kunci Keberhasilan Perencanaan Karir dan Suksesi

Terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi efektivitas perencanaan karir dan suksesi. Faktor pertama adalah dukungan manajemen. Komitmen dan keterlibatan manajemen puncak menciptakan legitimasi atas program pengembangan SDM. Dukungan ini tercermin dalam penyediaan anggaran, keterlibatan dalam proses evaluasi, serta pemberian penghargaan atas pencapaian pengembangan karyawan (Taechasapasith & Silakorn, 2023).

Faktor kedua adalah pengembangan kompetensi. Pelatihan formal, program mentoring, coaching, serta IDP yang dirancang secara spesifik untuk setiap kandidat mempercepat kesiapan mereka dalam menduduki posisi strategis. Pengembangan ini dilakukan secara bertahap dengan target yang jelas dan terukur (Atalla et al., 2024).

Faktor ketiga adalah sistem penilaian potensi dan kinerja yang objektif. Asesmen berbasis data dan analisis perilaku menjadi penting untuk menghindari bias subjektif dalam proses seleksi kandidat. Evaluasi dilakukan secara berkala untuk memantau perkembangan dan menyesuaikan rencana pengembangan (Jumawan, 2023; Phillips, 2020a).

Faktor keempat adalah kebijakan formal dan sistem pendukung. Organisasi perlu memiliki prosedur suksesi yang terdokumentasi dengan baik, lengkap dengan kriteria pemilihan, tahapan pengembangan, serta indikator keberhasilan. Sistem ini harus transparan dan dipahami oleh seluruh pihak yang terlibat (Bano et al., 2022; Dagsangan & Narciso, 2023).

4. Dampak pada Kinerja dan Retensi

Perencanaan karir dan suksesi yang dirancang secara matang memberikan dampak positif terhadap retensi karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan melihat adanya peluang karir yang jelas, tingkat loyalitas meningkat. Hal ini membantu organisasi dalam mempertahankan talenta terbaik dan mengurangi tingkat turnover yang tinggi. Selain itu, program pengembangan karir berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja dan komitmen organisasi, karena individu merasa memiliki arah dan tujuan dalam perannya (M & Archana, 2024; Tetteh et al., 2022).

Organisasi yang memiliki sistem suksesi efektif juga cenderung lebih siap menghadapi perubahan atau krisis kepemimpinan. Ketika seorang pemimpin meninggalkan posisinya, kandidat pengganti yang telah disiapkan dapat segera mengisi peran tersebut tanpa mengganggu stabilitas

operasional. Hal ini memberikan efisiensi dan kepercayaan baik dari internal maupun eksternal organisasi (Atalla et al., 2024).

Ketersediaan jalur karir yang jelas turut menciptakan iklim kerja yang kompetitif dan sehat. Karyawan berusaha menunjukkan performa terbaik karena mengetahui bahwa peluang promosi tersedia. Di sisi lain, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya pengembangan secara lebih strategis kepada individu-individu yang menunjukkan potensi tinggi.

BAB V

KEPEMIMPINAN DALAM KONTEKS MODERN

Transformasi sosial, teknologi, dan budaya kerja telah mengubah wajah kepemimpinan secara drastis. Di era modern yang ditandai dengan percepatan globalisasi, digitalisasi, serta meningkatnya ketidakpastian dan kompleksitas, kepemimpinan tidak lagi sekadar soal posisi atau wewenang. Pemimpin masa kini dihadapkan pada tanggung jawab yang lebih luas, termasuk menciptakan arah strategis, membangun hubungan manusia yang kuat, serta menavigasi organisasi melalui lingkungan yang rapuh, penuh tekanan, tidak linear, dan sulit dipahami (BANI).

Organisasi tidak lagi hanya membutuhkan manajer yang mampu mengatur dan menjalankan sistem, tetapi juga pemimpin yang dapat menginspirasi, memotivasi, dan mendorong transformasi. Kebutuhan akan figur pemimpin yang mampu menjembatani aspek emosional dan rasional menjadi lebih krusial. Di tengah tekanan eksternal dan ekspektasi internal yang semakin tinggi, kepemimpinan yang adaptif, visioner, dan kolaboratif menjadi kunci untuk membangun organisasi yang berkelanjutan dan resilien.

1. Karakteristik dan Kompetensi Pemimpin Modern

Pemimpin modern dibentuk oleh kemampuan untuk menyeimbangkan antara hasil dan hubungan, strategi dan empati, serta teknologi dan nilai-nilai manusia. Kepemimpinan tidak lagi sekadar mengandalkan otoritas formal, tetapi juga kredibilitas personal yang dibangun melalui komunikasi yang terbuka, kemampuan mendengar, serta ketulusan dalam memperhatikan kebutuhan tim. Komunikasi yang efektif menjadi tulang punggung dari semua proses kepemimpinan yang sukses. Empati dan pengelolaan hubungan menjadi jembatan untuk menciptakan iklim kerja yang sehat dan kolaboratif.

Kompetensi inti pemimpin saat ini mencakup kemampuan adaptasi terhadap perubahan, semangat belajar yang tidak pernah berhenti, serta kecerdasan emosional yang tinggi. Kecerdasan emosional meliputi kemampuan memahami diri sendiri, mengatur emosi, mengenali emosi orang lain, dan membangun hubungan yang saling mendukung. Di sisi lain, kemajuan teknologi seperti kecerdasan buatan menuntut pemimpin memahami bagaimana memanfaatkannya untuk pengambilan keputusan, efisiensi proses, dan peningkatan daya saing organisasi (Avdeeva & Lobanova, 2024; Buryk et al., 2025; Vorina et al., 2023).

Personal branding juga muncul sebagai elemen penting. Pemimpin yang mampu membangun citra diri yang positif akan memiliki pengaruh lebih luas, baik di dalam organisasi maupun di ruang publik. Personal branding bukan soal pencitraan, melainkan konsistensi nilai, tindakan, dan komunikasi yang mencerminkan integritas dan komitmen terhadap visi yang dibawa (Mieszajkina, 2025).

2. Perbedaan Kepemimpinan dan Manajemen

Dalam banyak konteks, kepemimpinan dan manajemen sering dianggap serupa. Padahal, keduanya memiliki peran dan fokus yang berbeda. Kepemimpinan lebih menekankan pada arah, visi, dan perubahan. Seorang pemimpin bertugas menunjukkan masa depan, membangun semangat kolektif, dan mendorong transformasi melalui inspirasi dan pengaruh personal. Kepemimpinan menjawab pertanyaan "ke mana kita akan pergi" dan "mengapa arah itu penting".

Sebaliknya, manajemen fokus pada pelaksanaan strategi dan pencapaian tujuan melalui pengelolaan sumber daya secara efisien. Manajer merancang struktur kerja, mengontrol proses, serta memastikan bahwa hasil dicapai sesuai target. Manajemen lebih operasional dan mengacu pada keteraturan dan kepatuhan terhadap prosedur.

Pemimpin ideal di era modern adalah mereka yang mampu menggabungkan kedua peran ini. Ia tidak hanya mampu memimpin perubahan, tetapi juga memastikan bahwa sistem berjalan efektif. Keseimbangan ini diperlukan agar organisasi tidak hanya tumbuh dalam gagasan, tetapi juga kokoh dalam pelaksanaan (Markina et al., 2020; Кучмєєв, 2022).

3. Pendekatan dan Gaya Kepemimpinan Kontemporer

Lingkungan yang tidak pasti menuntut pendekatan kepemimpinan yang lebih adaptif dan fleksibel. Pendekatan adaptif memberi ruang bagi pemimpin untuk terus menyesuaikan strategi dan gaya kepemimpinan berdasarkan dinamika eksternal maupun kondisi internal tim. Kepemimpinan transformasional juga mendapat tempat penting dalam konteks ini. Pemimpin transformasional berperan sebagai agen perubahan yang mendorong inovasi, memberi inspirasi, serta menciptakan iklim kerja yang mendukung pertumbuhan dan kreativitas.

Kepemimpinan visioner menekankan pada kemampuan pemimpin dalam melihat masa depan, menyampaikan arah yang jelas, serta menggerakkan seluruh elemen organisasi ke arah tujuan strategis tersebut. Di saat yang sama, kepemimpinan tim dan kolaboratif menjadi pendekatan efektif dalam

merespons kebutuhan kerja lintas fungsi dan lintas generasi.

Gaya situasional juga memiliki relevansi tinggi dalam konteks organisasi yang beragam. Gaya ini memungkinkan pemimpin menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan tingkat kesiapan dan karakteristik tim. Dengan demikian, pendekatan kepemimpinan tidak bersifat kaku, melainkan responsif terhadap kondisi nyata di lapangan (Moroz, 2020; Subramanian & Banihashemi, 2024; Zarychanskyi & Zarichanska, 2021).

4. Tantangan dan Implikasi Praktis

Kepemimpinan di era modern tidak lepas dari berbagai tantangan kompleks. Ketidakpastian menjadi tantangan utama, baik dalam bentuk ketidakpastian pasar, regulasi, teknologi, maupun kondisi geopolitik. Pemimpin harus mampu mengambil keputusan dalam kondisi yang tidak memiliki kepastian informasi atau jaminan hasil. Dalam kondisi seperti ini, kemampuan untuk berpikir strategis, cepat, dan berbasis data menjadi sangat krusial.

Fleksibilitas kerja juga menciptakan tantangan tersendiri. Sistem kerja jarak jauh dan hybrid menuntut pemimpin untuk mengelola tim tanpa kehadiran fisik secara langsung. Kebutuhan

akan komunikasi yang terbuka, pengukuran kinerja yang adil, serta pengelolaan motivasi menjadi lebih kompleks. Pemimpin tidak hanya menjadi pengarah, tetapi juga fasilitator bagi keberhasilan tim dalam konteks kerja yang baru ini (Johns, 2023).

Generasi baru yang memasuki dunia kerja membawa nilai-nilai yang berbeda. Mereka lebih menuntut transparansi, keseimbangan kehidupan kerja, serta kesempatan untuk tumbuh secara personal. Pemimpin modern harus mampu beradaptasi dengan ekspektasi ini tanpa mengorbankan kinerja tim. Pendekatan top-down yang kaku tidak lagi relevan. Pendekatan partisipatif, kolaboratif, dan berbasis empati menjadi lebih efektif dalam membangun keterikatan dan loyalitas.

Untuk menjawab tantangan tersebut, pengembangan kepemimpinan perlu dilakukan secara berkelanjutan dan berbasis pengalaman. Program pelatihan kepemimpinan harus dirancang agar tidak hanya menyentuh aspek teknis, tetapi juga memperkuat dimensi psikologis dan sosial dari seorang pemimpin. Budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan pembelajaran menjadi penopang penting dalam membentuk kepemimpinan yang tangguh dan relevan dengan zaman (Balcerzyk, 2021; Vorina et al., 2023).

BAB VI

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN VISIONER

Lingkungan organisasi modern terus mengalami perubahan cepat akibat perkembangan teknologi, globalisasi, dan dinamika pasar yang tidak stabil. Untuk dapat bertahan dan unggul, organisasi memerlukan kepemimpinan yang tidak hanya mengelola rutinitas, tetapi juga mampu menciptakan arah baru yang inspiratif dan transformatif. Kepemimpinan transformasional dan visioner menjadi dua pendekatan yang semakin mendapat perhatian dalam menghadapi tantangan ini. Kedua gaya kepemimpinan ini membangun budaya inovasi, memperkuat partisipasi karyawan, dan mendorong organisasi menuju masa depan yang lebih adaptif dan kompetitif.

Pemimpin transformasional memfokuskan diri pada perubahan perilaku dan pola pikir individu dalam organisasi. Mereka membentuk budaya kerja baru melalui pengaruh personal, motivasi tinggi, dan nilai-nilai etika. Sementara itu, pemimpin visioner memiliki kemampuan dalam merumuskan visi jangka panjang yang jelas, membimbing arah strategis organisasi, dan

menciptakan inovasi yang relevan dengan perkembangan eksternal. Keduanya diperlukan dalam proses transformasi organisasi yang ingin menciptakan keunggulan berkelanjutan.

1. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional dan Visioner

Kepemimpinan transformasional melibatkan serangkaian tindakan yang berorientasi pada perubahan mendasar dalam organisasi. Pemimpin dengan gaya ini berusaha mengangkat motivasi dan semangat kerja pengikutnya dengan memberikan visi inspiratif yang membangkitkan komitmen tinggi. Karakteristik utama dari pemimpin transformasional adalah karisma yang kuat, kemampuan memberikan inspirasi, integritas etika yang tinggi, serta komitmen terhadap pengembangan personal setiap anggota tim. Pemimpin seperti ini tidak puas dengan kinerja biasa, melainkan mendorong pengikut untuk mencapai potensi terbaik mereka melalui pembinaan dan teladan yang nyata (Baker & Hoidn, 2023; Dewi, 2024; Quiros, 2020).

Di sisi lain, kepemimpinan visioner menitikberatkan pada perumusan visi yang kuat dan kemampuan menyampaikannya secara jelas kepada seluruh anggota organisasi. Visi yang dirumuskan mencerminkan gambaran masa depan yang dicita-citakan bersama dan berfungsi sebagai panduan arah

strategis organisasi. Pemimpin visioner tidak hanya melihat kondisi saat ini, tetapi juga memahami tren masa depan, serta menggerakkan organisasi agar siap menghadapi tantangan baru. Mereka mendorong inovasi, berpikir ke depan, dan memastikan organisasi tetap relevan di tengah arus perubahan (Hermawan et al., 2024; Lamu, 2023).

Kedua pendekatan ini sama-sama menempatkan motivasi dan pengaruh personal sebagai fondasi utama. Kepemimpinan transformasional bekerja melalui penguatan individu dan perubahan budaya organisasi. Kepemimpinan visioner beroperasi melalui pengarahan strategis dan penanaman semangat kolektif untuk bergerak menuju masa depan yang lebih baik.

2. Dampak pada Inovasi, Kinerja, dan Budaya Organisasi

Kepemimpinan transformasional dan visioner memberikan kontribusi signifikan terhadap berbagai aspek kinerja organisasi. Dari sisi inovasi, kedua pendekatan ini mendorong terciptanya lingkungan yang mendukung eksperimen, kreativitas, dan pembelajaran. Pemimpin transformasional menghapuskan hambatan psikologis terhadap perubahan, mendorong karyawan untuk mengambil risiko yang sehat, dan memberikan dukungan dalam mengembangkan ide-

ide baru. Budaya inovatif ini tumbuh melalui interaksi yang terbuka dan penghargaan terhadap keberanian mencoba hal baru (Abdul-Azeez et al., 2024; Hermawan et al., 2024).

Kepemimpinan visioner memperkuat arah jangka panjang organisasi dan menjadikan inovasi sebagai bagian dari strategi utama. Dengan visi yang terkomunikasikan secara konsisten, organisasi memiliki kejelasan tujuan dan fokus dalam menjalankan transformasi digital, diversifikasi produk, atau perluasan pasar. Hal ini berpengaruh langsung terhadap peningkatan daya saing dan keberhasilan jangka panjang. Dalam berbagai studi kasus, kepemimpinan visioner terbukti mempercepat adopsi teknologi baru dan memperkuat komitmen strategis seluruh elemen organisasi (Marwanah et al., 2024; Soomro & Khan, 2024).

Dampak positif lainnya adalah meningkatnya keterlibatan dan loyalitas karyawan. Ketika karyawan merasa menjadi bagian dari visi besar dan mendapatkan inspirasi dari pemimpinnya, mereka lebih bersemangat untuk berkontribusi secara aktif. Keterlibatan ini berpengaruh terhadap penurunan turnover, peningkatan produktivitas, serta tumbuhnya rasa kepemilikan terhadap organisasi. Kepemimpinan transformasional juga menciptakan

budaya kerja yang dilandasi kepercayaan, saling menghargai, dan semangat kolektif untuk maju bersama (Bashori et al., 2022; Sueb & Sopiah, 2023).

3. Perbandingan Kepemimpinan Transformasional dan Visioner

Kepemimpinan transformasional dan visioner memiliki perbedaan pada fokus utama dan pendekatannya. Kepemimpinan transformasional lebih terarah pada perubahan internal dalam individu dan budaya organisasi. Visi yang dibawa oleh pemimpin transformasional cenderung lebih berorientasi pada nilai, pengembangan moral, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Mereka memimpin dengan memberi teladan, memberdayakan pengikut, dan menciptakan perubahan perilaku secara berkelanjutan.

Kepemimpinan visioner lebih berfokus pada lingkungan eksternal, strategi jangka panjang, dan inovasi struktural. Pemimpin visioner menempatkan dirinya sebagai navigator yang membawa organisasi menembus batas-batas tradisional untuk mencapai posisi unggul di masa depan. Mereka menginspirasi melalui visi masa depan yang ambisius dan langkah strategis yang terencana (Khoiri, 2020; Lamu, 2023).

Perbedaan tersebut bukan menjadi pembatas, melainkan membuka peluang sinergi yang

saling melengkapi. Transformasi perilaku dan budaya internal membutuhkan arahan strategis yang jelas. Sebaliknya, visi jangka panjang akan sulit diwujudkan tanpa perubahan nyata di tingkat individu dan tim. Oleh karena itu, integrasi antara kepemimpinan transformasional dan visioner dapat menciptakan pola kepemimpinan yang utuh dan berdampak menyeluruh.

4. Sinergi dan Tantangan Implementasi

Integrasi antara kepemimpinan transformasional dan visioner menciptakan pemimpin yang tidak hanya mampu membayangkan masa depan, tetapi juga mendorong perubahan nyata di tingkat operasional dan individu. Pemimpin seperti ini mampu menyatukan kekuatan visi dengan tindakan transformatif yang menyentuh seluruh aspek organisasi. Mereka tidak hanya berbicara tentang arah masa depan, tetapi juga menjadi katalisator dalam membentuk budaya dan sistem yang mendukung perubahan.

Tantangan utama dalam implementasi kepemimpinan transformasional dan visioner terletak pada kompleksitas lingkungan kerja yang tidak stabil. Perubahan pasar yang cepat, tekanan inovasi, serta ekspektasi pemangku kepentingan yang tinggi menuntut pemimpin untuk menjaga keseimbangan antara stabilitas jangka pendek dan

visi jangka panjang. Selain itu, transformasi budaya organisasi membutuhkan waktu, konsistensi, dan komitmen tinggi dari pemimpin dan seluruh tim manajerial.

Pemimpin juga perlu menghadapi resistensi terhadap perubahan, baik dari individu maupun sistem yang sudah terbentuk. Pendekatan yang humanis dan dialog terbuka menjadi kunci dalam mengelola resistensi dan membangun dukungan dari dalam. Pelibatan karyawan dalam proses perubahan akan memperkuat rasa kepemilikan dan mempermudah implementasi kebijakan baru.

