



## Analisis Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, dan Pengembangan Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Tinjauan Literatur)

Muhammad Al Rinadra<sup>1</sup>, Achmad Fauzi<sup>2</sup>, Wesy Jufan Galvanis<sup>3</sup>, Junwalki unwalki<sup>4</sup>,  
Mohammad Awwaby Hafizd Satria<sup>5</sup>, Irwan Darmawan<sup>6</sup>

<sup>1</sup>) Universitas Terbuka, Indonesia, [malrinadra@gmail.com](mailto:malrinadra@gmail.com)

<sup>2</sup>) Universitas Terbuka, Indonesia

<sup>3</sup>) Universitas Terbuka, Indonesia

<sup>4</sup>) Universitas Terbuka, Indonesia

<sup>5</sup>) Universitas Terbuka, Indonesia

<sup>6</sup>) Universitas Terbuka, Indonesia

Corresponding Author: [malrinadra@gmail.com](mailto:malrinadra@gmail.com)

**Abstract:** *In the context of increasingly fierce global competition, companies need to improve their performance with highly qualified and knowledgeable human resources. However, talent management, career development, and talent development are often not managed properly in organizations, especially government agencies, so that they are not by the achievement and performance system. The research method used is a qualitative approach and literature review by collecting data from sources such as management books, scientific articles, and databases such as GARUDA, Google Scholar, ScienceDirect, Researchgate, Tandfonline, and Scopus. The results of the literature review show that talent management involves the task of finding, selecting, growing, and retaining talent according to qualifications in achieving company goals. Career development helps employees develop their interests, needs, and career choices, while talent development aims to increase employee potential and abilities.*

**Keyword:** *Talent Management, Career Development, Talent Development, Employee Performance.*

**Abstrak:** Dalam konteks persaingan global yang semakin ketat, perusahaan perlu meningkatkan kinerjanya dengan sumber daya manusia yang berkualitas dan berpengetahuan. Namun, manajemen talenta, pengembangan karir, dan pengembangan talenta seringkali tidak dikelola dengan baik di organisasi, terutama instansi pemerintah, sehingga tidak sesuai dengan sistem prestasi dan kinerja. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dan kajian literatur dengan mengumpulkan data dari sumber-sumber seperti buku manajemen, artikel ilmiah, dan database seperti GARUDA, Google Scholar, ScienceDirect,

Researchgate, Tandfonline, dan Scopus. Hasil tinjauan literatur menunjukkan bahwa manajemen talenta melibatkan tugas menemukan, memilih, menumbuhkan, dan mempertahankan talenta sesuai dengan kualifikasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Pengembangan karir membantu karyawan mengembangkan minat, kebutuhan, dan pilihan karir mereka, sedangkan pengembangan bakat bertujuan untuk meningkatkan potensi dan kemampuan karyawan.

**Kata Kunci:** Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, Pengembangan Talenta, Kinerja Karyawan.

---

## PENDAHULUAN

Manajemen talenta merupakan proses yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di perusahaan. Manajemen talenta meliputi identifikasi, pengembangan, pemeliharaan, dan penempatan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat. Selain itu, pendidikan dan pelatihan sangat penting dalam mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Perusahaan perlu terus meningkatkan kinerjanya dengan sumber daya manusia terampil yang memiliki penguasaan pengetahuan yang tinggi di tengah persaingan global yang semakin ketat (Nisa et al., 2016). Dalam era bisnis yang semakin kompleks dan global, perusahaan perlu mampu memajemen talenta seperti mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat agar dapat bersaing secara efektif di pasar global.

Alih-alih promosi, mutasi, dan penempatan ASN pada jabatan yang lebih tinggi, persoalannya adalah unsur politis membuat promosi dan penempatan kerja lebih didasarkan pada kriteria yang sewenang-wenang, seperti afiliasi politik, ikatan pribadi, dan KKN (bukan berbasis kinerja atau prestasi), lalu berdampak pada kegagalan dalam kemajuan karir ASN. Sehingga menjadi sulit untuk memenuhi target personalia untuk kebutuhan talenta dalam mengisi jabatan strategis di kantor. Keadaan ini menunjukkan bahwa pola pengembangan karir ASN mengikuti suatu pola bahwa karir, mutasi, dan promosi kurang dikelola dengan baik sehingga tidak sesuai dengan merit system (sistem prestasi). Dalam pengembangan karir ASN, pemenuhan sistem indikator prestasi terhadap persyaratan kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, dan transparansi seringkali diabaikan. Sangat jarang sekali di instansi pemerintah menerapkan manajemen talenta yang efektif untuk mengarahkan minat, bakat, dan potensi personel ASN.

