

Peran Strategi Manajemen Talenta dalam Peningkatan Kinerja Karyawan – Suatu Telaah Sistematik Literatur

¹Dedi Setiawan, ^{2*}Nurmala

¹Universitas Nurtanio Bandung

²Politeknik Negeri Pontianak

Email korespondensi: bundanurmala@gmail.com

Abstract: This article aims to explore the role of talent management strategies in improving employee performance. This study uses a systematic literature review (SLR) approach to explore the concept of talent management strategy and employee engagement in the context of human resource science. Thematic analysis was conducted to synthesize the findings of the publications reviewed regarding talent management strategies and their implementation related to employee engagement. Talent model can be built with two main variables, namely talent management mindset and talent management strategy. Both of these variables can affect talent management practices. Talent management strategy and generational group preferences have a strong correlation. Meanwhile, the organizational environment that influences the adoption and integration of a healthy talent management strategy. Important factors in the integration of talent management strategy is the formation of a healthy talent-wellness organizational culture. The concept of talent management strategy and employee has been studied in human resource management research and practice. This study offers new insight and management practice from the concept of talent management strategy in the psychological interaction of employees in the work environment.

Keywords: talent management, talent management mindset, talent management strategy, organizational culture.

Abstrak: Artikel ini bertujuan untuk mendiskusikan secara mendalam peran strategi manajemen talenta dalam peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR) untuk mengeksplorasi konsep strategi manajemen talenta dan keterlibatan karyawan dalam konteks ilmu manajemen sumber daya manusia. Analisis tematik dilakukan untuk mensintesis temuan publikasi yang dikaji mengenai strategi manajemen talenta dan implementasinya terkait dengan keterlibatan karyawan. Model manajemen talenta dapat dibangun dengan dua variabel utama, yaitu pola pikir manajemen talenta dan strategi manajemen talenta. Kedua variabel tersebut dapat mempengaruhi praktik manajemen talenta. Strategi manajemen talenta dan preferensi kelompok generasi memiliki korelasi yang kuat. Sementara itu, lingkungan organisasi mempengaruhi adopsi dan integrasi strategi manajemen talenta yang sehat. Faktor paling kritis dalam integrasi strategi manajemen talenta adalah pembentukan budaya organisasi talenta yang sehat (*talent-wellness*). Konsep strategi manajemen talenta dan karyawan telah dikaji dalam penelitian dan praktik manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini menawarkan wawasan baru dan implikasi praktis dari konsep strategi manajemen talenta dalam paradigma keterlibatan karyawan secara psikologis dalam lingkungan kerja.

Kata kunci: manajemen talenta, pola pikir manajemen talenta, strategi manajemen talenta, budaya organisasi.

Berbagai masalah sumber daya manusia dihadapi oleh organisasi atau perusahaan dalam situasi persaingan global. Keadaan ini

menuntut kemampuan manajer untuk mengidentifikasi, mendidik, dan menggunakan orang-orang yang dapat menentukan

keberhasilan suatu organisasi (Barner, 2006). Pada prinsipnya, setiap organisasi atau perusahaan harus peka terhadap kesulitan yang dihadapi oleh karyawan (Kiyonaga, 2004). Manajemen talenta memiliki peran penting yang strategis dalam proses identifikasi dan pengembangan individu kunci yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan penting dalam bisnis. Kurang diperhatikannya tentang peran manajemen talenta akan menyebabkan terjadinya kekurangan talenta (Dychtwald, Erickson, & Morrison, 2006; Gandossy & Verma, 2006). Rothwell (2010) menyatakan bahwa manajemen talenta adalah proses di mana orang-orang terbaik direkrut, dikembangkan, dan dipertahankan. Sejalan dengan Rothwell, Lamoureux, Campbell, dan Smith (2009) menyatakan bahwa manajemen talenta berisi rekrutmen, seleksi, identifikasi, retensi, manajemen, dan pengembangan tenaga kerja, yang memiliki potensi kinerja tinggi. Fokus utamanya adalah pada keterampilan dan potensi individu untuk memainkan peran manajemen senior.

Hal ini sangat penting untuk mempertahankan kemampuan tenaga kerja dalam mempertahankan daya saing bisnis. Proses manajemen talenta memberikan kesempatan untuk individu kunci mengembangkan keterampilan dan pengalaman mereka melalui keterlibatan dalam tugas-tugas yang menantang, pengembangan profesional, dan pertumbuhan karir, yang pada gilirannya dapat membangun loyalitas dalam bisnis. Selain itu, ditunjukkan bahwa manajemen talenta dapat meningkatkan kontribusi individu terhadap keberhasilan organisasi (Barnett & Davis, 2008). Pada dasarnya, manajemen talenta membentuk kumpulan talenta yang berisi sumber eksternal dan internal secara memadai, menyebarkan sumber daya yang tak ternilai tersebut di posisi terpenting, dan kemudian berkonsentrasi pada motivasi, komitmen organisasi, dan perilaku peran ekstra, yang berpengaruh pada kinerja organisasi (Collings & Mellahi, 2009). Gallardo-Gallardo, Dries, dan González-Cruz (2013) mencatat bahwa talenta dapat dibentuk sebagai konsep kemampuan alami, penguasaan, komitmen, dan kecocokan, yang terbukti sebagai kemampuan bawaan, keterampilan yang diperoleh, pengetahuan, dan sikap di mana hasil yang

lebih baik dapat dicapai. Demikian pula Meyers, van Woerkom, dan Dries (2013) menyatakan bahwa talenta dapat bersifat bawaan atau didapat. Mendefinisikan talenta sebagai konsep yang diperoleh menyebabkan beberapa organisasi mengadopsi praktik manajemen talenta tertentu.

Selain itu, literatur talenta mengungkapkan bahwa proses dan sistem manajemen talenta mengalami beberapa masalah dalam desainnya (Barnett & Davis, 2008). Untuk mengembangkan model manajemen talenta yang tepat, yang dapat memenuhi kebutuhan masa depan organisasi, harus menyertakan praktik terbaik dalam model manajemen talenta yang tidak hanya mengidentifikasi talenta utama, tetapi juga mengukurnya. Dengan demikian, dua variabel utama model manajemen talenta adalah pola pikir manajemen talenta (*talent management mindset*) dan strategi manajemen talenta (*talent management strategy*). Ashton dan Morton (2005) mendefinisikan manajemen talenta sebagai "integrasi inisiatif atau konstruk yang berbeda ke dalam kerangka aktivitas yang koheren". Mereka menekankan pada komponen penting tertentu untuk mendefinisikan manajemen talenta, yaitu etos yang juga dikenal sebagai "pola pikir talenta", merujuk pada "penanaman nilai dan perilaku" yang "mendukung pandangan bahwa setiap orang memiliki potensi yang layak untuk dikembangkan" (Luna-Arocás & Morley, 2015).

Michaels, Handfield-Jones, dan Axelrod (2001) berpendapat bahwa pola pikir talenta adalah keyakinan yang penuh gairah, yang dianggap sebagai gagasan utama di balik manajemen talenta. Mereka mencatat bahwa individu bertalenta memainkan peran penting untuk mencapai keunggulan dalam bisnis yang dipengaruhi oleh nilai dan tujuan perusahaan. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh proses manajemen sumber daya manusia. Namun, itu tergantung pada kecenderungan mental yang khas dan berbeda (Luna-Arocás & Morley, 2015). Michaels dkk. (2001) menunjukkan "perang untuk talenta" di masa depan manajemen sumber daya manusia sebagai akibat dari kekurangan talenta. Hal ini juga terbukti dalam penelitian mereka bahwa sekitar

setengah dari pemimpin akan berniat untuk meninggalkan organisasi.

