

Dampak talent war terhadap attract digital talent melalui employer branding di digital talent market Indonesia

Indra Setiawan^{1✉}, Ismamudi²

Faculty of Economics and Business, Pelita Bangsa University, Bekasi.

Abstrak

Talent War atau perang talenta merupakan persaingan antara perusahaan untuk memperoleh talenta potensial untuk mengisi posisi kunci. Perang bakat yang semakin ketat dan kompleks berdampak pada employer branding. Employer branding menjadi faktor penting dalam menarik talenta digital yang sangat dibutuhkan. Di pasar tenaga kerja yang sangat kompetitif saat ini, bisnis yang ingin merekrut talenta digital terbaik harus banyak berinvestasi pada employer brand mereka. Dalam merekrut dan mempertahankan bakat berkualitas di pasar tenaga kerja, employer branding menjadi strategi penting. Employer branding yang kuat dan positif juga dapat membantu perusahaan dalam membedakan diri dari pesaing. Oleh karena itu, penggunaan employer branding yang efektif dapat memperkuat dampak talent war terhadap attract digital talent. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) dampak talent war terhadap employer branding di digital talent market Indonesia, (2) pengaruh employer branding terhadap attract digital talent di digital talent market Indonesia, dan (3) dampak talent war terhadap attract digital talent melalui employer branding di digital talent market Indonesia. Hasil penelitian adalah employer branding berpengaruh terhadap attracting digital talent. Talent war berpengaruh terhadap attracting digital talent dimediasi employer branding.

Kata kunci: Talent war; attract digital talent; employer branding; digital talent market

The impact of the talent war on attracting digital talent through employer branding in the Indonesian digital talent market

Abstract

Talent War is a competition between companies to obtain potential talent to fill key positions. The increasingly tight and complex talent war has an impact on employer branding. Employer branding is an important factor in attracting much-needed digital talent. In today's highly competitive labor market, businesses looking to recruit the best digital talent must invest heavily in their employer brand. In recruiting and retaining quality talent in the labor market, employer branding is an important strategy. Strong and positive employer branding can also help companies differentiate themselves from competitors. Therefore, the effective use of employer branding can strengthen the impact of talent wars on attracting digital talent. This research aims to determine (1) the impact of talent wars on employer branding in the Indonesian digital talent market, (2) the influence of employer branding on attracting digital talent in the Indonesian digital talent market, and (3) the impact of talent wars on attracting digital talent through employer branding in the Indonesian digital talent market. The research results show that employer branding has an effect on attracting digital talent. Talent war influences attracting digital talent mediated by employer branding.

Key words: Talent war; attract digital talent; employer branding; digital talent market

PENDAHULUAN

Talent war atau perang talenta mengacu pada persaingan yang ketat antara perusahaan untuk memperoleh talenta terbaik (Purnawan, et al., 2023) dalam merekrut dan mempertahankan karyawan terbaik untuk mengisi posisi kunci. Di era digital seperti sekarang, digital upskilling merupakan salah satu strategi yang diperlukan (Esthi, 2020) agar dapat menang dalam perang bakat yang semakin kompleks dan menantang. Hal ini disebabkan semakin banyaknya talenta digital yang dibutuhkan perusahaan di berbagai sektor. Namun, perusahaan sulit menemukan karyawan yang diinginkan karena perusahaan lainpun mencari talenta yang sama (Elving, et al., 2013). Perusahaan perlu mengelola talenta khususnya talenta digital dengan baik karena talent management dapat berdampak negatif bagi turnover intention (Setiawan dan Prasajo, 2021), yang akhirnya perusahaan sulit mempertahankan talenta terbaik mereka.

Dalam rangka memenuhi keinginan pasar tenaga kerja digital, maka Indonesia melalui Kemendikbudristek, sedang giat mengembangkan talenta digital (jakartaglobe.id, 2021). Selain itu, juga ada The SMERU Research Institute bersama Digital Pathways at University of Oxford and the United Nations ESCAP, telah berupaya meningkatkan keterampilan digital warga dan pekerja (smeru.or.id, 2022).

