

Analisis dan Implikasi *Talent Management* untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan yang Berkelanjutan di Industri Manufaktur

Oleh:

Reza Eka Oktavia,

Dr. Rita Ambarwati Sukmono, S.E., M.MT. selaku Dosen Pembimbing

Program Studi Manajemen

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Juli, 2024



PENDAHULUAN

Di era gitalisasi saat ini, persaingan di dunia bisnis semakin ketat, mengharuskan setiap perusahaan untuk mampu bersaing dan memastikan keberlanjutannya. Organisasi tidak lagi hanya berfokus pada peningkatan produktivitas, diferensiasi, serta desain produk dan layanan. Kini, fokus utama beralih pada aset tak berwujud, yaitu sumber daya manusia, yang dianggap sebagai aset terpenting dalam perusahaan. Persaingan global yang semakin intensif menjadi salah satu tantangan utama bagi organisasi dalam mencapai pertumbuhan berkelanjutan [1]. Saat ini, organisasi berusaha untuk mempertahankan kehadiran mereka di pasar global, karena tantangan terkait seperti globalisasi, persaingan yang ketat dan teknologi yang terus berkembang. Organisasi telah mengubah modelnya, tidak lagi fokus hanya pada peningkatan produktivitas, diferensiasi, desain produk dan layanan. Namun, kini fokus pada aset tak berwujud. Aset tidak berwujud yaitu sumber daya manusia karena karyawan merupakan aset terpenting dalam Perusahaan [2]. Persaingan global menjadi salah satu alasan mengapa organisasi mengembangkan strategi organisasi. Persaingan yang semakin meningkat Intensifikasi persaingan merupakan salah satu tantangan bagi organisasi dalam mencapai pertumbuhan berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi terus mendukung sumber daya manusia dalam menjaga dan mengembangkan kualitas agar memiliki daya saing yang lebih baik dibandingkan organisasi lainnya. Sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas biasanya mempunyai kinerja yang baik, sehingga upaya peningkatan kualitas menjadi sangat penting bagi organisasi [3].

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi organisasi di seluruh dunia saat ini yaitu management talent. Karena management talent kini menjadi prioritas rekrutmen di sebagian besar organisasi karena sudah terbukti menyampaikan hasil yang baik dalam menarik, menjaga, dan mengoptimalkan karyawan. Pengembangan keterampilan menolong organisasi mengenali karyawan yang dapat menjadi pemimpin masa depan. Aspek manajemen talenta ini menekankan pada pengembangan talent pool dengan kualifikasi manajemen yang tinggi [4]. Tujuan dari manajemen talenta tidak hanya untuk mengidentifikasi dan fokus pada karyawan berbakat, namun juga untuk memastikan bahwa strategi pengembangan dan kemajuan selaras dengan visi dan misi organisasi, yang mengarah pada kesejahteraan dan keberlanjutan organisasi [2].

Permasalahan yang dihadapi manajemen talenta pada Perusahaan industri manufaktur adalah Indonesia dinilai sudah menjadi basis produksi manufaktur terbesar di ASEAN. Hal ini seiring dengan upaya pemerintah saat ini yang ingin mentransformasi ekonomi agar fokus terhadap pengembangan industri pengolahan nonmigas. Menteri Perindustrian (2018) menegaskan bahwa Indonesia telah menggeser stigma yang selama ini sebagai commodity based menjadi manufactured based. Hal ini dibuktikan dengan angka Manufacturing Value Added (MVA) di industri manufaktur yang menduduki posisi paling atas di antara negara - negara ASEAN dengan nilai sebesar 4,5%. Sedangkan dalam lingkup global, industri manufaktur Indonesia berada di peringkat sembilan dari negara di seluruh dunia. Semakin berkembangnya industri dan teknologi, memberikan implikasi terhadap kebutuhan Perusahaan akan sumber daya manusia yang kompeten dan termotivasi untuk tetap bertumbuh berkelanjutan (sustainable growth) (Fareed et al., 2016). Namun, di balik pencapaian ini, terdapat fenomena yang mengkhawatirkan. Kontribusi industri manufaktur terhadap PDB Indonesia menunjukkan tren penurunan dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini memicu kekhawatiran akan terjadinya deindustrialisasi, yang dapat berdampak serius pada perekonomian nasional [5]. Pertumbuhan yang berkelanjutan ini harus dipastikan bahwa perusahaan memiliki SDM yaitu retensi bakat, pembelajaran dan pengembangan, manajemen karir, dan akuisisi bakat. Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk mempunyai program pengembangan SDM bukan hanya mengejar tujuan bisnis semata, namun bagaimana tumbuh secara berkelanjutan [6].

Perusahaan manufaktur memiliki dampak positif pada kegiatan liberalisasi perdagangan. Perkembangan industri dan teknologi memberikan implikasi mendalam terhadap kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia. Perusahaan kini tidak hanya membutuhkan karyawan yang kompeten, tetapi juga yang adaptif terhadap perubahan teknologi yang cepat. Fenomena kesenjangan keterampilan (skill gap) menjadi semakin nyata, di mana banyak perusahaan manufaktur kesulitan menemukan talenta dengan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan industri modern. Hal ini menyoroti pentingnya program pengembangan SDM yang tidak hanya mengejar tujuan bisnis semata, tetapi juga mendukung pertumbuhan berkelanjutan melalui retensi bakat, pembelajaran dan pengembangan, manajemen karir, dan akuisisi bakat yang tepat [7]. Liberalisasi perdagangan telah membuka peluang besar bagi industri manufaktur Indonesia untuk berkembang di pasar global. Namun, fenomena ini juga membawa tantangan baru. Perusahaan-perusahaan Indonesia kini harus bersaing tidak hanya dengan kompetitor lokal, tetapi juga dengan perusahaan-perusahaan global yang memiliki akses ke teknologi canggih dan talenta kelas dunia. Daya saing yang rendah dan inefisiensi menjadi isu krusial yang perlu diatasi [8].

Liberalisasi perdagangan mengurangi atau menghilangkan hambatan perdagangan baik tarif maupun non-tarif, sehingga membuka akses dan jalur bagi industri dalam negeri ke perdagangan internasional, perdagangan antar negara, dan bahkan ekspor, yang pada akhirnya akan meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Liberalisasi perdagangan diharapkan dapat mengembangkan dan memajukan industri manufaktur Indonesia yang sudah ada. Semakin berkembangnya industri manufaktur, maka semakin besar pula manfaatnya dalam meningkatkan perekonomian Indonesia di dunia [9] [4]. Namun, beberapa pemangku kepentingan mengkhawatirkan bahwa kontribusi industri manufaktur terhadap pembentukan PDB Indonesia semakin menurun dan akan terjadi deindustrialisasi lebih lanjut. Deindustrialisasi adalah penurunan produktivitas di industri manufaktur [10]. Kita tidak boleh berhenti untuk optimis dalam membangun industri dan mengembangkan perekonomian negara. Teknologi memegang peranan yang sangat penting dalam membangun industri manufaktur. Daya saing yang rendah dan tuduhan inefisiensi pada industri manufaktur menjadi penyebab buruknya kinerja industri manufaktur Indonesia. Penelitian menunjukkan bahwa teknologi ini belum berjalan dengan baik dan masih tertinggal dari negara-negara lain di kawasan [11] [12].

