

Analysis and Implications of Talent Management to Improve Sustainable Company Performance in the Manufacturing Industry **[Analisis dan Implikasi Talent Management untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan yang Berkelanjutan di Industri Manufaktur]**

Reza Eka Oktavia ¹⁾, Dr. Rita Ambarwati Sukmono, S.E., M.MT ²⁾

1) Mahasiswa Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

2) Dosen Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: ritaambarwati@umsida.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the implications of Talent Management in improving sustainable company performance in the manufacturing industry". And it is expected that this research will have significant results. This research is a quantitative research with SEM-PLS as a data analysis method with the Smart PLS 3.0 program. Data were collected through questionnaires distributed to 140 respondents of the research sample, namely all managers in manufacturing companies, with each variable measured using specific statement items. The results of the analysis show that career management, learning and development, and talent acquisition have a positive and statistically significant impact on sustainable organizational performance. In contrast, a negative and statistically insignificant relationship was observed between the variables of career management and talent acquisition. In addition, learning and development showed a positive and statistically significant influence on sustainable organizational performance. The research shows that career management, learning and development, and talent acquisition have a statistically significant positive impact on sustainable organizational performance.*

Keywords – *Talent Management, Career Management, Learning And Development, Sustainable Organizational Performance, Talent Acquisition.*

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan 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. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan SEM-PLS sebagai metode analisis data dengan program Smart PLS 3.0. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 140 responden sampel penelitian yaitu seluruh manager di perusahaan manufaktur, dengan masing-masing variabel diukur menggunakan item pernyataan tertentu. Hasil analisis menunjukkan bahwa manajemen karir, pembelajaran dan pengembangan, dan akuisisi talenta memiliki dampak positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja organisasi yang berkelanjutan. Sebaliknya, hubungan tidak signifikan secara statistik diamati antara variabel manajemen karir dan akuisisi bakat. Selain itu, pembelajaran dan pengembangan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja organisasi yang berkelanjutan. Penelitian menunjukkan bahwa manajemen karir, pembelajaran dan pengembangan, serta perolehan bakat memiliki dampak positif yang signifikan secara statistik terhadap kinerja organisasi yang berkelanjutan.*

Kata Kunci – *Talent Management, Career Management, Learning And Development, Sustainable Organizational Performance, Talent Acquisition.*

I. PENDAHULUAN

Di era digitalisasi 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

tidak 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].

II. METODE

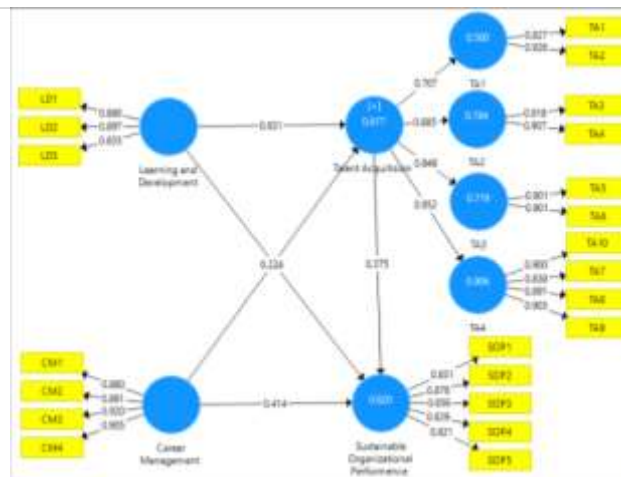
Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Sugiyono dalam bukunya yang berjudul metodologi penelitian bisnis (2012:13) menguraikan bahwa metode penelitian kuantitatif adalah suatu metode penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme yang digunakan untuk mempelajari sejumlah populasi atau sampel tertentu [42]. Pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif dengan menggunakan bantuan software SmartPLS yang bertujuan untuk mengukur hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Industri Manufaktur. Jenis metode penelitian ini yakni non-probability sampling yang digunakan adalah *Purposive sampling* yang bertujuan untuk menghasilkan sampel yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan dalam penelitian. Hair (2013), dikarenakan jumlah populasi masih belum memiliki data yang valid, adapun cara yang digunakan untuk menghitung jumlah indikator pada seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian dikali dengan 5. 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 namun dalam penelitian ini dilakukan pengumpulan sampel sebanyak – banyaknya. Menurut Hair et al., (2013) jumlah sampel yang digunakan akan lebih baik berjumlah berkisar 100 sampai 200 responden, oleh karena itu peneliti menetapkan banyaknya jumlah sampel yang akan digunakan untuk penelitian ini berjumlah sebanyak 140 responden, berdasarkan dengan rumus dan teori yang sudah dijelaskan [43].