BAB VII

COACHING DAN MENTORING UNTUK PENGEMBANGAN SDM

Perubahan cepat dalam dunia kerja menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya terampil, tetapi juga adaptif dan siap menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Dalam konteks ini, coaching dan mentoring menjadi dua pendekatan strategis yang memberikan kontribusi besar terhadap pengembangan SDM. Organisasi yang mampu menerapkan keduanya secara sistematis akan memiliki keunggulan dalam menciptakan karyawan yang kompeten, termotivasi, serta siap memegang tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

Coaching dan mentoring bukan sekadar alat pengembangan individu, tetapi juga bagian dari transformasi budaya organisasi. Melalui pendekatan ini, transfer pengetahuan, penguatan kompetensi, serta pembentukan pola pikir proaktif dapat dilakukan secara terstruktur. Karyawan tidak hanya didorong untuk menyelesaikan tugas, tetapi juga difasilitasi untuk tumbuh, berkembang, dan memiliki pandangan yang luas terhadap karier dan kontribusi jangka panjang.

1. Perbedaan dan Sinergi Coaching dan Mentoring

Coaching merupakan proses pengembangan berbasis dialog terstruktur yang bertujuan meningkatkan keterampilan atau pencapaian target tertentu dalam waktu yang lebih singkat. Seorang coach bertindak sebagai fasilitator yang membantu individu menemukan solusi sendiri melalui pertanyaan reflektif, umpan balik, dan penetapan tujuan yang jelas. Fokus coaching biasanya berkaitan dengan peningkatan performa, penyelesaian masalah kerja, atau pengembangan kompetensi teknis tertentu (Bajraktarović, 2021; Hilali et al., 2020).

Sebaliknya, mentoring lebih menekankan pada transfer pengalaman, nilai, dan pemahaman jangka panjang yang diberikan oleh mentor kepada mentee. Seorang mentor, yang biasanya lebih senior, berbagi wawasan dan pandangan yang membantu mentee menavigasi jalur kariernya. Hubungan mentoring bersifat lebih personal, informal, dan berorientasi pada perkembangan menyeluruh individu, termasuk aspek profesional, etika, serta kepemimpinan (Hussey & Campbell-Meier, 2020).

Kedua metode ini memiliki karakteristik yang berbeda, tetapi justru saling melengkapi. Coaching memberikan dorongan untuk performa saat ini, sementara mentoring memberi fondasi untuk

pertumbuhan jangka panjang. Ketika diintegrasikan, coaching dan mentoring mampu membentuk ekosistem pengembangan SDM yang komprehensif. Kolaborasi antara pendekatan ini menciptakan individu yang tidak hanya terampil, tetapi juga memiliki visi dan kesiapan untuk menghadapi peran strategis (Indrayani et al., 2024; Weinberg & Scandura, 2024).

2. Manfaat Utama bagi Individu dan Organisasi

Implementasi coaching dan mentoring terbukti memberikan dampak luas, baik pada level individu maupun organisasi. Di tingkat individu, pendekatan ini mampu meningkatkan kompetensi teknis dan nonteknis secara signifikan. Karyawan yang terlibat dalam program coaching dan mentoring menunjukkan peningkatan kemampuan dalam menyelesaikan tugas, mengambil keputusan, serta menunjukkan kreativitas dan inovasi yang lebih tinggi (Murshid et al., 2020; Sjarifudin & Rony, 2023).

Selain kompetensi, kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan juga meningkat karena adanya dukungan personal yang berkelanjutan. Karyawan merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan dirinya, yang berdampak pada meningkatnya loyalitas terhadap organisasi. Hubungan interpersonal yang dibangun melalui mentoring menciptakan rasa aman, kepercayaan, dan

keterbukaan, yang memperkuat budaya kerja kolaboratif (Azzahra & Arfian, 2024; Razilu, 2024).

Dampak lain yang sangat penting adalah pengembangan kepemimpinan. Melalui mentoring dan coaching, potensi kepemimpinan dapat dikenali dan dibina sejak dini. Individu diberi kesempatan untuk mengeksplorasi kekuatan dan area pengembangan mereka melalui bimbingan yang konsisten. Hasilnya, organisasi memiliki pipeline kepemimpinan yang siap untuk menghadapi tantangan strategis ke depan (Jeong & Park, 2020; Picariello et al., 2021).

Coaching dan mentoring juga mempercepat proses adaptasi terhadap perubahan. Dalam lingkungan yang terus berubah, kecepatan belajar menjadi kunci. Karyawan yang memiliki coach dan mentor cenderung lebih cepat menyesuaikan diri dengan sistem baru, tanggung jawab baru, atau budaya organisasi yang baru terbentuk. Pendekatan ini mendukung proses transformasi organisasi menjadi lebih tangkas dan responsif terhadap dinamika eksternal (Apriliano et al., 2024; Indrayani et al., 2024).

3. Dampak Coaching dan Mentoring pada Pengembangan SDM

Program coaching dan mentoring memiliki dampak yang nyata dan terukur dalam konteks pengembangan SDM. Pertama, peningkatan kompetensi dan kinerja individu. Program ini tidak hanya memperbaiki cara kerja, tetapi juga memperkuat kemampuan berpikir kritis, problem solving, serta inisiatif. Lingkungan kerja menjadi lebih produktif karena setiap individu memiliki dukungan pengembangan yang jelas (Ichsan et al., 2023).

Kedua, peningkatan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Interaksi personal yang terjadi dalam proses coaching dan mentoring menciptakan hubungan kerja yang lebih kuat, rasa memiliki terhadap peran, serta komitmen terhadap tujuan bersama. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan retensi dan pengurangan tingkat keluar-masuk karyawan (Razilu, 2024).

Ketiga, pengembangan kepemimpinan jangka panjang. Melalui interaksi berkelanjutan, coach dan mentor membantu membentuk pola pikir strategis dan nilai kepemimpinan dalam diri karyawan. Individu tidak hanya diajarkan bagaimana menjadi pemimpin yang efektif, tetapi juga dibimbing untuk

memahami dinamika tim, empati, dan tanggung jawab sosial (Milne et al., 2022).

Keempat, memperkuat daya adaptasi organisasi terhadap perubahan. Ketika budaya coaching dan mentoring tertanam kuat, proses pembelajaran menjadi lebih cepat dan lebih menyebar. Organisasi menjadi lebih fleksibel dalam menghadapi tantangan baru, baik itu perubahan teknologi, restrukturisasi, maupun ekspansi pasar [Weinberg & Scandura, 2024].

4. Tantangan dan Kunci Keberhasilan

Walaupun coaching dan mentoring menawarkan banyak manfaat, pelaksanaannya tidak selalu mudah. Tantangan utama yang sering ditemui adalah kurangnya pemahaman terhadap peran coach dan mentor itu sendiri. Banyak organisasi menjalankan program mentoring tanpa kejelasan struktur, tujuan, atau pelatihan khusus bagi para mentor. Akibatnya, program menjadi tidak terarah dan tidak memberikan dampak maksimal (Razilu, 2024).

Kendala lainnya adalah terbatasnya dukungan organisasi. Program pengembangan ini sering kali dianggap sebagai kegiatan tambahan, bukan bagian dari strategi utama organisasi. Tanpa integrasi ke dalam sistem manajemen kinerja,

coaching dan mentoring tidak akan memberikan hasil jangka panjang. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menetapkan kebijakan yang mendukung, menyediakan sumber daya yang memadai, serta menanamkan pentingnya budaya pembelajaran ke dalam nilai inti perusahaan (Indrayani et al., 2024).

Keberhasilan program coaching dan mentoring sangat bergantung pada kualitas pelatihan yang diberikan kepada coach dan mentor. Individu yang berperan dalam proses ini perlu memiliki kompetensi interpersonal, kemampuan reflektif, serta keterampilan komunikasi yang kuat. Pelatihan berkelanjutan dan supervisi dari pihak manajemen diperlukan untuk memastikan proses berjalan sesuai prinsip-prinsip pengembangan yang benar (Bajraktarović, 2021).

Struktur program juga harus dirancang dengan cermat. Tujuan, durasi, metode interaksi, serta mekanisme evaluasi perlu ditetapkan sejak awal. Pemilihan pasangan coach-mentee atau mentor-mentee juga memengaruhi efektivitas program. Kesesuaian dalam gaya komunikasi, pengalaman, dan harapan akan memperkuat hubungan kerja dan meningkatkan keberhasilan pengembangan.

BAB VIII

MANAJEMEN KINERJA BERBASIS TALENTA

Perubahan cepat dalam lanskap bisnis global menuntut organisasi untuk memiliki strategi pengelolaan sumber daya manusia yang unggul dan dinamis. Manajemen kinerja berbasis talenta muncul sebagai pendekatan strategis yang dirancang untuk mengintegrasikan identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta sebagai bagian dari upaya penguatan kinerja organisasi. Pendekatan ini tidak hanya bertujuan mengevaluasi kinerja karyawan, tetapi juga mengoptimalkan potensi mereka secara berkelanjutan melalui pengelolaan yang terstruktur dan adaptif.

Fokus utama dari manajemen kinerja berbasis talenta terletak pada pencocokan antara potensi individu dan kebutuhan organisasi. Strategi ini menempatkan manusia sebagai aset strategis yang perlu dibina secara sistematis agar mampu memberikan kontribusi maksimal. Ketika organisasi dapat mengelola talenta dengan baik, maka produktivitas, inovasi, serta daya saing akan meningkat secara signifikan. Dalam konteks pasar kerja yang kompetitif, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan mereka dalam

mempertahankan dan mengembangkan karyawan terbaik.

1. Komponen Utama Manajemen Kinerja Berbasis Talenta

Manajemen kinerja berbasis talenta melibatkan beberapa komponen utama yang saling berkaitan. Komponen pertama adalah *talent sourcing*, yaitu proses identifikasi dan perekrutan talenta berkualitas tinggi yang sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Proses ini melibatkan strategi rekrutmen berbasis kompetensi, asesmen potensi, dan pemetaan posisi strategis. Kualitas SDM yang direkrut melalui proses ini akan menjadi fondasi awal keberhasilan sistem manajemen kinerja yang terintegrasi (Arifin, 2023; Masoumi et al., 2022; Zulfikar, 2024).

Komponen kedua adalah pengembangan dan retensi. Talenta yang telah direkrut tidak dibiarkan berkembang tanpa arah. Organisasi menyediakan program pengembangan berkelanjutan, pelatihan berbasis kebutuhan individu, coaching, mentoring, serta perencanaan karir yang jelas. Proses ini bertujuan untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi, sekaligus meningkatkan loyalitas dan motivasi mereka terhadap organisasi (Hermawati et al., 2021; Kravariti et al., 2022).

Komponen berikutnya adalah sistem penilaian kinerja yang berorientasi pada kompetensi dan hasil. Evaluasi dilakukan secara berkala untuk mengukur sejauh mana kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penilaian ini tidak hanya berdasarkan angka, tetapi juga mencakup indikator perilaku kerja, kemampuan berinovasi, dan kolaborasi lintas fungsi. Umpan balik dari berbagai pihak, seperti atasan, rekan kerja, dan bawahan, digunakan dalam sistem penilaian multi-sumber guna memperoleh hasil evaluasi yang objektif (Masoumi et al., 2022; Riskiyanti et al., 2023).

Sistem penghargaan menjadi elemen penting dalam menjaga semangat dan keterlibatan karyawan. Organisasi perlu mengembangkan skema penghargaan yang fleksibel, kompetitif, dan berbasis kinerja aktual. Pengakuan tidak hanya dalam bentuk kompensasi finansial, tetapi juga berupa pengembangan karir, eksposur proyek strategis, serta pengakuan formal dari pimpinan (Coculʼová et al., 2020).

2. Dampak pada Kinerja dan Retensi

Manajemen kinerja berbasis talenta terbukti memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Ketika karyawan ditempatkan pada peran yang sesuai dengan kekuatan dan aspirasi mereka, maka produktivitas meningkat secara

signifikan. Organisasi yang menerapkan pendekatan ini juga mengalami peningkatan inovasi, karena talenta diberdayakan untuk mengeksplorasi ide baru dan berkontribusi terhadap penyelesaian masalah kompleks (Hermawati et al., 2021; Shah & Dughar, 2024).

Retensi karyawan menjadi lebih stabil karena individu merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang. Program pengembangan yang terintegrasi dengan sistem manajemen kinerja menciptakan rasa keterikatan yang tinggi. Karyawan tidak hanya melihat organisasi sebagai tempat bekerja, tetapi juga sebagai ruang bertumbuh dan berkontribusi secara bermakna. Dengan demikian, angka turnover dapat ditekan, dan biaya rekrutmen ulang dapat diminimalkan (Aina & Atan, 2020; Kravariti et al., 2022).

Motivasi kerja meningkat ketika karyawan mengetahui bahwa kinerja mereka diukur secara adil dan bahwa upaya mereka dihargai secara nyata. Hubungan antara pencapaian pribadi dan penghargaan organisasi yang jelas menciptakan rasa tanggung jawab dan dorongan internal untuk terus memperbaiki diri. Hal ini berkontribusi pada terbentuknya budaya kinerja tinggi yang berkelanjutan di seluruh level organisasi (Arifin, 2023).

3. Praktik Terbaik dan Tantangan

Penerapan manajemen kinerja berbasis talenta yang efektif memerlukan integrasi yang kuat antara sistem manajemen kinerja dan strategi talent management. Salah satu praktik terbaik adalah penggunaan penilaian berbasis multi-sumber untuk menghasilkan data evaluasi yang lebih valid dan akurat. Pendekatan ini melibatkan masukan dari berbagai pihak dalam organisasi, sehingga hasil penilaian tidak bersifat subjektif semata (Burgess & Pichler, 2021; Riskiyanti et al., 2023).

Pelatihan adaptif juga menjadi praktik unggulan. Setiap karyawan memiliki kebutuhan pengembangan yang berbeda, sehingga pendekatan "one-size-fits-all" tidak lagi relevan. Program pelatihan yang dirancang berdasarkan profil kompetensi individu akan meningkatkan efektivitas pembelajaran dan mempercepat pencapaian tujuan karir. Organisasi perlu menyediakan kurikulum pembelajaran digital, microlearning, coaching on the job, serta pelatihan lintas fungsi yang dinamis (Maley et al., 2024).

Pengembangan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan inovasi menjadi bagian penting dari strategi ini. Budaya tersebut mendorong keterbukaan terhadap umpan balik, percobaan metode kerja baru, serta kolaborasi lintas

departemen. Dalam organisasi yang memiliki budaya seperti ini, karyawan akan lebih berani mengambil inisiatif dan mengejar ide kreatif karena mereka merasa didukung oleh sistem dan kepemimpinan yang mendorong pertumbuhan (Aguinis & Burgi-Tian, 2021).

Meskipun implementasi strategi ini membawa banyak manfaat, terdapat sejumlah tantangan yang harus dihadapi. Organisasi perlu beradaptasi dengan perubahan eksternal yang terus bergerak cepat. Tantangan di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) memerlukan sistem manajemen kinerja yang fleksibel dan mampu menangkap sinyal perubahan dengan cepat. Pengukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus pada output perlu diperbarui agar mampu mencerminkan kontribusi aktual dalam konteks yang lebih kompleks (Maley et al., 2024).

Tantangan lainnya adalah pengelolaan ekspektasi karyawan terhadap sistem penilaian dan pengembangan karir. Ketika sistem tidak transparan, karyawan cenderung merasa tidak puas dan kehilangan kepercayaan terhadap organisasi. Oleh karena itu, komunikasi yang terbuka, pelatihan untuk atasan dalam memberikan umpan balik, serta kebijakan yang adil dan konsisten sangat dibutuhkan untuk menjaga integritas sistem (Luthia, 2022).

BAB IX

MEMBANGUN TIM BERKINERJA TINGGI

Organisasi masa kini dituntut untuk beradaptasi cepat terhadap perubahan, merespons tantangan, serta menciptakan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, tim berkinerja tinggi menjadi fondasi penting dalam pencapaian hasil yang unggul. Tim seperti ini tidak hanya berfungsi sebagai unit pelaksana tugas, melainkan juga sebagai motor penggerak inovasi, efisiensi, dan transformasi organisasi. Keberhasilan sebuah tim sangat dipengaruhi oleh sinergi antara strategi kepemimpinan, struktur, budaya kerja, serta komitmen setiap individu terhadap tujuan kolektif.

Membangun tim berkinerja tinggi membutuhkan pendekatan sistematis yang dimulai dari pembentukan hingga penguatan proses internal tim. Setiap organisasi perlu memahami dinamika kelompok, peran kepemimpinan, serta pentingnya komunikasi terbuka dan kepercayaan interpersonal. Tim yang kuat tidak terbentuk hanya karena memiliki anggota yang kompeten, melainkan karena terbangunnya hubungan yang produktif dan fokus bersama yang terarah.

1. Faktor Kunci Pembentukan Tim Berkinerja Tinggi

Pembentukan tim berkinerja tinggi tidak bisa dilepaskan dari keberadaan faktor-faktor kunci yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Salah satu aspek yang berpengaruh besar adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional, otentik, dan situasional memberikan dampak langsung terhadap suasana kerja, tingkat kepercayaan antar anggota, serta dorongan untuk tumbuh bersama. Pemimpin yang mampu menciptakan rasa aman secara psikologis, memberikan arahan yang jelas, dan memfasilitasi kerja sama akan lebih mudah membentuk tim yang adaptif dan inovatif (Govindaraju & Kumar, 2025; Hincapie & Costa, 2024; Salcinovic et al., 2022; Zhang et al., 2023).

Faktor berikutnya adalah perilaku saling mendukung antar anggota tim. Dalam tim yang efektif, anggota tidak hanya fokus pada pencapaian individual, tetapi juga memiliki kepedulian terhadap kemajuan kolektif. Saling membantu, menghargai perbedaan, serta memberikan dukungan saat menghadapi tekanan, menjadi landasan terbentuknya kolaborasi yang kuat. Perilaku ini tumbuh dari proses interaksi yang sehat dan komunikasi terbuka.

Komunikasi terbuka berperan sebagai penghubung antar individu dalam tim. Tim yang memiliki kebiasaan menyampaikan ide, kritik, serta umpan balik secara jujur akan lebih cepat

menyelesaikan konflik, menemukan solusi, dan menjaga keselarasan tindakan. Komunikasi seperti ini mendorong kepercayaan, keterlibatan emosional, dan rasa kepemilikan terhadap tujuan tim (Salcinovic et al., 2022; Weller et al., 2024; Westover, 2024).

Aspek penting lainnya adalah kejelasan peran dan tujuan. Anggota tim harus memahami peran masing-masing dan bagaimana kontribusinya berdampak terhadap pencapaian kolektif. Ketika tujuan bersama jelas, maka upaya individu dapat lebih terarah dan selaras. Komposisi tim juga perlu diperhatikan. Keahlian yang saling melengkapi memperkaya perspektif dalam pengambilan keputusan, serta memperkuat kemampuan tim menghadapi tantangan kompleks (Byrne & Eddy, 2022; Luchko, 2023; Ślósarz, 2021).