Kondisi ini menuntut pergeseran prioritas organisasi tidak hanya untuk meningkatkan tingkat keterampilan mayoritas (hingga 60%) tenaga kerja, tetapi juga untuk bertahan di era ekonomi cerdas. Yang menjadi perhatian kritis adalah strategi manajemen talenta. Luna-Arcas dan Morley (2015) mendefinisikan strategi manajemen talenta sebagai "pendekatan sistematis untuk daya tarik, pengembangan dan retensi orang-orang dengan kompetensi keunggulan yang sesuai dengan konteks pekerjaan". Dari perspektif ini, manajemen talenta berurusan dengan kompetensi yang harus diidentifikasi berdasarkan nilai dan tujuan organisasi (Hayton & McEvoy, 2006; Kochanski & Ruse, 1996; Ulrich, 1998; Ulrich, Brockbank, Yeung, & Lake, 1995).

Organisasi modern menghadapi banyak tantangan manajerial sebagai akibat dari internasionalisasi dan globalisasi, yang mengintensifkan persaingan untuk talenta (Brouwer, Veldkamp, & Vroom, 2019; Perera & Karunaratne, 2019; Xing & Cheng, 2019). Oleh karena itu, strategi bagaimana menarik dan mempertahankan karyawan dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah saat ini menjadi perhatian setiap manajer (Azma, Farahbakhsh, Safarzad, & Farahnaki, 2019; Morgan, 2019; Suleman & Ogbonna, 2019; Van Zyl, Mathafena, & Ras, 2017). Mengingat realitas manajemen praktis organisasi modern, manajer menghadapi dilema mengintegrasikan strategi manajemen talenta dengan intervensi kesehatan. Di satu sisi, ketidakpastian lingkungan eksternal mempersulit organisasi untuk memprediksi penawaran dan permintaan talenta di pasar tenaga kerja eksternal. Di sisi lain, juga sulit bagi organisasi untuk menarik dan menerapkan intervensi kesehatan, serta mengembangkan dan mempertahankan talenta (Collings, Mellahi, & Cascio, 2019; Dong, 2019). Misalnya, Hoole dan Bonnema (2015) menyoroti bahwa selama beberapa tahun terakhir fokus telah bergeser ke arah praktik yang berpusat pada orang yang menekankan pada psikologi positif. Fokus tersebut telah diselaraskan dengan kebutuhan untuk mengelola talenta secara efektif dengan lebih

memperhatikan keterampilan dan kemampuan intelektual yang berkontribusi pada kesehatan dan kesejahteraan (Moloi & Adelowotan, 2019).

Namun, meskipun ada banyak program peningkatan kesehatan, ada penelitian terbatas tentang bagaimana program kesehatan dapat diintegrasikan secara efektif dengan inisiatif manajemen talenta. Masalah umum yang dihadapi dalam program kesehatan adalah banyaknya informasi yang tersedia bagi karyawan dan masalah yang berkaitan dengan kerahasiaan. Akibatnya, beberapa program promosi kesehatan kurang memiliki akuntabilitas dan rasa kebersamaan, dan mekanisme umpan balik cenderung gagal (Blackwell et al., 2019). Akibatnya, organisasi membutuhkan karyawan yang kreatif, fleksibel dan responsif untuk menciptakan ide-ide baru dan memenuhi kebutuhan pelanggan (Azma et al., 2019; Morgan, 2019; Suleman & Ogbonna, 2019; Van Zyl et al., 2017; Xing & Cheng, 2019). Mempertahankan karyawan yang positif dan termotivasi sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Perputaran karyawan yang tinggi meningkatkan pengeluaran dan juga berdampak negatif pada moral organisasi (Battista, 2019; Rajenderan & Zawawi, 2019).

Karyawan yang sangat terampil adalah sumber daya yang langka, terutama di negara maju. Ini sebagian karena profil penuaan tenaga kerja Barat dan Eropa, serta pertumbuhan populasi negatif yang konsisten di banyak ekonomi mapan. Dalam dunia bisnis yang semakin mengglobal, organisasi multinasional harus melihat ke pasar negara berkembang untuk menarik dan mempertahankan individu bertalenta. Ini membutuhkan pendekatan manajemen talenta yang sesuai dengan tujuan untuk menarik, melibatkan, dan mempertahankan karyawan di pasar negara berkembang karena pendekatan tradisional didasarkan pada prinsip dan praktik Barat (Bluen, 2013). Berdasarkan informasi dari Indonesia - *Global Talent Competitiveness Index* 2025 ditemukan bahwa kemampuan Indonesia untuk meningkatkan talenta belum menunjukkan perubahan yang signifikan. Hal ini ditunjukkan bahwa sepanjang edisi GTCI dari tahun 2015 hingga 2025, peringkat Indonesia berkisar antara peringkat ke-65

hingga ke-90. Selama GTCI 2020-2025, Indonesia berada di peringkat ke-77 dari total 134 negara, yang lebih baik daripada peringkat rerata ke-82 pada GTCI 2015-2019. Tenaga kerja yang purna tugas, ditambah dengan keragaman dan pertimbangan generasi, mengharuskan organisasi mempertimbangkan kembali strategi manajemen talenta mereka untuk mengatasi beragam harapan karyawan yang berkaitan dengan lingkungan kerja, keamanan finansial dan pertumbuhan dan pengembangan (Knowledge Resources, 2017a; Thomsions Online Benefit, 2017).

Beberapa penulis telah menekankan kebutuhan universal untuk manajemen talenta (Bluen, 2013; Böhmer & Schinnenburg, 2016; Hafez, AbouelNeel & Elsaied, 2017). Selain peringkat pada GTCI, kurangnya kapasitas, risiko non-kinerja karyawan, dan biaya yang sangat tinggi terkait dengan penggantian staf hanyalah beberapa alasan mengapa manajemen talenta tetap menjadi pertimbangan organisasi yang semakin penting. Terlepas dari kenyataan ini, banyak organisasi telah gagal untuk beradaptasi dengan tantangan yang terkait dengan peningkatan globalisasi dan persaingan yang dihasilkan untuk talenta (Bluen, 2013; Sumber Daya Pengetahuan, 2017; Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013). Boudreau dan Ramstad (2005) menekankan pentingnya memiliki fokus manajemen talenta dalam organisasi, sedangkan Lewis dan Heckman (2006) menunjukkan kurangnya temuan berbasis penelitian untuk mengakui dan memahami pentingnya manajemen talenta.

Selain itu, pentingnya kontrak psikologis dan pengaruhnya terhadap retensi perlu dipertimbangkan. Hal ini disorot oleh Sonnenberg, Koene dan Paauwe (2011) yang mendukung hal ini dan memberikan bukti bahwa semakin banyak praktik manajemen talenta yang dipekerjakan oleh organisasi, semakin tinggi persepsi karyawan terhadap pemenuhan kontrak psikologis mereka, yang menghasilkan tingkat komitmen dan kesejahteraan yang lebih tinggi dan semakin rendah tingkat niat untuk berhenti. Pendekatan manajemen talenta yang lebih spesifik dan khusus diperlukan dengan mempertimbangkan kelompok generasi, gender, dan etnis.

Strategi manajemen talenta dan keterlibatan karyawan. Manajemen talenta (*talent management*) merupakan pola pikir yang dapat digunakan untuk memperkuat kecocokan hubungan antara manusia dan organisasi (Morley, 2007), untuk memastikan bahwa semua karyawan melakukan dan memiliki kemampuan (Buckingham & Vosburgh, 2001; Walker & LaRocco, 2002). Penerapan manajemen talenta dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh pola pikir yang memperhatikan talenta yang ada dan dimiliki oleh individu di dalam organisasi. Pola pikir dalam konteks manajemen talenta muncul dari keyakinan mendalam bahwa individu yang ada di dalam suatu organisasi memiliki talenta yang melebihi pesaingnya. Hal ini dapat terlihat dari perilaku pimpinan organisasi yang berusaha untuk mengelola kumpulan talenta karyawan agar menghasilkan kinerja sesuai dengan yang diharapkan dan berusaha mempertahankan serta memeliharanya secara berkelanjutan. Tantangan utama yang dihadapi dalam mengimplementasikan manajemen talenta adalah dibutuhkan strategi manajemen talenta (Guthridge & Komm, 2008). Beberapa literatur menyatakan bahwa keberhasilan strategi manajemen talenta bergantung pada pola pikir eksekutif dan manajer lini. Pernyataan ini diperkuat oleh beberapa hasil penelitian yang menemukan bahwa implementasi manajemen talenta yang buruk berdampak negatif pada komitmen eksekutif dan lemahnya kepemimpinan. Oleh karena itu, pola pikir terkait manajemen talenta dapat digunakan untuk meningkatkan kompetensi manajemen talenta.