E. A. El Dahshan et al. (2018) berpendapat Sebagian besar perusahaan memiliki kesulitan manajemen personalia yang signifikan karena pengembangan talenta yang langka di dalam perusahaan, sehingga memaksa setiap orang untuk memperjuangkan pengembangan talenta masing-masing dalam mempertahankan operasi atau kegiatan yang menguntungkan dan berkualitas tinggi. Sulit untuk melakukan upaya rekrutmen personil yang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan di tempat kerja. Oleh karena itu, dilakukan intervensi untuk membangun kompetensi SDM agar dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Penting untuk meningkatkan kompetensi karyawan jika perusahaan ingin merekrut personil yang berbakat dan kompeten (Agustiani & Sadana, 2019). Luna-Arocas, R. & Morley (2015) menambahkan, Kompetensi karyawan dan retensi talenta berkorelasi positif, dan strategi manajemen talenta memainkan peran kunci dalam keduanya.

Sesuai konteks permasalahan di atas, artikel ini memiliki tujuan untuk melakukan tinjauan literatur mengenai manajemen talenta, pengembangan karir dan pengembangan talenta terhadap kinerja karyawan. Melalui tinjauan literatur yang komprehensif, artikel ini diharapkan dapat menuangkan gambaran wawasan secara luas mengenai pentingnya pengaruh manajemen talenta, pengembangan karir dan pengembangan talenta dalam

meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan atau positif. Selain itu, artikel ini juga diharapkan bisa memberikan rekomendasi bagi perusahaan dalam mengembangkan strategi manajemen talenta, pengembangan karir hingga pengembangan talenta yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan sehingga perusahaan mencapai persaingan yang unggul di pasar global.

Atas dasar penjelasan di atas, didapat rumusan permasalahan untuk artikel jurnal, yaitu:

1. Apakah ada pengaruh *talent management* bagi *employee performance*?
2. Apa pengaruh *career path* bagi *employee performance*?
3. Apa pengaruh *talent development* bagi *employee performance*?

## METODE

Metode pendekatan kualitatif dan tinjauan pustaka digunakan untuk menulis artikel ini. Data yang dikumpulkan dari berbagai sumber seperti buku manajemen dan jurnal ilmiah yang berkaitan dengan topik artikel ini dianalisis dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sumber-sumber data tersebut diperoleh dari beberapa database seperti GARUDA (Garda Rujukan Digital), ScienceDirect, Researchgate, Tandfonline, Google Scholar, dan Scopus.

Penelitian terdahulu yang relevan dengan artikel yang dibahas ini dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini:

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

No	Penulis (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	(Saputra et al., 2020)	Temuan penelitian menunjukkan bahwa perencanaan SDM, manajemen talenta, dan audit SDM semuanya secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa menggunakan manajemen talenta dan taktik SDM yang efisien dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi bagi perusahaan dalam merancang dan menerapkan program manajemen talenta dan strategi SDM yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan.	Meneliti pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan	Perbedaannya adalah tidak membahas career path dan pengembangan talenta
2	(Rachmadinata & Ayuningtias, 2017)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Lintasarta Kota Jakarta. Manajemen talenta berpengaruh nyata (63,8%) terhadap kinerja sedangkan sisanya (36,2%) dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Hasil ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, khususnya di perusahaan teknologi informasi dan telekomunikasi seperti Lintasarta. Melalui penggunaan talent management yang efektif, penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.	Meneliti pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan	Perbedaannya adalah tidak membahas career path dan pengembangan talenta
3	(Kusumowardani & Suharnomo, 2016)	Manajemen talenta dan komitmen perusahaan berkorelasi positif dan signifikan; pola pikir global dan komitmen perusahaan berkorelasi secara signifikan;	Meneliti pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan	Perbedaannya adalah tidak membahas career path dan