2. Proses dan Tahapan Pengembangan Tim

Pembentukan tim tidak bersifat instan. Setiap tim melewati tahapan perkembangan yang mempengaruhi dinamika dan produktivitas mereka. Model perkembangan tim yang umum digunakan adalah tahapan forming, storming, norming, dan performing. Pada tahap forming, anggota tim masih dalam fase perkenalan dan penyesuaian. Tahap ini ditandai oleh kehati-hatian, pencarian struktur, serta harapan terhadap pemimpin.

Fase storming menjadi fase kritis karena mulai muncul perbedaan pendapat, konflik kepentingan, dan tantangan terhadap struktur awal. Banyak tim yang gagal berkembang karena tidak

berhasil melalui tahap ini dengan baik. Intervensi dari pemimpin dan fasilitator sangat dibutuhkan dalam mengelola konflik secara konstruktif, serta menciptakan ruang dialog yang sehat (Bakke & Johansen, 2023; Pfutzenreuter et al., 2020).

Norming merupakan fase di mana norma-norma kerja, nilai bersama, dan kebiasaan produktif mulai terbentuk. Dalam tahap ini, anggota tim mulai merasa nyaman, menunjukkan solidaritas, dan lebih terbuka terhadap kolaborasi. Ketika kepercayaan terbentuk dan konflik mulai terselesaikan, tim dapat masuk ke tahap performing, yaitu fase dengan produktivitas tertinggi, inovasi yang mengalir, serta kesatuan tujuan yang kuat.

Proses transisi dari storming ke norming sangat menentukan keberhasilan tim. Organisasi perlu menyediakan dukungan berupa pelatihan pengembangan tim, sesi refleksi bersama, serta akses terhadap fasilitator profesional. Penguatan proses ini juga didukung dengan pengelolaan umpan balik secara konsisten.

3. Strategi dan Praktik Efektif

Beberapa strategi dan praktik telah terbukti efektif dalam membangun tim berkinerja tinggi. Kepemimpinan adaptif memberikan ruang bagi perubahan, memberdayakan anggota tim, serta mampu membaca dinamika dan kebutuhan yang terus berubah. Gaya kepemimpinan ini tidak kaku, melainkan fleksibel dalam menyesuaikan

pendekatan berdasarkan situasi dan karakter tim (Govindaraju & Kumar, 2025; Zhang et al., 2023).

Komunikasi terbuka menjadi tulang punggung dalam menciptakan kolaborasi yang harmonis. Tim yang saling berbagi informasi, berdiskusi secara terbuka, dan menghindari asumsi memiliki daya tahan tinggi dalam menghadapi tekanan. Komunikasi efektif menciptakan koneksi interpersonal yang kuat serta mendorong keterbukaan terhadap ide baru(Weller et al., 2024).

Pemberian umpan balik dan pengakuan terhadap kontribusi individu berkontribusi besar terhadap keterlibatan dan semangat kerja. Anggota tim merasa dihargai ketika prestasi mereka diperhatikan, baik secara verbal maupun dalam bentuk penghargaan formal. Umpan balik yang disampaikan secara konstruktif membantu individu memperbaiki diri dan meningkatkan performa (Tomoh et al., 2024).

Keberagaman dan inklusi juga menjadi kekuatan penting. Tim yang terdiri dari anggota dengan latar belakang, pengalaman, dan pandangan yang beragam memiliki kapasitas lebih besar dalam menghasilkan solusi inovatif. Inklusi menciptakan lingkungan yang menerima perbedaan sebagai aset, bukan sebagai penghalang. Strategi ini mendorong kreativitas, memperluas perspektif, dan memperkaya kualitas diskusi tim (Hincapie & Costa, 2024; Vadlamani & Kumar, 2025).

BAB X

BUDAYA ORGANISASI DAN KETERLIBATAN KARYAWAN

Budaya organisasi dan keterlibatan karyawan adalah dua elemen strategis yang tidak bisa dipisahkan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Budaya menentukan bagaimana nilai, norma, dan perilaku dibentuk dan dijalankan dalam lingkungan kerja. Di sisi lain, keterlibatan karyawan mencerminkan sejauh mana karyawan memberikan energi, perhatian, dan komitmen terhadap pekerjaan serta organisasinya. Dalam konteks persaingan bisnis yang semakin dinamis, hubungan antara budaya organisasi dan keterlibatan karyawan menjadi perhatian utama dalam berbagai kajian manajemen sumber daya manusia.

Keterlibatan tinggi terbukti mampu meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan inovasi. Organisasi yang memiliki budaya kuat dan sehat cenderung menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi keterlibatan tersebut. Oleh sebab itu, pemahaman mendalam tentang hubungan budaya dan keterlibatan menjadi penting untuk merancang strategi yang memperkuat performa sumber daya manusia.

1. Hubungan Budaya Organisasi dan Keterlibatan Karyawan

Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif berdampak langsung terhadap meningkatnya tingkat keterlibatan karyawan. Lingkungan kerja yang ditandai dengan kepercayaan, komunikasi terbuka, kolaborasi, dan nilai-nilai bersama menciptakan kondisi emosional yang mendukung semangat kerja. Karyawan akan lebih termotivasi ketika merasa dihargai, didengar, dan menjadi bagian dari sesuatu yang bermakna.

Dimensi budaya seperti keterbukaan, konsistensi, adaptabilitas, serta misi bersama memiliki pengaruh yang besar dalam menciptakan rasa vigor (energi dan semangat), dedikasi (komitmen emosional), dan absorpsi (keterlibatan penuh dalam pekerjaan). Budaya kerja yang mendukung komunikasi dua arah dan kolaborasi memperkuat hubungan sosial dalam organisasi, yang pada gilirannya mendorong kepercayaan antar individu dan tim kerja (Abduraimi et al., 2023; Ashley & Parumasur, 2024; Kahle-Piaseck & Hyslop, 2022).

Keterlibatan yang tinggi juga berakar dari kepastian nilai dan arah organisasi. Misi yang jelas memberi panduan bagi karyawan dalam bertindak, sekaligus menjadi sumber motivasi intrinsik. Ketika nilai-nilai organisasi selaras dengan nilai pribadi

karyawan, maka keterlibatan akan meningkat secara alami. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk tidak hanya merancang budaya kerja, tetapi juga menyosialisasikannya secara konsisten dan otentik (Galamiton et al., 2025; Nurcholis & Budi, 2020).

2. Dampak Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Retensi

Budaya organisasi yang dirancang dan diterapkan dengan baik memberikan dampak signifikan terhadap berbagai aspek performa organisasi. Di antaranya adalah peningkatan kinerja individu, efektivitas tim, serta retensi tenaga kerja yang lebih stabil. Dalam banyak kasus, keterlibatan karyawan bertindak sebagai mediator antara budaya dan performa. Artinya, budaya yang sehat mendorong keterlibatan, dan keterlibatan tersebut berkontribusi pada hasil kerja yang optimal.

Karyawan yang merasa terlibat cenderung menunjukkan loyalitas tinggi dan kerelaan untuk memberikan upaya ekstra dalam pekerjaannya. Mereka lebih tahan terhadap tekanan, lebih kreatif dalam menyelesaikan tugas, serta lebih terbuka dalam berbagi ide. Organisasi yang gagal membangun budaya keterlibatan akan menghadapi risiko tingginya turnover dan rendahnya kepuasan kerja, yang berdampak pada biaya rekrutmen dan

produktivitas yang tidak stabil (Ardebilpour et al., 2024; Hasan, 2023; Samanta, 2021).

Budaya mentoring dan dukungan emosional juga menjadi strategi yang banyak diterapkan, terutama dalam menghadapi tantangan kerja jarak jauh. Interaksi yang bersifat personal dan profesional antara pimpinan dan karyawan memperkuat hubungan kerja yang saling percaya. Kepemimpinan partisipatif yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan juga meningkatkan keterlibatan karena menciptakan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan (Saurage-Altenloh et al., 2023).

3. Praktik Efektif dan Implikasi Manajerial

Membangun budaya organisasi yang mendukung keterlibatan bukanlah proses sesaat, melainkan perjalanan berkelanjutan yang membutuhkan keterlibatan semua pihak. Langkah awal yang bisa dilakukan adalah menciptakan sistem komunikasi yang terbuka dan dua arah. Manajemen perlu memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasi, masukan, dan kritik secara konstruktif.

Penghargaan terhadap kontribusi juga menjadi bagian dari budaya keterlibatan. Pengakuan tidak harus selalu dalam bentuk insentif finansial, tetapi juga dapat berupa apresiasi verbal,

kesempatan pengembangan karir, atau pelibatan dalam proyek strategis. Praktik seperti ini memperkuat motivasi dan memperlihatkan bahwa setiap kontribusi dihargai (Kahle-Piaseck & Hyslop, 2022).

Pelibatan dalam proses pengambilan keputusan menciptakan rasa tanggung jawab dan kepemilikan terhadap hasil. Karyawan merasa bahwa suara mereka berarti, dan bahwa mereka bukan sekadar pelaksana tugas. Strategi ini memperkuat komitmen serta mendorong mereka untuk memberikan performa terbaik.

Peran HR menjadi sangat sentral dalam mendesain dan mengimplementasikan program engagement yang konsisten dengan nilai-nilai budaya organisasi. Program pelatihan kepemimpinan, inisiatif pembangunan tim, serta sistem evaluasi kerja berbasis partisipatif merupakan bagian dari agenda yang perlu dikembangkan oleh fungsi HR. Dalam konteks perubahan dan ketidakpastian, HR juga bertanggung jawab mengarahkan budaya ke arah yang lebih fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan karyawan (Akingbola et al., 2023; Siam & Mahbub, 2024).

BAB XI

TEKNOLOGI DALAM MANAJEMEN TALENTA

1. Transformasi Digital dalam Manajemen Talenta

Perkembangan teknologi telah membentuk kembali lanskap manajemen talenta di organisasi modern. Integrasi sistem digital, kecerdasan buatan (AI), dan analitik data telah mengubah pendekatan konvensional dalam merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan. Transformasi ini mendorong organisasi untuk tidak hanya mengefisienkan proses administratif, tetapi juga meningkatkan presisi dalam pengambilan keputusan terkait talenta. Dalam dunia kerja yang serba digital, organisasi harus responsif terhadap perubahan dan memanfaatkan teknologi untuk menjangkau, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan dengan potensi tinggi.

Kemajuan digital menghadirkan berbagai alat yang mendukung seluruh siklus manajemen talenta, mulai dari seleksi awal hingga pelatihan dan pemetaan suksesi. Pemanfaatan teknologi memungkinkan organisasi mengelola SDM dengan kecepatan, skala, dan akurasi yang lebih tinggi. Hal ini sangat relevan dalam konteks dunia kerja yang

penuh tantangan dan membutuhkan respon yang cepat serta terukur.

2. Peran dan Manfaat Teknologi dalam Manajemen Talenta

Teknologi memberikan kemudahan dalam setiap tahapan manajemen talenta. Pada fase rekrutmen, algoritma AI mampu memproses ribuan data kandidat secara objektif dan efisien. Proses seleksi menjadi lebih cepat, akurat, dan minim bias. Machine learning juga digunakan untuk memprediksi kinerja calon karyawan berdasarkan data historis dan perilaku digital mereka (Huo, 2022; Kataria, 2021; Vapiwala & Pandita, 2024).

Dalam pengembangan karyawan, teknologi menghadirkan pembelajaran yang personal dan adaptif. Sistem e-learning yang terintegrasi dengan AI memungkinkan penyesuaian materi pelatihan berdasarkan gaya belajar dan kebutuhan pengembangan individu. Pelatihan menjadi lebih relevan dan berdampak langsung pada peningkatan kompetensi kerja (Subbaiah Dr. Korapu Sattibabu, Dr. Borugadda & Rajalakshmi Rashmi Kumar, 2024).

Retensi karyawan juga diperkuat dengan penggunaan platform digital yang memfasilitasi komunikasi dua arah, feedback real-time, serta pelacakan pencapaian kerja. Sistem manajemen kinerja digital memungkinkan manajer untuk memberikan penilaian secara obyektif dan berbasis

data. Karyawan pun dapat memahami peran dan target secara lebih jelas (Faeni et al., 2023; Sakka et al., 2022).

Data analytics menjadi pondasi utama dalam menyusun strategi manajemen talenta yang lebih terarah. Organisasi dapat memetakan kekuatan, potensi risiko, dan tren perilaku karyawan. Keputusan pengembangan talenta berbasis data membantu dalam pengalokasian sumber daya SDM yang lebih tepat sasaran (Permana et al., 2025; Touriano et al., 2023).

3. Tantangan dan Isu Implementasi Teknologi

Penerapan teknologi tidak lepas dari tantangan internal maupun eksternal. Salah satu hambatan signifikan adalah resistensi dari karyawan yang belum terbiasa dengan sistem digital. Kurangnya literasi digital dapat memperlambat adopsi teknologi dan menurunkan efektivitas penggunaannya. Oleh karena itu, pelatihan digital secara berkala menjadi kebutuhan mutlak agar semua karyawan dapat beradaptasi dengan platform baru (Faeni et al., 2023; Touriano et al., 2023).

Tantangan lain adalah isu keamanan data. Semakin banyak data pribadi dan informasi organisasi yang tersimpan secara digital, semakin tinggi pula risiko kebocoran. Organisasi perlu menerapkan kebijakan keamanan informasi yang ketat untuk melindungi data karyawan dan mencegah penyalahgunaan (Wiblen & Marler, 2021).

Digital divide juga menjadi persoalan ketika organisasi memiliki sumber daya yang terbatas dalam hal infrastruktur digital. Perbedaan akses dan kemampuan teknologi antar unit kerja bisa memicu ketimpangan dalam pengembangan talenta. Oleh karena itu, manajemen perlu melakukan pemetaan kesiapan digital sebelum menerapkan sistem baru (Ferreira et al., 2024).

Selain itu, penting bagi organisasi untuk menjaga keseimbangan antara pendekatan digital dan interaksi manusia. Otomatisasi proses tidak boleh menghilangkan dimensi kemanusiaan dalam pengelolaan SDM. Manajemen talenta tetap harus berfokus pada hubungan interpersonal, empati, dan dukungan emosional. Interaksi manusiawi tetap menjadi fondasi dari keterlibatan dan kepuasan kerja yang tinggi (Panova et al., 2021).

4. Aplikasi Teknologi dan Dampaknya

Teknologi tidak hanya mempermudah pekerjaan HR, tetapi juga memperluas cakupan dan kualitas pengelolaan talenta. AI dan machine learning diterapkan untuk seleksi awal, analisis kompetensi, serta pemetaan potensi karier. Proses menjadi lebih efisien dan hasilnya lebih akurat. Hal ini berdampak pada peningkatan kualitas SDM dan efisiensi waktu proses perekrutan (Kataria, 2021; Huo, 2022).

Platform digital yang memfasilitasi pelatihan daring, penilaian kinerja, dan engagement employee memperkuat koneksi antar karyawan, terutama

dalam lingkungan kerja hybrid. Platform ini juga membantu meningkatkan adaptasi terhadap perubahan dan memperkuat budaya organisasi yang kolaboratif (Lakshmi et al., 2024; Sakka et al., 2022).

Data analytics memiliki peran penting dalam mendukung strategi manajemen berbasis bukti. Manajer HR dapat menggunakan dashboard analitik untuk memantau tren kehadiran, produktivitas, kepuasan, dan kebutuhan pelatihan. Pendekatan ini memberikan wawasan yang lebih tajam dalam pengambilan keputusan strategis (Permana et al., 2025).

5. Implikasi dan Praktik Terbaik

Integrasi teknologi dalam manajemen talenta menuntut pendekatan yang menyeluruh dan sistemik. Organisasi perlu membangun kerangka kerja digital yang menyelaraskan teknologi, proses, dan sumber daya manusia. Keberhasilan transformasi digital dipengaruhi oleh keterlibatan manajemen, kesiapan organisasi, dan investasi dalam pelatihan digital yang berkelanjutan (Faeni et al., 2023; Touriano et al., 2023).

Kebijakan perlindungan data harus menjadi bagian utama dari strategi teknologi SDM. Standar enkripsi, otentikasi, serta regulasi akses perlu diterapkan untuk memastikan integritas data tetap terjaga. Selain itu, organisasi disarankan melibatkan departemen teknologi informasi (TI) sejak awal agar

integrasi sistem dapat berjalan dengan optimal dan berkelanjutan (Lakshmi et al., 2024).

Praktik terbaik juga menekankan pentingnya pendekatan humanis dalam penggunaan teknologi. Sistem digital perlu dirancang agar tetap menyentuh sisi emosional dan sosial karyawan. Platform umpan balik, diskusi, serta pengakuan publik dapat membantu menjaga keseimbangan antara otomatisasi dan kepekaan antarpribadi (Wiblen & Marler, 2021).

BAB XII

ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PEMIMPIN

1. Fondasi Etika dalam Kepemimpinan Modern

Etika telah menjadi elemen fundamental dalam praktik kepemimpinan kontemporer. Pemimpin yang beretika bukan hanya menjadi pengarah operasional, melainkan simbol dari nilai dan norma organisasi. Karakter seperti kejujuran, tanggung jawab, integritas, dan konsistensi antara ucapan dan tindakan menjadi fondasi yang menciptakan kepercayaan dari bawahan maupun pemangku kepentingan lain. Dalam konteks organisasi modern, pemimpin yang menunjukkan konsistensi moral melalui sikap dan keputusan terbukti menciptakan atmosfer kerja yang sehat dan produktif (Ayoko, 2022).

Etika yang dibawa oleh pemimpin juga mendorong penetapan standar perilaku yang transparan. Kejelasan ekspektasi dan komunikasi yang terbuka mengurangi ambiguitas, sehingga mencegah penyimpangan perilaku. Pemimpin beretika tidak hanya memantau kepatuhan terhadap kebijakan, melainkan juga aktif menanamkan prinsip moral kepada tim melalui tindakan nyata.

Praktik seperti memberikan contoh dalam pengambilan keputusan adil dan menolak tindakan manipulatif memperkuat nilai-nilai inti dalam organisasi (Krishna et al., 2024; Zhu & Zhao, 2024).

2. Korelasi Etika, Tanggung Jawab Sosial, dan Kinerja Organisasi

Etika yang kokoh dalam kepemimpinan membawa dampak langsung terhadap pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Pemimpin yang memahami pentingnya dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas organisasi cenderung mengarahkan kebijakan ke arah yang lebih bertanggung jawab. CSR dalam konteks ini bukan hanya menjadi alat pencitraan, tetapi bentuk komitmen terhadap kesejahteraan bersama (Tung et al., 2021).