Fenomena brain drain juga menjadi masalah serius bagi industri manufaktur Indonesia. Banyak talenta terbaik Indonesia memilih untuk bekerja di luar negeri atau berpindah ke industri lain yang dianggap lebih menarik. Hal ini menciptakan tantangan besar dalam membangun dan mempertahankan pool talenta yang kuat di sektor manufaktur. Perusahaan perlu mengembangkan strategi manajemen talenta yang tidak hanya menarik talenta baru, tetapi juga mempertahankan dan mengembangkan talenta yang ada [13]. Menghadapi berbagai tantangan dan fenomena ini, penting bagi perusahaan manufaktur di Indonesia untuk mengoptimalkan manajemen talenta mereka. Strategi manajemen talenta yang efektif, mencakup manajemen karir yang jelas, program pembelajaran dan pengembangan yang inovatif, serta strategi akuisisi talenta yang agresif, dapat menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi yang berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam implikasi manajemen talenta dalam meningkatkan kinerja perusahaan yang berkelanjutan di industri manufaktur Indonesia [14].

Dengan mengeksplorasi hubungan antara berbagai aspek manajemen talenta dan kinerja organisasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga bagi pengambil kebijakan di perusahaan manufaktur. Hasil penelitian ini dapat menjadi landasan untuk merancang strategi manajemen talenta yang lebih efektif, yang pada gilirannya akan mendukung pertumbuhan dan daya saing industri manufaktur Indonesia di kancah global. Lebih jauh lagi, penelitian ini bertujuan untuk berkontribusi pada diskusi akademis dan praktis tentang peran krusial manajemen talenta dalam menghadapi tantangan industri 4.0 dan beyond, serta dalam memastikan keberlanjutan sektor manufaktur di era persaingan global yang semakin intensif [15].

RESEARCH GAP

Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa manajemen karir dipengaruhi oleh kinerja organisasi yang berkelanjutan [16], bahwa manajemen karir sangat penting karena membantu meningkatkan kapabilitas di tingkat individu yang menghasilkan keberlanjutan di tingkat organisasi, yang mengimplikasikan bahwa manajemen karir berdampak besar pada keberlanjutan dan kinerja organisasi. Lebih lanjut, penelitian sebelumnya menyatakan bahwa manajemen karir tidak dipengaruhi oleh adanya akuisisi talenta [17], [18], bahwa ketika perusahaan berencana untuk mengembangkan karyawannya, maka akan sulit untuk menarik talenta yang mencari kemampuan untuk meningkatkan kemampuan dan pengalamannya. Hal ini dapat membuat perusahaan menjadi kurang menarik bagi mereka yang ingin maju secara profesional. Kurangnya keteguhan untuk mempertahankan jenjang karir dan menjaga fokus kerja di setiap bidang/departemen juga dapat menimbulkan ketidakpastian di antara karyawan potensial tentang kemungkinan pengembangan profesional di perusahaan.

Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa pembelajaran dan pengembangan dipengaruhi oleh adanya kinerja organisasi yang berkelanjutan [2], bahwa pembelajaran dan pengembangan dapat mendukung untuk mendapatkan kinerja yang berkelanjutan dengan membangun budaya belajar, mengidentifikasi kesenjangan keterampilan, mendukung upaya keberlanjutan, menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat, dan mengukur dampak pelatihan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa pembelajaran dan pengembangan dipengaruhi oleh akuisisi talenta [19], dengan menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat mengembangkan pengetahuan dan keterampilan mereka. Karyawan yang terampil dan kompeten akan menarik perhatian Talent Acquisition untuk dipekerjakan, sehingga meningkatkan kualitas calon karyawan yang dapat direkrut oleh perusahaan.

Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa talent acquisition memediasi pengaruh pembelajaran dan pengembangan terhadap kinerja organisasi yang berkelanjutan [20], bahwa prosedur pelaksanaan talent acquisition tidak hanya sebatas pada perekrutan SDM, tetapi juga melibatkan pengembangan karyawan di sepanjang karirnya. Pengembangan SDM tidak hanya berdampak pada pengembangan karir, bakat, dan ketahanan karyawan, tetapi juga berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Melalui pendekatan yang komprehensif terhadap akuisisi talenta dan pengembangan SDM, perusahaan manufaktur dapat memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan. Pada penelitian sebelumnya disebutkan bahwa akuisisi talenta dipengaruhi oleh kinerja organisasi yang [21], bahwa untuk menghubungkan strategi organisasi sumber daya manusia membutuhkan aspek rekrutmen dan seleksi SDM, Karena perekrut melibatkan, memperkenalkan, dan menyoroti organisasi kepada tenaga kerja potensial eksternal yang besar dan akan menanamkan perilaku yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan, maka perlu bagi perekrut untuk diperlengkapi dengan alat untuk menegakkan praktik-praktik yang berkelanjutan.

RUMUSAN MASALAH

- 1) Apakah Career Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sustainable Organizational Performance ?
- 2) Apakah Career Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Talent Acquisiton ?
- 3) Apakah Learning and Development berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sustainable Organizational Performance ?
- 4) Apakah Learning and Development berpengaruh positif dan signifikan terhadap Talent Acquisiton ?
- 5) Apakah Learning and Development berpengaruh positif terhadap Talent Acquisiton dengan Sustainable Organizational Performance sebagai variabel mediasi ?
- 6) Apakah Talent Acquisiton berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sustainable Organizational Performance ?

RESEARCH QUESTION



Pertanyaan Penelitian

Apakah Learning and Development dan Talent Acquisition berpengaruh terhadap Sustainable Organizational Performance dengan Talent Acquisition sebagai variabel mediasi di Perusahaan Industri Manufaktur ?



Tujuan Penelitian

Untuk Menganalisis Implikasi Talent Management Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan yang Berkelanjutan Di Industri Manufaktur”. Dan diharapkan dengan adanya penelitian ini akan memiliki hasil yang signifikan.



Kategori SDGs

Dalam penelitian ini masuk dalam kategori ke delapan (8) dari 17 kategori SDGs yaitu Mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, inklusif dan berkelanjutan, lapangan kerja penuh dan produktif serta pekerjaan yang layak untuk semua dikarenakan membahas mengenai pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan membuka lapangan kerja.
<https://sdgs.un.org/goals/goal8>

LITERATURE RIVIEW

Career Management

Manajemen karir melibatkan perencanaan, pengembangan, konseling, dan pengambilan keputusan terkait karir karyawan, yang merupakan kunci dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen karir, organisasi dapat mengelola dan mengembangkan sumber daya manusianya secara lebih efektif. Pengembangan kompetensi karir karyawan merupakan hal yang penting dan dapat ditingkatkan melalui interaksi positif antara manajer perusahaan dengan karyawan [15] [16]. Manajemen karir tidak hanya berkaitan dengan perencanaan dan pengembangan karir, tetapi juga mencakup konseling dan pengambilan keputusan terkait karir. Manajemen karir memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Dengan penerapan prinsip-prinsip manajemen karir yang tepat, organisasi dapat mengelola dan mengembangkan sumber daya manusianya dengan lebih efektif [17]. Pentingnya pengembangan kompetensi karir juga harus dipertimbangkan dan ditingkatkan melalui interaksi positif antara manajer perusahaan dan karyawan [18].

Terdapat 4 indikator Career Management sebagai berikut [1] :

1. Ekspansi dan pertumbuhan perusahaan
2. Adanya perencanaan perkembangan karyawan
3. Membangun jalur karier dan keluarga pekerjaan
4. Mengembangkan program dan inisiatif

Learning and Development

Proses Pembelajaran dan Pengembangan yang terencana dan sistematis bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan dalam konteks pekerjaan. Fokusnya adalah pada pengembangan individu dan tim untuk meningkatkan kinerja dan mendukung pencapaian tujuan bisnis perusahaan [15]. Dengan menyediakan akses ke sumber daya pelatihan, perusahaan memungkinkan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang bermanfaat bagi perusahaan dan karyawan. Pembelajaran dan pengembangan juga berperan dalam menyelaraskan strategi bisnis perusahaan, serta meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan [21]. Program ini tidak hanya berfokus pada pembelajaran, tetapi juga pada pengembangan, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan dan karyawannya [22].