Talent war yang semakin ketat dan kompleks berdampak pada employer branding. Konsep employer branding muncul pada awal 1980-an dengan tujuan membantu bisnis dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap company brand dan bersaing secara lebih efektif dalam employer branding (Maurya dan Agarwal, 2018). Perusahaan bersaing untuk mendapatkan pekerja terampil membutuhkan pendekatan inovatif dalam praktek manajemen bakat, praktek manajemen sumber daya manusia, dan strategi employer branding (Slavkovic, et al., 2019).

Employer branding menjadi faktor penting dalam menarik talenta digital yang sangat dibutuhkan. Di pasar tenaga kerja yang sangat kompetitif saat ini, bisnis yang ingin merekrut talenta digital terbaik harus banyak berinvestasi pada employer brand mereka. Bersaing untuk menarik digital talent terbaik membutuhkan digital employer brand yang kuat (Arriscado, et al., 2019).

Employer branding dapat memperkuat dampak talent war terhadap attract digital talent (ADT). Dalam persaingan yang semakin ketat dalam merekrut dan mempertahankan bakat berkualitas di pasar tenaga kerja, employer branding menjadi strategi penting untuk menarik dan mempertahankan bakat berkualitas (hbr.org, 2022). Employer branding yang kuat dan positif dapat membantu perusahaan menarik bakat berkualitas di bidang teknologi dan digital serta membedakan diri dari pesaing. Dalam konteks employer branding di digital talent market Indonesia, employer branding yang kuat dan positif dapat membantu perusahaan menarik bakat berkualitas di bidang teknologi dan digital serta membedakan diri dari pesaing. Oleh karena itu, penggunaan employer branding yang efektif dapat memperkuat dampak talent war terhadap attract digital talent. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) dampak talent war terhadap employer branding, (2) pengaruh employer branding terhadap attracting digital talent, dan (3) dampak talent war terhadap attracting digital talent melalui employer branding.

METODE

Metode penentuan sampel didasarkan pada data "angkatan kerja" di 14 lokasi, yaitu Kab. Bekasi, Kota Bekasi, Bandung, Jakarta Utara, Jakarta Selatan, Jakarta Pusat, Jakarta Timur, Jakarta Barat, Tangerang, Yogyakarta, Semarang, Surakarta, Surabaya, dan Malang. Metode sampling yang digunakan adalah stratified random sampling, di mana populasi dibagi menjadi beberapa kelompok (strata) berdasarkan karakteristik tertentu, dalam hal ini adalah lokasi. Kemudian, sampel diambil secara acak dari setiap strata sehingga total responden berjumlah 140. Manfaat dari metode ini adalah meningkatkan kemampuan representasi sampel. Dengan membagi populasi menjadi strata berdasarkan lokasi, kita memastikan bahwa karakteristik dari masing-masing lokasi terwakili dengan baik dalam sampel. Hal ini membantu mengurangi kesalahan sampel dan memberikan hasil yang lebih akurat dan generalisasi yang lebih baik terhadap populasi. Selain itu, metode ini juga memungkinkan analisis yang lebih mendalam pada tingkat lokasi tertentu, memperkuat kehandalan temuan dalam penelitian "angkatan kerja" ini (Tabel 1). Data diperoleh dengan kuesioner berupa pertanyaan tertutup, kuesioner juga merupakan panduan bagi peneliti dalam melakukan wawancara terhadap beberapa responden. Kuesioner dirancang dengan menggunakan skala Likert.

Tabel 1.

Daftar Kota/Kabupaten yang menjadi lokasi penelitian

Kota/Kabupaten	Data Angkatan Kerja	Jumlah Responden
Kab. Bekasi	4.282.071	28
Kota Bekasi	1.961.287	13
Kota Bandung	1.895.607	13
Jakarta Utara	1.171.311	8
Jakarta Selatan	1.415.306	9
Jakarta Pusat	1.002.238	7
Jakarta Timur	2.009.223	13
Jakarta Barat	1.742.446	11
Kota Tangerang	1.127.599	7
Kota Yogyakarta	342.350	2
Kota Semarang	697.890	5
Kota Surakarta	416.537	3
Kota Surabaya	2.503.658	17
Kota Malang	578.557	4
Total	21.146.080	140

Metode analisis yang digunakan dengan menggunakan metode Structural Equation Modelling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS). Metode analisis data SEM digunakan untuk melihat pengaruh antara talent war terhadap attracting digital talent dengan employer branding sebagai variabel mediasi.