Pelaksanaan CSR yang konsisten memperkuat reputasi organisasi di mata publik, meningkatkan nilai merek, dan memperluas jangkauan relasi positif dengan stakeholder. Organisasi yang terlibat aktif dalam aktivitas sosial juga lebih mudah menarik dan mempertahankan talenta, karena banyak profesional muda kini mempertimbangkan nilai etika dan kontribusi sosial perusahaan sebelum bergabung (Asghar et al., 2025; Iqbal & Parray, 2024).

Tanggung jawab sosial yang dikembangkan dari kepemimpinan beretika turut mendorong keterlibatan karyawan. Lingkungan kerja yang

mengedepankan nilai etika meningkatkan rasa memiliki dan motivasi kerja. Dalam praktiknya, kepemimpinan etis mendorong terciptanya budaya inovatif, karena karyawan merasa dihargai dan didengar. Faktor ini memperkuat performa organisasi secara berkelanjutan (Alkhadra et al., 2022; Azhar et al., 2025; Butt et al., 2022).

3. Dampak Etika dan CSR terhadap Lingkungan Organisasi

Etika dan tanggung jawab sosial memberi pengaruh besar terhadap pembentukan budaya kerja. Budaya yang berakar dari nilai-nilai etis memperkuat sistem kepercayaan bersama antar anggota organisasi. Efeknya terlihat pada peningkatan kerja sama tim, komunikasi yang lebih terbuka, dan penurunan konflik internal. Pemimpin beretika menciptakan ruang aman untuk berpendapat, sekaligus memfasilitasi dialog terbuka tentang dilema moral yang mungkin terjadi (Halbusi et al., 2022; Halbusi, Al-Sulaiti, et al., 2023).

CSR juga berdampak pada kesejahteraan psikologis dan profesional karyawan. Ketika organisasi menunjukkan kepedulian terhadap isu sosial dan lingkungan, karyawan merasa bangga menjadi bagian dari entitas yang memiliki tujuan lebih besar dari sekadar profit. Perasaan ini meningkatkan keterlibatan, loyalitas, serta mendorong semangat kerja yang tinggi. Karyawan cenderung menunjukkan performa terbaiknya ketika mereka percaya pada

nilai yang diusung organisasi (Aftab et al., 2021; Ilyas et al., 2022; Iqbal & Parray, 2024).

Dalam konteks hubungan eksternal, CSR memperkuat kepercayaan stakeholder, termasuk konsumen, mitra bisnis, dan investor. Pemimpin yang menyeimbangkan pencapaian bisnis dengan kepedulian sosial memperlihatkan komitmen jangka panjang, yang berujung pada peningkatan retensi pelanggan dan minat investor terhadap keberlanjutan usaha (Alkhadra et al., 2022; Tung et al., 2021).

4. Praktik Kepemimpinan Etis dan Tantangan Implementasi

Implementasi etika dan CSR dalam kepemimpinan membutuhkan komitmen kuat, serta kemampuan pemimpin dalam mengelola tekanan yang muncul dari berbagai pihak. Dalam kondisi persaingan bisnis yang tinggi, pemimpin sering kali dihadapkan pada pilihan antara efisiensi jangka pendek dan keputusan yang benar secara moral. Oleh sebab itu, dibutuhkan keberanian moral dalam menegakkan nilai etika, meskipun mungkin berdampak pada hasil finansial jangka pendek (Ayoko, 2022).

Salah satu tantangan terbesar adalah menjadikan CSR sebagai praktik nyata, bukan hanya formalitas atau strategi pemasaran. Hal ini dapat terjadi ketika organisasi tidak mengintegrasikan nilai sosial dalam proses pengambilan keputusan bisnis.

Pemimpin perlu memastikan bahwa nilai etika tidak berhenti di tingkat wacana, melainkan menjadi bagian dari strategi inti organisasi (Azhar et al., 2025; Krishna et al., 2024).

Konflik kepentingan juga menjadi tantangan dalam kepemimpinan etis. Pemimpin sering kali harus menghadapi tekanan dari pemegang saham yang menuntut hasil cepat, sementara keputusan etis membutuhkan pertimbangan jangka panjang. Dalam hal ini, penting bagi pemimpin untuk melibatkan pemangku kepentingan dalam dialog yang transparan, menjelaskan urgensi tindakan etis bagi keberlanjutan organisasi (Krishna et al., 2024).

Budaya organisasi yang belum terbentuk secara etis juga menyulitkan implementasi CSR yang berdampak. Oleh karena itu, pemimpin perlu membentuk sistem penghargaan, pelatihan, dan pembinaan yang sejalan dengan nilai-nilai etika. Budaya yang konsisten akan memperkuat akuntabilitas, baik pada level individu maupun institusional (Halbusi, Ruiz-Palomino, et al., 2023).

BAB XIII

MANAJEMEN KONFLIK DAN NEGOSIASI

1. Makna Konflik dan Peran Negosiasi dalam Organisasi

Konflik merupakan bagian tak terpisahkan dari kehidupan organisasi. Ketika individu atau kelompok memiliki perbedaan dalam nilai, kepentingan, persepsi, atau tujuan, potensi konflik menjadi nyata. Dalam konteks organisasi modern, konflik tidak selalu bersifat negatif. Jika dikelola dengan tepat, konflik dapat menjadi pemicu perubahan, inovasi, serta pengembangan keterampilan interpersonal. Hal ini menegaskan pentingnya pemahaman tentang manajemen konflik dan negosiasi dalam membangun lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Tabassum, 2020; Thwala, 2022).

Manajemen konflik mengacu pada pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi, menangani, dan menyelesaikan konflik yang muncul. Fokusnya adalah menciptakan solusi berkelanjutan yang dapat diterima oleh semua

pihak yang terlibat. Di sisi lain, negosiasi adalah proses interaksi antar individu atau kelompok untuk mencapai kesepakatan bersama. Dalam praktik organisasi, negosiasi sering menjadi jembatan penyelesaian konflik, baik melalui dialog langsung antar pihak maupun melalui peran pihak ketiga sebagai mediator (Inayaturrahmah et al., 2022; Калініна & Оліферовський, 2025).

2. Ragam Strategi Manajemen Konflik dan Pendekatan Negosiasi

Organisasi dapat menerapkan berbagai strategi untuk mengelola konflik. Lima strategi umum meliputi kolaborasi, kompromi, menghindar, kompetisi, dan akomodasi. Kolaborasi dilakukan ketika kedua pihak bekerja sama untuk menemukan solusi yang menguntungkan bersama. Strategi ini mendorong munculnya inovasi karena melibatkan eksplorasi berbagai alternatif dan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan masing-masing pihak (Aulia et al., 2024; Steinel & Harinck, 2020).

Strategi kompromi dilakukan dengan saling memberi dan menerima, terutama saat sumber daya terbatas atau waktu mendesak. Pendekatan ini cocok digunakan dalam konflik berskala sedang. Strategi menghindar dipilih ketika konflik tidak terlalu penting atau ketika situasi belum memungkinkan

penyelesaian, misalnya dalam konflik emosional sementara (Lester, 2021; Zuraini et al., 2024).

Kompetisi menjadi strategi yang menekankan dominasi satu pihak atas pihak lainnya. Strategi ini sering digunakan dalam kondisi mendesak atau ketika menyangkut isu prinsipil. Sedangkan akomodasi dilakukan dengan mengalah demi menjaga hubungan jangka panjang. Untuk konflik yang buntu, penggunaan mediasi oleh pihak ketiga seringkali efektif untuk membuka kembali komunikasi dan menemukan solusi damai (Anggraeny et al., 2024; Kasianenko, 2024).

Dalam negosiasi, terdapat dua pendekatan utama, yaitu distributif dan integratif. Negosiasi distributif berfokus pada pembagian sumber daya yang terbatas, sehingga salah satu pihak akan merasa lebih diuntungkan. Sementara itu, negosiasi integratif menekankan pencarian solusi yang menciptakan nilai bagi semua pihak. Pendekatan integratif banyak digunakan dalam hubungan jangka panjang yang memerlukan kolaborasi berkelanjutan (Steinel & Harinck, 2020).

3. Faktor Kunci Keberhasilan dalam Negosiasi dan Manajemen Konflik

Keberhasilan dalam mengelola konflik dan melakukan negosiasi dipengaruhi oleh berbagai

faktor. Keterampilan komunikasi menjadi syarat utama. Individu yang mampu menyampaikan pesan dengan jelas, mendengarkan secara aktif, dan memberikan respon yang tepat akan lebih mudah mencapai kesepahaman. Komunikasi yang terbuka juga membangun rasa saling percaya dan mengurangi asumsi yang keliru (Inayaturrahmah et al., 2022; Hendrayana, 2021).

Kecerdasan emosional berperan penting dalam mengendalikan emosi diri dan memahami emosi orang lain. Dalam situasi penuh tekanan, pemimpin atau negosiator yang memiliki pengendalian diri tinggi mampu menjaga suasana tetap kondusif. Selain itu, pemahaman terhadap tujuan bersama serta konteks budaya organisasi turut mendukung tercapainya solusi yang harmonis. Kejelasan tujuan dalam negosiasi akan membantu setiap pihak tetap fokus pada hasil yang diinginkan (Stakhova et al., 2025; Aulia et al., 2024).

Hambatan dalam negosiasi umumnya berasal dari ego, kurangnya transparansi, serta ketimpangan kekuasaan. Ego yang tinggi bisa menghalangi kompromi, sementara dominasi pihak tertentu dapat menimbulkan rasa ketidakadilan. Oleh karena itu, penting bagi fasilitator atau pemimpin untuk menjaga keseimbangan kekuasaan dan menciptakan

ruang diskusi yang setara bagi semua pihak (Kasianenko, 2024; Zuraini et al., 2024).

4. Praktik Efektif dan Implikasi Manajerial

Untuk mengembangkan budaya organisasi yang mendukung manajemen konflik dan negosiasi, manajemen perlu menyusun kebijakan yang mendorong penyelesaian konflik secara konstruktif. Pelatihan komunikasi asertif, fasilitasi diskusi kelompok, serta pembentukan tim resolusi konflik dapat menjadi langkah preventif dan korektif. Selain itu, peran HR juga penting dalam merancang mekanisme penyelesaian perselisihan yang transparan dan akuntabel (Kasianenko, 2024).

Pemimpin yang mampu menjadi role model dalam negosiasi akan membentuk budaya organisasi yang terbuka dan solutif. Ketika konflik muncul, pendekatan yang berfokus pada masalah, bukan personal, akan menciptakan ruang dialog yang sehat. Organisasi juga disarankan menyediakan pelatihan negosiasi sebagai bagian dari pengembangan kepemimpinan, karena keterampilan ini sangat relevan dalam berbagai fungsi kerja (Inayaturrahmah et al., 2022).

Negosiasi juga sebaiknya dilandasi pada prinsip kolaboratif, dengan orientasi pada hasil jangka panjang. Strategi win-win solution tidak hanya

menyelesaikan konflik saat ini, tetapi juga memperkuat hubungan kerja ke depan. Dalam konteks multikultural, penting juga mempertimbangkan perbedaan nilai budaya yang dapat memengaruhi gaya komunikasi dan ekspektasi (Aulia et al., 2024).

BAB XIV

KEPEMIMPINAN DI ERA GLOBALISASI

1. Transformasi Kepemimpinan di Tengah Arus Globalisasi

Globalisasi telah mengubah paradigma kepemimpinan secara signifikan. Pemimpin tidak lagi hanya mengandalkan strategi yang berlaku di lingkup lokal, tetapi harus menyesuaikan diri dengan tuntutan global yang lebih kompleks. Perubahan ini dipicu oleh perkembangan teknologi, meningkatnya mobilitas tenaga kerja internasional, serta keterhubungan ekonomi dunia yang semakin erat. Kondisi tersebut memaksa pemimpin untuk memahami konteks lintas budaya, menjaga kelancaran komunikasi, dan mengintegrasikan inovasi agar organisasi mampu bersaing dalam skala global (Fauziyah et al., 2024; Priyono & Simanjuntak, 2025).

Peran pemimpin di era globalisasi tidak hanya berkaitan dengan pengambilan keputusan, tetapi juga mencakup kemampuan menginspirasi tim multikultural, memanfaatkan teknologi

digital secara efektif, dan menavigasi perubahan yang cepat. Pemimpin yang berhasil mampu menggabungkan wawasan lokal dengan perspektif global, menciptakan visi yang relevan untuk semua pemangku kepentingan, serta membangun budaya kerja yang inklusif (Luo & Yoon, 2025; Sofilda et al., 2022).

2. Kompetensi Kunci Kepemimpinan Global

Kepemimpinan yang efektif di era globalisasi membutuhkan kompetensi yang beragam dan saling melengkapi. Empat kompetensi inti yang menonjol adalah kecerdasan budaya, kepemimpinan inklusif, keterampilan digital, dan global mindset (Rosyidah et al., 2024).

Kecerdasan Budaya (Cultural Intelligence/CQ) menjadi fondasi penting untuk memimpin tim yang beranggotakan individu dari latar belakang budaya yang berbeda. CQ mencakup dimensi kognitif, motivasional, dan perilaku. Dimensi kognitif membantu pemimpin memahami norma budaya, nilai, dan praktik kerja di berbagai negara. Dimensi motivasional mendorong pemimpin untuk berinteraksi dengan budaya yang berbeda secara aktif, sedangkan dimensi perilaku memampukan pemimpin menyesuaikan gaya komunikasi dan kepemimpinan sesuai konteks budaya (Cotter, 2022; Fauziyah et al., 2024; Priyono & Simanjuntak, 2025).

Kepemimpinan inklusif menuntut pemimpin untuk membangun lingkungan kerja yang menghargai perbedaan, mendorong partisipasi semua anggota tim, dan memfasilitasi kolaborasi lintas budaya. Pemimpin inklusif biasanya mempraktikkan transparansi, keterbukaan, dan empati, sehingga dapat menciptakan iklim kerja yang mendukung inovasi (Febrianti' et al., 2024; Sunil, 2020; Wuffli, 2021).

Keterampilan digital menjadi kebutuhan mendasar dalam menghadapi percepatan teknologi. Penguasaan alat komunikasi virtual, pemanfaatan kecerdasan buatan, big data, dan sistem kolaborasi daring memungkinkan pemimpin mempercepat pengambilan keputusan serta mengoptimalkan koordinasi tim lintas zona waktu (Luo & Yoon, 2025; Sofilda et al., 2022).

Global mindset merupakan cara berpikir yang responsif terhadap isu-isu global, seperti perubahan iklim, persaingan ekonomi, serta kebijakan internasional. Pemimpin dengan global mindset mampu melihat peluang dan risiko dari perspektif lintas negara, mengintegrasikan strategi bisnis yang relevan, dan menyesuaikan langkah organisasi terhadap dinamika global (Fry & Egel, 2021; Sunil, 2020).

3. Tantangan Utama Kepemimpinan di Era Globalisasi

Pemimpin di tingkat global menghadapi sejumlah tantangan yang memerlukan strategi adaptasi tepat. Pertama, pengelolaan keragaman budaya menjadi tantangan yang kompleks. Perbedaan bahasa, gaya komunikasi, dan persepsi terhadap otoritas dapat memicu kesalahpahaman. Pemimpin perlu membangun kerangka kerja lintas budaya yang jelas, mengedepankan komunikasi yang sensitif terhadap perbedaan, serta mengembangkan kebijakan yang menghargai keberagaman (Mäkelä et al., 2020).

Kedua, perubahan teknologi yang cepat memaksa pemimpin untuk terus memperbarui kompetensi digital. Transformasi digital membawa peluang, tetapi juga memunculkan risiko seperti keamanan siber dan ketergantungan pada sistem otomatis. Pemimpin perlu memastikan teknologi digunakan untuk memperkuat kolaborasi, bukan menciptakan jarak antar anggota tim (Bakir & Tyas, 2024).

Ketiga, persaingan global menuntut kecepatan inovasi. Organisasi tidak hanya bersaing dengan entitas di pasar lokal, tetapi juga dengan pemain global yang memiliki sumber daya besar. Pemimpin harus mengembangkan strategi

diferensiasi yang memanfaatkan kekuatan unik organisasi, sekaligus membangun jaringan kolaborasi internasional (Fry & Egel, 2021).

Keempat, tuntutan inovasi berkelanjutan menekankan pentingnya budaya organisasi yang adaptif. Pemimpin harus menciptakan lingkungan yang mendorong ide-ide baru, memberi ruang eksperimen, dan mengelola risiko dengan bijak.

4. Strategi Adaptasi Pemimpin Global

Pemimpin yang sukses di era globalisasi mengembangkan strategi adaptasi yang berkelanjutan. Salah satu pendekatan efektif adalah pengembangan kepemimpinan adaptif, yaitu kemampuan untuk mengubah pendekatan sesuai perubahan situasi. Kepemimpinan adaptif memerlukan kepekaan terhadap tren global, fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, dan keterbukaan terhadap masukan dari berbagai pihak (Priyono & Simanjuntak, 2025).

Komunikasi lintas budaya menjadi pilar utama adaptasi. Pemimpin perlu menguasai teknik komunikasi yang meminimalkan kesalahpahaman, termasuk penggunaan bahasa yang sederhana, mendengarkan secara aktif, dan memastikan pesan tersampaikan dengan benar.

Pelatihan dan pengembangan global mindset dapat dilakukan melalui rotasi internasional, partisipasi dalam proyek multinasional, serta keterlibatan dalam forum global. Pengalaman langsung di lingkungan multikultural memperluas perspektif dan meningkatkan kepercayaan diri pemimpin dalam menghadapi tantangan global (Cotter, 2022).

Selain itu, strategi adaptasi juga mencakup penguatan etika dan keberlanjutan. Kepemimpinan di era global dituntut untuk memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dari setiap kebijakan, memastikan bahwa tujuan bisnis selaras dengan kepentingan masyarakat luas (Wuffli, 2021; Fry & Egel, 2021).

5. Implikasi Praktis bagi Organisasi

Organisasi yang ingin menghasilkan pemimpin berdaya saing global perlu berinvestasi dalam program pengembangan kepemimpinan yang komprehensif. Pelatihan lintas budaya, pembelajaran teknologi digital, serta program mentoring internasional dapat membantu membentuk pemimpin yang siap memimpin di berbagai konteks.

Penguatan self-complexity—yaitu kemampuan untuk memahami diri sendiri dalam berbagai peran dan konteks—akan membuat

pemimpin lebih luwes dalam menghadapi tantangan. Selain itu, organisasi disarankan mengembangkan sistem penilaian kinerja yang mempertimbangkan kemampuan memimpin dalam konteks global, bukan hanya pencapaian lokal.

Penerapan kebijakan kerja yang mendukung inklusivitas, keterbukaan terhadap ide, dan fleksibilitas kerja lintas wilayah akan memperkuat daya saing organisasi. Kepemimpinan yang berlandaskan nilai etis, berorientasi pada keberlanjutan, dan memiliki visi global akan menjadi modal strategis di tengah arus perubahan dunia.