		talent management dan mutasi karyawan berkorelasi signifikan; dan terdapat korelasi negatif antara global mindset dengan kinerja karyawan, komitmen perusahaan dan turnover intention serta hubungan yang menguntungkan dan penting antara PT. Cipta Busana Mandiri Demak terhadap kinerja karyawannya.			pengembangan talenta
4	(Rejeki, 2016)	Model talent management Afrika Selatan memiliki fase yang lebih berkembang dan operasional untuk ditetapkan sebagai model manajemen talenta di lembaga pemerintah Indonesia (sektor publik). Hal ini dikarenakan model talent management Afrika Selatan menunjukkan bagaimana mempersiapkan dan membuat karyawan merasa dilibatkan dan dimiliki (employee engagement), selain tahapan mengelola karyawan bertalenta, yang meliputi rekrutmen, pengembangan, dan retensi. dengan semua operasi bisnis	Meneliti talent management		Perbedaannya adalah tidak membahas career path dan pengembangan talenta
5	(Rahmawati, Hanum A., 2019)	Terdapat hubungan yang signifikan pada pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan dimana program manajemen talenta memiliki kontribusi yang besar pada pencapaian kinerja karyawan.	Meneliti pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan		Perbedaannya adalah tidak membahas career path dan pengembangan talenta
6	(Endratno, 2015)	Dalam dunia perusahaan yang kompetitif, manajemen talenta yang berhasil sangat penting. Ini karena setiap perusahaan memiliki keunggulan kompetitif berkat SDM. Perusahaan harus dapat mengidentifikasi dan mengembangkan keterampilan dan kemampuan personelnnya melalui program talent management sebagai salah satu cara utama untuk mempertahankan daya saing mereka. Menemukan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta merupakan masalah utama dalam talent management.	Meneliti talent management		Perbedaannya adalah tidak membahas career path dan pengembangan talenta
7	(A. P. J. Sari et al., 2022)	Produktivitas kerja Sun Hotel Madiun secara parsial dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh talent management, dan produktivitas kerja Sun Hotel Madiun secara parsial dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kreativitas.	Meneliti talent management		Perbedaannya adalah tidak membahas career path dan pengembangan talenta
8	(Agustiani & Sadana, 2019)	Manajemen talenta berpengaruh sangat kuat, dimana manajemen talenta yang baik akan menghasilkan kompetensi yang baik pula, dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang baik akan mengikuti dari kompetensi yang baik pula. serta manajemen talenta juga berpengaruh kepada kinerja karyawan, dimana jika manajemen talenta baik, maka akan baik pula kinerja karyawan	Meneliti pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan		Perbedaannya adalah tidak membahas career path dan pengembangan talenta
9	(Savitri & Suherman, 2018)	Terdapat pengaruh signifikan manajemen talenta terhadap kinerja pegawai	Meneliti pengaruh manajemen		Perbedaannya adalah tidak

			talenta terhadap kinerja karyawan	membahas career path dan pengembangan talenta
10	(Karina & Ardana, 2020)	Talent management dan komitmen perusahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Komitmen perusahaan mampu memoderasi hubungan positif talent management terhadap kinerja karyawan	Meneliti pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan	Perbedaannya adalah tidak membahas career path dan pengembangan talenta
11	(Harmen, 2018)	Talent management dan knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa	Meneliti pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan	Perbedaannya adalah tidak membahas career path dan pengembangan talenta
12	(Sumarni, 2020)	Terdapat pengaruh Talent Management terhadap Employee Retention pada Milenial Workforce. Pengelolaan karyawan milenial melalui modifikasi retensi karyawan mengubah cara organisasi dimana metode manajemen tradisional yang digunakan selama ini perlu diperbaiki dan dimodifikasi untuk pengembangan karyawan, yang akan didominasi oleh penggunaan teknologi informasi dan harapan akan fleksibilitas dalam melakukan pekerjaan di masa depan.	Meneliti talent management	Perbedaannya adalah tidak membahas career path dan pengembangan talenta
13	(Sopiah et al., 2020)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, work engagement juga memoderasi hubungan antara manajemen talenta dan kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi work engagement, maka semakin kuat pengaruh talent management terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan wawasan penting tentang pentingnya talent management dalam meningkatkan kinerja karyawan, serta peran penting dari work engagement sebagai faktor moderasi dalam hubungan tersebut.	Meneliti pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan	Perbedaannya adalah tidak membahas career path dan pengembangan talenta
14	(Octavia & Susilo, 2018)	Managemen talenta di PT. Pertamina Geothermal Energy area Ulubelu berjalan dengan baik dan Kinerjanya juga sangat tinggi	Meneliti pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan	Perbedaannya adalah tidak membahas career path dan pengembangan talenta
15	(Ciptagustia, 2019)	Tingkat manajemen talenta perusahaan furniture rotan anggota ASMINDO Cirebon dikategorikan cukup, distinctive capabilities dikategorikan cukup, dan keunggulan bersaing juga dikategorikan cukup. Melalui penciptaan kompetensi khusus untuk keunggulan kompetitif, talent management memiliki dampak langsung dan tidak langsung yang bermanfaat.	Meneliti talent management	Perbedaannya adalah tidak membahas career path dan pengembangan talenta