Model penelitian dapat dilihat pada Gambar 1. Model ini untuk melihat pengaruh talent war terhadap employer branding, pengaruh employer branding terhadap attracting digital talent, pengaruh talent war terhadap attracting digital talent melalui employer branding.

Tabel 2 merupakan operasional variabel.

Tabel 2.

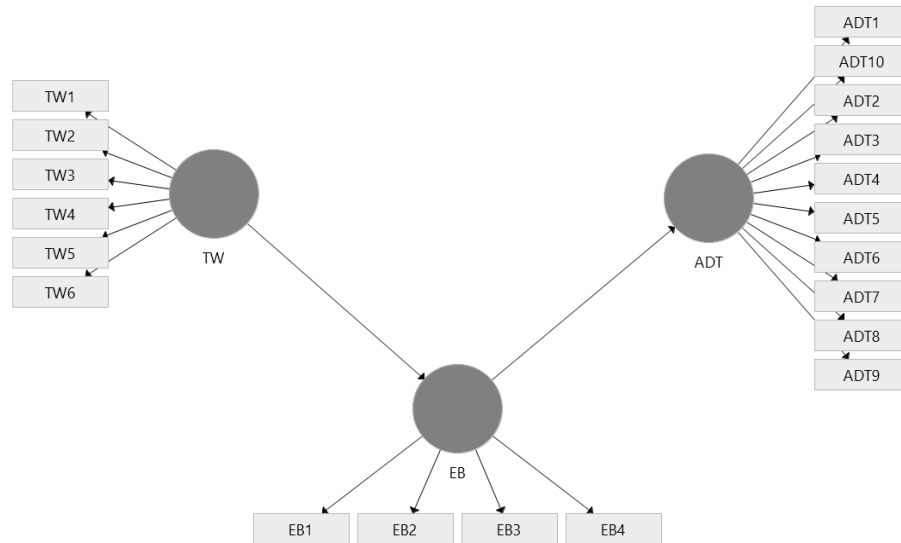
Operasional Variabel

Variabel dan Definisi Variabel	Kode Indikator	Indikator
Attract Digital Talent (ADT) ADT dapat didefinisikan secara operasional sebagai kemampuan perusahaan dalam menarik perhatian dan minat digital talent untuk bergabung dan bekerja di perusahaan tersebut.	ADT1	Jumlah pelamar berkualitas: Jumlah pelamar kerja yang berkualifikasi dan berpengalaman yang tertarik untuk melamar pekerjaan di perusahaan (14).
	ADT2	Tingkat persaingan di pasar kerja: Tingkat persaingan di pasar kerja untuk mendapatkan digital talent yang berkualitas (12).
	ADT3	Tingkat kepuasan pelamar kerja: Tingkat kepuasan pelamar kerja dalam proses rekrutmen perusahaan (15).
	ADT4	Tingkat keterlibatan digital talent: Tingkat keterlibatan digital talent dalam kegiatan perusahaan, seperti seminar, webinar, dan lain-lain (16).
	ADT5	Tingkat pengalaman perusahaan: Tingkat pengalaman perusahaan dalam mengelola dan memotivasi digital talent (17).
	ADT6	Kualitas manajemen SDM: Kualitas manajemen SDM dalam menarik, merekrut, dan mempertahankan digital talent (18).
	ADT7	Kualitas fasilitas dan lingkungan kerja: Kualitas fasilitas dan lingkungan kerja yang disediakan oleh perusahaan untuk digital talent (19).
	ADT8	Kualitas training dan pengembangan: Kualitas training dan pengembangan yang diberikan perusahaan untuk digital talent (20).
	ADT9	Reputasi perusahaan: Reputasi dan citra perusahaan di kalangan digital talent di pasar kerja (21).
	ADT10	Daya tarik perusahaan: Daya tarik perusahaan