BAB XV

PENGARUH REVOLUSI DIGITAL PADA KEPEMIMPINAN

Revolusi digital telah mengubah struktur, pola kerja, dan arah perkembangan organisasi di berbagai sektor. Perubahan ini tidak hanya menyentuh proses bisnis, tetapi juga secara mendasar memengaruhi peran dan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan digital menjadi elemen strategis yang menentukan keberhasilan transformasi, inovasi, dan kinerja organisasi di era yang ditandai oleh percepatan teknologi. Organisasi yang mampu mengintegrasikan kepemimpinan digital dengan strategi bisnis cenderung memiliki daya saing lebih tinggi, adaptasi yang lebih cepat, serta inovasi yang berkelanjutan.

Di tengah kompetisi global, pemimpin tidak lagi cukup mengandalkan keterampilan manajerial tradisional. Mereka dituntut memahami lanskap digital, mampu menginterpretasikan data dalam jumlah besar, mengelola kolaborasi virtual, serta menciptakan budaya organisasi yang siap menghadapi disrupsi. Kepemimpinan digital menjadi jembatan antara teknologi dan manusia, memastikan bahwa kemajuan teknologi benar-benar memberikan nilai tambah bagi organisasi dan semua pemangku kepentingan.

1. Perubahan Peran dan Kompetensi Pemimpin di Era Digital

Transformasi digital memunculkan kebutuhan akan kompetensi baru yang berbeda dari era sebelumnya. Pemimpin di era digital dituntut untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi, literasi digital yang mendalam, visi strategis yang berorientasi jangka panjang, serta keterampilan membangun kolaborasi lintas fungsi. Kemampuan adaptasi memungkinkan pemimpin merespons perubahan pasar, teknologi, dan perilaku konsumen dengan cepat. Literasi digital mencakup pemahaman tentang teknologi seperti kecerdasan buatan, big data, blockchain, dan internet of things yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung proses bisnis (De Araujo et al., 2021; Panshin et al., 2021).

Visi strategis menjadi penting agar transformasi digital memiliki arah yang jelas dan selaras dengan tujuan organisasi. Pemimpin harus mampu mengantisipasi tren masa depan, mengidentifikasi peluang, dan mempersiapkan organisasi untuk menghadapi risiko yang mungkin muncul (Khurniawan et al., 2024; Wang et al., 2024). Selain itu, keterampilan membangun budaya digital sangat berpengaruh terhadap keberhasilan transformasi. Budaya ini menekankan kolaborasi terbuka, pengambilan keputusan berbasis data, dan dorongan untuk terus berinovasi.

Kepemimpinan digital juga menuntut keberanian dalam mengambil keputusan berbasis data dan memanfaatkan jaringan untuk memperluas peluang kolaborasi. Dalam konteks ini, data bukan hanya menjadi alat analisis, tetapi juga dasar dalam merancang strategi, mengukur kinerja, dan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan secara real-time (Pandey et al., 2023).

2. Dampak Kepemimpinan Digital terhadap Transformasi Organisasi

Kepemimpinan digital memiliki peran signifikan dalam mempercepat transformasi organisasi. Dengan pemimpin yang memahami dan menguasai teknologi, organisasi dapat meningkatkan agility, mendorong inovasi, serta meningkatkan kesiapan digital. Agility memungkinkan organisasi merespons perubahan lingkungan bisnis secara cepat tanpa kehilangan fokus pada tujuan jangka panjang (AlNuaimi & Singh, 2022; Chatterjee et al., 2023).

Transformasi ini juga menciptakan ekosistem yang mendukung inovasi. Pemimpin digital memfasilitasi terciptanya ruang eksperimen, mengalokasikan sumber daya untuk pengembangan ide baru, dan mendorong adopsi teknologi yang relevan. Kesiapan digital tidak hanya diukur dari ketersediaan teknologi, tetapi juga dari kemampuan sumber daya manusia dalam memanfaatkannya

untuk menghasilkan solusi yang kreatif (Benitez et al., 2022; Mollah et al., 2024).

Organisasi dengan kepemimpinan digital yang kuat cenderung memiliki strategi yang proaktif dalam memanfaatkan peluang pasar baru, membangun kemitraan strategis, dan mengintegrasikan inovasi ke dalam proses operasional. Hal ini memperkuat daya saing sekaligus meningkatkan kemampuan bertahan dalam situasi krisis.

3. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja dan Daya Saing

Kepemimpinan digital berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi. Pemimpin yang menguasai teknologi mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan berorientasi pada hasil. Kinerja meningkat karena proses kerja menjadi lebih efisien, komunikasi lebih cepat, dan pengambilan keputusan lebih tepat (De Araujo et al., 2021; Khaw et al., 2022).

Budaya digital yang dipimpin oleh pemimpin visioner akan memperkuat komitmen karyawan, membuka peluang inovasi terbuka, serta menciptakan kolaborasi lintas fungsi yang efektif. Inovasi terbuka memungkinkan organisasi menggabungkan ide dari internal dan eksternal, sehingga menghasilkan solusi yang lebih relevan

dengan kebutuhan pasar (Fatima & Masood, 2023; Putranti & Sulistiyani, 2024).

Keunggulan daya saing diperoleh melalui diferensiasi produk atau layanan, optimalisasi biaya melalui otomatisasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap kebutuhan pelanggan. Dalam pasar yang dinamis, kecepatan inovasi menjadi faktor penentu posisi kompetitif organisasi (Fadhlan et al., 2022; Sağbaş et al., 2023).

4. Mendorong Perilaku Inovatif dan Adaptif pada Karyawan

Kepemimpinan digital tidak hanya berdampak pada tingkat organisasi, tetapi juga memengaruhi perilaku karyawan secara individual. Pemimpin digital mendorong karyawan untuk mengembangkan pola pikir kreatif, berani mengambil inisiatif, dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan. Dukungan yang diberikan pemimpin melalui pelatihan, mentoring, dan pemberian otonomi kerja akan meningkatkan rasa percaya diri karyawan dalam mencoba pendekatan baru (Erhan et al., 2022).

Lingkungan kerja yang terbuka terhadap eksperimen memungkinkan karyawan belajar dari kesalahan dan terus mengasah keterampilan. Hal ini membentuk budaya pembelajaran berkelanjutan yang menjadi modal penting bagi keberhasilan transformasi digital. Motivasi karyawan meningkat

ketika mereka merasa dilibatkan dalam proses inovasi dan melihat kontribusi mereka diakui (Faccia et al., 2023; Nurwahyudin et al., 2024).

5. Implikasi Strategis bagi Kepemimpinan di Era Digital

Memimpin di era digital memerlukan pendekatan strategis yang menggabungkan penguasaan teknologi dengan keterampilan manusiawi. Pemimpin perlu memastikan bahwa transformasi digital tidak sekadar mengganti alat kerja, tetapi juga memperbarui proses, struktur, dan budaya organisasi. Investasi dalam pengembangan literasi digital karyawan menjadi prioritas agar semua anggota organisasi mampu berpartisipasi aktif dalam perubahan.

Selain itu, strategi keberlanjutan harus diintegrasikan dengan inisiatif digital. Pemimpin perlu memastikan teknologi yang digunakan ramah lingkungan, mendukung efisiensi energi, dan berkontribusi pada tanggung jawab sosial organisasi. Kolaborasi lintas sektor juga menjadi sarana untuk memperluas dampak positif dari kepemimpinan digital.

Kepemimpinan yang sukses di era digital akan ditandai oleh kemampuan memadukan visi masa depan dengan tindakan nyata di masa kini, memimpin dengan data sekaligus mempertahankan

empati, serta menjaga keseimbangan antara efisiensi dan kreativitas.

BAB XVI

PENGEMBANGAN SOFT SKILLS DAN EMOTIONAL INTELLIGENCE

Di era yang ditandai oleh perubahan cepat, kompleksitas pekerjaan, dan interaksi global yang intens, penguasaan soft skills dan emotional intelligence (EQ) menjadi faktor penting bagi keberhasilan pribadi maupun profesional. Soft skills merujuk pada keterampilan non-teknis yang mencakup komunikasi, kerja sama, pemecahan masalah, dan kepemimpinan. Sementara itu, EQ adalah kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta emosi orang lain secara efektif. Keduanya membentuk kombinasi yang memengaruhi cara individu menghadapi tantangan, mengambil keputusan, dan membangun hubungan.

Organisasi dan institusi pendidikan semakin menyadari bahwa kompetensi teknis saja tidak cukup untuk mencapai performa optimal. Pekerja dengan kemampuan teknis tinggi tetapi kurang memiliki keterampilan interpersonal sering kali menghadapi hambatan dalam kolaborasi tim atau kepemimpinan. Sebaliknya, individu dengan EQ tinggi cenderung lebih adaptif, mampu mengelola konflik, dan berkontribusi positif terhadap lingkungan kerja. Dalam konteks ini, pengembangan soft skills dan EQ menjadi investasi

strategis yang memberikan dampak jangka panjang bagi kemajuan individu dan organisasi.

1. **Hubungan dan Dampak Soft Skills & Emotional Intelligence**

Berbagai penelitian menunjukkan adanya korelasi kuat antara soft skills dan EQ. Individu dengan EQ tinggi cenderung memiliki keterampilan komunikasi yang lebih efektif, empati yang mendalam, kemampuan kerja sama tim yang solid, serta fleksibilitas dalam menghadapi perubahan. Semua aspek tersebut merupakan inti dari soft skills yang dibutuhkan di dunia kerja modern (Korniienko & Barchi, 2023).

EQ memengaruhi bagaimana seseorang merespons tekanan, membuat keputusan di bawah kondisi yang menantang, dan menjaga hubungan profesional. Orang dengan EQ tinggi mampu mengendalikan emosi negatif, mengubah konflik menjadi peluang kolaborasi, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Hal ini pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan loyalitas terhadap organisasi (Mendoza-Urbina et al., 2024; Sahar et al., 2024).

Pengaruh positif EQ terhadap employability juga signifikan. Perusahaan cenderung mencari kandidat yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga mampu bekerja sama, beradaptasi, dan memimpin dengan empati. EQ menjadi modal

penting dalam membangun hubungan dengan pelanggan, mengelola tim multikultural, dan menghadapi situasi kerja yang penuh ketidakpastian (Ahire & Paranjpe, 2024).

2. Strategi Pengembangan Soft Skills dan Emotional Intelligence

Pengembangan soft skills dan EQ dapat dilakukan melalui pendekatan terstruktur dan berkelanjutan. Proses ini memerlukan kesadaran diri, kemauan untuk belajar, serta dukungan dari lingkungan kerja atau pendidikan. Empat metode pengembangan yang terbukti efektif meliputi workshop interaktif, pelatihan berbasis pengalaman, pemanfaatan teknologi digital dan gamifikasi, serta integrasi dalam kurikulum pendidikan.

a. Workshop Interaktif

Workshop interaktif menjadi sarana yang efektif untuk meningkatkan kesadaran diri, empati, dan kemampuan kolaborasi. Melalui simulasi, diskusi kelompok, dan sesi refleksi, peserta dapat memahami kekuatan dan kelemahan diri, sekaligus belajar dari pengalaman orang lain. Aktivitas ini mendorong partisipasi aktif, yang mempercepat proses internalisasi keterampilan baru (Iswardhani et al., 2025; Pareek et al., 2023).

Selain itu, workshop sering kali menghadirkan studi kasus yang relevan dengan

lingkungan kerja peserta, sehingga keterampilan yang diperoleh dapat langsung diterapkan. Dengan pendekatan ini, pembelajaran menjadi lebih kontekstual dan berdampak pada perubahan perilaku sehari-hari.

b. Pelatihan Berbasis Pengalaman

Pelatihan berbasis pengalaman menekankan pada keterlibatan langsung peserta dalam situasi yang menyerupai kondisi nyata. Emotional intelligence training, misalnya, melibatkan latihan pengendalian emosi, empati, dan komunikasi asertif melalui simulasi interaksi. Metode ini terbukti meningkatkan kompetensi emosional dan soft skills secara signifikan karena peserta tidak hanya belajar konsep, tetapi juga mempraktikkannya (Shakya & Dube, 2023).

Keterlibatan emosional dalam proses pelatihan membuat peserta lebih mudah mengingat pelajaran yang diperoleh dan lebih termotivasi untuk menerapkannya di kehidupan nyata.

c. Pemanfaatan Teknologi Digital dan Gamifikasi

Teknologi digital menawarkan peluang baru dalam pengembangan soft skills dan EQ. Platform pembelajaran daring, aplikasi pelatihan berbasis kecerdasan buatan, dan serious games dapat digunakan untuk meningkatkan literasi digital, kerja

sama tim, dan pengelolaan emosi. Gamifikasi, dengan elemen seperti poin, level, dan tantangan, meningkatkan motivasi belajar dan menciptakan suasana kompetisi sehat (Marengo et al., 2023; Ryleeva et al., 2022).

Penggunaan teknologi ini juga memungkinkan pembelajaran yang fleksibel dan personalisasi materi sesuai kebutuhan peserta. Hal ini sangat bermanfaat bagi profesional yang memiliki keterbatasan waktu untuk mengikuti pelatihan tatap muka.

d. Integrasi dalam Kurikulum Pendidikan

Mengintegrasikan pengembangan soft skills dan EQ ke dalam kurikulum pendidikan membantu membentuk kompetensi ini sejak dini. Sekolah dan universitas dapat merancang mata kuliah atau modul khusus yang mengajarkan keterampilan komunikasi, kerja sama tim, dan manajemen emosi. Pendekatan ini memastikan bahwa lulusan tidak hanya siap secara akademis, tetapi juga memiliki kemampuan interpersonal yang kuat (Dolev et al., 2021; Uaikhanova et al., 2024).

Di bidang kesehatan dan pendidikan, integrasi ini sangat relevan karena kedua sektor tersebut membutuhkan interaksi intensif dengan orang lain. Mahasiswa kedokteran, perawat, atau guru, misalnya, akan diuntungkan jika sejak awal dilatih untuk berempati, berkomunikasi efektif, dan

bekerja dalam tim multidisiplin (Nikam, 2021; Widad & Abdellah, 2022).

3. Tantangan dalam Pengembangan Soft Skills dan Emotional Intelligence

Walaupun manfaatnya jelas, pengembangan soft skills dan EQ menghadapi beberapa tantangan. Tantangan pertama adalah persepsi yang keliru bahwa soft skills kurang penting dibanding keterampilan teknis. Padahal, dalam banyak situasi kerja, keberhasilan lebih ditentukan oleh kemampuan berinteraksi dan bekerja sama.

Tantangan kedua adalah kurangnya metode evaluasi yang objektif. Mengukur perkembangan EQ dan soft skills sering kali memerlukan kombinasi observasi, umpan balik sejawat, dan instrumen psikometrik. Hal ini membuat proses penilaian menjadi lebih kompleks dibanding evaluasi keterampilan teknis.

Tantangan ketiga adalah keterbatasan waktu dan sumber daya untuk pelatihan. Di banyak organisasi, pelatihan sering difokuskan pada pengembangan teknis, sementara pelatihan soft skills dan EQ belum menjadi prioritas utama.

Mengatasi tantangan ini memerlukan komitmen dari manajemen puncak, integrasi pelatihan ke dalam strategi organisasi, serta

pemanfaatan teknologi untuk memperluas jangkauan program pelatihan.

4. Implikasi bagi Dunia Kerja dan Pendidikan

Bagi dunia kerja, pengembangan soft skills dan EQ berarti membangun tenaga kerja yang adaptif, kolaboratif, dan resilien. Organisasi yang berinvestasi pada aspek ini akan memiliki keunggulan kompetitif melalui tim yang mampu mengelola konflik, berinovasi, dan mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan.

Bagi dunia pendidikan, integrasi soft skills dan EQ dalam kurikulum akan menghasilkan lulusan yang lebih siap menghadapi tantangan global. Hal ini akan memperkecil kesenjangan antara kompetensi akademik dan kebutuhan dunia kerja.

Pengembangan berkelanjutan di kedua ranah ini akan menciptakan ekosistem yang mendukung pertumbuhan individu dan kolektif, sehingga keberhasilan pribadi dan profesional dapat dicapai secara bersamaan.

BAB XVII

EVALUASI DAN FEEDBACK DALAM PENGEMBANGAN TALENTA

Evaluasi dan feedback merupakan dua komponen krusial dalam proses pengembangan talenta di berbagai bidang, termasuk pendidikan, organisasi bisnis, dan olahraga. Evaluasi berperan sebagai alat ukur yang memberikan gambaran obyektif mengenai pencapaian individu, efektivitas program, serta kemajuan keterampilan. Sementara itu, feedback memberikan arahan, penguatan, dan dorongan yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja.

Dalam era yang menuntut adaptasi cepat dan inovasi berkelanjutan, organisasi maupun institusi pendidikan perlu memastikan bahwa proses evaluasi dan feedback dilakukan secara sistematis, relevan, dan berorientasi pada pertumbuhan. Tanpa mekanisme yang tepat, potensi talenta dapat terhambat dan tujuan pengembangan tidak tercapai secara optimal.

1. Peran Kunci Evaluasi dan Feedback

Evaluasi terstruktur membantu memantau perkembangan individu secara berkesinambungan. Di dunia pendidikan, evaluasi digunakan untuk mengukur hasil belajar dan kompetensi peserta

didik. Dalam organisasi, evaluasi kinerja berfungsi memastikan bahwa target yang ditetapkan dapat dicapai, sekaligus mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki (Hussin, 2025; Worrell et al., 2021).

Feedback melengkapi proses ini dengan memberikan informasi yang bersifat korektif dan penguatan. Feedback yang tepat waktu, spesifik, dan disampaikan secara konstruktif dapat meningkatkan motivasi, memperbaiki perilaku kerja, dan mengembangkan kesadaran diri individu (Atkinson et al., 2021; Westover, 2024).

Dampak positif feedback tidak hanya dirasakan secara individual, tetapi juga memengaruhi budaya organisasi. Lingkungan kerja yang terbuka terhadap feedback mendorong inovasi, menguatkan hubungan antaranggota tim, dan menciptakan rasa saling percaya (Mahyadi & Anshori, 2023; Westover, 2025). Ketika karyawan menerima feedback dengan sikap positif, mereka cenderung lebih proaktif dalam memperbaiki kekurangan dan mempertahankan keunggulan (Marikar & Zayan, 2024).

2. Strategi Efektif dalam Pemberian Feedback

Agar feedback memberikan dampak optimal, terdapat sejumlah strategi yang perlu diperhatikan. Pertama, feedback harus teratur dan terencana. Proses yang dilakukan secara sporadis sering kali kehilangan relevansi karena tidak berhubungan langsung dengan kinerja terkini. Jadwal feedback

yang konsisten memastikan adanya tindak lanjut yang jelas dan terukur (Westover, 2024; Westover, 2025).