Donahue (2011) menyatakan bahwa dalam strategi manajemen talenta terdapat tiga serangkai, yaitu kepala, tangan dan hati. Hati merupakan elemen rangkaian penting karena mengekspresikan hasrat yang merupakan motivasi intrinsik individu, dan elemen paling signifikan dari keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Esensi ini mungkin muncul dalam literatur sebagai komitmen organisasi, motivasi intrinsik, keterlibatan karyawan, atau gairah dan dedikasi untuk bekerja. Namun, beberapa menyatakan ada perbedaan antara keterlibatan karyawan (Kahn, 1990) dan keterlibatan kerja (Lawler & Hall, 1970; Lodahl & Kejnar, 1965), komitmen

terhadap organisasi (Mowday, Porter, & Steers, 2013), atau motivasi intrinsik (Deci, 1975). Memang, kompetensi adalah kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan dengan benar.

Konsep keterlibatan karyawan bersifat multidimensi; itu dapat dilihat secara emosional, kognitif atau fisik (Kahn, 1990, 1992; Luthans & Peterson, 2002); terlibat secara emosional berarti membangun hubungan yang bermakna dengan rekan kerja, dan untuk berbagi empati dan perhatian dengan orang lain; keterlibatan kognitif terkait dengan memiliki kesadaran akan misi dan peran dalam lingkungan kerja. Di satu sisi, Ross (2005) menyatakan bahwa persaingan untuk retensi talenta dimulai dalam proses perekrutan untuk mendaftarkan karyawan, yang talenta dan kemampuannya diselaraskan dengan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Dia juga menyatakan bahwa organisasi harus menciptakan peluang untuk menumbuhkan karyawan baru, dan terus meningkatkan pengalaman kerja mereka. Lima faktor diidentifikasi untuk berkontribusi terhadap keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, retensi, dan stres sebagai berikut: pekerjaan/tantangan yang menarik, pertumbuhan/pembelajaran karir, hubungan bekerja dengan orang-orang hebat, gaji yang adil, dan manajemen yang suportif.

Beberapa orang percaya bahwa yang berkinerja terbaik harus diberi penghargaan dan diakui (yaitu gaji yang substansial) lebih dari yang berkinerja rata-rata (seperti dikutip dalam Michaels et al., 2001). Keuntungan konstruktif dan individual dari pelatihan untuk tenaga kerja berakhir dengan keuntungan organisasi, seperti peningkatan komitmen, kepuasan karyawan, dan retensi (Garger, 1999). Kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan, di sisi lain, adalah sarana untuk menciptakan keunggulan kompetitif strategis dan mengelola individu bertalenta (Wuim-Pam, 2014). Tidak diragukan lagi, dua organisasi lebih mungkin untuk dibandingkan dalam hal hasil keuangan, meskipun mereka mengadopsi cara yang berbeda untuk mencapai hasil yang bergantung pada kompetensi khusus agar sesuai dengan budaya dan strategi organisasi. Untuk mempertahankan kinerja terbaik, kompetensi

inti karyawan memainkan peran penting. Dihipotesiskan bahwa mengidentifikasi kompetensi yang tepat akan mempertahankan talenta dalam organisasi melalui cara yang paling strategis. Kompetensi secara bergantian digunakan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku yang terukur atau dapat diamati, menentukan kinerja pekerjaan yang sukses baik di publik maupun swasta atau organisasi (HR Washington State Human Resources, 2012).

Memang, kompetensi adalah kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan dengan benar. Selain itu, mungkin didefinisikan sebagai perilaku yang membentuk kerangka perilaku terstruktur untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengembangkan karyawan. Organisasi bersaing untuk mendapatkan kinerja terbaik dan kemudian kompetensi, yang berkontribusi pada kinerja tersebut. Dengan kata lain, kompetensi terkait pekerjaan ditempatkan di jantung manajemen talenta. Mempekerjakan kompetensi inti di seluruh manajemen talenta dapat memaksimalkan potensi karyawan. Kompetensi digambarkan sebagai "blok bangunan dari sistem manajemen talenta" (Berger & Berger, 2011). Proses manajemen talenta berisi "rekrutmen dan perekrutan, retensi, keterlibatan karyawan, manajemen klasifikasi pekerjaan, manajemen kompensasi, penilaian kinerja, kompetensi, perencanaan pengembangan profesional, dan perencanaan sukses" (Taylor & Lee, 2014).

Kompetensi sangat penting untuk manajemen talenta sebagai "dasar yang konsisten dan objektif untuk membuat keputusan tentang perekrutan, promosi, evaluasi, dan pengembangan karyawan" (Rutledge, LeMire, Hawks, & Mowdood, 2016). Kompetensi juga merupakan alat yang berguna untuk manajemen talenta. Dengan demikian, strategi manajemen talenta berurusan dengan tiga serangkaian keterlibatan talenta (yang merupakan keadaan komitmen emosional dan perilaku untuk sebuah organisasi (Bhatnagar, 2007; Falcone, 2006), retensi talenta yang berarti kemampuan organisasi untuk mempertahankan individu berkinerja tinggi (Birt, Wallis, & Winternitz, 2004; Gaylard et al., 2005), dan kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan (yang mengacu pada

pekerjaan yang dibingkai ulang dalam hal pengetahuan (kognitif), keterampilan (fungsional), dan sikap (perilaku), dengan pandangan menuju kesuksesan (Rutledge et al., 2016; Wuim-Pam, 2014). Karena sebagian besar literatur tentang retensi tidak memiliki bukti ilmiah dan empiris (Oehley & Theron, 2010; Sutherland & Jordaan, 2004), penelitian ini bertujuan untuk menyediakan faktor-faktor kritis mempengaruhi manajemen pekerja bertalenta di sektor publik.

Tujuan dan pertanyaan penelitian.

Tujuan penelitian ini adalah mengkaji ulang literatur dan mengklarifikasi berbagai perspektif terkait strategi manajemen talenta. Selain itu dilakukan diskusi secara mendalam terkait implementasi strategi manajemen talenta dalam peningkatan kinerja karyawan. Tujuan penelitian dirumuskan untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut: sejauh mana peran strategi manajemen talenta dalam peningkatan kinerja karyawan.

Tabel 1. Pilihan artikel berdasarkan tema penelitian

Artikel	Tema artikel	Fokus artikel	Metode dan material
Mahfoozi et al. (2018)	Manajemen talenta	Model pengembangan manajemen talenta	Metode kuantitatif, survey menggunakan kuesioner terhadap 357 karyawan pada organisasi pemerintah. Digunakan SEM untuk analisis data penelitian.
Nzonzo & du Plessis (2020)	Faktor-faktor kritis keberhasilan strategi manajemen talenta secara terintegrasi.	Strategi manajemen talenta terintegrasi	Metode kualitatif, menggunakan wawancara mendalam terhadap 10 sumber daya manusia profesional. Digunakan proses analisis tematik untuk analisis data.
Poisat et al. (2018)	Strategi manajemen talenta dan kontrak psikologis.	Strategi manajemen talenta	Desain survey kuantitatif, menggunakan kuesioner tervalidasi tipe Likert yang terstruktur dan tertutup, jumlah responden 711 pekerja dari berbagai etnis, jenis kelamin, dan generasi yang berasal dari berbagai profesi dalam sektor swasta dan publik.