Terdapat 3 indikator Learning and Development sebagai berikut [1]:

1. Pengembangan internal.
2. Pembinaan manajer lini
3. E-learning

Sustainable Organizational Performance

Kinerja Organisasi yang Berkelanjutan tidak hanya terbatas pada pencapaian tujuan jangka panjang, tetapi juga melibatkan pertimbangan dampak sosial, lingkungan dan ekonomi. Organisasi yang berhasil membangun SOP yang kuat tidak hanya mengejar keuntungan finansial, tetapi juga mempertimbangkan kesejahteraan masyarakat dan lingkungan. Mereka mungkin menerapkan praktik bisnis yang ramah lingkungan, terlibat dalam inisiatif sosial, atau mengambil langkah lain untuk mendukung keberlanjutan. Untuk mencapai SOP yang optimal, organisasi harus mempertimbangkan lebih dari sekadar aspek keuangan [25]. Mereka perlu mempertimbangkan inovasi, fleksibilitas, serta pembelajaran dan pengembangan karyawan sebagai bagian penting dari strategi mereka. Inovasi membantu organisasi untuk berevolusi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, sementara fleksibilitas memungkinkan mereka untuk bergerak mengikuti pasar yang dinamis [26]. Pembelajaran dan pengembangan karyawan juga sangat penting, karena karyawan yang terampil dan termotivasi menjadi aset berharga dalam mencapai SOP yang berkelanjutan [27].

Terdapat 5 indikator Sustainable Organizational Performance sebagai berikut [1] :

1. Meningkatkan daya saing
2. Strategi retensi talenta
3. Peningkatan produktivitas
4. Meningkatkan semangat kerja
5. Memberikan kontribusi pada laba atas investasi

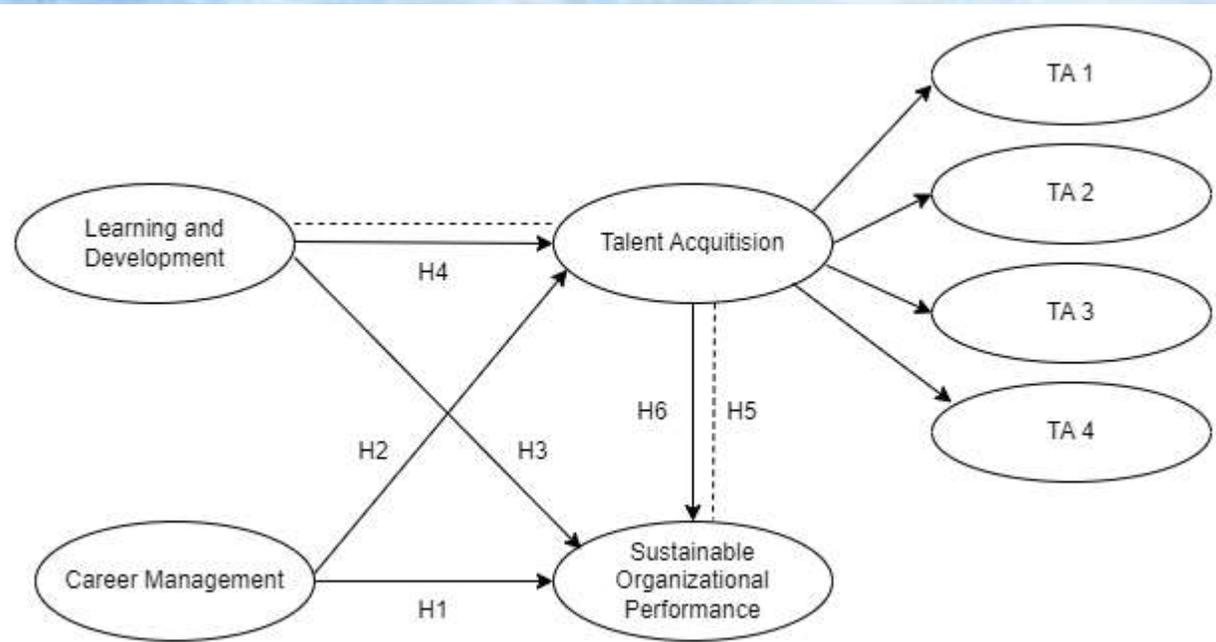
Talent Acquisition

Perusahaan melakukan akuisisi talenta sebagai proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berbakat sesuai dengan kebutuhan dan prioritas Perusahaan. Proses ini mencakup kegiatan mencari, menarik, dan merekrut karyawan yang sesuai dengan 7 kebutuhan perusahaan, serta mengembangkan talenta tersebut agar dapat berkontribusi terhadap kesuksesan dan pertumbuhan perusahaan [30]. Selain itu, akuisisi talenta juga mencakup strategi retensi talenta, yang bertujuan untuk mempertahankan karyawan berbakat di dalam perusahaan [31]. Proses akuisisi talenta bukan hanya serangkaian langkah untuk mengisi posisi yang kosong, tetapi merupakan elemen penting dalam strategi sumber daya manusia perusahaan. Mengidentifikasi karyawan yang sesuai membutuhkan pemahaman yang mendalam mengenai kebutuhan perusahaan, sehingga dapat menentukan profil yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan [12]. Selanjutnya, proses rekrutmen membutuhkan keahlian dalam menarik kandidat yang potensial, baik dari internal maupun eksternal perusahaan, dengan menggunakan berbagai metode seperti seleksi dan penilaian [32].

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur Talent Acquisition sebagai berikut [34] :

1. Mengidentifikasi Pekerjaan Kritis atau Posisi Kunci
2. Analisis Kebutuhan Bakat
3. Menentukan Strategi Akuisisi
4. Identifikasi Scoring dan Pemetaan Talenta

KERANGKA KONSEPTUAL



→ : Secara parsial variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen
— : Secara simultan variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen

Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Career Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sustainable Organizational Performance.

H2 : Career Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Talent Acquisition

H3 : Learning and Development berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sustainable Organizational Performance.

H4 : Learning and Development berpengaruh positif dan signifikan terhadap Talent Acquisition

H5 : Terdapat pengaruh Learning and Development terhadap Talent Acquisition melalui Sustainable Organizational Performance.

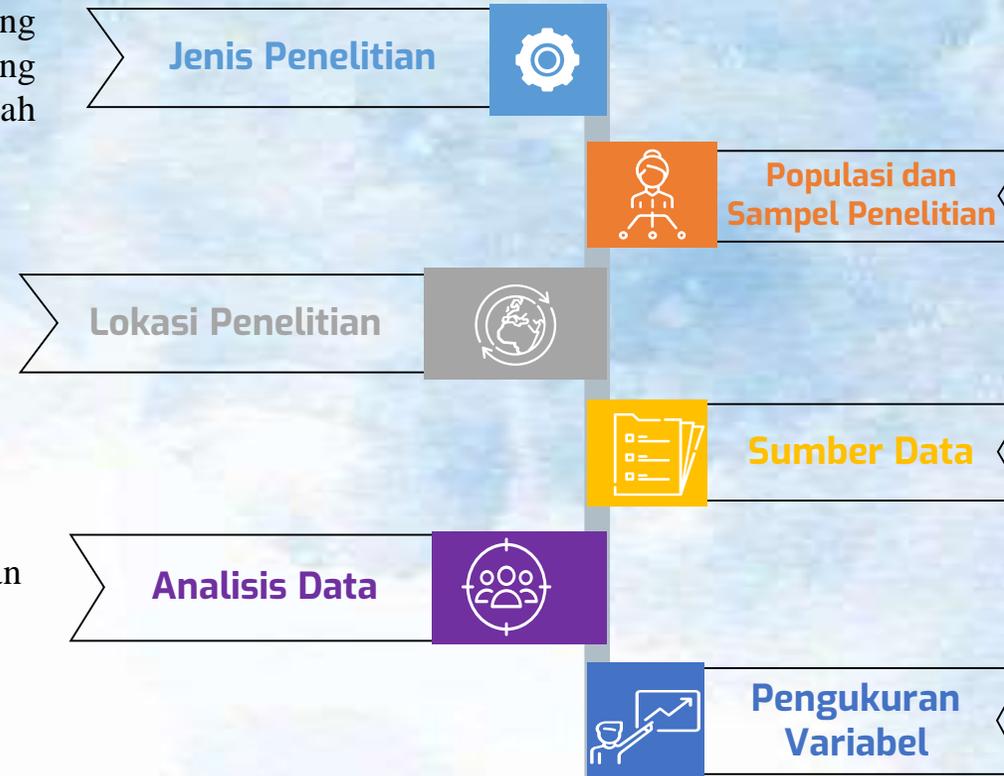
H6 : Talent Acquisition berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sustainable Organizational Performance.

