

INTISARI

Penelitian dilatarbelakangi oleh kebutuhan strategis organisasi sektor publik, khususnya Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dalam menghadapi transformasi digital yang menuntut kompetensi kepemimpinan digital (KKD) pada semua tingkatan kepemimpinan. Meskipun penerapan manajemen talenta (MT) telah meluas, masih terdapat kesenjangan mekanisme yang menjembatani MT terhadap pembentukan KKD dan juga mengurangi faktor kegagalan kepemimpinan (FKK). Penelitian bertujuan menguji secara empiris peran mediasi organisasi pembelajar (OP) dan FKK pada pengaruh MT terhadap KKD dengan mengacu pada teori pembelajaran organisasional (OP).

Penelitian menggunakan pendekatan deduktif dengan metode kuantitatif dan desain *cross-sectional*. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring dengan teknik *purposive sampling* dan diperoleh 368 data valid dari 21 BUMN. Unit analisis adalah individu pegawai yang mencerminkan pengalaman langsung terhadap pelaksanaan MT dan OP. Analisis data dilakukan dengan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS).

Hasil analisis menunjukkan bahwa MT dipersepsi berpengaruh positif terhadap KKD dengan mediasi penuh OP. Temuan ini mengonfirmasi peran OP sebagai mekanisme *capability engine* yang mentransformasikan investasi talenta menjadi KKD yang aktual. Organisasi pembelajar juga berpengaruh langsung dan signifikan terhadap KKD.

Sebaliknya, FKK tidak berpengaruh signifikan dan tidak berperan sebagai variabel mediasi, yang mengindikasikan mekanisme pembelajaran masih terbatas pada level adaptif (*single-loop*), dan belum mencapai refleksi asumsi mendasar (*double-loop*), sehingga belum memperbaiki model mental pemimpin. Perbandingan hasil uji peran FKK memperlihatkan fenomena *sign reversal*, yang menunjukkan menunjukkan dinamika kegagalan kepemimpinan di BUMN kompleks dan berdimensi struktural-kultural.

Kontribusi teoritis adalah memperluas pemahaman tentang mekanisme pembentukan KKD melalui integrasi MT dan OP. Penelitian lebih lanjut disarankan penelitian teoritis dalam konteks budaya dan menggunakan pendekatan lintas konteks, longitudinal dan kualitatif, termasuk untuk memperdalam fenomena *sign reversal*. Secara praktis, diperlukan adanya penguatan OP yang menerapkan mekanisme PO sebagai ekosistem pembelajaran strategis guna mendorong keberhasilan pembentukan KKD dan menghindari FKK.

Kata Kunci: kompetensi kepemimpinan digital, manajemen talenta, organisasi pembelajar, kegagalan kepemimpinan, pembelajaran organisasional, BUMN

This study is motivated by the strategic needs of public sector organizations, particularly State-Owned Enterprises (SOEs) in facing digital transformation, which demands digital leadership competencies (DLC) at all levels of leadership. Although the implementation of talent management (TM) has become widespread, there is still a gap in understanding the mechanisms that link TM to the development of DLC and also reduce leadership derailment factors (LDF). This research aims to empirically examine the mediating role of LO and LDF on the influence of TM on DLC by referring to organizational learning theory (OL).

The study adopted a deductive research approach employing quantitative methods within a cross-sectional design. Data were collected through an online questionnaire using purposive sampling, resulting 368 valid responses from employees across 21 SOEs. The unit of analysis was individual employees who had direct experience with the implementation of TM and LO. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

The analysis results show that TM is perceived to have a positive effect on DLC, with full mediation by LO. This finding confirms LO's role as a capability engine mechanism that transforms talent investment into actual DLC. LO also has a direct and significant effect on DLC. In contrast, LDF has no significant effect and does not act as a mediating variable, indicating that OL mechanisms are still limited to the adaptive level (single-loop), and have not yet achieved the reflection of fundamental assumptions (double-loop), thus the leader's mental model have not improved. Comparison of the results of the LDF role in research framework shows a sign reversal phenomenon, which indicates that the dynamics of leadership derailment in SOEs are complex and have structural-cultural dimensions.

The theoretical contribution of this study is to broaden the understanding of the mechanisms of the development of DLC through the integration of TM and LO. Further research is recommended, including theoretical research in a cultural context and using cross-contextual, longitudinal, and qualitative approaches, including to deepen the sign reversal phenomenon. Practically, it is necessary to strengthen LO by implementing OL mechanisms as a strategic learning ecosystem to encourage the successful of the development of DLC and avoid LDF.

Keywords: digital leadership competencies, talent management, learning organization, organizational learning, SOEs, leadership derailment