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer didapat dari hasil pengumpulan data sendiri dengan menggunakan metode kuisisioner (angket) skala likert 5 pilihan jawaban dan setelahnya menyebarkan kuisisioner kepada responden tentang Analisis dan Implikasi *Talent Management* Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan yang Berkelanjutan Di Industri Manufaktur yang berupa pertanyaan ataupun pernyataan. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dengan cara membaca, mencatat, mempelajari buku, jurnal hingga sumber-sumber data bersifat teoritis yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti [44]. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuisisioner. Pertanyaan maupun pernyataan yang terdapat dalam kuisisioner nantinya akan disebar dan diisi oleh responden. Pada penelitian ini penulis menggunakan metode skala likert [45].

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk variabel dependen, uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural [46].



Gambar 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

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. Selanjutnya dilakukan pengujian ulang sehingga semua item tersebut valid dengan uji validitas nilai diatas $> 0,60$ [46].

Analisis Outer Model

Spesifikasi hubungan antara variabel laten dan variabel manifestnya ditentukan dengan menguji model pengukuran (outer model) yang meliputi validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas.

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 :

Tabel 1. Hasil Outer Loading dengan SmartPLS

| 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 |

Sumber : Olahdata SmartPLS 3.0

Berdasarkan gambar 1 diatas, dapat dilihat bahwa setiap indikator pada variabel diatas memiliki nilai loading factor >0.60 sehingga dapat dinyatakan valid karena telah memenuhi syarat nilai korelasi. [46]. Selain nilai uji validitas sebuah indicator juga dapat dilihat dari nilai konvergen validitas (*Average Variance Extracted*) Nilai konvergen validitas akan disajikan dalam Tabel 2.

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.

Tabel 2. Discriminant Validity

| Variabel | <i>Career Management</i> | <i>Learning and Development</i> | <i>Sustainable Organizational Performance</i> | <i>Talent Acquisition</i> | Average Variance Extracted (AVE) |
|---|--------------------------|---------------------------------|---|---------------------------|----------------------------------|
| <i>Career Management</i> | 0,891 | | | | 0,795 |
| <i>Learning and Development</i> | 0,806 | 0,871 | | | 0,759 |
| <i>Sustainable Organizational Performance</i> | 0,843 | 0,829 | 0,843 | | 0,710 |
| <i>Talent Acquisition</i> | 0,733 | 0,812 | 0,834 | 0,778 | 0,606 |

Sumber : Olahdata Smart Pls 3.0

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

Tabel 3. Hasil Uji Realibilitas

| Variabel | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability |
|---|------------------|-------|-----------------------|
| <i>Career Management</i> | 0,914 | 0,915 | 0,939 |
| <i>Learning and Development</i> | 0,841 | 0,845 | 0,904 |
| <i>Sustainable Organizational Performance</i> | 0,898 | 0,899 | 0,925 |

| | | | |
|---------------------------|-------|-------|-------|
| <i>Talent Acquisition</i> | 0,925 | 0,933 | 0,938 |
|---------------------------|-------|-------|-------|

Sumber : Olahdata Smart Pls 3.0

Berdasarkan table 3 diatas, menunjukkan hasil bahwa semua variabel telah memiliki nilai diatas 0.7 dan dianggap telah memenuhi syarat realibilitas konsistensi internal.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Inner model merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses bootstrapping, parameter uji T-statistic diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan. Inner model menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk.