METODE PENELITIAN

Menggunakan jenis metode kuantitatif dikarenakan suatu metode penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme yang digunakan untuk mempelajari sejumlah populasi atau sampel tertentu

Di seluruh Perusahaan Manufaktur di Indonesia

PLS (*Partial Least Squares*) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS.



Populasi penelitian ini adalah seluruh Manager di Seluruh Perusahaan Industri Manufaktur. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling yang digunakan adalah Purposive sampling. Menurut Hair (2013), Berdasarkan rumus tersebut, maka setelah dilakukan perhitungan dapat diketahui jumlah total indikator yang terdapat pada penelitian ini berjumlah 22 indikator dikali dengan 5 ($22 \times 5 = 110$) jadi jumlah sampel yang ditentukan adalah berjumlah 110 orang dan akan lebih baik berjumlah berkisar 100 sampai 200 responden, oleh karena itu peneliti menetapkan banyaknya jumlah sampel yang akan digunakan sebanyak 140 responden.

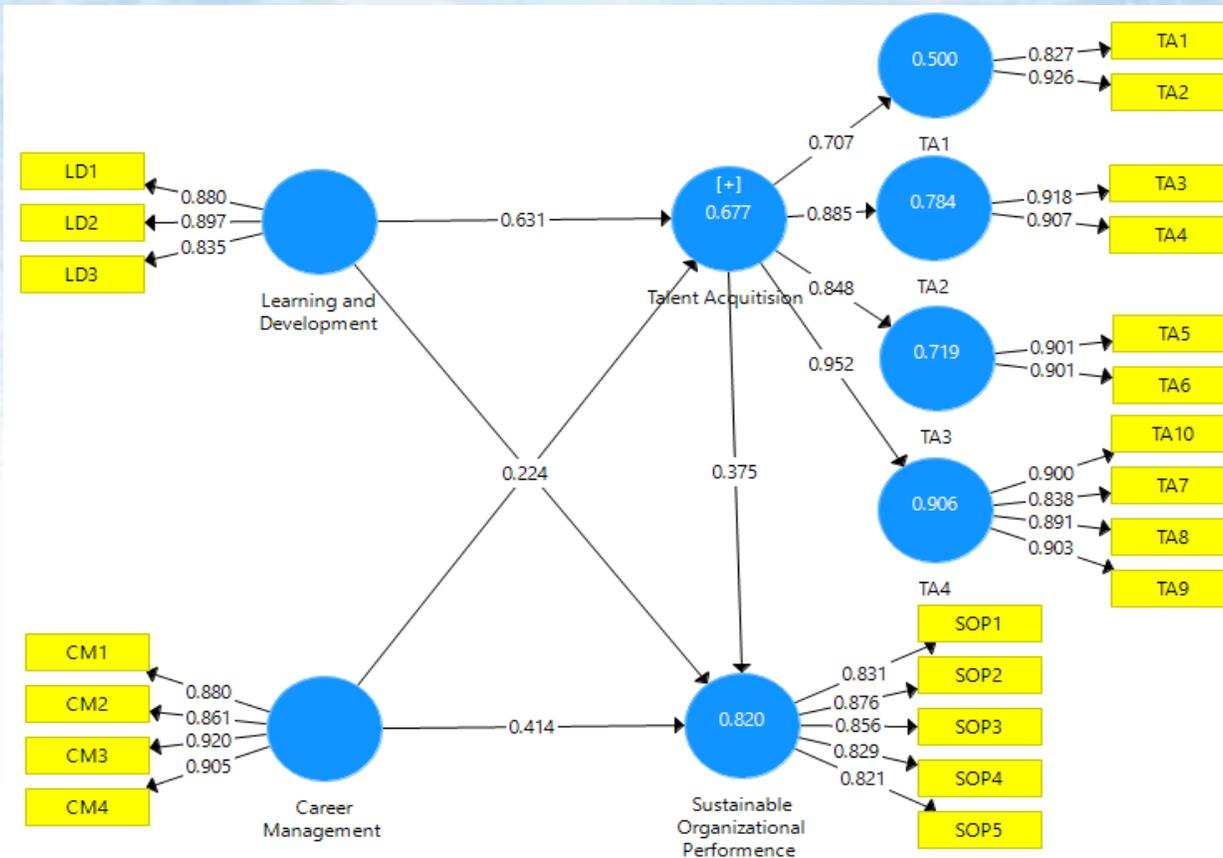
Sumber data primer didapat dari hasil pengumpulan data sendiri dengan menggunakan metode kuisisioner (angket) dan data sekunder data yang diperoleh dengan cara membaca, mencatat, mempelajari buku, jurnal hingga sumber-sumber data

Setiap item kuesioner pada setiap variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan skala Likert 5 poin, dengan nilai-nilai sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju,
- 2 = Tidak Setuju,
- 3 = Netral,
- 4 = Setuju, dan
- 5 = Sangat Setuju

HASIL DAN PEMBAHASAN

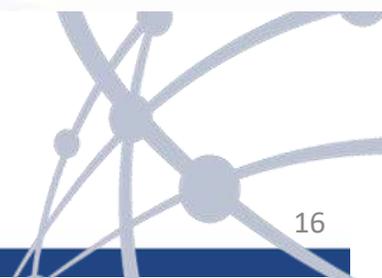
Partial Least Square (PLS) adalah teknik statistik yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengevaluasi hipotesis. PLS berbasis Structural Equation Modeling (SEM) merupakan teknik analisis alternatif. Metode ini memiliki kelebihan karena tidak memerlukan asumsi dan estimasi dengan jumlah sampel yang terbatas.



Convergent Validity

Jika nilai korelasi suatu indikator lebih dari 0,60, maka dianggap dapat diandalkan (reliabel). Berdasarkan hasil uji validitas dan realibilitas yang dilakukan pada konstruk Career Management, Learning and Development dan Sustainable Organizational Performance dan Talent Acquisition tidak ada item yang gugur karena sudah memenuhi batas standar faktor loading. Output Smart PLS untuk loading factor memberikan hasil pada tabel berikut :

Variabel	Career Management	Learning and Development	Sustainable Organizational Performance	Talent Acquisition
CM1	0,880			
CM2	0,861			
CM3	0,920			
CM4	0,905			
LD1		0,880		
LD2		0,897		
LD3		0,835		
SOP1			0,831	
SOP2			0,876	
SOP3			0,856	
SOP4			0,829	
SOP5			0,821	
TA1				0,486
TA10				0,855
TA2				0,721
TA3				0,832
TA4				0,783
TA5				0,764
TA6				0,764
TA7				0,797
TA8				0,872
TA9				0,836



Discriminant Validity

Nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) diperiksa sebagai uji validitas terakhir. Untuk lulus uji validitas diskriminan, rasio HTMT yang dibutuhkan harus lebih kecil dari 1.