Pencarian dilaksanakan melalui pengumpulan artikel penelitian yang relevan dengan penelitian ini. Dalam tahap pencarian dipilih artikel berdasarkan judul, abstrak, dan kata kuncinya. Pencarian dimulai dengan menelusuri penelitian eksplorasi dan empiris terkait dengan strategi manajemen talenta dan karyawan yang menghasilkan 61 artikel. Istilah yang digunakan dalam pencarian adalah “talent management strategy” dan “employee”.

METODE

Systematic Literature Review (SLR) digunakan sebagai metode dalam penelitian ini untuk menyusun dan menganalisis sumber yang relevan secara ekstensif (Borrego et al, 2014). Metodologi ini memungkinkan dilakukannya agregasi, klarifikasi dan interpretasi pengetahuan dari berbagai pengertian tentang konsep strategi manajemen talenta dan keterlibatan karyawan. Pencarian literatur yang komprehensif dilakukan menggunakan basis data literatur penelitian Scopus. Karena proses yang terdokumentasi dan terstruktur dapat meningkatkan keandalan dan validitas tinjauan pustaka, maka hasilnya disajikan dalam bentuk sintesis kualitatif berdasarkan pertanyaan penelitian yang ditetapkan sebelumnya, untuk memungkinkan dilakukannya evaluasi kritis terhadap konsep, argumen, dan interpretasi yang berbeda (Hart. 2018).

Pencarian berikutnya menghasilkan 48 artikel yang diterbitkan antara tahun 2013 dan 2022, dan tersedia lengkap secara *online* berjumlah 7 artikel. Selanjutnya dilakukan analisis isi artikel berdasarkan relevansinya baik penelitian kualitatif maupun kuantitatif (Borrego et al., 2014; Seuring and Gold, 2012). Artikel tersebut berjumlah 3 artikel yang relevan dan berhasil diunduh. Selanjutnya dilakukan analisis isi artikel guna menginformasikan keputusan

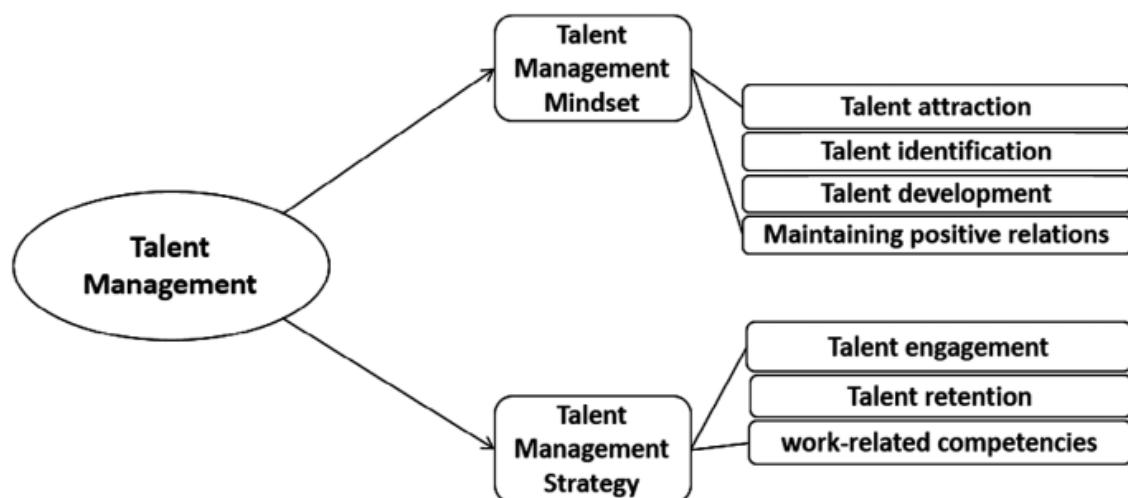
metodologis (Borrego et al., 2014; Mayring, 2000; Seuring and Gold, 2012). Tabel 1 memperlihatkan artikel terpilih untuk dianalisis lebih lanjut.

HASIL

Model Pengembangan Manajemen Talenta untuk Karyawan pada Sektor Publik

Penelitian Mahfoozi et al. (2018) mengumpulkan bukti empiris dari tempat kerja sektor publik untuk membangun model manajemen talenta bagi karyawan yang terlibat dalam organisasi pemerintah. Hooper dkk. (2008) melaporkan bahwa untuk validitas, korelasi ganda kuadrat (*squared multiple correlation /SMC*) yang diperoleh untuk setiap variabel harus lebih dari 0,20. Gambar 1 menunjukkan bahwa SMC untuk setiap variabel dependen dalam model berada pada kisaran 0,60 dan 0,94. Semuanya berada dalam kisaran yang sesuai ($>0,20$). Estimasi SMC untuk dimensi “daya tarik talenta (*talent attraction*)”, “identifikasi talenta (*talent identification*)”, “pengembangan talenta (*talent development*)”, “mempertahankan hubungan positif (*maintaining positive relations*)”,

“keterlibatan talenta (*talent engagement*)”, “retensi talenta (*talent retention*)”, dan “kompetensi terkait pekerjaan (*work-related competencies*)” adalah 0,94, 0,81, 0,90, 0,88, 0,94, 0,86, dan 0,91 masing-masing. Nilai-nilai SMC ini mendukung bahwa penggunaan variabel-variabel ini cocok untuk model manajemen talenta yang disarankan. Singkatnya, temuan penelitian ini menunjukkan kesesuaian model yang baik dan kredibilitasnya. Kerangka konseptual untuk mendemonstrasikan pola pikir dan strategi talenta di organisasi sektor publik telah dimodifikasi dan dibuktikan. Dengan demikian, model manajemen talenta mencakup 2 dimensi yang terdiri atas: pola pikir manajemen talenta (*talent management mindset*) dan strategi manajemen talenta (*talent management strategy*), 7 faktor yang terdiri atas: daya tarik talenta (*talent attraction*), identifikasi talenta (*talent identification*), pengembangan talenta (*talent development*), mempertahankan hubungan positif (*maintaining positive relations*), keterlibatan talenta (*talent engagement*), retensi talenta (*talent retention*), dan kompetensi terkait pekerjaan (*work-related competencies*), dan 33 indikator.



Gambar 1. Model manajemen talenta untuk sektor publik

Faktor-Faktor Kritis Keberhasilan Strategi Manajemen Talenta Secara Terintegrasi

Penelitian Nzonzo & du Plessis (2020) memberikan bukti kualitatif bahwa konteks organisasi mempengaruhi adopsi dan integrasi

strategi manajemen talenta dengan intervensi kesehatan. Intervensi kesehatan harus dipandang positif dan diintegrasikan ke dalam manajemen talenta. Faktor penentu keberhasilan yang dianggap mempengaruhi integrasi strategi manajemen talenta dengan intervensi kesehatan diidentifikasi dan didiskusikan. Budaya organisasi talenta-kesehatan ditemukan menjadi faktor keberhasilan kritis utama dengan faktor subkritis terkait. Temuan juga menunjukkan bahwa ada kebutuhan untuk memahami faktor-faktor penentu intervensi kesehatan di tempat kerja dan bagaimana mereka dapat berdampak positif pada manajemen talenta. Berdasarkan temuan dari studi saat ini, upaya penelitian di masa depan dapat fokus pada melibatkan karyawan di semua tingkat organisasi dalam manajemen talenta, membangun budaya talenta-kesehatan dan memiliki koordinator atau komite talenta-kesehatan untuk memfasilitasi implementasi.