16	(Wolor et al., 2020)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan di Indonesia dalam menghadapi revolusi industri 4.0. Praktik manajemen talenta seperti rekrutmen, pengembangan karyawan, dan telah terbukti bahwa manajemen kinerja dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Penelitian ini memberikan wawasan yang penting tentang pentingnya manajemen talenta dalam meningkatkan kinerja perusahaan di era revolusi industri 4.0, serta memberikan saran dan rekomendasi bagi perusahaan di Indonesia untuk mengoptimalkan praktik manajemen talenta agar dapat bersaing dan berkembang di masa depan.	Meneliti talent management	Perbedaannya adalah tidak membahas career path dan pengembangan talenta
17	(E. A. El Dahshan et al., 2018)	Hasil penelitian memperlihatkan terdapat hubungan positif antara praktik talent management dengan kinerja perusahaan di rumah sakit tersebut. Beberapa praktik manajemen talenta seperti rekrutmen, pengembangan karyawan, manajemen kinerja, dan gaji / kompensasi terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini memberikan wawasan yang penting tentang pentingnya manajemen talenta dalam meningkatkan kinerja perusahaan di sektor kesehatan, serta memberikan rekomendasi bagi manajer rumah sakit untuk mengoptimalkan praktik manajemen talenta guna meningkatkan kinerja perusahaan dan kepuasan pasien.	Meneliti talent management	Perbedaannya adalah tidak membahas career path dan pengembangan talenta
18	(Oladapo, 2014)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara praktik manajemen talenta dan retensi karyawan di perusahaan. Beberapa praktik manajemen talenta seperti pengembangan karyawan, pelatihan dan pengembangan, pemberian umpan balik, pengakuan, dan penghargaan terbukti dapat meningkatkan retensi karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti pengembangan karir, lingkungan kerja yang baik, dan keadilan dalam sistem kompensasi juga berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Penelitian ini memberikan wawasan yang penting tentang pentingnya manajemen talenta dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas di perusahaan, serta memberikan rekomendasi bagi manajer untuk mengoptimalkan praktik manajemen talenta dan menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan.	Meneliti talent management	Perbedaannya adalah tidak membahas career path dan pengembangan talenta
19	(Sukoco &	PT. PINDAD (Persero) telah	Meneliti talent	Perbedaannya