Kedua, kualitas feedback harus menjadi prioritas. Feedback yang efektif bersifat spesifik, fokus pada perilaku yang dapat diubah, dan memberikan saran yang dapat segera diterapkan. Pendekatan ini membantu penerima memahami langkah konkret yang perlu dilakukan (Atkinson et al., 2021; Mahyadi & Anshori, 2023).

Ketiga, hubungan saling percaya antara pemberi dan penerima feedback menjadi faktor penentu keberhasilan. Tanpa kepercayaan, feedback dapat dianggap sebagai kritik negatif yang memicu resistensi. Hubungan yang sehat akan mempermudah penerimaan dan implementasi saran (Westover, 2025).

Keempat, pemanfaatan teknologi dapat memperkuat proses evaluasi dan feedback. Penggunaan video feedback memberikan visualisasi yang jelas mengenai perilaku atau kinerja yang dibahas. Sementara itu, teknologi berbasis machine learning mampu menganalisis data kinerja secara real-time, memberikan rekomendasi yang lebih personal dan obyektif (Pearson et al., 2023).

3. Tantangan dalam Proses Evaluasi dan Feedback

Walaupun memiliki manfaat besar, implementasi evaluasi dan feedback tidak terlepas dari tantangan. Salah satu isu yang sering muncul adalah feedback berlebihan. Terlalu banyak sumber feedback yang tidak terkoordinasi dapat membingungkan penerima dan mengaburkan prioritas perbaikan (Taylor et al., 2021).

Selain itu, terdapat kebutuhan akan feedback berkualitas tinggi. Banyak proses feedback yang gagal memberikan arahan yang jelas dan actionable, sehingga tidak menghasilkan perubahan berarti. Hal ini dapat diatasi dengan pelatihan bagi pemberi feedback agar mampu menyampaikan informasi secara efektif dan konstruktif (Westover, 2024; Atkinson et al., 2021).

Tantangan lain adalah evaluasi yang hanya berfokus pada hasil tanpa mempertimbangkan proses. Evaluasi berbasis hasil memang penting, tetapi perlu diseimbangkan dengan penilaian terhadap proses pembelajaran atau upaya yang dilakukan. Pendekatan ini membantu mengidentifikasi hambatan yang mungkin tidak terlihat dari hasil akhir saja (Hussin, 2025; Worrell et al., 2021).

Penggunaan teknologi juga memiliki kendala, seperti kebutuhan akan infrastruktur yang memadai, pelatihan penggunaan, dan perlindungan data pribadi. Organisasi harus memastikan bahwa

teknologi evaluasi digunakan secara etis dan sesuai dengan kebijakan privasi yang berlaku (Pearson et al., 2023).

4. Membangun Budaya Coachability

Coachability adalah kemampuan dan kemauan individu untuk menerima, memproses, dan menerapkan feedback secara efektif. Budaya ini penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Individu yang coachable akan lebih terbuka terhadap kritik, memiliki rasa ingin tahu yang tinggi, dan menunjukkan komitmen untuk berkembang (Westover, 2025; Mahyadi & Anshori, 2023).

Membangun budaya coachability memerlukan contoh langsung dari pimpinan. Pemimpin yang menunjukkan keterbukaan terhadap feedback memberikan teladan yang mendorong karyawan melakukan hal yang sama. Selain itu, organisasi dapat mengintegrasikan pelatihan coachability ke dalam program pengembangan karyawan, sehingga kemampuan menerima feedback menjadi bagian dari kompetensi inti.

5. Implikasi Praktis bagi Pengembangan Talenta

Penerapan evaluasi dan feedback yang efektif membawa dampak positif bagi pengembangan talenta. Dalam organisasi, hal ini meningkatkan produktivitas, mengurangi kesalahan berulang, dan

memperkuat hubungan kerja. Dalam dunia pendidikan, siswa yang mendapatkan evaluasi dan feedback berkualitas akan lebih termotivasi untuk belajar dan memperbaiki kinerja akademiknya.

Di bidang olahraga, evaluasi berbasis data dan feedback langsung dari pelatih membantu atlet mengidentifikasi kelemahan teknis dan strategi yang perlu ditingkatkan. Hal ini mendukung pencapaian performa maksimal dalam kompetisi.

Organisasi yang berhasil memadukan evaluasi dan feedback secara konsisten akan membentuk tenaga kerja yang adaptif, berdaya saing tinggi, dan siap menghadapi tantangan masa depan. Dengan dukungan teknologi dan budaya coachability, proses ini dapat menjadi pilar utama dalam strategi pengembangan sumber daya manusia.

BAB XVIII

TANTANGAN DAN PROSPEK KEPEMIMPINAN MASA DEPAN

Kepemimpinan masa depan akan beroperasi di tengah lanskap global yang semakin kompleks dan dinamis. Perubahan besar di bidang teknologi, geopolitik, ekonomi, dan sosial menuntut pemimpin memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi, visi jangka panjang, serta keterampilan dalam mengelola keragaman dan ketidakpastian. Tantangan ini bukan sekadar uji ketahanan, melainkan juga peluang untuk menciptakan inovasi dan membentuk model kepemimpinan yang relevan dengan zaman.

Globalisasi telah memunculkan realitas multipolar, di mana kekuatan tidak lagi terpusat pada negara atau kelompok tertentu. Di saat yang sama, kemajuan teknologi mempercepat perubahan dan menggeser cara organisasi beroperasi. Pemimpin masa depan perlu memahami bahwa keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh kecerdasan strategis, tetapi juga oleh kemampuan memadukan nilai etika, keberlanjutan, dan inklusi dalam setiap keputusan.

1. Tantangan Utama Kepemimpinan Masa Depan

a. Multipolaritas dan Ketidakpastian Global

Dunia yang semakin multipolar menuntut pemimpin untuk mampu beroperasi di lingkungan yang sarat ketidakpastian. Perubahan iklim, ancaman pandemi, serta dinamika geopolitik seperti perang dagang atau konflik regional dapat mengubah peta ekonomi global secara cepat (Hrabina, 2021; Morgan, 2020). Logika keseimbangan kekuasaan menjadi lebih kompleks karena hubungan antarnegara dipengaruhi oleh faktor ekonomi, politik, keamanan, dan lingkungan secara bersamaan.

Pemimpin masa depan harus memiliki kecakapan diplomasi yang tinggi, kemampuan membangun kemitraan lintas batas, serta keterampilan memimpin kolaborasi internasional untuk mengatasi tantangan global seperti transisi energi dan krisis kemanusiaan (Gierlich-Joas, 2021; Nedelko & Cresnar, 2020).

b. Transformasi Digital dan Empowerment

Revolusi industri 4.0 dan peralihan menuju industri 5.0 mempercepat adopsi teknologi di seluruh sektor. Perubahan ini menuntut pemimpin untuk menguasai teknologi digital, memahami potensi big data, kecerdasan buatan, serta memanfaatkan sistem informasi untuk pengambilan

keputusan yang berbasis data (Gierlich-Joas, 2021; Shcherban & Dankanych, 2024).

Pemimpin masa depan tidak lagi efektif jika hanya mengandalkan gaya otoriter. Model kepemimpinan yang memberdayakan (empowerment leadership) menjadi kunci untuk memaksimalkan potensi tim. Dengan pemberdayaan, karyawan dapat berinovasi, mengambil keputusan secara mandiri, dan berkontribusi pada percepatan transformasi digital organisasi.

c. Etika, Inklusi, dan Keberlanjutan

Isu etika semakin menjadi perhatian dalam kepemimpinan. Perilaku tidak etis dapat merusak reputasi organisasi dan menurunkan kepercayaan publik. Pemimpin masa depan harus mampu menanamkan nilai integritas, transparansi, dan tanggung jawab sosial dalam setiap kebijakan (Liao, 2022; Megheirkouni & Mejheirkouni, 2020).

Selain itu, keberlanjutan menjadi aspek penting yang tidak dapat diabaikan. Pemimpin harus menyeimbangkan antara keuntungan ekonomi dengan tanggung jawab lingkungan dan sosial. Kepemimpinan berkelanjutan melibatkan pengambilan keputusan yang mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap generasi mendatang.

d. Kesenjangan Nilai Generasi

Perbedaan nilai antara generasi Y dan Z dengan generasi sebelumnya sering kali menimbulkan tantangan dalam komunikasi dan ekspektasi kerja. Generasi muda cenderung mengutamakan fleksibilitas, keterlibatan sosial, dan keseimbangan hidup-kerja dibandingkan stabilitas dan hierarki kaku (Nedelko & Cresnar, 2020).

Organisasi perlu mengembangkan strategi pengelolaan talenta yang responsif terhadap preferensi generasi muda. Hal ini meliputi pembaruan sistem penghargaan, pelatihan lintas generasi, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi antarusia (Shcherban & Dankanych, 2024).

2. Prospek dan Arah Pengembangan Kepemimpinan

Prospek kepemimpinan masa depan sangat terkait dengan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, mengelola kompleksitas, dan menciptakan inovasi. Pemimpin yang berhasil akan mampu mengintegrasikan teknologi, membangun jejaring kolaborasi global, serta memastikan keberlanjutan sebagai landasan strategi.

Pertama, kolaborasi lintas sektor dan negara akan menjadi kebutuhan mutlak. Pemimpin harus aktif membangun aliansi strategis untuk mengatasi

isu global seperti krisis pangan, migrasi, dan transisi energi (Hrabina, 2021; Liao, 2022).

Kedua, integrasi teknologi dalam kepemimpinan akan semakin mendalam. Bukan hanya untuk efisiensi, tetapi juga sebagai sarana menciptakan model bisnis baru dan layanan inovatif yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat masa depan (Gierlich-Joas, 2021).

Ketiga, keberlanjutan dan inklusi akan menjadi tolok ukur utama kesuksesan kepemimpinan. Pemimpin yang mampu menggabungkan tujuan bisnis dengan kontribusi sosial akan memiliki legitimasi yang kuat di mata publik dan pemangku kepentingan.

Keempat, pengembangan talenta lintas generasi akan menjadi prioritas. Pemimpin yang sukses adalah mereka yang mampu mengakomodasi perbedaan nilai dan aspirasi setiap generasi, serta mengubahnya menjadi kekuatan bersama untuk mencapai tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Abdul-Azeez, O., Ogadimma, A., & Idemudia, C. (2024). Transformational leadership in SMEs: Driving innovation, employee engagement, and business success. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.3.1888

Abduraimi, P. B., Mustafi, M., & Islami, X. (2023). THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE ENGAGEMENT. *Business: Theory and Practice*. https://doi.org/10.3846/btp.2023.17241

Abidin, D., & Erdem, M. (2025). SCM-DL: Split-Combine-Merge Deep Learning Model Integrated With Feature Selection in Sports for Talent Identification. *IEEE Access*, *13*, 71148–71172. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3562551

Aftab, J., Sarwar, H., Amin, A., & Kiran, A. (2021). Does CSR mediate the nexus of ethical leadership and employee's job performance? Evidence from North Italy SMEs. *Social Responsibility Journal*. https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2020-0393

Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *Business Research Quarterly*, *24*, 233–240. https://doi.org/10.1177/23409444211009528

Ahire, V., & Paranjpe, G. (2024). THE IMPACT OF SOFT SKILLS DEVELOPMENT ON LONG-TERM CAREER

SUSTAINABILITY IN THE EVER-EVOLVING WORKPLACE LANDSCAPE. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*. https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i4.2024.4657

Aina, R. Al, & Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*. https://doi.org/10.3390/su12208372

Akingbola, K., Kerekou, S., & Tohon, A. (2023). Employee engagement in nonprofit organizations: the role of perception of HR and organizational culture. *Journal of Management Development*. https://doi.org/10.1108/jmd-09-2022-0232

Alkhadra, W., Khawaldeh, S., & Aldehayyat, J. (2022). Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: a test of two mediation models. *International Journal of Ethics and Systems*. https://doi.org/10.1108/ijoes-05-2022-0092

AlNuaimi, B., & Singh, S. R. S. B. P. V. D. K. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, *145*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038

Anggraeny, R. R., Nurochim, M. A., Mardiyah, H., & M.Ag. (2024). MANAJEMEN KONFLIK DI MADRASAH/SEKOLAH. *ENGGANG: Jurnal Pendidikan, Bahasa, Sastra, Seni, Dan Budaya*.

https://doi.org/10.37304/enggang.v3i2.12198

Apriliano, N., Rahman, F. R. A., Idris, F., Asy'ari, F., & Rozy, F. (2024). Strategi Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia Dalam Dunia Kerja. *Jurnal Manajemen Kreatif Dan Inovasi*. https://doi.org/10.59581/jmki-widyakarya.v2i3.3551

Ardebilpour, M. A., Ardebilpour, A., Kerry, P., & Falahat, M. (2024). Impact of organizational culture on employee commitment: Mediating role of employee engagement and perceived organizational support. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.4997

Arifin, Y. (2023). Talent Management-Based Training Planning to Produce High-Performing Human Resources. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*. https://doi.org/10.26858/jiap.v13i1.47154

Asghar, A., Zafar, G., & Hameed, A. A. (2025). Effect of Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility on Employees Outcomes: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Journal for Social Science Archives*. https://doi.org/10.59075/jssa.v3i2.249

Ashley, N., & Parumasur, S. (2024). The relationship between organisational culture and employee engagement in private hospitals. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*. https://doi.org/10.22495/cgobrv8i1p6

Atalla, A. D. G., Elbassal, N. A. M. M., & Elseesy, N. A. M. (2024). Linking Succession Planning to Nurses' Performance Management: The Mediating Role of Career Development. *Alexandria Scientific Nursing Journal*. https://doi.org/10.21608/asalexu.2024.354349

Atkinson, A., Watling, C., & Brand, P. (2021). Feedback and coaching. *European Journal of Pediatrics*, *181*, 441–446. https://doi.org/10.1007/s00431-021-04118-8

Aulia, D., Julaiha, S., & Sudadi, S. (2024). Negosiasi sebagai Alternatif dalam Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Inovatif Manajemen Pendidikan Islam*. https://doi.org/10.38073/jimpi.v3i2.1648

Avdeeva, E., & Lobanova, G. (2024). LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN A MODERN ORGANIZATION: A REVIEW OF CURRENT APPROACHES. *Social'no-Ekonomiceskoe Upravlenie: Teoria i Praktika*. https://doi.org/10.22213/2618-9763-2024-3-6-16

Ayoko, O. (2022). Leadership, Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management & Organization*, *28*, 1–8. https://doi.org/10.1017/jmo.2022.13

Azhar, Z., Iqbal, T., & Imran, M. (2025). The Role of Ethical Leadership in HRM-Driven Corporate Social Responsibility (CSR). *Journal of Management & Social Science*. https://doi.org/10.63075/jmss.v2i1.66

Azzahra, S. A., & Arfian. (2024). The Effects of Coaching, Mentoring, and Counseling on Employee Job Satisfaction. *Linguanusa : Social Humanities, Education and Linguistic*. https://doi.org/10.63605/ln.v2i3.72

Bajraktarović, S. (2021). Coaching and Mentoring in Function of Employee Development. *Proceedings of the 26th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*. https://doi.org/10.46541/978-86-7233-397-8_137

Baker, J. P., & Hoidn, S. (2023). *Transformational Leadership*. https://doi.org/10.4135/9781483346366.n226

Bakir, B., & Tyas, A. A. W. P. (2024). The Role of Change Management Strategies in Preparing Large Organizations in the Globalization Era: Leadership, Communication, Information Technology, and Employee Participation in Business Dynamics. *Jurnal Minfo Polgan*. https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13689

Bakke, A. L., & Johansen, A. (2023). *How do teams become high-performing teams?* 659–666. https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.221

Balcerzyk, D. (2021). The Role of a Leader in Contemporary Organizations. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*. https://doi.org/10.35808/ERSJ/1959

Balogh, L., Ratgeber, L., & Nagy, D. (2024). TALENT IDENTIFICATION, COMPLEX PERFORMANCE DIAGNOSTIC PROTOCOL IN BASKETBALL. *Stadium - Hungarian Journal of Sport Sciences*. https://doi.org/10.36439/shjs/2024/1/14618

Bano, Y., Omar, S. S., & Ismail, F. (2022). Succession Planning Best Practices for Organizations: A Systematic Literature Review Approach. *International Journal of Global Optimization and Its Application*. https://doi.org/10.56225/ijgoia.v1i1.12

Barraclough, S., Till, K., Kerr, A., & Emmonds, S. (2022). Methodological Approaches to Talent Identification in Team Sports: A Narrative Review. *Sports*, *10*. https://doi.org/10.3390/sports10060081

Bashori, B., Yusup, M., & Khan, R. (2022). From Vision to Reality: A Holistic Examination of Transformational Leadership as a Catalyst for Cultivating Organizational Culture in Pesantren. *Development: Studies in Educational Management and Leadership*. https://doi.org/10.47766/development.v1i1.486

Benitez, J., Arenas, Á., López, A. C., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Inf. Manag.*, *59*, 103590. https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103590

Burgess, B., & Pichler, S. (2021). Integrating Talent Management and Performance Management. *The Routledge Companion to Talent Management*.

https://doi.org/10.4324/9781315474687-40

Buryk, Z., Piatnychuk, I., & Biloshkurskyi, M. (2025). Leadership, Management, and Socio-Economic Adaptation: Contemporary Challenges and Strategic Perspectives. *International Journal of Organizational Leadership*. https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60450

Butt, S., Mubeen, I., & Ahmed, A. (2022). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance: Moderating role of Ethical Leadership and Social Capital. *Journal of Independent Studies and Research-Management, Social Sciences and Economics*. https://doi.org/10.31384/jisrmsse/2022.20.1.9

Byrne, N., & Eddy, E. (2022). The importance of shared cognitions of team member expertise when building a high-performing team. *Team Performance Management: An International Journal*. https://doi.org/10.1108/tpm-06-2022-0048

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*. https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334

Coculʼová, J., Svetozarovová, N., & Bertová, D. (2020). Analysis of Factors Determining the Implementation of Talent Management. *Molecular Microbiology*, 249–256. https://doi.org/10.21272/mmi.2020.3-18

Cotter, K. (2022). Developing Global Leader Self-Complexity through International Experience. *Advances in Global Leadership*. https://doi.org/10.5642/CGUETD/206

Dagsangan, R., & Narciso, R. (2023). CAREER PLANNING AS INFLUENCE TO SUCCESSION MANAGEMENT PLANNING AMONG CREDIT COOPERATIVES. *International Journal of Education and Social Science Research*. https://doi.org/10.37500/ijessr.2023.6423

De Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). *Digital leadership in business organizations*. 45–56. https://doi.org/10.51629/IJEAMAL.V2I1.18

Dewi, D. H. (2024). Transformational Leadership in the Entrepreneurial Process: A Qualitative Study. *International Journal of Advanced Technology and Social Sciences*. https://doi.org/10.59890/ijatss.v2i4.1635

Dolev, N., Naamati-Schneider, L., & Meirovich, A. (2021). Making Soft Skills a Part of the Curriculum of Healthcare Studies. *Medical Education for the 21st Century [Working Title]*. https://doi.org/10.5772/intechopen.98671