Strategi Manajemen Talenta dan Kontrak Psikologis

Retensi karyawan kunci sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang organisasi. Mempertahankan karyawan bertalenta memainkan peran penting dalam kepuasan pelanggan, penjualan produk, rekan kerja yang puas dan perencanaan sukses yang efektif. Untuk mencapai manfaat keunggulan kompetitif dan kesuksesan jangka panjang, manajemen talenta harus menjadi keharusan strategis yang kritis. Agar hal ini dapat dicapai, strategi yang jelas dan menarik harus dikembangkan untuk menarik, melibatkan, dan mempertahankan staf dari berbagai generasi. Dengan menjadi lebih sadar akan kebutuhan dan preferensi tenaga kerja mereka yang beragam, organisasi dapat mengembangkan strategi manajemen talenta yang sesuai. Penting juga untuk menentukan apakah strategi dapat diterapkan secara seragam di seluruh organisasi atau apakah strategi yang berbeda diperlukan untuk berbagai generasi karyawan yang terdiri

dari jenis kelamin dan kelompok etnis yang berbeda.

PEMBAHASAN

Terlepas dari krisis ekonomi global, banyak sarjana mengidentifikasi manajemen talenta sebagai item agenda yang paling penting (Boston Consulting Group, 2007; Skuza, Scullion, & McDonnell, 2013). Pengusaha sampai pada titik bahwa keunggulan kompetitif serta pertumbuhan bisnis dicapai melalui karyawan yang terlibat, terampil, dan termotivasi (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Meskipun demikian, sebagian besar penelitian akademis tentang manajemen talenta gagal memberikan visi dan arahan yang cukup bagi organisasi (Al Ariss, Cascio, & Paauwe, 2014; Cappelli & Keller, 2014; Collings, Scullion, & Vaiman, 2011). Globalisasi menghasilkan lingkungan yang kompetitif, yang memiliki ciri khas dinamis dan ketidakpastian. Dengan demikian, karyawan tersebut, yang diberi label sebagai talenta, yang dapat mengimbangi ekologi yang bergejolak, tidak pasti, kompleks, dan ambigu ini, merupakan elemen tak terpisahkan dari kesuksesan organisasi dan pertumbuhan berkelanjutan (Caligiuri & Tarique, 2009).

Dalam penelitian ini, kami mengembangkan model Manajemen Talenta untuk sektor publik, dan kemudian menguji model tersebut pada kumpulan data yang dikumpulkan dari 357 karyawan di 32 organisasi pemerintah Iran. Tujuan praktis utama dari studi penelitian ini adalah untuk menawarkan bukti empiris dalam upaya membantu sektor publik dalam mengenali praktik Manajemen Talenta yang penting untuk meningkatkan hasil terukur yang berbeda untuk organisasi, seperti peningkatan kepuasan kerja, kesuksesan karir, dan pengurangan pergantian. Itu berspekulasi bahwa hasil penelitian ini akan menawarkan organisasi taktik untuk secara produktif, wajar, dan bermakna mengelola efektivitas manajemen talenta manajer di sektor publik. Lebih-lebih lagi,

Model manajemen talenta dianalisis dengan menggunakan SEM. Kesesuaian model pengukuran berkaitan dengan pertanyaan sejauh mana model yang dihipotesiskan menggambarkan data, dan memperkirakan validitas dan reliabilitas indikator yang diamati (Diamantopoulos & Siguaw, 2000). Model struktural mendefinisikan hubungan antara variabel laten, dan juga antara variabel laten dan diamati yang bukan merupakan indikator dari variabel laten (Savalei & Bentler, 2010). Model struktural manajemen talenta yang komprehensif dieksplorasi untuk kesesuaian. Sebagai ilustrasi, χ^2 menentukan tingkat kesesuaian antara model konseptual penelitian dan kumpulan data yang diterapkannya. Ketika model tidak menggambarkan data dengan baik, hasilnya tidak secara jelas mengkonfirmasi model secara keseluruhan.

Ini memberikan bukti empiris untuk pentingnya membangun pola pikir manajemen talenta dalam manajer di sektor publik. Identifikasi talenta, pengembangan talenta, dan mempertahankan hubungan positif, semuanya sangat besar, menyiratkan pengaruh mendasar dari pola pikir manajemen talenta pada variabel-variabel ini. Temuan ini sesuai dengan penelitian Oehley dan Theron (2010), meskipun pengembangan talenta tidak secara signifikan terkait dengan pola pikir manajemen talenta. Pentingnya membangun pola pikir manajemen talenta di tingkat manajerial telah dibahas secara luas dalam literatur Manajemen Talenta (Antonucci, 2005; Boudreau & Ramstad, 2005; Cohn, Khurana, & Reeves, 2005; Fegley, 2006; Handfield-Jones, Michaels, & Axelrod, 2001; Jacobs, 2005; Lockwood, 2006).

Tingginya nilai-nilai untuk "keterlibatan talenta" (0,94), "retensi talenta" (0,86), dan "kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan" (0,91) merupakan indikasi pengaruh substansial dari strategi manajemen talenta pada variabel-variabel yang diteliti. Oleh karena itu, mengadopsi strategi manajemen talenta dapat dilihat sebagai "usaha organisasi untuk melibatkan dan mempertahankan

karyawan melalui kompetensi tertentu agar sesuai dengan budaya tempat kerja". Ini diakui bahwa keberhasilan strategi manajemen talenta organisasi mungkin bergantung pada penanaman pola pikir manajemen talenta para manajer (Oehley & Theron, 2010).

Sebagian besar definisi talenta dalam makalah empiris muncul dari perspektif eksklusif, yang mencakup input yang sangat baik serta output yang luar biasa. Misalnya, Ulrich dan Ulrich (2010) menunjukkan bahwa talenta perkalian antara dengan komitmen kontribusi (talenta = kompetensi x komitmen kontribusi). Menurut hasil penelitian ini, manajemen talenta dapat digambarkan sebagai integrasi semua aktivitas daya tarik, identifikasi, pengembangan, keterlibatan, retensi, kesadaran interpersonal, dan kompetensi untuk menciptakan sebuah sistem, di mana kebutuhan, kemungkinan, nilai, harapan, kinerja, dan pengakuan. Definisi ini menekankan pada pendekatan manajemen talenta yang inklusif dan eksklusif. Pendekatan manajemen talenta kombinasional merupakan kekuatan dari penelitian ini, yang meningkatkan kepercayaan pada model yang diusulkan. Kekuatan lain dari penelitian ini adalah nilai Cronbach yang tinggi.

Manajer harus menunjukkan minat pada karyawan dan mengembangkan kemampuan mereka untuk mengakui dan mendukung kesehatan karyawan untuk memastikan talenta digunakan secara optimal. Meskipun karyawan dan manajer mungkin berasal dari latar belakang yang berbeda, manajer harus berupaya membangun hubungan baik dengan karyawan, yang akan memudahkan untuk mendeteksi apakah karyawan baik atau tidak. Komunikasi tujuan yang jelas sangat penting karena ini memastikan bahwa tujuan diakomodasi oleh karyawan dan karyawan merasa dihargai dan menjadi bagian dari tujuan. Hal ini mendukung temuan teoritis oleh Bakker dan Schaufeli (2008), Danna dan Griffin (1999), Field dan Louw (2012), Hettler (1980) dan Perera dan Karunaratne (2019) tentang determinan kesejahteraan.