Variabel	Career Management	Learning and Development	Sustainable Organizational Performance	Talent Acquitision	Average Variance Extracted (AVE)
Career Management	0,891				0,795
Learning and Development	0,806	0,871			0,759
Sustainable Organizational Performance	0,843	0,829	0,843		0,710
Talent Acquitision	0,733	0,812	0,834	0,778	0,606

Karena nilai heterotrait-monotrait ratio tidak ada yang lebih besar dari 1, maka model penelitian yang terdiri dari keempat variabel tersebut dapat dianggap memenuhi. Evaluasi validitas diskriminan merupakan penilaian kedua dari outer model. Berdasarkan tabel 2 diatas, dapat dilihat bahwa nilai AVE menunjukkan nilai diatas 0.5 sehingga nilai AVE tersebut menunjukkan konvergen validitas yang baik. Nilai AVE yang lebih besar dari 0.5 menunjukan bahwa secara rata-rata konstruk menjelaskan lebih dari setengahnya (50%) varians setiap indikatornya.

Cronbach's Alpha and Composite Reliability

Dalam penelitian ini, nilai Cronbach Alpha dan Composite Reliability diperiksa sebagai bagian dari uji reliabilitas. Jika peringkat Cronbach's Alpha dan Composite Reliability alat penelitian lebih besar dari 0,60, alat tersebut dianggap dapat dipercaya dan diandalkan.

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Career Management	0,914	0,915	0,939
Learning and Development	0,841	0,845	0,904
Sustainable Organizational Performance	0,898	0,899	0,925
Talent Acquisition	0,925	0,933	0,938

Berdasarkan table diatas, menunjukkan hasil bahwa semua variabel telah memiliki nilai diatas 0.7 dan dianggap telah memenuhi syarat realibilitas konsistensi internal.

Path Coefficient

Koefisien jalur (path coefficients) merupakan nilai yang diperlukan untuk menunjukkan sudut pandang hubungan pada variabel, terlepas dari apakah hipotesis tersebut bergerak ke arah yang positif atau negatif. Koefisien jalur biasanya berkisar dari -1 hingga +1, dengan nilai antara 0 dan +1 menunjukkan hubungan positif yang kuat dan 0 hingga -1 menandakan hubungan negative.

Variabel	Original Sample (O)
Career Management -> Sustainable Organizational Performance	0,498
Career Management -> Talent Acquitision	0,224
Learning and Development -> Sustainable Organizational Performance	0,428
Learning and Development -> Talent Acquitision	0,631
Learning and Development -> Talent Acquitision -> Sustainable Organizational Performance	0,237
Talent Acquitision -> Sustainable Organizational Performance	0,375

Berdasarkan tabel. 5 di atas, terdapat hubungan positif antar variabel, dengan nilai lebih dari 0 , artinya jika setiap variable independent naik satu satuan, maka variable dependen yang dipengaruhi juga akan naik satu satuan.

Path Determination (R2)

Koefisien determinasi (R2) menjelaskan, sebagian atau bersamaan, perubahan variabel dependen (Ghozali,2018). Nilai antara 0 dan 1 adalah rentang koefisien determinasi ($0 < R^2 < 1$). Selain itu, nilai R Square 0,75 dinyatakan dalam kelompok kuat, nilai R Square 0,5 dinyatakan dalam kategori sedang, dan nilai R Square 0,25 dinyatakan dalam kategori lemah, menurut Hair et al. (2011).

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Sustainable Organizational Performance	0,820	0,816
Talent Acquisition	0,677	0,672

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi (R Square) variabel *Talent Acquisition* adalah sebesar 0,677, artinya variabel *Career Management* dan *Learning and Development* dapat dijelaskan variabel *Talent Acquisition* sebesar 67,7% dan 3,23 dijelaskan oleh variabel lainnya diluar hipotesis yang ditetapkan. Sedangkan untuk nilai R square dari *Sustainable Organizational Performance* adalah sebesar 0,820, artinya variabel *Career Management* dan *Learning and Development* dan *Talent Acquisition* dapat menjelaskan variabel *Sustainable Organizational Performance* sebesar 82,0% dan 1,8 dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang telah dihipotitiskan.

Path Coefficients (Pengaruh Langsung)

Analisis Pengujian Hipotesis dilakukan dengan bootstrapping pada software SmartPLS 3.0. Hasilnya dievaluasi dengan melihat apakah path coefficient dengan t-statistic >1.96 dan p-value < 0.05. Jika hasilnya positif, maka hipotesis dianggap valid. Ini berdampak positif dan signifikan pada variabel endogen dan eksogen.

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil	Hipotesis
Career Management -> Sustainable Organizational Performance	0,498	0,492	0,106	4,707	0,000	Berpengaruh Positif dan Signifikan	Diterima
Career Management -> Talent Acquisition	0,224	0,224	0,125	1,792	0,075	Tidak berpengaruh Positif dan tidak Signifikan	Tidak Diterima
Learning and Development -> Sustainable Organizational Performance	0,428	0,439	0,111	3,860	0,000	Berpengaruh Positif dan Signifikan	Diterima
Learning and Development -> Talent Acquisition	0,631	0,633	0,117	5,386	0,000	Berpengaruh Positif dan Signifikan	Diterima
Talent Acquisition -> Sustainable Organizational Performance	0,375	0,364	0,079	4,720	0,000	Berpengaruh Positif dan Signifikan	Diterima

H1 : Pengaruh *Career Management* Terhadap *Sustainable Organizational Performance*

Berdasarkan tabel 6 diatas, dapat dilihat bahwa variable *Career Management* terhadap variable *Sustainable Organizational Performance* menghasilkan nilai koefisien parameter sebesar 0,498 dengan nilai T-statistik lebih besar dari nilai T- tabel (1.96) yaitu 4,707 dan nilai untuk P value < 0.5 yaitu sebesar 0,000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *Career Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Sustainable Organizational Performance* sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis H1 diterima.

H2 : Pengaruh *Career Management* Terhadap *Talent Acquisition*

Pada variable *Career Management* terhadap *Talent Acquisition* menghasilkan nilai koefisien parameter sebesar 0,224 dengan nilai T-statistik lebih kecil dari nilai T-tabel (1.96) yaitu 1,792 dan nilai untuk P value > 0.5 yaitu sebesar 0,075. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *Career Management* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap talent acquisition, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis H2 tidak diterima.

H3 : Pengaruh *Learning and Development* Terhadap *Sustainable Organizational Performance*

Variable *Learning and Development* terhadap *Sustainable Organizational Performance* menghasilkan nilai koefisien parameter sebesar 0,428 dengan nilai T-statistik lebih besar dari nilai T-tabel (1.96) yaitu 3,860 dan nilai untuk P value < 0.5 yaitu sebesar 0,000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *Learning and Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Sustainable Organizational Performance*, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis H3 diterima.

H4 : Pengaruh *Learning and Development* Terhadap *Talent Acquisition*

Variable *Learning and Development* terhadap *Talent Acquisition* menghasilkan nilai koefisien parameter sebesar 0,631 dengan nilai T-statistik lebih besar dari nilai T-tabel (1.96) yaitu 5,386 dan nilai untuk P value < 0.5 yaitu sebesar 0,000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *Learning and Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Talent Acquisition*, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis H4 diterima.

H6 : Pengaruh *Talent Acquisition* Terhadap *Sustainable Organizational Performance*

Variable *Talent Acquisition* terhadap *Sustainable Organizational Performance* menghasilkan nilai koefisien parameter sebesar 0,375 dengan nilai T-statistik lebih besar dari nilai T-tabel (1.96) yaitu 4,720 dan nilai untuk P value < 0.5 yaitu sebesar 0,000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *Talent Acquisition* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Sustainable Organizational Performance* sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis H6 diterima.