Erhan, T., Uzunbacak, H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*. https://doi.org/10.1108/mrr-05-2021-0338

Faccia, A., Roux, C. L. Le, & Pandey, V. (2023). Innovation and E-Commerce Models, the Technology Catalysts for Sustainable Development: The Emirate of Dubai Case Study. *Sustainability*. https://doi.org/10.3390/su15043419

Fadhlan, A., Yuwanda, T., & Mulyani, S. R. (2022). Analisa Potensi Pemungutan Pajak dan Retribusi Daerah Sektor Pariwisata di Tasikmalaya. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*. https://doi.org/10.31940/jbk.v18i2.138-148

Faeni, D. P., Jumawan, J., Yohanas, A. A., Adelia, D., Santika, E., Cahyaningsih, N. P., Rahmadiani, R., & Afiyah, N. N. (2023). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Era Digital. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*. https://doi.org/10.55606/jimek.v3i3.2467

Fatima, T., & Masood, A. (2023). Impact of digital leadership on open innovation: a moderating serial mediation model. *J. Knowl. Manag.*, *28*, 161–180. https://doi.org/10.1108/jkm-11-2022-0872

Fauziyah, S. N., Wulandari, S., P, R. A., & Anshori, M. (2024). Peran Kepemimpinan Adaptif Dalam Mendorong Inovasi dan Kreativitas Tim: Studi Literatur. *Business and Investment Review*. https://doi.org/10.61292/birev.105

Febrianti', M., Saefullah, A., Nurhayati, N., & Tohhiroh, T. (2024). Implementasi Konsep ESG (Environmental, Social, and Governance) dalam Pengembangan

Ekonomi Biru di Kawasan Indo Pasifik: Studi Kasus Chairmanship Indonesia di ASEAN Tahun 2023. *Prosiding Seminar Nasional Ilmu Manajemen Kewirausahaan Dan Bisnis*. https://doi.org/10.61132/prosemnasimkb.v1i1.4

Fejfarová, M., & Fejfar, J. (2022). Employee Training and Development and Competency-Based Approach: Any Relationship? *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*. https://doi.org/10.7160/eriesj.2022.150405

Ferreira, H. R., Santos, A., & Mamede, H. (2024). *The Importance of a Framework for the Implementation of Technologies Supporting Talent Management*. 466–472. https://doi.org/10.1007/978-3-031-60221-4_44

Fry, L., & Egel, E. (2021). Global Leadership for Sustainability. *Sustainability*. https://doi.org/10.3390/SU13116360

Galamiton, R., Mejoy, P. K., Cerna, K. G. Dela, Entrina, A., Lecera, G. F., & Montales, J. A. (2025). Organizational Culture and Employee Engagement of a Water Utility Service Provider. *International Journal of Research and Innovation in Applied Science*. https://doi.org/10.51584/ijrias.2025.10040032

Gierlich-Joas, M. (2021). Identifying and Overcoming Future Challenges in Leadership: The Role of IS in Facilitating Empowerment. *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86800-0_38

Govindaraju, M., & Kumar, P. M. (2025). Building and Leading High-Performing Product Teams in Fast-Paced and Innovative Environments. *International Journal of Research in Modern Engineering & Emerging Technology*. https://doi.org/10.63345/ijrmeet.org.v13.i3.25

Halbusi, H. Al, Al-Sulaiti, K., AlAbri, S., & Al-Sulaiti, I. (2023). Individual and psychological factors influencing hotel employee's work engagement: The contingent role of self-efficacy. *Cogent Business & Management*, *10*. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2254914

Halbusi, H. Al, Ruiz-Palomino, P., & Williams, K. (2023). Ethical leadership, subordinates' moral identity and self-control: Two- and three-way interaction effect on subordinates' ethical behavior. *Journal of Business Research*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114044

Halbusi, H. Al, Tang, T., Williams, K., & Ramayah, T. (2022). Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors? *Asian Journal of Business Ethics*, *11*, 105–135. https://doi.org/10.1007/s13520-022-00143-4

Hamidi, M. N. H., & Wazir, M. R. W. N. (2022). A Systematic Review on Psychological and Physical Factors in Talent Identification. *Journal of Social Science and Humanities*. https://doi.org/10.26666/rmp.jssh.2022.2.2

Hasan, H. S. (2023). Effect of organizational culture on

organizational learning, employee engagement, and employee performance: Study of banking employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*. https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.38

Hermawan, R., Anggraeni, R. D., Amar, M. Y., Kadir, A. R., & Hamid, N. (2024). The Influence of Visionary Leadership on The Success of Organizational Transformation. *An-Nuha: Jurnal Sosial & Humaniora*. https://doi.org/10.63005/annuha.v2i2.2.3

Hermawati, A., Rizka, A. S., Bahri, S., Djawoto, D., & Hendarto, T. (2021). BASED ON TALENT MANAGEMENT AS EMPLOYEE PERFORMANCE OPTIMIZATION BY STRENGTHENING EMPLOYEE RETENTION ASPECT. *JURNAL APLIKASI MANAJEMEN*. https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.04.13

Hilali, K. Al, Mughairi, B., Kian, M. W., & Karim, A. (2020). Coaching and Mentoring. Concepts and Practices in Development of Competencies: A Theoretical Perspective. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, *10*. https://doi.org/10.6007/ijarafms/v10-i1/6991

Hincapie, M., & Costa, P. (2024). Fostering hybrid team performance through inclusive leadership strategies. *Organizational Dynamics*. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101072

Howard, S., Tondeur, J., Jun, & Yang, J. (2021). What to teach? Strategies for developing digital competency in preservice teacher training. *Comput. Educ.*, *165*, 104149. https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104149

Hrabina, J. (2021). The Challenges of Future Leadership in International Affairs. *RUDN Journal of Political Science*. https://doi.org/10.22363/2313-1438-2021-23-3-407-423

Huo, Y. (2022). Talent Management Recommendation Technology Based on Deep Learning. *Mathematical Problems in Engineering*. https://doi.org/10.1155/2022/7697192

Hussey, L., & Campbell-Meier, J. (2020). Are you mentoring or coaching? Definitions matter. *Journal of Librarianship and Information Science*, *53*, 510–521. https://doi.org/10.1177/0961000620966651

Hussin, N. (2025). Assessing Performance in Talent Development Program through Learning Outcomes in Leadership Course. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. https://doi.org/10.47772/ijriss.2025.90300119

Ichsan, R. N., Syahbudi, M., & Nst, V. F. H. (2023). Development of Islamic Human Resource Management in The Digital Era For MSMEs and Cooperatives in Indonesia. *IQTISHODUNA: Jurnal Ekonomi Islam*. https://doi.org/10.54471/iqtishoduna.v12i2.2336

Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2022). Enhancing the perceived organizational support, perceived ethical-philanthropic CSR and subjective well-being: the role of ethical leadership. *International Journal of Ethics and Systems*. https://doi.org/10.1108/ijoes-04-2022-0084

Inayaturrahmah, R., Barkah, C., & Novel, N. J. A. (2022). ANALYSIS THE ROLE OF NEGOTIATION AS COMMUNICATION SKILLS IN CONFLICT MANAGEMENT. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*. https://doi.org/10.18196/jbti.v13i3.14888

Indrayani, S., Hariri, H., Riswandi, R., & Handoko, H. (2024). Empathetic Leaders: Cultivating Success Through Multifaceted Support and Continuous Growth. *PPSDP International Journal of Education*. https://doi.org/10.59175/pijed.v3i2.324

Iqbal, J., & Parray, Z. (2024). Leading with integrity: illuminating the pathway to positive job outcomes through ethical leadership and CSR. *Social Responsibility Journal*. https://doi.org/10.1108/srj-08-2023-0464

Iswardhani, I., Bando, U. D. M. A., Nasir, S. A., Rostina, & Macenning, A. (2025). Enhancing Emotional Intelligence: Soft Skills Development Workshop (Emotional Intelligence Quotient) for Students. *Abdi Cendekia : Jurnal Pengabdian Masyarakat*. https://doi.org/10.61253/abdicendekia.v4i1.267

Janowski, A., & Martynyuk, V. (2023). Defining talent in

management science: Does it really matter? *Argumenta Oeconomica*. https://doi.org/10.15611/aoe.2023.2.14

Jeong, S., & Park, S. (2020). *Mentoring in the Human Resource Development Context*. 45–63. https://doi.org/10.1002/9781119142973.ch4

Johns, G. (2023). The context deficit in leadership research. *The Leadership Quarterly*. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101755

Jumawan. (2023). Succession Planning: Analysis Competence, Work Motivation, Strategic Leadership Development and Assessment Employee. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*. https://doi.org/10.55927/fjmr.v2i3.3355

Kahle-Piaseck, L., & Hyslop, D. (2022). BUILDING A CULTURE FOR EMPLOYEE ENGAGEMENT. *International Journal of Research in Commerce and Management Studies*. https://doi.org/10.38193/ijrcms.2022.4203

Kakemam, E., & Liang, Z. (2023). Guidance for management competency identification and development in the health context: a systematic scoping review. *BMC Health Services Research*, *23*. https://doi.org/10.1186/s12913-023-09404-9

Karyadi, K., Rimadhoni, R. N., & Tryastuti, D. (2024). ANALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI (AKPK) PEGAWAI PUSKESMAS

SERPONG 2 TANGERANG SELATAN. *NURSE: Journal of Nursing and Health Science*. https://doi.org/10.15408/nurse.v2i2.35940

Kasianenko, L. (2024). THE ROLE OF NEGOTIATIONS IN RESOLVING CONFLICTS AMONG STAFF TO ACHIEVE BUSINESS GOALS OF THE ENTERPRISE. *State and Regions. Series: Economics and Business*. https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-9

Kataria, P. (2021). *Technology Applications in Managing Talents*. 157–170. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4180-7.ch009

Khaw, T. Y., Teoh, A., Khalid, S. N. A., & Letchmunan, S. (2022). The impact of digital leadership on sustainable performance: a systematic literature review. *Journal of Management Development*. https://doi.org/10.1108/jmd-03-2022-0070

Khoiri, M. (2020). Visionary Leadership on Transforming Organizational Change in the Era of Disruption. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, *7*, 490–495. https://doi.org/10.18415/IJMMU.V7I10.2053

Khurniawan, A. W., Irmawaty, & Supriadi, D. (2024). The impact of digital leadership on digital transformation in university organizations: an analysis of students' views. *Perspectives of Science and Education*. https://doi.org/10.32744/pse.2024.1.38

Klomim, K., & Kuayngern, B. (2023). Development of

Competency-Based Learning Management Training Curriculum to Enhance Teachers' Competency. *Rajabhat Chiang Mai Research Journal*. https://doi.org/10.57260/rcmrj.2023.262621

Koopmann, T., Faber, I., Baker, J., & Schorer, J. (2020). Assessing Technical Skills in Talented Youth Athletes: A Systematic Review. *Sports Medicine (Auckland, N.Z.)*, *50*, 1593–1611. https://doi.org/10.1007/s40279-020-01299-4

Korniienko, I., & Barchi, B. (2023). THE CONCEPT OF THE SOFT SKILLS AND EMOTIONAL INTELLIGENCE DEVELOPMENT. *Psychology Travelogs*. https://doi.org/10.31891/pt-2023-1-2

Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. (2022). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*, *34*, 1782–1807. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265

Krishna, M., Bandla, J., Thota, N. V., Kumar, N., & Chandana, K. (2024). Ethical Obligations of Business Leaders. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*. https://doi.org/10.62225/2583049x.2024.4.6.3436

Lakshmi, G., Dutta, M., & Kumar, P. (2024). Technology used in talent management to provide employee experience at workplace. *PROCEEDINGS OF THE*

TIM22 PHYSICS CONFERENCE. https://doi.org/10.1063/5.0214093

Lamu, R. (2023). Visionary Leadership in Modern Organizations: Exploring Charismatic and Transformational Approaches. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*. https://doi.org/10.54097/ehss.v23i.13136

Lester, E. (2021). Conflict management and dispute resolution. *Project Management, Planning and Control*. https://doi.org/10.1016/B978-075066956-6/50045-9

Liao, Y.-S. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1045570

Luchko, H. (2023). Formation of High-Performance Project Teams. *Business Inform*. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-249-254

Luo, L., & Yoon, J. W. (2025). AI-Era Leadership in CEOs of Leading Global Companies: Based on Case Studies of Chinese CEOs of Global AI Chip Companies. *Korean Academy Of Leadership*. https://doi.org/10.22243/tklq.2025.16.1.185

Luthia, M. (2022). Reimaging Talent Management through Adaptive Performance in the Next Normal. *SDMIMD Journal of Management*, *13*. https://doi.org/10.18311/sdmimd/2022/29708

M, N., & Archana. (2024). Impact of Succession Planning on Organizational Performance. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*. https://doi.org/10.48175/ijarsct-22346

MacKay, M., Ford, C., Grant, L., Papadopoulos, A., & McWhirter, J. (2024). Developing competencies in public health: a scoping review of the literature on developing competency frameworks and student and workforce development. *Frontiers in Public Health*, *12*. https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1332412

Mahyadi, M., & Anshori, M. I. (2023). Umpan balik dan Evaluasi Terhadap kinerja Organisasi: A Literature Review. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*. https://doi.org/10.55606/jimek.v3i2.1781

Mäkelä, K., Lauring, J., Butler, C., Lee, H.-J., Lücke, G., Miska, C., Pahlberg, C., & Stahl, G. (2020). Meeting the challenges of globalization in order to make a difference: implications for teams and team leadership. *Research Handbook of Global Leadership*. https://doi.org/10.4337/9781782545354.00014

Maley, J., Dabić, M., Neher, A., Wuersch, L., Martin, L., & Kiessling, T. (2024). Performance management in a rapidly changing world: implications for talent management. *Management Decision*. https://doi.org/10.1108/md-07-2023-1162

Marengo, A., Pagano, A., & Soomro, K. (2023). Serious

games to assess university students' soft skills: investigating the effectiveness of a gamified assessment prototype. *Interactive Learning Environments*, *32*, 6142–6158. https://doi.org/10.1080/10494820.2023.2253849

Marikar, F., & Zayan, A. (2024). Improving Professional Development Based on Evaluation of Nursing Education Programs Through Feedback. *Journal of Continuing Education in Nursing*, *55 3*, 110–112. https://doi.org/10.3928/00220124-20240221-04

Markina, I., Voronina, V., & Dmytrenko, I. (2020). LEADERSHIP AS A PHENOMENON OF MODERN MANAGEMENT. *Economic Scope*. https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-18

Marwanah, S., Thohri, M., & Bahtiar, B. (2024). Transformation of Education at Yusuf Abdussatar Kindergarten in Kediri through Visionary Leadership. *Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*. https://doi.org/10.29240/jsmp.v8i1.10637

Masoumi, R., Bahloli, N., Beygzadeh, Y., Irani, F. N., & Eskandari, K. (2022). Design of a Model for Performance Management based on Components of Talent Management. *Iranian Journal of Educational Sociology*. https://doi.org/10.61186/ijes.5.3.176

Megheirkouni, M., & Mejheirkouni, A. (2020). Leadership development trends and challenges in the twenty-first century: rethinking the priorities. *Journal of Management Development*, *39*, 97–124.

https://doi.org/10.1108/jmd-04-2019-0114

Mendoza-Urbina, F. J., Gabriel-Tirajaya, J. R., Idrogo-Barboza, G., Montañez-Huancaya, N., Cherres-López, Z., Gabriel-Tirajaya, G., & Rodríguez-Saavedra, M. O. (2024). Soft Skills and Emotional Intelligence in Students of The Education Program. *International Journal of Religion*. https://doi.org/10.61707/znp9ry55

Meyers, M. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*. https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2019.100703

Mieszajkina, E. (2025). *Marka osobista w koncepcji przywództwa*. https://doi.org/10.35784/9788379476343

Milne, L., Savage, J., Panther, B., & Aughterson, J. (2022). Mentor-coaching in an Australian HEA fellowship program: developing transformative learning and teaching leadership capability. *Journal of Higher Education Policy and Management*, *44*, 293–309. https://doi.org/10.1080/1360080X.2022.2051788

Mollah, M. A., Amin, M. Bin, Debnath, G. C., Hosain, M. S., Rahaman, M. A., & Abdullah, M. (2024). Nexus among Digital Leadership, Digital Transformation, and Digital Innovation for Sustainable Financial Performance: Revealing the Influence of Environmental Dynamism. *Sustainability*. https://doi.org/10.3390/su16188023

Morgan, J. (2020). MEETING THE GREATEST CHALLENGES FOR LEADERS OF THE FUTURE. *Leader To Leader*, *2020*, 19–26. https://doi.org/10.1002/ltl.20500

Morganti, G., Lascu, A., Apollaro, G., Pantanella, L., Esposito, M., Grossi, A., & Ruscello, B. (2023). (Beyond) the field of play: contrasting deterministic and probabilistic approaches to talent identification and development systems. *Sport, Education and Society*, *29*, 876–889. https://doi.org/10.1080/13573322.2023.2212689

Moroz, V. (2020). *A Modern Look at the Problem of Leadership*. *2*, 200–207. https://doi.org/10.12958/2227-2844-2020-2(333)-2-200-207

Murshid, S. F., Salleh, W., Ismail, I., Arshad, M., & Asimiran, S. (2020). TALENT DEVELOPMENT THROUGH COACHING AND MENTORING IN SOUTHEAST ASIAN COUNTRIES: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *Journal of Critical Reviews*. https://doi.org/10.31838/jcr.07.13.107

Mustafovic, E., Čaušević, D., Čović, N., Ibrahimovic, M., Alič, H., Abazović, E., & Mašić, S. (2020). *Talent Identification in Youth Football: A Systematic Review*. *4*, 37–43. https://doi.org/10.26773/JASPE.201007

Nedelko, Z., & Cresnar, R. (2020). Understanding Future Leaders: How Are Personal Values of Generations Y and Z Tailored to Leadership in Industry 4.0? *Sustainability*.

https://doi.org/10.3390/su12114417

Nikam, R. (2021). Study of Soft Skill Development Programme in Higher Education System. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, *9*, 230–234. https://doi.org/10.22214/IJRASET.2021.32791

Nurcholis, G., & Budi, W. (2020). The Impact of Organizational Culture and Perceived Organizational Support on Employee Engagement. *Proceedings of the 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019)*. https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.050

Nurhalima, A. S. (2023). Building Competitive Employees in The Digital Era With Competency-Based Training. *KOLOKIUM Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*. https://doi.org/10.24036/kolokium.v11i3.767

Nurwahyudin, N., Setiawan, H., Sasono, Y., & Sugiyarti, G. (2024). Digital Revolution: Aligning Transactional Leadership and Competencies to Improve ASN Performance (Case Study of Semarang City Transportation Service ASN). *Saudi Journal of Economics and Finance*. https://doi.org/10.36348/sjef.2024.v08i08.002