Variabel dan Definisi Variabel	Kode Indikator	Indikator
		sebagai tempat kerja yang diinginkan oleh digital talent (22).
Employer Branding (EB) EB merupakan strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk menarik dan mempertahankan bakat berkualitas di pasar tenaga kerja (Wijaya, et al., 2023).	EB1	Citra Perusahaan yang Kuat Ditujukan untuk Attracting Young Talent (23).
	EB2	Citra Perusahaan yang Kuat Ditujukan untuk Membentuk Persepsi yang Baik di Masyarakat Luas (23).
	EB3	Citra Perusahaan yang Kuat Ditujukan untuk Mempertahankan Loyalitas (23).
	EB4	Citra Perusahaan yang Kuat Ditujukan untuk Mendorong Meningkatnya Kinerja Karyawan yang Ada di Perusahaan (23).
Talent War (TW) TW merupakan situasi yang terjadi ketika bisnis memperebutkan bakat terbaik yang tersedia di pasar kerja (Angliawati & Fatimah, 2020).	TW1	Tingkat turnover yang tinggi: Jika perusahaan mengalami tingkat turnover yang tinggi, artinya ada persaingan yang ketat dalam menarik bakat terbaik (24).
	TW2	Tingkat upah yang tinggi: Tingkat upah yang tinggi dapat menarik bakat terbaik di industri, sehingga perusahaan bersaing untuk menawarkan gaji yang lebih tinggi agar dapat menarik bakat terbaik (24).
	TW3	Peningkatan investasi dalam pengembangan SDM: Perusahaan yang menginvestasikan lebih banyak waktu dan sumber daya untuk mengembangkan bakat karyawannya cenderung lebih berhasil dalam menarik bakat terbaik (25).
	TW4	Peningkatan penggunaan teknologi dalam proses rekrutmen dan pengembangan SDM: Perusahaan yang lebih terampil dalam menggunakan teknologi untuk merekrut dan mempertahankan bakat cenderung lebih kompetitif dalam talent war (26).
	TW5	Tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi: Perusahaan yang berhasil mempertahankan bakat terbaik cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi (27).
	TW6	Tingkat kepuasan karyawan yang tinggi: Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih bertahan dalam perusahaan, dan perusahaan dapat mempertahankan bakat terbaik mereka (28).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang telah dikumpulkan kemudian dilakukan analisa data dengan menggunakan SmartPLS versi 3.3.2. Talent war, employer branding, dan attracting digital talent merupakan tiga variabel laten yang ada pada penelitian ini. Ketiga variabel laten tersebut terdapat indikatornya masing-masing. Kode huruf dan angka pada kotak berwarna kuning merupakan indikator dari setiap variabel, dan kode tersebut menunjukkan nomor indikator pada kuesioner (misal: TW1 artinya variabel talent war, indikator nomor 1). Variabel employer branding dilambangkan dengan EB, dan variabel attracting digital talent dilambangkan dengan ADT. Gambar model penelitian awal dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2.
Model Penelitian Awal

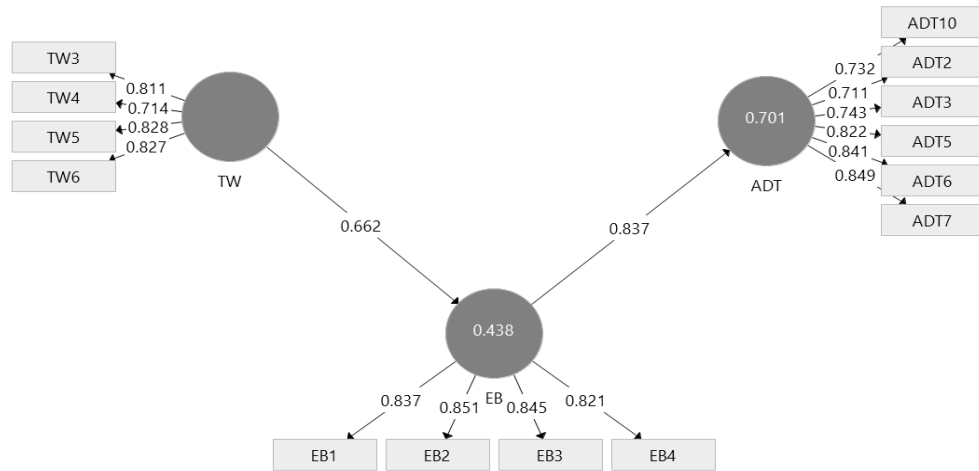
Outer Model Analysis

Penelitian mengungkapkan bahwa model luar yang mencerminkan dalam penelitian ini dapat diandalkan dan valid sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan (Tabel 3).