Iklim emosional dalam organisasi harus mendorong emosi positif untuk berkembang, yang akan lebih besar daripada perilaku menyimpang dan berkontribusi pada kesejahteraan emosional yang positif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan dari temuan kualitatif ini bahwa hubungan positif dan jaringan sosial meningkatkan kesejahteraan (Levi, 1994). Pada akhirnya, manajer talenta yang baik bekerja dengan rajin untuk memelihara hubungan positif di antara semua anggota organisasi. Menjalin hubungan baik dengan karyawan, sehingga membantu terciptanya lingkungan kerja yang positif (Mahajan, 2019). Dengan pemikiran ini, begitu karyawan merasa bahwa organisasi menghargai mereka sebagai hasil dari perilaku manajerial, mereka akan membalas 'perbuatan baik' ini dengan sikap dan perilaku kerja yang positif. Oleh karena itu, manajer lini dan karyawan mengorientasikan diri mereka pada norma umum timbal balik di mana kepercayaan merupakan faktor penting (Renee-Baptiste, 2008). Karyawan lebih terlibat di tempat kerja ketika manajer mereka peduli dengan mereka, sehingga meningkatkan kesejahteraan mereka (De Simone, 2014). Jadi, ketika menilai faktor-faktor yang mempengaruhi kesejahteraan, harus diakui bahwa faktor tertentu mungkin baik untuk beberapa individu tetapi mungkin buruk bagi orang lain, atau baik dalam beberapa situasi tetapi buruk bagi orang lain (Levi, 1994).

Manajer lini harus memainkan peran penting dalam mengelola tenaga kerja menuju pencapaian kinerja organisasi. Promosi hubungan sosial oleh manajer lini secara positif terkait dengan peningkatan kesejahteraan sosial (Renee-Baptiste, 2008).. Karyawan lebih terlibat di tempat kerja ketika manajer mereka peduli tentang mereka, sehingga meningkatkan kesejahteraan mereka (De Simone, 2014). Dengan pendekatan manajemen talenta apa pun, sangat penting untuk diselaraskan dengan strategi organisasi yang lebih luas. Lingkungan sekitar organisasi juga diperhitungkan ketika menilai strategi organisasi. Sebelum mengembangkan rencana tenaga kerja, evaluasi

inisiatif sebelumnya, penilaian profil tenaga kerja dan kinerja talenta dan perilaku hingga saat ini, dilakukan. Para profesional sumber daya manusia diidentifikasi sebagai pemangku kepentingan yang paling penting dalam memfasilitasi integrasi ini.

Intervensi tingkat primer harus fokus pada penyesuaian atau menghilangkan efek disfungsional dari tempat kerja yang mempengaruhi pengelolaan talenta. Intervensi tingkat menengah harus fokus pada peningkatan kesadaran di antara karyawan dengan penggunaan pendekatan kognitif yang meningkatkan proses integrasi talenta dan kesehatan. Intervensi tingkat tersier harus fokus pada peningkatan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Dengan demikian, faktor keberhasilan paling penting yang diwujudkan oleh penelitian ini untuk mengintegrasikan strategi manajemen talenta dengan intervensi kesehatan adalah pembentukan budaya organisasi talenta-kesehatan yang didukung oleh faktor-faktor: dukungan manajemen puncak, komunikasi strategis yang jelas dan arah untuk strategi talenta-kesehatan, keterlibatan pemangku kepentingan (manajemen senior, spesialis sumber daya manusia dan kesehatan, manajemen senior, manajer lini dan karyawan), manajer-karyawan hubungan, intervensi kesehatan organisasi yang membahas kesejahteraan fisik, psikologis, emosional dan sosial, proses manajemen talenta yang efektif (daya tarik, penyebaran, pengembangan dan keterlibatan), praktik orang-orang organisasi yang inklusif dan adil.

Model struktural menegaskan bahwa strategi manajemen talenta dengan pengaruh positif pada kontrak psikologis meningkatkan retensi. Temuan ini menambah teori kontrak psikologis dengan mengisolasi strategi manajemen talenta, lebih khusus lingkungan kerja (*work environment/WE*), karena memiliki dampak paling signifikan pada pemenuhan kontrak psikologis dalam konteks kelompok gender, etnis, dan generasi. Persepsi kaum milenial tentang pengaruh strategi manajemen talenta terhadap kontrak psikologis menunjukkan hubungan negatif yang

signifikan. Temuan memperkuat kebutuhan strategi manajemen talenta untuk diversifikasi sesuai dengan tahap kehidupan karyawan. Strategi manajemen talenta harus mencakup fleksibilitas dalam kondisi kerja, jenis kontrak, remunerasi dan penggunaan komunikasi multimedia dan menyadari keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Temuan mendukung bahwa strategi manajemen talenta mempengaruhi kontrak psikologis yang dirasakan karyawan, dengan lingkungan kerja menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan kontrak psikologis dan konsisten dengan penelitian sebelumnya (Guest & Conway, 2001; Sonnenberg et al., 2011). Berdasarkan temuan, lingkungan kerja lebih diutamakan daripada keamanan finansial serta pertumbuhan dan perkembangan yang menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan dalam mempengaruhi kontrak psikologis karyawan.

Sebaliknya, tidak ada hubungan statistik yang berarti yang ditemukan untuk kelompok etnis lainnya. Varians dalam temuan statistik di antara kelompok etnis, secara aksiomatis mendukung hipotesis yang menunjukkan bahwa pengaruh strategi manajemen talenta pada kontrak psikologis dirasakan berbeda di antara kelompok etnis. Akibatnya, praktisi manajemen sumber daya manusia dituntut untuk memvariasikan dan menyesuaikan strategi manajemen talenta mereka sesuai dengan preferensi yang mungkin diungkapkan oleh kelompok etnis yang berbeda. Dengan demikian, konstruksi yang mengukur norma dan kebiasaan budaya akan membantu praktisi sumber daya manusia dalam memetakan strategi manajemen talenta lintas budaya. Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kontrak psikologis tetapi tidak demikian untuk kelompok etnis ras campuran dan Baby Boomers. Oleh karena itu, praktisi dan manajer sumber daya manusia harus memahami perlunya memvariasikan gaya kepemimpinan mereka, jenis komunikasi, tingkat inklusivitas, jenis penghargaan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan

pelaksanaan otoritas, yang memberikan lingkunga kerja yang memungkinkan termasuk kelompok etnis dan generasi. Gagal menyesuaikan lingkungan kerja dengan tuntutan lintas budaya mungkin tidak menciptakan lingkungan yang kondusif bagi generasi muda untuk menyumbangkan kreativitas dan produktivitas mereka. Selain itu, lingkungan kerja mungkin tidak melibatkan generasi muda dan menambah tingkat kinerja yang lebih rendah dan berdampak pada retensi (De Meuse & Mlodzik, 2010). Strategi akulturasi khusus berada di luar lingkup artikel ini; Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut dalam memahami dan menerjemahkan budaya lokal ke dalam strategi manajemen talenta yang merangsang lingkungan kerja positif.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Tujuan penelitian ini adalah membahas secara mendalam tentang strategi manajemen talenta dan keterkaitannya dengan keterlibatan karyawan. Beberapa penelitian yang pernah dilakukan dan dipublikasikan dalam jurnal penelitian terakreditasi dianalisis secara kualitatif. Hasil analisis menemukan model manajemen talenta yang terdiri dari dua variabel utama, yaitu pola pikir manajemen talenta (*talent management mindset*) dan strategi manajemen talenta (*talent management strategy*). Kedua variabel tersebut berpengaruh terhadap praktik manajemen talenta, terutama pada sekor publik. Pola pikir manajemen talenta merupakan variabel yang paling berpengaruh. Pola pikir manajemen talenta adalah keyakinan bahwa menarik karyawan yang kompeten, membedakan karyawan berdasarkan kinerja, memberikan kesempatan, dan menjalin hubungan dengan karyawan merupakan sarana untuk mengungguli organisasi lain. Pola pikir manajemen talenta dalam kerangka model manajemen talenta dapat dijadikan sebagai sumber keunggulan bagi suatu organisasi atau perusahaan. Pentingnya membangun pola pikir manajemen talenta di tingkat manajerial telah banyak dibahas secara luas dalam literatur manajemen

talenta (Antonucci, 2005; Boudreau & Ramstad, 2005; Cohn, Khurana, & Reeves, 2005; Fegley, 2006; Handfield-Jones, Michaels, & Axelrod, 2001; Jacobs, 2005; Lockwood, 2006). Adapun strategi manajemen talenta dibangun berdasarkan keterlibatan talenta, retensi talenta, dan kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan, dengan masing-masing nilai pengaruh yang tinggi. Strategi manajemen talenta merupakan usaha organisasi untuk melibatkan dan mempertahankan karyawan menggunakan kompetensi tertentu agar sesuai dengan budaya kerja. Dalam konteks ini sangat diperlukan peran seorang manajer yang kompeten, sehingga strategi manajemen talenta yang diterapkan dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat berhasil (Oehley & Theron, 2010).