	Fadillah, 2016)	menyelaraskan antara strategi talent dengan strategi bisnis, memiliki penilaian kinerja yang dibuat berdasarkan kebijakan perusahaan sendiri, memberikan fasilitas dalam proses pengembangan karyawannya, dan sebelum melaksanakan program, semua personel harus mengadopsi mentalitas bakat. Kompetensi generasi juga belum dilaksanakan secara terstruktur dan seringkali hanya sebagian.	management	adalah tidak membahas career path dan pengembangan talenta
20	(Supardi, 2016)	Pengembangan karir berkaitan erat dengan peningkatan kinerja, dimana kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu pekerjaan diperhitungkan saat menugaskan personel ke posisi dan jabatan yang tepat. Dengan pengembangan karir yang baik, pegawai berupaya mencapai kinerja sebaik-baiknya dalam mendukung proses pencapaian tujuan organisasi.	Meneliti pengembangan karir terhadap kinerja pegawai	Perbedaannya adalah tidak membahas manajemen talent dan pengembangan talenta
21	(Miftahuljannah & Islami, 2017)	Terdapat hubungan yang sangat kuat antara pengembangan karier terhadap kinerja. Dimana pengembangan karier memiliki pengaruh terhadap kinerja sebesar 0,754 dan sisanya sebesar 0,246 dipengaruhi oleh faktor lain	Meneliti pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja	Perbedaan terletak pada manajemen talent dan pengembangan talent
22	(Rahmawanto, 2020)	Tahapan identifikasi posisi kunci, pembuatan standar kompetensi kerja, pengumpulan informasi pegawai ASN, penilaian incumbent, penyusunan matriks nilai aset manusia (sembilan kotak kisi), dan penyusunan bagan tabel pengganti semuanya dapat digunakan untuk implementasi pengembangan karir ASN secara efektif dalam perencanaan suksesi.	Meneliti pengembangan karier	Perbedaannya adalah tidak membahas manajemen talent dan pengembangan talenta
23	(Balbed & Sintaasih, 2019)	Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dimana motivasi kerja dapat bertindak sebagai mediator antara pengembangan karir dan kinerja karyawan secara positif.	Meneliti pengembangan karir terhadap kinerja karyawan	Perbedaan terletak pada manajemen talent dan pengembangan talent
24	(Monoarfa et al., 2019)	Perencanaan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kontribusi perencanaan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan sebesar 0,367 atau 36,7%, dan sisanya sebesar 0,633 atau 63,3% berasal dari faktor-faktor yang tidak diperhatikan seperti gaya kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, kompensasi, koordinasi, iklim budaya organisasi, dan faktor lainnya.	Meneliti pengembangan karir terhadap kinerja pegawai	Perbedaan terletak pada manajemen talent dan pengembangan talent
25	(Kaengke et al., 2018)	Motivasi tidak memiliki dampak yang terlihat pada kinerja karyawan, sementara pengembangan karir dan pelatihan memiliki dampak yang cukup besar pada kinerja karyawan PT. Air Manado.	Meneliti pengembangan karir terhadap kinerja karyawan	Perbedaan terletak pada manajemen talent dan pengembangan talent
26	(N. N. Sari, 2016)	Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sektor pembangkit listrik Mahakam Samarinda di Kalimantan	Meneliti pengembangan karir terhadap	Perbedaan terletak pada manajemen

		Utara yang dioperasikan oleh PT. PLN (Persero), telah menerapkan kebijakan pengembangan karir yang berdampak pada tingkat kinerja pegawai yang diukur dengan beberapa subvariabel antara lain prestasi kerja, exposure, loyalitas organisasi, mentor dan sponsor, serta growth opportunity. Karena adanya ketidaksetaraan antara karyawan dengan ijazah sekolah tinggi/SLTA dan gelar sarjana yang menyebabkan kecemburuan sosial, sehingga ada masalah dengan variabel mentor dan sponsor.	kinerja karyawan	talent dan pengembangan talent
27	(Jumawan & Mora, 2018)	Pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan dan pengembangan karir bersama-sama memiliki dampak yang cukup besar terhadap kinerja karyawan, dengan pengembangan karir bertindak sebagai faktor utama dalam hubungan ini. Pengembangan karir juga secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Meneliti pengembangan karier terhadap kinerja karyawan	Perbedaan terletak pada manajemen talent dan pengembangan talent
28	(Isanawikrama et al., 2017)	Talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational performance dan dampaknya terhadap kinerja karyawan, dimana pengembangan talenta yang lebih baik berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan	Meneliti pengaruh manajemen talenta dan pengembangan talenta terhadap kinerja karyawan	Perbedaannya adalah tidak membahas career path
29	(Purnawan et al., 2023)	Peningkatan talent management dan pengembangan talenta (kepercayaan diri, keterampilan komunikasi, atau kombinasi keduanya, dan kemampuan untuk fokus) serta kemampuan menjalankan peran, menangani perubahan, menguasai pengetahuan, dan keterampilan semuanya berdampak pada kinerja karyawan.	Meneliti pengaruh manajemen talenta dan pengembangan talenta terhadap kinerja karyawan	Perbedaannya adalah tidak membahas career path
30	(Purwanto et al., 2020)	Pemantauan dan rotasi pekerjaan memiliki dampak yang menguntungkan pada pengembangan talenta.	Meneliti pengembangan talenta	Perbedaannya adalah tidak membahas manajemen talenta, career path
31	(Permanasari, 2023)	Di Universitas Islam Balitar (UNISBA) Blitar, penugasan pekerjaan dan pengembangan bakat memiliki pengaruh yang baik dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kinerja karyawan meningkat dengan pengembangan bakat dan penugasan kerja	Meneliti pengembangan talenta terhadap kinerja karyawan	Perbedaannya adalah tidak membahas manajemen talenta dan career path
32	(Fauziah & Rachmawati, 2021)	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan bakat secara signifikan dan positif mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, kinerja tugas, dan komitmen afektif karyawan LARIK. Selain itu, peran keadilan distributif sebagai mediator dan keadilan prosedural sebagai moderator juga terungkap dalam penelitian ini. Temuan ini memberikan wawasan berharga bagi manajemen dalam	Meneliti pengembangan talenta	Perbedaannya adalah tidak membahas manajemen talenta dan career path