Tabel 3.
Kriteria, Standar Nilai, dan Hasil Outer Model

Kriteria	Standar	Hasil Outer Model
Loading factor	≥ 0.7	Semua indikator memiliki loading factor ≥ 0.7
Composite reliability	≥ 0.6	Talent war = 0.874 Employer branding = 0.905 Attracting digital talent = 0.905
Average variance extracted (AVE)	≥ 0.5	Candidate experience = 0.634 Employer branding = 0.704 Attracting digital talent = 0.616
Akar kuadrat AVE	Lebih besar dari nilai korelasi antar variabel laten	Semua korelasi variabel laten lebih tinggi dari akar kuadrat AVE masing-masing.
Cross loading	Untuk setiap variabel laten, indikatornya dimuat lebih banyak dibandingkan variabel tersembunyi lainnya.	Semua indikator memiliki korelasi yang lebih besar pada laten sendiri daripada korelasi ke laten lainnya

Gambar model penelitian antara variabel talent war, employer branding, dan attracting digital talent dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3.
Model Penelitian Akhir

Pada variabel laten talent war, ada empat indikator dengan nilai loading factor ≥ 0.7 , yaitu peningkatan investasi dalam pengembangan SDM (TW3), peningkatan penggunaan teknologi dalam proses rekrutmen dan pengembangan SDM (TW4), tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi (TW5), dan tingkat kepuasan karyawan yang tinggi (TW6). Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa (1) perusahaan telah menginvestasikan lebih banyak waktu dan sumber daya untuk mengembangkan bakat karyawannya, (2) perusahaan telah terampil dalam menggunakan teknologi untuk merekrut dan mempertahankan talent, (3) perusahaan telah berhasil mempertahankan talent terbaik, dan (4) karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang telah mereka lakukan, sehingga lebih memilih untuk bertahan dalam perusahaan, dan akhirnya perusahaan dapat mempertahankan talent terbaik mereka. Ke empat indikator inilah yang mencerminkan talent war. Ke empat indikator ini sesuai dengan penelitian Stofkova dan Sukalova (2020), Oswal, et al. (2020), Hongal dan Kinange (2020), dan Redondo, et al. (2021).

Variabel laten employer branding dicerminkan oleh indikator citra perusahaan untuk attract talent (EB1), society (EB2), maintain employee loyalty (EB3), dan improve employee performance (EB4). Hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa (1) citra perusahaan yang kuat ditujukan untuk attract digital talent, (2) citra perusahaan yang kuat ditujukan untuk membentuk persepsi yang baik di masyarakat luas, (3) citra perusahaan yang kuat ditujukan untuk mempertahankan loyalitas, dan (4) citra perusahaan yang kuat ditujukan untuk mendorong meningkatnya kinerja karyawan yang ada di perusahaan. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Backhaus dan Tikoo (2004).

Selanjutnya pada variabel laten attracting digital talent dicerminkan oleh enam indikator, yaitu indikator tingkat persaingan di pasar kerja (ADT2), tingkat kepuasan pelamar kerja (ADT3), tingkat pengalaman perusahaan (ADT5), kualitas manajemen SDM (ADT6), kualitas fasilitas dan lingkungan kerja (ADT7), dan daya tarik perusahaan (ADT10). Hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa (1) terdapat persaingan di pasar kerja untuk mendapatkan digital talent yang berkualitas, (2) perusahaan perlu memperhatikan kepuasan pelamar kerja dalam proses rekrutmen, (3) perusahaan memiliki pengalaman dalam mengelola dan memotivasi digital talent, (4) perusahaan memiliki manajemen SDM yang berkualitas dalam menarik, merekrut, dan mempertahankan digital talent, (5) perusahaan memiliki kualitas dalam hal fasilitas dan mampu menyediakan lingkungan kerja yang baik untuk digital talent, dan (6) perusahaan mempunyai daya tarik sebagai tempat kerja yang diinginkan oleh digital talent. Ke enam indikator tersebut mencerminkan ADT dalam penelitian ini dan sesuai dengan penelitian Monteiro, et al. (2020), Van Esch dan Black (2019), Karaboga, et al. (2021), Sitaniapessy, et al. (2021), Rodríguez-Sánchez, et al. (2020), dan Korzynski, et al. (2020).