Model manajemen talenta yang dibahas secara kualitatif dalam penelitian ini dapat digunakan untuk mengembangkan program pendidikan dan pelatihan di bidang manajemen, terutama di sektor publik, dengan fokus pada pemahaman dan praktik tentang atraksi talenta, identifikasi talenta, pengembangan talenta, menjaga hubungan positif, retensi talenta, dan kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Oleh karena itu, disarankan agar organisasi melakukan investasi dalam praktik manajemen talenta dalam upaya untuk mendapatkan hasil yang menguntungkan dari sumber daya manusia, seperti komitmen yang kuat terhadap karier. Praktik terbaik harus berbasis bukti dan efektivitasnya dibuktikan oleh karyawan. Mempelajari dan menggunakan pengetahuan yang ada mengarah pada keunggulan kompetitif. Dalam hal ini, karyawan kunci adalah target utama kemajuan pembelajaran dan menerapkan ide-ide baru, yang mengharuskan adanya pola pikir manajemen talenta untuk selektif menarik atau mengidentifikasi talenta, dan kemudian memajukan generasi karyawan dan pemimpin berikutnya melalui pengembangan program yang efektif.

Faktor penentu keberhasilan yang mempengaruhi integrasi strategi manajemen

talenta adalah budaya organisasi talenta-kesehatan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya kebutuhan untuk memahami penentu intervensi kesehatan di tempat kerja dan bagaimana mereka dapat berdampak positif pada manajemen talenta. Oleh karena itu, keterlibatan karyawan di semua tingkat organisasi dalam manajemen talenta sangat diperlukan. Selain itu, setiap organisasi atau perusahaan perlu membangun budaya talenta-kesehatan dan menyediakan unit organisasi khusus untuk mengelola budaya tersebut.

Budaya yang dibangun dalam konteks strategi manajemen talenta adalah lintas budaya yang terdiversifikasi secara fleksibel, inklusif, dan peka terhadap etnis (budaya), gender dan kelompok generasi. Hal ini diperlukan agar para praktisi sumber daya manusia dalam program pengembangannya melakukan penyesuaian strategi manajemen talenta yang bernuansa untuk generasi, budaya, dan jenis kelamin yang berbeda. Secara khusus, praktisi sumber daya manusia harus merumuskan lingkungan kerja yang spesifik inklusif dengan tetap memperhatikan kebutuhan khusus dari suatu industri.

Keterbatasan. Penelitian ini merupakan telaah sistematis literatur dengan fokus pada strategi manajemen talenta dan keterkaitannya dengan karyawan atau keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hanya ditemukan tiga artikel yang relevan dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan dan secara konseptual mampu menjawab pertanyaan penelitian.

REFERENSI

- Antonucci, E. J. (2005). *The leadership benchstrength challenge: Building integrated talent management systems*. Oklahoma City, OK: Executive Development Associates.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28–31. <https://doi.org/10.1108/14754390580000819>

- Azma, F., Farahbakhsh, M.T., Safarzad, R., & Farahnaki, E. (2019). Investigating relationship of talent management and organisational entrepreneurship. *International Journal of Life Sciences & Earth Sciences*, 2(1), 25–37. <https://doi.org/10.31295/ijle.v2n1.76>
- Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organisational behavior: Engaged employees in flourishing organisations. *Journal of Organisational Behavior*, 29(2), 147–154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Barner, R. (2006). Bench strength: Developing the depth and versatility of your organization's leadership talent. San Francisco, CA: American Management Association.
- Barnett, R., & Davis, S. (2008). Creating greater success in succession planning. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 721–739. <https://doi.org/10.1177/1523422308322277>
- Battista, L., Amaya, M., Mitchell, L., Melnyk, B., Andridge, R., & Kaye, G. (2019). The role of manager support in a workplace wellness champion programme. Community Engagement Conference, January 23–24. Columbus, OH: The Ohio State University.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2011). Designing and assembling the building blocks for organization excellence: The talent management model. In L. Berger & D. Berger (Eds.), *The talent management handbook: Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people* (p. 7). New York, NY: McGraw-Hill.
- Birt, M., Wallis, T., & Winternitz, G. (2004). Talent retention in a changing workplace: An investigation of variables considered important to South African talent. *South African Journal of Business Management*, 35(2), 25–31.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640–663. <https://doi.org/10.1108/01425450710826122>
- Bluen, S. (2013). *Talent management in emerging markets*. Randburg, South Africa: Knowledge Resources Publishing.
- Böhmer, N., & Schinnenburg, H. (2016). How gender and career concepts impact Global Talent Management. *Employee Relations*, 38(1), 73–93.
- Borrego, M. Foster, M.J. and Froyd, J. (2014), "Systematic literature review in engineering educations and other developing interdisciplinary fields", *Journal of Engineering Education*, Vol. 103 No. 1, edurev.2017.06.001.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practices to strategic talent decision science. *People and Strategy*, 28(2), 17–26.
- Brouwer, A.J., Veldkamp. B. P., and von Davier, M. (2019). The design and validation of the renewed systems-oriented talent management model. In B.P. Veldkamp, & M. von Davier (Eds.), *Theoretical and practical advances in computer-based educational measurement* (pp. 47–71). Cham: Springer.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!. *People and Strategy*, 24(4), 17–23.
- Cohn, J. M., Khurana, R., & Reeves, L. (2005). Growing talent as if your business depended on it. *Harvard business review*, 83(10), 62–70.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Danna, K., & Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- De Meuse, K. P., & Mlodzik, K. J. (2010). A second look at generational differences in the workforce: Implications for HR and talent

- management. *People & Strategy*, 33(2), 50–58.
- De Simone, S. (2014). Conceptualizing wellbeing in the workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 5(12), 118–122.
- Deci, E. (1975). Intrinsic motivation. New York, NY: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4613-4446-9>
- Delong, T. J., & Vijayaraghavan, V. (2003). Let's hear it for B players. *Harvard business review*, 81(6), 96–102.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). Introducing LISREL: A guide for the uninitiated. London: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781849209359>
- Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morrison, R. (2006). Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Falcone, P. (2006). Preserving restless top performers: Keep your top performers engaged so they don't jump ship once job opportunities arise. *HR magazine*, 51(3), 117–122.
- Fegley, S. (2006). 2006 Talent management survey report. Alexandria, VA: Society for Human Resources Management (SHRM) Research.
- Field, C., & Louw, J. (2012). A theory-driven evaluation of a wellness initiative: Original research. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(3), 1–8. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v10i3.427>
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31–56. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2015-0194>
- Gandossy, R. P., & Verma, N. (2006). Passing the torch of leadership. *Leader to Leader*, 40, 37–44. [https://doi.org/10.1002/\(ISSN\)1531-5355](https://doi.org/10.1002/(ISSN)1531-5355)
- Gaylard, M., Sutherland, M., & Viedge, C. (2005). The factors perceived to influence the retention of information technology workers. *South African Journal of Business Management*, 36(3), 87–97.
- Glen, C. (2006). Key skills retention and motivation: The war for talent still rages and retention is the high ground. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 37–45. <https://doi.org/10.1108/00197850610646034>
- Guest, D., & Conway, N. (2001). Public and private sector perspectives on the psychological contract: Results of the 2001 CIPD survey. Wimbledon, London: Chartered Institute of Personnel and Development
- Guthridge, M., & Komm, A. B. (2008). Why multinationals struggle to manage talent. *The McKinsey Quarterly*, 4, 10–13.
- Hafez, E., AbouelNeel, R., & Elsaied, E. (2017). An exploratory study on how talent management affects employee retention and job satisfaction for personnel administration in Ain Shams University Egypt. *Journal of Management and Strategy*, 8(4), 1. <https://doi.org/10.5430/jms.v8n4p1>
- Handfield-Jones, H., Michaels, E., & Axelrod, B. (2001). Talent management: A critical part of every leader's job. *Ivey Business Journal*, 66(2), 53–74.
- Hart, C. (2018). *Doing a Literature Review: Release the Research Imagination*, 2nd ed., Sage Publications, London.
- Hayton, J. C., & McEvoy, G. M. (2006). Competencies in practice: An interview with Hanneke C. Frese. *Human Resource Management*, 45(3), 495–500. [https://doi.org/10.1002/\(ISSN\)1099-050X](https://doi.org/10.1002/(ISSN)1099-050X)
- Hettler, B. (1980). Wellness promotion on a university campus. *Family and Community Health*, 3(1), 77–95. <https://doi.org/10.1097/00003727-198005000-00008>
- Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681>