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.

Tabel 4. Path Coefficient

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

Sumber : Olahdata Smart Pls 3.0

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).

Tabel 5. Path Determination (R2)

| Variabel | R Square | R Square Adjusted |
|---|----------|-------------------|
| <i>Sustainable Organizational Performance</i> | 0,820 | 0,816 |
| <i>Talent Acquisition</i> | 0,677 | 0,672 |

Sumber : Olahdata Smart Pls 3.0

Berdasarkan tabel 5 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.

Analisis Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel pada akhirnya memiliki hubungan atau pengaruh secara statistik, seperti yang di hipotesiskan sebelumnya, atau mungkin juga menentang hipotesis tersebut.

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.

Tabel 6. Path Coefficients (Pengaruh Langsung)

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

Sumber : Olahdata Smart Pls 3.0

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)

Tabel 7. Path Coefficients

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

Sumber : Olahdata Smart Pls 3.0

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

Variable *Learning and Development* terhadap *Talent Acquisition* 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 Acquisition* melalui *Sustainable Organizational Performance* sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis H5 diterima.

B. PEMBAHASAN

Saya melakukan penelitian ini untuk mempelajari dampak *Talent Management* terhadap keberlanjutan kinerja organisasi lebih tepatnya, untuk mempelajari dampak praktik manajemen bakat (yaitu manajemen karier, pembelajaran dan pengembangan dan akuisisi bakat) terhadap kinerja organisasi berkelanjutan. Saya secara empiris menguji model teoritis yang dikembangkan dengan mengumpulkan data dari manajer yang bekerja di departemen sumber daya manusia di Perusahaan industri manufaktur di Indonesia, untuk menguji hubungan antara variabel independen dan dependen.

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 [47]. 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 di atas bahwa *Career Management* terhadap *Talent Acquisition* tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan. Hal ini sesuai dengan penelitian [17], [18]. Dari hasil survey yang dilakukan oleh peneliti menyatakan 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 di atas bahwa *Learning and Development* Terhadap *Sustainable Organizational Performance* berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini sesuai dengan penelitian [2] 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 di atas 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 [48]. 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 di atas bahwa variabel *Learning and Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Talent Acquisition* melalui *Sustainable Organizational Performance* sebagai variabel mediasi pada Perusahaan Industri Manufaktur. Penelitian [49] dan [50] 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 di atas bahwa *Talent Acquisition* terhadap *Sustainable Organizational Performance* berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian [49] 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.

IV. SIMPULAN

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.

Keterbatasan penelitian ini adalah hanya menggunakan data yang bersumber dari hasil kuesioner melalui google form. Pengukuran data yang bersumber dari kuesioner memiliki kelemahan di dalamnya, antara lain ketidakmampuan responden dalam memberikan informasi yang lebih detail karena keterbatasan jawaban atas pernyataan yang diberikan dalam kuesioner. Selain itu, responden juga memiliki kemungkinan untuk menjawab pernyataan dalam kuesioner tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah untuk melanjutkan penelitian dengan menambahkan variabel-variabel lain yang berpotensi untuk memperkuat manajemen talenta di perusahaan industri manufaktur. Penelitian selanjutnya dapat mengubah beberapa bagian dari penelitian ini. Sebagai contoh, mereka dapat menukar barang yang awalnya tidak tahan lama seperti barang konsumsi dengan barang yang tahan lama seperti furnitur atau barang lainnya. Demikian pula, barang premium dapat diganti

dengan barang non-premium. Dengan menerapkan perubahan-perubahan ini, diharapkan dapat ditemukan temuan-temuan penelitian yang baru dan lebih menarik. Harapan lain dari penulis adalah adanya penambahan variabel lain yang tidak hanya mencakup niat, tetapi juga mencakup aspek kognisi. Diharapkan para peneliti di masa depan dapat menemukan wawasan baru yang lebih beragam.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dan mendukung penulis selama mempersiapkan penelitian ini. Kami berterima kasih atas dukungan dan bimbingan yang telah diberikan oleh teman-teman, keluarga, dan dosen pembimbing.