Inner Model Analysis

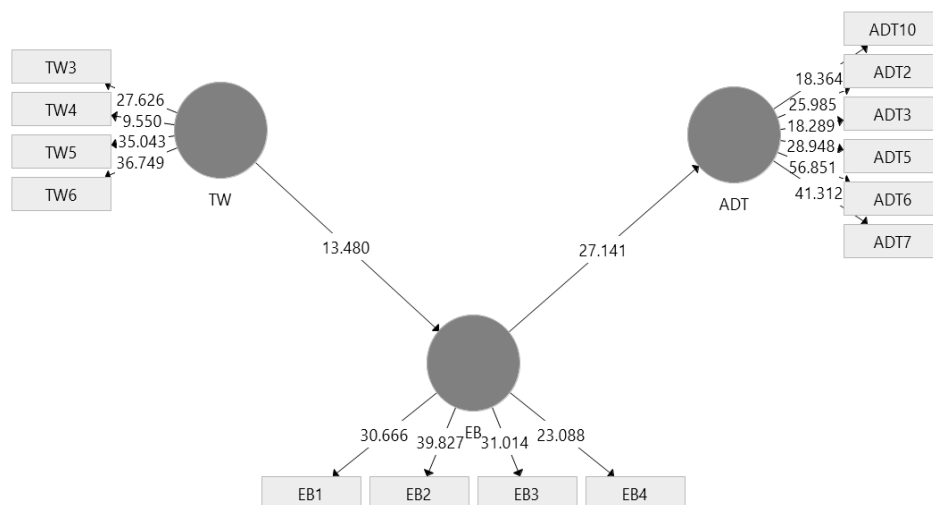
Ada dua kriteria yang harus dipenuhi dalam menguji inner model analysis (Ghozali, 2008), yaitu R² dan estimasi koefisien jalur. R² merupakan variabilitas eksogen yang dapat menjelaskan variabel endogen. Sedangkan estimasi koefisien jalur merupakan ukuran besarnya nilai koefisien (yang mencakup pengaruh sebenarnya yang ditentukan melalui bootstrapping).

Tabel 4.
Kriteria, Standar, dan Hasil Inner Model

Kriteria	Standar	Hasil Inner Model
Koefisien korelasi variabel laten yang berasal dari subjek penelitian itu sendiri	Hasil R2 sebesar 0.67 (baik); 0.33 (moderat); & 0.19 (lemah)	R2 untuk attracting digital talent = 0.701 Employer branding = 0.438
Estimasi koefisien jalur	Proses bootstrapping menghasilkan perkiraan yang dapat diandalkan secara statistik. Pengaruh nyata jika T-statistik > T-tabel. Pada alpha 5 persen, nilai T-tabel adalah 1.65	Nilai statistik: Talent war -> employer branding = 13.480 Employer branding -> attracting digital talent = 27.141 Talent war -> employer branding -> attracting digital talent = 9.689 Nilai koefisien: Talent war -> employer branding = 0.662 Employer branding -> attracting digital talent = 0.837 Talent war -> employer branding -> attracting digital talent = 0.554

Dua temuan yang muncul dari analisis: (1) perang talenta untuk mengakuisisi talenta digital menghasilkan nilai R2 sebesar 0,701%. Hasilnya, variabel laten talent war cukup menjelaskan variabel laten memikat talenta digital dengan skor sebesar 70,1% (sangat baik), sedangkan sisanya sebesar 29,9% dijelaskan oleh faktor-faktor di luar pertimbangan analisis. Skor R2 untuk pertarungan bakat vs branding perusahaan adalah 0,438. Oleh karena itu, variabel perang bakat hanya menjelaskan 43,8% (yang dianggap moderat) variasi dalam branding perusahaan, sementara faktor lain menyumbang 56,2% sisanya.

Dengan menggunakan fitur bootstrapping SmartPLS, hipotesis penelitian ini dapat diuji. Gambaran hasil analisis dengan menggunakan metode bootstrapping dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4.
Hasil Metode Bootstrapping

Pengujian Hipotesis

Dengan T-statistic sebesar 13,480 (lebih tinggi dari T-tabel) dan path koefisien sebesar 0,662 maka metode bootstrapping menghasilkan talent war yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap employer branding, sehingga mendukung hipotesis 1 (H1). Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Elving, et al. (2013) dan Wijaya, et al. (2023) yang menyatakan bahwa untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik, perusahaan dapat mengambil manfaat dari membangun employer branding yang positif di hati karyawan saat ini dan calon karyawan.