- HR Washington State Human Resources. (2012). Competencies. Retrieved February 10, 2017, from <http://www.hr.wa.gov/>
- Jacobs, D. (2005). In search of future leaders: Managing the global talent pipeline. *Ivey Business Journal*, 69(4), 1–4.
- Kahn, W. A. (1990). An exercise of authority. *Organizational Behavior Teaching Review*, 14(2), 28–42.
- Kahn, W. A. (1992). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kiyonaga, N. B. (2004). Today is the tomorrow you worried about yesterday: Meeting the challenges of a changing workforce. *Public Personnel Management*, 33(4), 357–361. <https://doi.org/10.1177/009102600403300401>
- Knowledge Resources. (2017a). Human Capital and Labour Report: South Africa. South Africa.
- Knowledge Resources. (2018). Human Capital and Labour Report: South Africa. Randburg, South Africa: KR Publishing (PTY) LTD.
- Kochanski, J. T., & Ruse, D. H. (1996). Designing a competencybased human resources organization. *Human Resource Management*, 35(1), 19–33. [https://doi.org/10.1002/\(ISSN\)1099-050X](https://doi.org/10.1002/(ISSN)1099-050X)
- Lamoureux, K., Campbell, M., & Smith, R. (2009). High-impact succession management. Executive summary. Retrieved from North Carolin.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305–312. <https://doi.org/10.1037/h0029692>
- Levi, L. (1994). Work, worker and wellbeing: An overview. *Work & Stress*, 8(2), 79–83. <https://doi.org/10.1080/02678379408259981>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Lockwood, N. R. (2006). Talent management: Driver for organizational success HR content program. *SHRM Research Quarterly*, 51(6), 1–11.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33.
- Luna-Arcas, R., & Morley, M. J. (2015). Talent management, talent mindset competency and job performance: The mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*, 9(1), 28–51.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of Management Development*, 21(5), 376–387. <https://doi.org/10.1108/02621710210426864>
- Mahajan, A. (2019). Relationship of talent management with organisational culture: A discussion paper. *Indian Journal of Industrial Relations*, 54(3), 471–481.
- Mahfoozi, A., Salajegheh, S., Ghorbani, M., (2018), Developing a talent management model using government evidence from a large-sized city, Iran. *Cogent Business & Management*, <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1449290>.
- Mayring, P. (2000), “Qualitative content analysis”, *Forum: Qualitative Social Research*, Vol. 1 No. 2, pp. 1-10.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent – innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The war for talent. Harvard: Harvard Business Press.
- Moloi, T., & Adelowotan, M. (2019). The disclosure of decision-useful information on human capital: The perspectives of preparers of corporate annual reports. *African Journal of Business and Economic Research*, 14(1),

- 157–176. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2019/V14n1a8>
- Morgan, D.B. (2019). Management strategies for reducing voluntary employee turnover in small professional service firms. Doctoral Dissertation, Walden University.
- Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 109–117.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). Employee – organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York, NY: Academic press.
- Nzonzo, J.C., & Du Plessis, Y. (2020). Critical success factors for integrating talent management strategies with wellness interventions. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 18(0), a1353. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1353>.
- Oehley, A. M., & Theron, C. C. (2010). The development and evaluation of a partial talent management structural model. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 19(3), 2–28.
- Perera, K.E.P., & Karunarathne, R.A.I.C. (2019). The impact of non-financial rewards on organizational attractiveness. *Asian Journal of Empirical Research*, 9(6), 157–165.
- Rajenderan, M., & Zawawi, D. (2019). Leaky pipeline syndrome in information and communication technology (ICT) industry of Malaysia: A conceptual study on female career barriers and retention management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 1158–1174. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i2/5672>
- Renee-Baptiste, N. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284–309. <https://doi.org/10.1108/00251740810854168>
- Ross, J. A. (2005). Dealing with the real reasons people leave. *Harvard Management Update*, 10(8), 1.
- Rothwell, W. J. (2010). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. New York, NY: Amacom.
- Rutledge, L., LeMire, S., Hawks, M., & Mowdood, A. (2016). Competency-based talent management: Three perspectives in an academic library. *Journal of Library Administration*, 56(3), 235–250. <https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1105051>
- Savalei, V., & Bentler, P. M. (2010). Structural equation modeling the Corsini encyclopedia of psychology. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Seuring, S. and Gold, S. (2012), “Conducting content-analysis based literature review in supply chain management”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17 No. 5, pp. 544-555.
- Sonnenberg, M., Koene, B., & Paauwe, J. (2011). Balancing HRM: The psychological contract of employees: A multi-level study. *Personnel Review*, 40(6), 664–683. <https://doi.org/10.1108/00483481111169625>
- Suleman, A.O., & Ogbette, A.S. (2019). Human resource management: Implications of outsourcing in public organisations in Nigeria. *Human Resource Management*, 9(2), 27–31.
- Sutherland, M., & Jordaan, W. (2004). Factors affecting the retention of knowledge workers. *SA Journal of Human Resource Management*, 2(2), 55–64.
- Taylor, M. A., & Lee, E. (2014). Talent management. SPEC kit 344. Washington: Association of Research Libraries.
- Thomsons Online Benefits. (2017). Expectations vs reality: The widening gap in global benefits. Retrieved from <https://www.thomsons.com/resources/white-papers/the-widening-gap-between-expectations-and-reality/>

- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B., 2013. Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23, 326–336.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.004>
- Ulrich, D. (1998). Intellectual capital= competence x commitment. *Sloan management review*, 39(2), 15–26.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*, 34(4), 473–495.
[https://doi.org/10.1002/\(ISSN\)1099-050X](https://doi.org/10.1002/(ISSN)1099-050X)
- Ulrich, D., & Ulrich, M. (2010). Marshalling talent. Paper presented at the 2010 Academy of Management Annual Meeting, Montréal, Québec.
- Van Zyl, E.S., Mathafena, R.B., & Ras, J. (2017). The development of a talent management framework for the private sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1–19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.820>
- Walker, J. W., & LaRocco, J. M. (2002). Talent pools: The best and the rest. (Perspectives). *Human Resource Planning*, 25(3), 12–14.
- Wuim-Pam, B. (2014). Employee core competencies for effective talent management. *Human Resource Management Research*, 4(3), 49–55.
- Xing, S., & Chen, Q. (2019). The literature review and future prospects of talent management research in China. In *The First International Symposium on Management and Social Sciences (ISMSS 2019)*. Paris: Atlantis Press.