---

meningkatkan upaya pengembangan talenta dan menerapkan praktik manajemen yang adil, dengan tujuan mencapai tingkat kepuasan kerja yang tinggi, kinerja tugas yang optimal, dan komitmen afektif yang kuat di lingkungan organisasi LARIK

---

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### **Pengaruh *talent management* bagi *employee performance***

*Talent management* adalah suatu pendekatan strategis dalam manajemen SDM yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berbakat dan berkualitas tinggi. Penelitian telah menunjukkan bahwa penggunaan praktik manajemen talenta yang efektif dapat berdampak positif pada kinerja karyawan. Hal ini terutama disebabkan oleh fakta bahwa manajemen talenta yang efektif dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi bakat-bakat yang ada dalam perusahaan dan mengalokasikan mereka secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, manajemen talenta juga dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, sehingga mereka dapat terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka dalam pekerjaan mereka.

Studi empiris oleh Sopiah et al. (2020) menguji pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan dengan memperhatikan peran mediasi dari *work engagement*. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa *talent management* secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan dan *work engagement* sebagai mediasi parsial. Hal ini menunjukkan bahwa *talent management* dapat meningkatkan *employee performance*/ kinerja karyawan dengan meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka.

Penelitian oleh Collings et al. (2019) menunjukkan bahwa perusahaan dengan manajemen talenta yang baik memiliki keunggulan dalam menarik dan mempertahankan karyawan berbakat di bursa tenaga kerja yang kompetitif. Hal ini terbukti dari peningkatan tingkat kepuasan karyawan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, penelitian oleh Tarique & Schuler (2010) menunjukkan bahwa manajemen talenta yang efektif dapat mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru karena perusahaan mampu mempertahankan karyawan yang berbakat.

Dengan berkonsentrasi pada organisasi layanan teknologi informasi, Rachmadinata & Ayuningtias (2017) melakukan studi untuk mengkaji dampak *talent management* terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa *talent management* secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, terutama dalam konteks perusahaan jasa yang berorientasi pada pengembangan keterampilan karyawan dan pemanfaatan bakat-bakat yang ada dalam perusahaan.

Beberapa studi telah mengutarakan bahwa manajemen talenta secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan (Agustiani & Sadana, 2019; Aula Rahmawati, 2019; Harmen, 2018; Karina & Ardana, 2020; Kusumowardani & Suharnomo, 2016; Octavia & Susilo, 2018; Rachmadinata & Ayuningtias, 2017; Saputra et al., 2020; Sopiah et al., 2020). Secara keseluruhan, studi-studi tersebut menunjukkan bahwa *talent management* dapat berdampak positif pada kinerja karyawan, terutama jika diterapkan dengan efektif dan memperhatikan faktor-faktor kontekstual dalam perusahaan (perencanaan matang, seleksi dan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, dan kompensasi/gaji terstandarisasi). Oleh karena itu, manajemen talenta dapat menjadi suatu pendekatan strategis yang penting bagi perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja karyawan mereka dan mencapai tujuan bisnis yang lebih besar.