Pandey, J., Majumdarr, S., Hassan, Y., & Benuyenah, V. (2023). Role of Digital Leadership Capability in Shaping IT Innovation: A Digital Agility Perspective. *J. Glob. Inf. Manag.*, *31*, 1–20. https://doi.org/10.4018/jgim.333168

Panova, E., Oparina, N., & Bondareva, L. (2021). Talent Management: Challenges and Challenges for a Digital Tomorrow. *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*. https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-3-49-55

Panshin, I., Solovieva, O., Kornilova, O., & Eronin, V. (2021). *The Impact of Digitalization on Leadership*. 1272–1278. https://doi.org/10.1007/978-3-030-69415-9_139

Pareek, B., Kaur, H., & Rana, R. (2023). Exploring the importance of emotional intelligence training programme on soft skills: A randomised controlled trial. *Indian Journal of Continuing Nursing Education*, *24*, 178–183. https://doi.org/10.4103/ijcn.ijcn_78_22

Permana, Y., Ambarwati, R., & Azahraty, A. (2025). Talent Management in the Digital Era: Utilizing Technology for Recruitment and Retention at PT Arutmin Indonesia. *International Journal of Economics (IJEC)*. https://doi.org/10.55299/ijec.v4i1.841

Pfutzenreuter, T., De Lima, E. P., & Frega, J. R. (2020). *Building High Performance Teams*. 251–264. https://doi.org/10.1007/978-3-030-76307-7_19

Phillips, L. (2020a). Concept analysis: Succession planning. *Nursing Forum*. https://doi.org/10.1111/nuf.12490

Phillips, L. (2020b). Succession planning in nursing

education. *Nursing Outlook*. https://doi.org/10.1016/j.outlook.2020.08.004

Picariello, M., Angelle, P., Trendafilova, S., Waller, S., & Ziakas, V. (2021). The Role of Mentoring in Leadership Development: A Qualitative Study of Upper Administration Women in the National Basketball Association. *Journal of Global Sport Management*, *8*, 386–406. https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1871859

Prajugjit, M., & Kaewkuekool, S. (2020). Development of trainer competency model: a case study at Thailand's Department of Skill Development. *International Journal of Innovation and Learning*. https://doi.org/10.1504/ijil.2020.10030496

Priyono, B., & Simanjuntak, M. R. (2025). The Role Of Cultural Intelligence and Digital Technology In Multiplicational Leadership in the Global Era. *International Journal of Social Welfare and Family Law*. https://doi.org/10.62951/ijsw.v2i2.337

Putranti, H. R. D., & Sulistiyani, S. (2024). Leading the Digital Revolution Examining the Impact of Digital Leadership on Work Performance and Organizational Commitment in the Kawasan Industri Mitra (KIM). *Jurnal Manajemen Industri Dan Logistik*. https://doi.org/10.30988/jmil.v7i2.1257

Quiros, L. (2020). Transformational Leadership. *Incorporating Diversity and Inclusion into Trauma-Informed Social Work*.

https://doi.org/10.4135/9781529714395.n591

Ramola, S., & Rangnekar, S. (2021). *RELATIONSHIP UNDERSTANDING BETWEEN PERFORMANCE APPRAISAL, SUCCESSION PLANNING, AND CAREER DEVELOPMENT*. *8*, 1–8. https://doi.org/10.29121/IJETMR.V8.I2.2021.848

Razilu, R. (2024). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM KONTEKS COACHING, MENTORING, DAN COUNSELING (CMC). *Jurnal Ilmiah Kajian Keimigrasian*. https://doi.org/10.52617/jikk.v7i2.611

Riskiyanti, G., Hubeis, M., & Suprayitno, G. (2023). Performance Based Talent Management System Design Soft System Methodology Approach. *Asian Journal of Engineering, Social and Health*. https://doi.org/10.46799/ajesh.v2i7.105

Roberts, A., Greenwood, D., Stanley, M., Humberstone, C., Iredale, F., & Raynor, A. (2020). Understanding the "gut instinct" of expert coaches during talent identification. *Journal of Sports Sciences*, *39*, 359–367. https://doi.org/10.1080/02640414.2020.1823083

Rosyidah, D. M., Gultom, A. M., Fitria, R., & Arifa, M. F. (2024). Academic Leadership: Enhancing School Effectiveness. *Journal of Intercultural Studies*, *45*(2), 377–380. https://doi.org/10.1080/07256868.2023.2287746

Rumasukun, M. R. (2024). Developing Auditor

Competencies through Continuous Training and Education. *Golden Ratio of Auditing Research*. https://doi.org/10.52970/grar.v4i1.384

Ryleeva, A., Khomutnikova, E., & Emanova, S. (2022). Developing soft skills in high school students using digital tools. *Science for Education Today*. https://doi.org/10.15293/2658-6762.2201.04

Sağbaş, M., Oktaysoy, O., Topçuoğlu, E., Kaygin, E., & Erdoğan, F. A. (2023). The Mediating Role of Innovative Behavior on the Effect of Digital Leadership on Intrapreneurship Intention and Job Performance. *Behavioral Sciences*, *13*. https://doi.org/10.3390/bs13100874

Sahar, S., Ullah, N., & Hussain, M. (2024). Enhancing Emotional Literacy: Investigating the Correlation between Soft Skills Proficiency and Emotional Intelligence. *Journal of Development and Social Sciences*. https://doi.org/10.47205/jdss.2024(5-i)31

Sakka, F., Ghadi, M., & Goldman, A. (2022). Talent Management and Professional Development of Employees using Digital Technologies. *TEM Journal*. https://doi.org/10.18421/tem114-23

Salcinovic, B., Drew, M., Dijkstra, P., Waddington, G., & Serpell, B. (2022). Factors Influencing Team Performance: What Can Support Teams in High-Performance Sport Learn from Other Industries? A Systematic Scoping Review. *Sports Medicine - Open*, *8*. https://doi.org/10.1186/s40798-021-00406-7

Samanta, A. (2021). Organizational culture and Employee engagement: A Review of selected studies. *Asian Journal of Management*. https://doi.org/10.52711/2321-5763.2021.00030

Sandeepanie, M. H. R., Gamage, P., Perera, G. D. N., & Sajeewani, T. L. (2024). Towards the conceptualization and the operationalization of the construct of talent management. *Management Research Review*. https://doi.org/10.1108/mrr-03-2023-0164

Sasani, S., Mirzaei, N., & Kamali, N. (2024). Developing a Model for Identifying Student Talents with a Qualitative Study Approach. *The International Journal of Education and Cognitive Sciences*. https://doi.org/10.61838/kman.ijecs.5.3.14

Saurage-Altenloh, S., Tate, T., Lartey, F., & Randall, P. (2023). Remote Employee Engagement and Organizational Leadership Culture, Measured By EENDEED, a Validated Instrument. *International Business Research*. https://doi.org/10.5539/ibr.v16n7p31

Savelyeva, M. (2021). Talent management. *Public Administration*. https://doi.org/10.22394/2070-8378-2021-23-1-65-69

Sedeaud, A., Difernand, A., De Larochelambert, Q., Irid, Y., Fouillot, C., Du Sel, N. P., & Toussaint, J.-F. (2025). Talent Identification: Time to Move Forward on Estimation of Potentials? Proposed Explanations and Promising Methods. *Sports Medicine*.

https://doi.org/10.1007/s40279-024-02171-5

Shah, T., & Dughar, A. (2024). Impact of Workplace Diversity. *Shanlax International Journal of Management*. https://doi.org/10.34293/management.v11is1-mar.8006

Shahidi, S., Carlberg, B., & J, D. K. (2023). Talent Identification and Development in Youth Sports: A Systematic Review. *International Journal of Kinanthropometry*. https://doi.org/10.34256/ijk2318

Shakya, A., & Dube, K. (2023). *EFFECT OF SOFT SKILLS TRAINING ON EMOTIONAL COMPETENCY OF PROSPECTIVE TEACHERS*. https://consensus.app/papers/effect-of-soft-skills-training-on-emotional-competency-of-shakya-dube/723e42d7beb3517897e858d90efa29c9/

Shcherban, T., & Dankanych, A. (2024). Conditions for developing professional forecasting of future managers. *Professional Education Methodology Theory and Technologies*. https://doi.org/10.69587/pemtt/1.2024.34

Sherly, Gultom, S., Daryanto, E., & Nasrun. (2022). Management of Continuous Professional Development through Competency-Based Training Model for Junior High School Teachers. *Emerging Science Journal*. https://doi.org/10.28991/esj-2023-07-01-014

Siam, S. A. J., & Mahbub, M. Bin. (2024). ORGANIZATIONAL CULTURE'S IMPACT ON EMPLOYEE ENGAGEMENT STRATEGIES: A HRM QUALITATIVE ANALYSIS. *Malaysian Journal Of Human Resources Management*. https://doi.org/10.26480/mjhrm.01.2024.65.68

Sjarifudin, D., & Rony, Z. (2023). Mentoring and Coaching Programs to Improve Performance Management. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*. https://doi.org/10.55927/ijsmr.v1i5.4709

Ślósarz, M. (2021). Selected Aspects of Building and Developing a Modern High-Performing Team. *Immunotechnology*, *1*. https://doi.org/10.29227/IM-2019-01-45

Sofilda, E., Hamzah, M. Z., & Ginting, A. M. (2022). Analysis of determining the financial inclusion index of composite, conventional and sharia banking in Indonesia. *Banks and Bank Systems*. https://doi.org/10.21511/bbs.17(1).2022.04

Soliani, R. D., De Oliveira, D. A., Da Silva, M. E., Da Conceição Nascimento Pontes, J., De Andrade Gonçalves, S., Teixeira, M. A. C., Lopes, D. C., & Drumond, T. D. R. (2024). Development of competencies for industry 4.0: a professional training framework. *OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA*. https://doi.org/10.55905/oelv22n12-091

Soomro, M., & Khan, A. N. (2024). Reimagining Resilience:

Visionary Leadership, Digital Transformation, and Strategic Flexibility in Small and Medium Enterprises in Construction Sector. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *71*, 15070–15083. https://doi.org/10.1109/TEM.2024.3477629

Steinel, W., & Harinck, F. (2020). Negotiation and Bargaining. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. https://doi.org/10.1093/ACREFORE/9780190236557.013.253

Stopochkin, A., Sytnik, I., Wielki, J., & Karaś, E. (2022). Transformation of the Concept of Talent Management in the Era of the Fourth Industrial Revolution as the Basis for Sustainable Development. *Sustainability*. https://doi.org/10.3390/su14148727

Subbaiah Dr. Korapu Sattibabu, Dr. Borugadda, S. N., & Rajalakshmi Rashmi Kumar, P. D. (2024). AI-Powered Strategies for Talent Management Optimization. *Journal of Informatics Education and Research*. https://doi.org/10.52783/jier.v4i2.848

Subramanian, S. N., & Banihashemi, S. (2024). Towards Modern Leadership Styles in the Context of the Engineering Sector. *Project Leadership and Society*. https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100133

Sueb, S., & Sopiah, S. (2023). Exploring the Relationship between Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: A Systematic Literature

Review. *Jurnal Visi Manajemen*. https://doi.org/10.56910/jvm.v9i2.287

Sunil, M. (2020). *Global Perspectives of Leadership*. *40*, 2928–2938. https://consensus.app/papers/global-perspectives-of-leadership-sunil/8d3cdd67135856bb85afc234da9d6d61/

Tabassum, L. (2020). The importance of negotiation and conflict management. *Journal of Management and Science*. https://doi.org/10.26524/jms.2020.11

Taechasapasith, T., & Silakorn, N. (2023). Systematic Talent Management & Succession Planning. *Day 3 Wed, October 04, 2023*. https://doi.org/10.2118/216818-ms

Taylor, J., Collins, D., & Cruickshank, A. (2021). Too Many Cooks, Not Enough Gourmets: Examining Provision and Use of Feedback for the Developing Athlete. *The Sport Psychologist*. https://doi.org/10.1123/tsp.2021-0037

Tétreault, É., Fortin-Guichard, D., & Grondin, S. (2024). Contribution of psychological characteristics to talent identification in ice-hockey. *International Journal of Sports Science & Coaching*, *20*, 724–741. https://doi.org/10.1177/17479541241304360

Tetteh, J., Amoah, M., & Asumeng. (2022). *Succession Planning, Employee Retention and Career Development Programmes in Selected Organisations in Ghana*. https://consensus.app/papers/succession-

planning-employee-retention-and-career-tetteh-amoah/7dd605e813ec5a52a51927d24ef5b92f/

Thwala, P. (2022). Conflict, Conflict Management and Negotiations: A Mini Literature Review. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.4168337

Till, K., & Baker, J. (2020). Challenges and [Possible] Solutions to Optimizing Talent Identification and Development in Sport. *Frontiers in Psychology*, *11*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00664

Tomoh, B. O., Soyege, O. S., Nwokedi, C. N., Mustapha, A. Y., Mbata, A. O., Balogun, O., Iguma, D. R., & Imohiosen, C. (2024). Leadership in Healthcare: Building High-Performing Teams and Cultivating a Culture of Continuous Improvement. *Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research*. https://doi.org/10.54660/.ijfmr.2024.5.2.36-41

Touriano, D., Sutrisno, S., Kuraesin, A., Santosa, S., & Ausat, A. M. A. (2023). The Role of Information Technology in Improving the Efficiency and Effectiveness of Talent Management Processes. *Jurnal Minfo Polgan*. https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12454

Tung, N. N., Nguyen, N., & Hoai, T. T. (2021). Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model. *Heliyon*, *7*. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06809

Uaikhanova, M., Pshembayev, M., Tulkina, Z., & Krykbayeva, M. (2024). DIAGNOSTIC TOOLS FOR STUDYING SOFT SKILLS OF UNIVERSITY STUDENTS. *Bulletin of Toraighyrov University. Pedagogics Series*. https://doi.org/10.48081/hjmk7170

Vadlamani, S., & Kumar, S. (2025). Building and Managing High-Performing Engineering Teams in the Tech Industry. *International Journal for Research Publication and Seminar*. https://doi.org/10.36676/jrps.v16.i1.206

Vapiwala, F., & Pandita, D. (2024). Streamlining Talent Management for Modern Business Through Artificial Intelligence. *2024 ASU International Conference in Emerging Technologies for Sustainability and Intelligent Systems (ICETSIS)*, 619–623. https://doi.org/10.1109/ICETSIS61505.2024.10459450

Vorina, A., Bevanda, V., & Vrcelj, N. (2023). What Defines Modern Leadership? An Analysis Based on Literature from 2021-2023. *Seventh International Scientific Conference ITEMA Recent Advances in Information Technology, Tourism, Economics, Management and Agriculture*. https://doi.org/10.31410/itema.2023.295

Wang, X., Huang, R. "Tammy," Sommer, M., Pei, B., Shidfar, P., Rehman, M. S., Ritzhaupt, A., & Martin, F. (2024). The Efficacy of Artificial Intelligence-Enabled Adaptive Learning Systems From 2010 to 2022 on

Learner Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Educational Computing Research*. https://doi.org/10.1177/07356331241240459

Weinberg, F., & Scandura, T. (2024). Advancing the future of workplace development: integrative approaches to mentoring and coaching. *Journal of Managerial Psychology*. https://doi.org/10.1108/jmp-08-2024-717

Weller, J., Mahajan, R., Fahey-Williams, K., & Webster, C. (2024). Teamwork matters: team situation awareness to build high-performing healthcare teams, a narrative review. *British Journal of Anaesthesia*. https://doi.org/10.1016/j.bja.2023.12.035

Westover, J. (2024). Building Effective Teams From the Ground Up. *Human Capital Leadership Review*. https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.15.1.10

Westover, J. (2025). Cultivating Coachability: Developing Yourself and Your Team through Feedback. *Human Capital Leadership Review*. https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.20.2.6

Wiblen, S., & Marler, J. (2021). Digitalised talent management and automated talent decisions: the implications for HR professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, *32*, 2592–2621. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886149

Widad, A., & Abdellah, G. (2022). Strategies Used to Teach

Soft Skills in Undergraduate Nursing Education: A Scoping Review. *Journal of Professional Nursing : Official Journal of the American Association of Colleges of Nursing*, *42*, 209–218. https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2022.07.010

Worrell, F., Subotnik, R., & Olszewski-Kubilius, P. (2021). Evaluating the Effectiveness of Talent Development Programs. *Talent Development as a Framework for Gifted Education*. https://doi.org/10.4324/9781003238454-13

Wuffli, P. (2021). Inclusive leadership for our global era. *Responsible Leadership*. https://doi.org/10.4324/b22741-5

Yıldız, R., & Esmer, S. (2022). Talent management strategies and functions: a systematic review. *Industrial and Commercial Training*. https://doi.org/10.1108/ict-01-2022-0007

Zarychanskyi, O., & Zarichanska, N. (2021). DIDACTIC ASPECTS OF THEORETICAL FUNDAMENTALS OF LEADERSHIP IN THE SOCIO-PHILOSOPHICAL SPHERE. *Visnyk Taras Shevchenko National University of Kyiv. Military-Special Sciences*. https://doi.org/10.17721/1728-2217.2021.46.18-23

Zhang, C., Tian, L., & Chu, H. (2023). Usage frequency and application variety of research methods in library and information science: Continuous investigation from 1991 to 2021. *Inf. Process. Manag.*, *60*, 103507. https://doi.org/10.1016/j.ipm.2023.103507

Zhao, J., Xiang, C., Kamalden, T., Dong, W., Luo, H., & Ismail, N. (2024). Differences and relationships between talent detection, identification, development and selection in sport: A systematic review. *Heliyon*, *10*. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27543

Zhu, K., & Zhao, Y. (2024). Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: A Comprehensive Review. *International Journal of Advances in Business and Management Research*. https://doi.org/10.62674/ijabmr.2024.v1i03.001

Zhukova, A. (2022). Training as a means to develop the college students' leadership competency. *Scientific Bulletin of South Ukrainian National Pedagogical University Named after K. D. Ushynsky*. https://doi.org/10.24195/2617-6688-2022-1-2

Zulfikar, M. V. (2024). Analysis of Talent Management, Career Development, and Knowledge Management on Employee Performance. *International Journal of Business, Law, and Education*. https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.789

Zuraini, Fadli, K., Shabrina, & Nurcahyani. (2024). Strategi Negosiasi dalam Manajemen Konflik Organisasi. *Da'watuna: Journal of Communication and Islamic Broadcasting*. https://doi.org/10.47467/dawatuna.v4i6.5392

Калініна, Н., & Оліферовський, М. (2025). BASIC TOOLS FOR RESOLVING CONFLICTS IN ORGANIZATIONS. *"Scientific Notes of the University"KROK"*.

https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-325-333

Кучмєєв, О. (2022). LEADERSHIP AS A PHENOMENON OF MODERN MANAGEMENT. *Наукові Перспективи (Naukovì Perspektivi)*. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-201-208