Path Coefficients (Pengaruh Tidak Langsung)

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil	Hipotesis
Learning and Development -> Talent Acquitision -> Sustainable Organizational Performance	0,631	0,633	0,117	5,386	0,000	Berpengaruh Positif dan Signifikan	Diterima

H5 : Pengaruh *Learning and Development* Terhadap *Talent Acquitision* Melalui *Sustainable Organizational Performance*

Variable *Learning and Development* terhadap *Talent Acquitision* melalui *Sustainable Organizational Performance* menghasilkan nilai koefisien parameter sebesar 0,237 dengan nilai T-statistik lebih besar dari nilai T-tabel (1.96) yaitu 3,547 dan nilai untuk P value < 0.5 yaitu sebesar 0,000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *Learning and Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Talent Acquitision* melalui *Sustainable Organizational Performance* sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis H5 diterima.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Career Management* Terhadap *Sustainable Organizational Performance*

Tabel 5 menunjukkan hasil pengujian hipotesis, bahwa terdapat hipotesis terdukung. Sebagaimana dapat diamati dari perhitungan pengujian hipotesis 1 diatas bahwa *Career Management* Terhadap *Sustainable Organizational Performance* berpengaruh positif dan signifikan yang juga dikonfirmasi oleh penelitian sebelumnya [41]. Dari hasil survei yang dilakukan oleh peneliti Hasilnya menekankan pentingnya *career management*, yang mendukung peningkatan kualifikasi di tingkat individu dan akibatnya keberlanjutan dan pengembangan di tingkat organisasi, yang menyiratkan bahwa praktik *career management* berdampak paling besar terhadap keberlanjutan dan peningkatan kinerja organisasi. *career management* juga menawarkan kerangka kerja yang berharga untuk pengembangan strategi karir berkelanjutan dalam konteks organisasi. Organisasi bisa meningkatkan keberlanjutan SDM dan menumbuhkan lingkungan yang kondusif bagi individu dan pertumbuhan dan kesuksesan organisasi dengan mempertimbangkan tipe kepribadian individu, berkembang keterampilan yang relevan, dan membangun keselarasan antara individu, lingkungan kerja, dan nilai-nilai organisasi. Manajemen karir dapat membantu organisasi mencapai kinerja yang berkelanjutan dengan menciptakan budaya berkinerja tinggi, mengidentifikasi potensi karyawan, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Program pengembangan seperti pelatihan dan pengembangan keterampilan, program jenjang karir, pengembangan kepemimpinan, mentoring dan coaching, serta rotasi pekerjaan dapat membantu perusahaan industri manufaktur mengembangkan karir karyawan dan mencapai kinerja yang berkelanjutan.

Pengaruh *Career Management* Terhadap *Talent Acquisition*

Tabel 5 menunjukkan hasil pengujian hipotesis, bahwa terdapat hipotesis terdukung. Sebagaimana dapat diamati dari perhitungan pengujian hipotesis 2 diatas bahwa *Career Management* terhadap *Talent Acquisition* tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan. Hal ini sesuai dengan penelitian [10], [11]. Dari hasil survey yang dilakukan oleh peneliti menyatakan bahwa Dari hasil penelitian yang sudah dilakukan bahwa career management tidak berpengaruh terhadap talent acquisition. hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak memprioritaskan perencanaan karier, perencanaan perkembangan karyawan, menjaga jenjang karier, dan pengembangan program untuk karyawan. Sehingga, hal ini bisa mengarah pada pengaruh negatif terhadap talent acquisition. Apabila perusahaan juga tidak ada perencanaan karier yang memfasilitasi ekspansi dan pertumbuhan, calon karyawan mungkin kurang tertarik untuk bergabung. Lalu tanpa perencanaan perkembangan karyawan, perusahaan dapat kesulitan menarik individu yang mencari peluang untuk meningkatkan keterampilan dan pengalaman mereka. Ini dapat membuat perusahaan kurang menarik bagi mereka yang ingin berkembang secara profesional. Kurangnya tekad untuk menjaga jenjang karier dan fokus pekerjaan di setiap bagian/divisi juga dapat menciptakan ketidakpastian bagi calon karyawan mengenai kemungkinan pengembangan karier mereka di dalam perusahaan. Tanpa program dan inisiatif pengembangan karyawan, perusahaan kehilangan daya tarik terhadap individu yang mencari kesempatan untuk terus berkembang dan belajar. Jadi, keseluruhan, kurangnya perhatian terhadap career management dapat memberi pengaruh negatif pada daya tarik perusahaan terhadap calon karyawan sehingga berdampak pada talent acquisition.

Pengaruh *Learning and Development Terhadap Sustainable Organizational Performance*

Tabel 5 menunjukkan hasil pengujian hipotesis, bahwa terdapat hipotesis terdukung. Sebagaimana dapat diamati dari perhitungan pengujian hipotesis 3 diatas bahwa *Learning and Development Terhadap Sustainable Organizational Performance* berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini sesuai dengan penelitian [1] dimana hasil penelitian ini menyoroti dampak signifikan dan positif bahwa pembelajaran dan pengembangan berdampak pada kinerja organisasi yang berkelanjutan di perusahaan real estat. Dari hasil survei yang dilakukan oleh peneliti menyatakan bahwa meningkatkan bakat adalah faktor terpenting untuk mencapai kesuksesan. Pembelajaran dan pengembangan dapat mendukung upaya keberlanjutan organisasi dengan memastikan konsistensi praktik, menggunakan teknologi untuk memungkinkan skala, dan mengukur dampak pelatihan pada tujuan keberlanjutan dan pembelajaran dan pengembangan dapat membantu organisasi mengukur dampak pelatihan pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian dapat membantu organisasi mencapai kinerja yang berkelanjutan dengan membangun budaya pembelajaran, mengidentifikasi kesenjangan keterampilan, mendukung upaya keberlanjutan, menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat, dan mengukur dampak pelatihan pada kinerja organisasi secara keseluruhan pada Perusahaan industri manufaktur. Pembelajaran dan pengembangan memainkan peran penting dalam mendorong pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan dengan meningkatkan keterampilan karyawan, kemampuan beradaptasi, dan inovasi. Program pembelajaran berkelanjutan berkontribusi pada tenaga kerja terampil yang mampu mengatasi tantangan yang terus berkembang, sementara inisiatif pengembangan memberdayakan karyawan untuk berkontribusi secara efektif terhadap tujuan organisasi jangka panjang. Hal ini, pada gilirannya, mendorong keberlanjutan melalui peningkatan keterlibatan karyawan, kinerja, dan ketahanan organisasi secara keseluruhan.

Pengaruh *Learning and Development Terhadap Talent Acquisition*

Tabel 5 menunjukkan hasil pengujian hipotesis, bahwa terdapat hipotesis terdukung. Sebagaimana dapat diamati dari perhitungan pengujian hipotesis 4 diatas bahwa *Learning and Development* terhadap *Talent Acquisition* berpengaruh positif dan signifikan yaitu dengan menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat mengembangkan pengetahuan dan keterampilan mereka. Karyawan yang terampil dan berkompeten akan menarik perhatian *Talent Acquisition* untuk dipekerjakan, meningkatkan kualitas calon karyawan yang dapat direkrut oleh perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian [42]. Dari hasil survei yang dilakukan oleh peneliti menyatakan bahwa pengembangan SDM penting dilakukan berkesinambungan sebagai demi program tercapainya keberhasilan dan tujuan organisasi. Secara langsung pengembangan SDM organisasi berdampak pada pengembangan karir, bakat, dan ketangguhan karyawan dalam bekerja serta memberi paradigma baru bagi organisasi dalam mengembangkan sumber daya manusianya.