### **Pengaruh *career path* bagi *employee performance***

Pengembangan karir adalah suatu prosedur untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk bekerja dan mendorong kinerja yang lebih tinggi untuk mengejar karir yang diinginkan. Perusahaan mengharapkan karyawannya untuk memberikan umpan balik berupa kinerja yang baik untuk pengembangan karir yang didukungnya (Balbed & Sintaasih, 2019)

Kemajuan dalam jalur karir seseorang tercermin dari posisinya, sesuai dengan pengembangan karirnya. Sehingga melalui *career path* ini pengusaha dapat mendorong karyawan untuk menekuni karir yang akan meningkatkan pengetahuan, sikap, dan keterampilannya. Terdapat 3 (tiga) komponen utama menyusun rencana pengembangan karir yang dirancang dengan tepat: (1) mendukung karyawan dalam mengidentifikasi kebutuhan karir internal mereka sendiri; (2) menciptakan dan mempublikasikan peluang karir internal; dan (3) mencocokkan peluang karir internal dengan kebutuhan dan kemampuan karyawan internal.

Setiap orang bercita-cita untuk memiliki karir terbaik di perusahaan tempat mereka bekerja, dan kemampuan mereka untuk melakukannya terutama didasarkan pada kualitas dan kinerja mereka (Kaengke et al., 2018). Di sini jelas bahwa pengembangan karir bagi karyawan lebih difokuskan pada pembinaan kinerja karyawan yang jika dilihat dari segi pribadi adalah kemajuan dan peluang untuk perbaikan, tetapi juga jika dilihat dari kepentingan pelayanan yaitu dalam rangka mengemban melaksanakan tugas dan kewajibannya secara efektif. Kepuasan kerja yang tinggi akan diberikan melalui pengembangan karir yang direncanakan, yang juga akan memotivasi orang untuk bekerja lebih banyak sehingga output dan kinerja mereka juga meningkat. Oleh karena itu, pengembangan karir dalam hal promosi atau mutasi, kesetiaan/loyalitas organisasional, prestasi kerja, maupun *exposure* menjadi sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

Di perusahaan tempatnya bekerja, setiap orang bercita-cita untuk mengembangkan karirnya. Jika seseorang mampu menunjukkan kinerja yang baik, karirnya akan berkembang dengan baik di dalam perusahaan. Beberapa studi telah mengungkapkan bahwa pengembangan karir secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan (Balbed & Sintaasih, 2019; Bianca et al., 2013; Caroline & Susan, 2014; Jumawan & Mora, 2018; Kaengke et al., 2018; Kakui & Gachunga, 2016; Kasendra et al., 2016; Miftahuljannah & Islami, 2017; Monoarfa et al., 2019; Parerung et al., 2014; Saleem & Amin, 2013; N. N. Sari, 2016). Ini menunjukkan bagaimana pengembangan karir memberi karyawan rasa aman tentang karir yang akan mereka kejar di masa depan, yang memungkinkan mereka menyeimbangkannya dengan memberikan kinerja terbaik mereka.

### **Pengaruh *talent development* bagi *employee performance***

Organisasi atau perusahaan dapat meningkatkan kinerja dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui pengembangan talenta (bakat). Karena itu, pengembangan talenta membutuhkan eksekusi yang cermat.

*Talent development* atau pengembangan talenta memiliki pengaruh yang positif bagi kinerja karyawan. Implementasi pengembangan talenta yang efektif dapat meningkatkan kualitas karyawan dan memperbaiki efisiensi kerja, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Purnawan et al., (2023) dimana implementasi pengembangan talenta dalam manajemen talenta dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengembangan talenta dalam manajemen talenta berdampak pada kepuasan karyawan dan retensi, sehingga membantu perusahaan mempertahankan karyawan berbakat dan mengurangi biaya untuk merekrut dan melatih karyawan baru.