REFERENSI

- [1] J. Setiyono and S. Sutrimah, "Analisis Teks dan Konteks Pada Iklan Operator Seluler (XL dengan Kartu AS)," *Pedagog. J. Pendidik.*, vol. 5, no. 2, pp. 297–310, Aug. 2016, doi: 10.21070/pedagogia.v5i2.263.
- [2] 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.
- [3] 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.
- [4] 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.
- [5] R. S. Pradana, "Fenomena Deindustrialisasi di Kota Tangerang dan Faktor-Faktor yang Memengaruhinya," *J. Kebijak. Pembang. Drh.*, vol. 4, no. 1, pp. 21–32, Jun. 2020, doi: 10.37950/jkpd.v4i1.93.
- [6] 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.
- [7] A. Wahyudi, M. B. T. Assyamiri, W. Al Aluf, M. R. Fadhillah, S. Yolanda, and M. I. Anshori, "Dampak Transformasi Era Digital Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia," *J. Bintang Manaj.*, vol. 1, no. 4, 2023, doi: <https://doi.org/10.55606/jubima.v1i4.2222>.
- [8] H. A. Hidayat and A. Farah, "Dampak Liberalisasi Perdagangan Terhadap Kinerja Industri Manufaktur di Indonesia (Pendekatan Structure-Conduct-Performance)," *J. Ekon. dan Bisnis*, vol. 18, no. 1, p. 1, Jun. 2016, doi: 10.24914/jeb.v18i1.244.
- [9] 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.
- [10] 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.
- [11] 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.
- [12] 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.
- [13] E. Santoso, F. Muslihatinningsih, and Zainuri, "Brain Drain Indonesia dan Dampaknya Bagi Indonesia," *JAE J. Akunt. dan Ekon.*, vol. 7, no. 1, pp. 42–52, Mar. 2022, doi: 10.29407/jae.v7i1.17702.
- [14] G. P. Rusmayadi and R. R. P. Hariwibowo, "Manajemen Talenta dalam Meningkatkan Kualitas Karyawan Magang," *J. Pendidik. West Sci.*, vol. 1, no. 12, pp. 753–761, Dec. 2023, doi: 10.58812/jpdws.v1i12.823.
- [15] S. A. Wicaksana, M. Sarinastiti, Y. Syahid, and G. F. N. Fitri, *Manajemen Pengembangan Talenta*. Humanika Institute Publishing, 2021.
- [16] 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.
- [17] 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.
- [18] 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.
- [19] 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.
- [20] 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.

- [21] 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.
- [22] 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.
- [23] 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.
- [24] 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.
- [25] 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.hrmr.2018.08.001.
- [26] 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.
- [27] 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.
- [28] A. Krapp, "Interest , learning , and development," no. September, 2016.
- [29] 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.
- [30] 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>.
- [31] 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.
- [32] 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.
- [33] 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.
- [34] 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.
- [35] 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.
- [36] 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.
- [37] 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.
- [38] 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.
- [39] 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.
- [40] 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.
- [41] 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.
- [42] K. Karyawan, P. Pt, and B. Makmur, "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap," *Ilmu Adm. Bisnis*, vol. 2, no. 4, pp. 833–845, 2014.
- [43] 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.
- [44] 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.
- [45] 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.
- [46] 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.
- [47] P. D. Student, “Career Management and Individual,” vol. 11, no. 2, pp. 73–90, 2004.
- [48] W. Az-Zuhaili, “Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat, dan Ketahanan dalam Organisasi,” *J. Manaj. Dan Kewirausahaan*, p. 479, 2019.
- [49] 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.
- [50] J. Manajemen and B. Volume, “No Title,” vol. 7, no. 2, pp. 251–264, 2023, doi: 10.36555/almana.v7i2.2157.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.