Pengaruh *Learning and Development Terhadap Talent Acquisition Melalui Sustainable Organizational Performance*

Tabel 6 menunjukkan hasil pengujian hipotesis, bahwa terdapat hipotesis terdukung. Sebagaimana dapat diamati dari perhitungan pengujian hipotesis 5 diatas bahwa variabel *Learning and Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Talent Acquisition* melalui *Sustainable Organizational Performance* sebagai variabel mediasi pada Perusahaan Industri Manufaktur. Penelitian [43] dan [44] menunjukkan adanya hubungan positif antara luasnya *talent acquisition* dan *sustainable organizational performance*, menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan SDM secara konsisten. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) sangat penting dalam meningkatkan kualitas karyawan dan kinerja organisasi. Dari hasil survei yang dilakukan oleh peneliti Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan pengetahuan dan keterampilan karyawan, perusahaan dapat menarik perhatian *talent acquisition* untuk merekrut karyawan yang berkualitas. Proses *talent acquisition* yang efisien dan efektif juga dapat berdampak positif pada pelaksanaan standar operasional prosedur (SOP), karena merekrut individu yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan memahami SOP dapat memastikan kinerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Pentingnya pengembangan individu dalam sistem *talent acquisition*. Merancang sistem *talent acquisition* berdasarkan prinsip pengembangan individu yang merupakan gabungan dari berbagai pendekatan yang berkorelasi dengan tahapan manajemen bakat. Hal ini menunjukkan bahwa prosedur implementasi *talent acquisition* tidak hanya sebatas pada rekrutmen SDM, tetapi juga melibatkan pengembangan karyawan sepanjang karir mereka. Pengembangan SDM tidak hanya berdampak pada pengembangan karir, bakat, dan ketangguhan karyawan, tetapi juga memberikan kontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Melalui pendekatan yang komprehensif terhadap *talent acquisition* dan pengembangan SDM perusahaan industri manufaktur yang dapat memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Pengaruh *Talent Acquisition* Terhadap *Sustainable Organizational Performance*

Tabel 5 menunjukkan hasil pengujian hipotesis, bahwa terdapat hipotesis terdukung. Sebagaimana dapat diamati dari perhitungan pengujian hipotesis 6 diatas bahwa *Talent Acquisition* terhadap *Sustainable Organizational Performance* berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian [43] yang menunjukkan hubungan antara *Talent Acquisition* terhadap *Sustainable Organizational Performance* selama hampir dua dekade umumnya menemukan hubungan positif antara luasnya *talent acquisition* yang digunakan dalam *sustainable organizational performance*. Dari hasil survei yang dilakukan oleh peneliti menyatakan bahwa pentingnya pelatihan dan pengembangan teori sumber daya manusia secara konsisten. Proses *talent acquisition* yang efisien dan efektif dapat membawa dampak positif pada pelaksanaan standar operasional prosedur (SOP). Dengan merekrut individu yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan memahami SOP, perusahaan dapat memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab dijalankan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

KESIMPULAN

Mayoritas perusahaan memahami betapa pentingnya menerapkan strategi dan proses manajemen talenta untuk meningkatkan kinerja, menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang, dan membedakan diri mereka dari pesaing. Tiga fokus utama dari metode manajemen talenta adalah manajemen karir, akuisisi talenta, dan pembelajaran & pengembangan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana teknik manajemen mempengaruhi kinerja organisasi jangka panjang di perusahaan manufaktur Indonesia. Karena organisasi yang diteliti adalah usaha kecil dan menengah, yang mungkin memiliki kesadaran yang terbatas dalam menarik dan mempertahankan karyawan, sehingga merugikan kinerja organisasi, temuan kami menunjukkan bahwa teknik manajemen karir tidak berpengaruh pada variabel dependen. Sebaliknya, penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran dan pengembangan, serta praktik akuisisi talenta, secara signifikan berdampak pada variabel dependen. Lebih jauh lagi, terlepas dari ukuran bisnisnya, para manajer harus fokus pada pengalaman rotasi pekerjaan, pembinaan, dan program pelatihan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini menggarisbawahi pentingnya kegiatan pembelajaran dan pengembangan.

DAFTAR PUSTAKA

- R. Al Aina and T. Atan, “The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance,” *Sustain.*, vol. 12, no. 20, pp. 1–21, 2020, doi: 10.3390/su12208372.
- [2] M. Asbari, F. Sestri Goestjahjanti, D. Novitasari, D. Hutagalung, J. Supono, and S. Pembangunan, “Impact Of Talent Management, Authentic Leadership And Employee Engagement On Job Satisfaction: Evidence From South East ASIAN INDUSTRIES,” *J. Crit. Rev.*, vol. 7, no. 19, pp. 67–88, 2020, doi: 10.31838/jcr.07.19.8.
- [3] A. Ali Almohtaseb, H. A Kareem Shaheen, K. Mohummed Alomari, and M. A. Yousef Almahameed, “Impact of Talent Management on Organizational Performance: The Moderating Role of an Effective Performance Management System,” *Int. J. Bus. Manag.*, vol. 15, no. 4, p. 11, 2020, doi: 10.5539/ijbm.v15n4p11.
- [4] J. O. Ong and M. Mahazan, “Strategi Pengelolaan SDM dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan di Era Industri 4.0,” *Bus. Econ. Commun. Soc. Sci. J.*, vol. 2, no. 1, pp. 159–168, 2020, doi: 10.21512/becossjournal.v2i1.6252.
- [5] S. Das and H. M. K. Hassan, “Impact of sustainable supply chain management and customer relationship management on organizational performance,” *Int. J. Product. Perform. Manag.*, vol. 71, no. 6, pp. 2140–2160, 2022, doi: 10.1108/IJPPM-08-2020-0441.
- [6] J. Vrchota, M. Pech, and L. Rol, “Sustainability Outcomes of Green Processes in Relation to Industry 4 . 0 in Manufacturing : Systematic Review,” 2020, doi: 10.3390/su12155968.
- [7] I. J. Orji, “Examining barriers to organizational change for sustainability and drivers of sustainable performance in the metal manufacturing industry,” *Resour. Conserv. Recycl.*, vol. 140, no. September 2017, pp. 102–114, 2019, doi: 10.1016/j.resconrec.2018.08.005.
- [8] F. Rabbi, “Talent Management as a Source of Competitive Advantage,” vol. 5, no. September 2015, 2021, doi: 10.18488/journal.1006/2015.5.9/1006.9.208.214.
- [9] R. Al Aina and T. Atan, “The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance,” *Sustainability*, vol. 12, no. 20, p. 8372, 2020, doi: 10.3390/su12208372.

- [10] S. Tripathy, "Talent Acquisition a Key Factor to Overcome New Age Challenges and Opportunities for Human Resource Management Talent Acquisition a Key Factor to Overcome New Age Challenges and Opportunities for Human Resource Management," no. October, 2020, doi: 10.9790/487X-161223943.
- [11] A. De Vos, "De Vos , A ., Dries , N . (2013). Applying a talent management lens to career management : The role of human capital composition and continuity . International Journal of Human Resource Management , 24 (9), 1816-1831 . Ans De Vos Nicky Dries," 2013.
- [12] S. Jose and A. Pradesh, "Innovation In Recruitment And Talent Acquisition : A Study On Technologies And Strategies Adopted For Talent Management In It Sector," vol. 10, no. 2, pp. 1–8, 2019, doi: 10.34218/IJMHRM.10.3.2019.001.
- [13] M. Ali, S. Lei, and S. T. Hussain, "Relationship of External Knowledge Management and Performance of Chinese Manufacturing Firms: The Mediating Role of Talent Management," *Int. Bus. Res.*, vol. 10, no. 6, p. 248, 2017, doi: 10.5539/ibr.v10n6p248.
- [14] R. Khatwani and D. Pandita, "Sustainable Careers: Creating a framework of talent acquisition practices," *Int. J. Bus. Glob.*, vol. 31, no. 4, p. 1, 2022, doi: 10.1504/ijbg.2022.10040016.
- [15] P. Hongal and D. U. Kinange, "A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance- An Empirical Review," *Int. J. Eng. Manag. Res.*, vol. 10, no. 01, pp. 64–71, 2020, doi: 10.31033/ijemr.10.1.12.
- [16] B. J. Francisca and E. M. Nambuswa, "Moderating Effect Of Organization Culture On The Relationship Between Talent Career Management And Employee Performance In Insurance Companies," vol. 5, no. 2, pp. 71–88, 2023, doi: 10.6007/ijarbss/v13-i6/17678.
- [17] E. Hospitals, "Talent Management and Its Effect on Organization Performance among Nurses Talent Management and Its Effect on Organization Performance among Nurses at Shebin El-Kom Hospitals," no. January 2018, 2020, doi: 10.15640/ijn.v5n2a10.
- [18] S. Bagdadli and M. Gianecchini, "Human Resource Management Review Organizational career management practices and objective career success : A systematic review and framework," *Hum. Resour. Manag. Rev.*, no. July, pp. 0–1, 2018, doi: 10.1016/j.hrmmr.2018.08.001.