Dengan koefisien jalur sebesar 0,837 dan T-statistik sebesar 27,141 (lebih besar dari nilai T-tabel), kita dapat menyimpulkan bahwa H2 (employer branding berpengaruh positif dan signifikan

dalam menarik talenta digital) adalah benar. Penelitian ini selaras dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ruchika dan Prasad (2019), yaitu employer branding dapat mengubah cara pandang karyawan saat ini dan calon karyawan terhadap merek perusahaan, sehingga dapat membantu bisnis menemukan dan mempertahankan karyawan yang baik.

T-statistik sebesar 9,689 (lebih tinggi dari nilai T-tabel) dan koefisien jalur sebesar 0,554 (positif) mendukung Hipotesis 3 (H3), yang menyatakan bahwa talent war mempunyai pengaruh dalam perolehan talenta digital melalui employer branding. Hasil ini menunjukkan bahwa employer branding dapat meningkatkan pengaruh secara tidak langsung talent war terhadap attracting digital talent. Hasil ini sesuai dengan penelitian oleh Slavkovic, et al. (2019) dan Monteiro, et al. (2020) bahwa talent war mempunyai dampak terhadap employer branding karena employer branding yang kuat memungkinkan perusahaan bersaing untuk mendapatkan talenta terbaik di industri digital dan teknologi.

SIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa perusahaan yang bergerak di industri digital talent Indonesia perlu memperhatikan employer branding agar dapat menarik talenta digital terbaik. Peneliti juga menemukan bahwa perusahaan digital agar dapat memenangi talent war, perlu memperhatikan dampak talent war dalam menarik minat digital talent. Terakhir, perusahaan perlu meningkatkan employer branding karena dapat memediasi dampak talent war terhadap attracting digital talent. Talent war memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employer branding. Employer branding berpengaruh terhadap attracting digital talent. Talent war berpengaruh terhadap attracting digital talent dimediasi employer branding.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams B. Make Your Employer Brand Stand Out in the Talent Marketplace [Internet]. Harvard Business Review. 2022 [cited 2023 Apr 4]. Available from: <https://hbr.org/2022/02/make-your-employer-brand-stand-out-in-the-talent-marketplace>.
- AKIMOV A, TIKHONOV A. IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES OF ROCKET AND SPACE INDUSTRY. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2023 Mar 15;101(5).
- Alhmoud A, Rjoub H. Total rewards and employee retention in a Middle Eastern context. *SAGE open*. 2019 Apr;9(2):2158244019840118.
- Arriscado P, Quesado H, Sousa B. Employer branding in the digital era attracting and retaining millennials using digital media. *Communication: Innovation & Quality*. 2019;391-403.
- Backhaus K, Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*. 2004 Aug 1;9(5):501-17.
- Elving WJ, Westhoff JJ, Meeusen K, Schoonderbeek JW. The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*. 2013 Apr 1;20:355-73.
- Esthi RB. Strategi Sumber Daya Manusia di Masa Pandemi dan New Normal Melalui Remote Working, Employee Productivity, Dan Upskilling For Digital. *JPM: Jurnal Pengabdian Masyarakat*. 2020 Jul 30;1(1):22-4.
- Gilch PM, Sieweke J. Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German Journal of Human Resource Management*. 2021 Feb;35(1):53-82.
- Goh E, Okumus F. Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*. 2020 Jan 1;33:100603.
- Haber L, Carmeli A. Leading the challenges of implementing new technologies in organizations. *Technology in Society*. 2023 Jun 19;102300. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102300>