- [19] U. N. P. . Okpalaibekwe, “Career Management and Employee Productivity : A Study of Anambra State Local Government Councils 2011 – 2021,” vol. 10, no. 2, pp. 1–18, 2022.
- [20] G. Lăzăroiu, L. Ionescu, M. Andronie, and I. Dijmărescu, “Sustainability Management and Performance in the Urban Corporate Economy: A Systematic Literature Review,” *Sustainability*, vol. 12, no. 18, p. 7705, 2020, doi: 10.3390/su12187705.
- [21] A. Krapp, “Interest , learning , and development,” no. September, 2016.
- [22] L. Darling-hammond *et al.*, “Implications for educational practice of the science of learning and development,” *Appl. Dev. Sci.*, vol. 24, no. 2, pp. 97–140, 2020, doi: 10.1080/10888691.2018.1537791.
- [23] A. Firman, “Knowledge Management Implementation and Resource Development on Employee Performance,” vol. 10, no. 1, pp. 221–234, 2023, doi: <https://doi.org/10.33096/jmb.v10i1.511>.
- [24] P. C. Enwereji and U. D. Emmanuel, “Talent Management Practices in the South African Public Service,” *Khazanah Sos.*, vol. 4, no. 3, pp. 417–433, 2022, doi: 10.15575/ks.v4i3.19708.
- [25] Y. Sun, M. Shahzad, and A. Razzaq, “Journal of Innovation,” *J. Innov. Knowl.*, vol. 7, no. 4, p. 100247, 2022, doi: 10.1016/j.jik.2022.100247.
- [26] M. Constantinescu and M. Kaptein, “Virtue Ethics and CSR: The Two Sides of Sustainable Organizational Performance,” no. September 2019, 2020, doi: 10.1007/978-3-030-21037-3.
- [27] F. Kravariti and K. Johnston, “Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management,” *Public Manag. Rev.*, vol. 22, no. 1, pp. 75–95, 2019, doi: 10.1080/14719037.2019.1638439.
- [28] M. Kordab, “Mediating Role of Knowledge Management in the Relationship Between Organizational Learning and Sustainable Organizational Performance,” pp. 1–20, 2020, doi: 10.3390/su122310061.
- [29] M. L. Atieno, J. Kirui, H. W. Sang, and W. Rop, “Talent Management Practices , Organization Culture And Sustainable Organizational Performance In Chartered Universities In,” vol. 11, no. 10, pp. 1–15, 2023, doi: 10.36713/epra2012.
- [30] R. D. Johnson, D. L. Stone, and K. M. Lukaszewski, “The bene fi ts of eHRM and AI for talent acquisition,” vol. 7, no. 1, pp. 40–52, 2021, doi: 10.1108/JTF-02-2020-0013.

- [31] A. Nelson, V. E. Lim, T. Alvin, and H. Saputra, “YUME : Journal of Management Perancangan Talent Acquisition dan Talent Onboarding Terhadap Perusahaan Elektronik,” vol. 5, no. 3, pp. 352–357, 2022, doi: 10.37531/yume.vxix.324.
- [32] S. Dwiputrianti, W. Sutiyono, A. Suryanto, T. Rachmawati, and purba octoviandy Caesar, “Understanding Indicators of Talent Acquisition and Retention of Different Generations in Building Talent Management: A Case Study of DKI Jakarta Provincial Government,” pp. 86–107, 2023, doi: 10.30589/pgr.v7i1.646.
- [33] C. Kireru, K. Karanja, and G. S. Namusonge, “Role of Talent Acquisition Processes on Competitive Advantage of Telecommunication Firms in Nairobi City County , Kenya,” *Int. J. Adv. Soc. Sci. Humanit.*, vol. 5, no. 8, pp. 10–21, 2017, doi: 10.20431/2349-0349.0508001.
- [34] A. Alashmawy, “A Review of the Role of Marketing in Recruitment and Talent Acquisition,” vol. 6, no. 7, pp. 569–581, 2019, doi: 20.1001.1.23832126.2019.6.7.5.2.
- [35] K. Karyawan, P. Pt, and B. Makmur, “Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap,” *Ilmu Adm. Bisnis*, vol. 2, no. 4, pp. 833–845, 2014.
- [36] T. Aditya and L. P. Mahyuni, “Volume . 24 Issue 2 (2022) Pages 245-258 FORUM EKONOMI : Jurnal Ekonomi , Manajemen dan Akuntansi ISSN : 1411-1713 (Print) 2528-150X (Online) Pengaruh literasi keuangan , persepsi kemudahan , manfaat , keamanan dan pengaruh sosial terhadap minat pen,” vol. 2, no. 2, pp. 245–258, 2022, doi: 10.29264/jfor.v24i2.10330.
- [37] E. Hernawan, “Pengaruh Promosi Dan Produk Terhadap Keputusan Pembelian Mie Sedap Di Tangerang,” *Primanomics J. Ekon. Bisnis*, vol. 17, no. 2, p. 57, 2019, doi: 10.31253/pe.v17i2.164.
- [38] J. Nuryadin, “Pengaruh Produk Kustomisasi Terhadap Minat Pembelian Ulang Dengan Addictive Behavior Sebagai Variabel Moderasi Pada Produk Magic the Gathering,” *J. Strateg. Pemasar.*, vol. 8, no. 2, 2022.
- [39] H. A. Rahmawati, “Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan Pada Pd. Bpr Bank Daerah Lamongan,” *J. Ilmu Manaj.*, vol. 7, no. 2, pp. 419–429, 2019.
- [40] S. J. Hernita, W. Sidik, and V. F. Sanjaya, “Pengaruh E-Service dan Kualitas Sistem terhadap Kepuasan Pengguna Sistem E-Learning dengan Moderasi Perceived Value,” *Target J. Manaj. Bisnis*, vol. 2, no. 2, pp. 257–264, 2020, doi: 10.30812/target.v2i2.1001.

- [41] P. D. Student, “Career Management and Individual,” vol. 11, no. 2, pp. 73–90, 2004.
- [42] W. Az-Zuhaili, “Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat, dan Ketahanan dalam Organisasi,” *J. Manaj. Dan Kewirausahaan*, p. 479, 2019.
- [43] P. V. Gantasala, R. Padmakumar, A. Yasin, and S. B. Gantasala, “The role of HR practices and knowledge management on organizational performance,” *Int. J. Knowledge, Cult. Chang. Manag.*, vol. 10, no. 1, pp. 151–172, 2010, doi: 10.18848/1447-9524/cgp/v10i01/59155.
- [44] J. Manajemen and B. Volume, “No Title,” vol. 7, no. 2, pp. 251–264, 2023, doi: 10.36555/almana.v7i2.2157.