- Hongal P, Kinange U. A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*. 2020;10.
- Jakarta Globe. Indonesia Strives to Cultivate Digital Talents [Internet]. Jakarta Globe. 2021 [cited 2023 Apr 4]. Available from: <https://jakartaglobe.id/business/indonesia-strives-to-cultivate-digital-talents>.
- Karaboga T, Gurol YD, Binici CM, Pinar SA. Sustainable digital talent ecosystem in the new era: impacts on businesses, governments and universities. *Istanbul business research*. 2021;49(2):360-79.
- Komninou N, Kakderi C, Collado A, Papadaki I, Panori A. Digital transformation of city ecosystems: Platforms shaping engagement and externalities across vertical markets. In *Sustainable Smart City Transitions 2022* Feb 23 (pp. 91-112). Routledge.
- Korzynski P, Mazurek G, Haenlein M. Leveraging employees as spokespeople in your HR strategy: How company-related employee posts on social media can help firms to attract new talent. *European Management Journal*. 2020 Feb 1;38(1):204-12.
- Lee JS, Park S. Scale development for the practices involved in creating value propositions in the exhibition industry: Service-dominant logic with a mixed-methods approach. *Tourism Management*. 2023 Dec 1;99:104780. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104780>
- Maurya KK, Agarwal M. Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*. 2018 May 14.
- Monteiro B, Santos V, Reis I, Sampaio MC, Sousa B, Martinho F, José Sousa M, Au-Yong-Oliveira M. Employer branding applied to SMEs: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent. *Information*. 2020 Dec 9;11(12):574.
- Oswal N, Khaleeli M, Alarmoti A. Recruitment in the Era of Industry 4.0: use of Artificial Intelligence in Recruitment and its impact. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*. 2020 Nov 29;17(8):39-47.
- Purnawan RT, Permata R, Muthmainnah S, Muljadi M. PENGARUH TALENT MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Comparative: Ekonomi dan Bisnis*. 2023 Feb 24;5(1):25-33.
- Redondo R, Sparrow P, Hernández-Lechuga G. The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *The International Journal of Human Resource Management*. 2021 May 15;32(9):2046-69.
- Rodríguez-Sánchez JL, González-Torres T, Montero-Navarro A, Gallego-Losada R. Investing time and resources for work-life balance: The effect on talent retention. *International journal of environmental research and public health*. 2020 Mar;17(6):1920.
- Ruchika, Prasad A. Untapped relationship between employer branding, anticipatory psychological contract and intent to join. *Global Business Review*. 2019 Feb;20(1):194-213.
- Salameh AA, Aman-Ullah A, Mehmood W, Abdul-Majid AH. Does employer branding facilitate the retention of healthcare employees? A mediation moderation study through organisational identification, psychological involvement, and employee loyalty. *International Journal of Hospitality Management*. 2023 Jul 1;112:103414. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103414>
- Setiawan I, Prasajo S. Effect of Talent Management and Employee Engagement on Turnover Intention with Employee Retention Mediation. *Journal of Business, Management, & Accounting*. 2021 Sep 30;3(2):55-63.
- Sitaniapessy RH, Boediman SF, Yulianti EB. Developing the Effective Digital Human Resource Management What Experts Say For Tourism Industry Preparations. *International Journal of Business, Economics & Management*. 2021;4(2):15-.

- Slavkovic M, Ognjanovic J, Simic M, FamilyName N, FamilyName N, FamilyName N. Importance of Employer Branding in “War For Talent”. In International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management 2019.
- Srivastava S, Singh S. Linking personal growth initiative and organizational identification to employee engagement: Testing the mediating-moderating effects in Indian hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2020 Dec 1;45:79-89. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.005>
- Stofkova Z, Sukalova V. Sustainable development of human resources in globalization period. *Sustainability*. 2020 Sep 17;12(18):7681.
- The SMERU Research Institute, in partnership with Digital Pathways at University of Oxford and United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP). Strategy Primer ACCELERATING DIGITAL SKILLS DEVELOPMENT IN INDONESIA [Internet]. Smeru Research Institute. Jakarta: The SMERU Research Institute; 2022 Apr [cited 2023 Apr 4]. Available from: <https://smeru.or.id/en/file/4524/download?token=1bbC87IV>.
- Van Esch P, Black JS. Factors that influence new generation candidates to engage with and complete digital, AI-enabled recruiting. *Business Horizons*. 2019 Nov 1;62(6):729-39.
- Wijaya CN, Mustika MD, Bulut S, Bukhori B. The power of e-recruitment and employer branding on Indonesian millennials’ intention to apply for a job. *Frontiers in Psychology*. 2023.