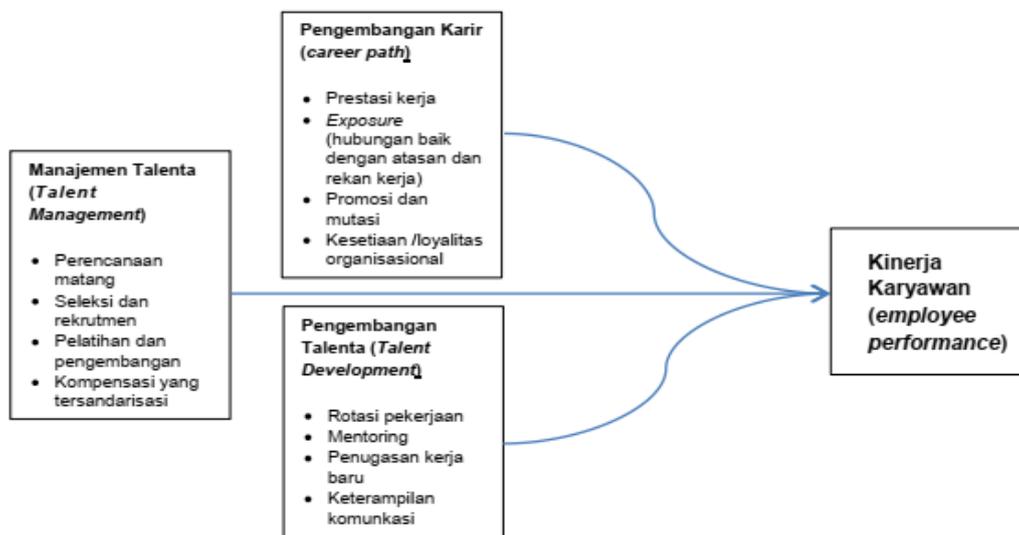
Rotasi pekerjaan dan pendampingan (mentoring) adalah faktor yang membantu pengembangan talenta. Hal ini sesuai dengan pernyataan Purwanto et al. (2020) dimana Perusahaan harus berkonsentrasi pada peningkatan jumlah rotasi pekerjaan yang dapat mengekspos karyawan pada penugasan kerja baru dan memberi mereka pengalaman kerja tambahan, yang tujuannya untuk memastikan bahwa rotasi mampu meningkatkan pengetahuan karyawan untuk mendorong pengembangan talenta. Karena telah dibuktikan bahwa rotasi yang tepat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan talenta karyawan. Selain itu, perusahaan juga tetap menjalankan program pendampingan (mentoring) yang sudah ada. Untuk memaksimalkan kinerja karyawan dan mendorong pengembangan talenta, perusahaan harus lebih menekankan pada kolaborasi daripada interaksi perintah dan kontrol (command and control) antara mentor (pendamping). Selain itu, perusahaan dapat meningkatkan pelatihan dengan menyesuaikannya dengan persyaratan kerja tertentu, dengan pelatihan yang diawasi langsung oleh mentor yang direkrut sebagai bagian dari program pendampingan (mentoring).

Dalam keseluruhan, terdapat bukti yang konsisten bahwa pengembangan talenta melalui indikator seperti rotasi pekerjaan, penugasan kerja baru, keterampilan komunikasi dan *mentoring* dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan pengembangan talenta yang tepat, perusahaan dapat mempertahankan dan mengembangkan talenta terbaik, meningkatkan inovasi dan kreativitas, serta mengembangkan keunggulan kompetitif yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Agustiani & Sadana, 2019; Maslikha et al., 2022), yang menemukan bahwa inisiatif *talent development* dalam *talent management* memiliki dampak yang baik terhadap kinerja karyawan.

Namun, masih ada kelangkaan literatur dan studi tentang pengembangan talenta ini. Hanya penelitian oleh (Permanasari, 2023) yang menyimpulkan bahwa pengembangan talenta dan penugasan kerja memiliki dampak yang baik dan signifikan bagi kinerja karyawan, dimana menunjukkan bahwa *talentdevelopment* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

### Conceptual Framework

*Conceptual framework* artikel ini dapat diringkas berdasarkan rumusan masalah, tinjauan pustaka, dan revidi artikel terdahulu yang relevan. Kerangka konseptual artikel ini dapat disimak pada gambar 1 di bawah ini:



Gambar 1. Kerangka Konseptual (Conceptual Framework)

## KESIMPULAN

- Kesimpulan yang dapat diambil dari rumusan masalah dan pembahasan artikel ini ialah:
1. Manajemen talenta (*talent management*) berpengaruh positif dan signifikan bagi kinerja karyawan (*employee performance*). Dengan diterapkannya manajemen talenta yang efektif dan memperhatikan faktor-faktor kontekstual dalam perusahaan (perencanaan matang, seleksi dan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, dan kompensasi/gaji terstandarisasi), maka manajemen talenta dapat menjadi suatu pendekatan strategis yang penting bagi perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja karyawan mereka dan mencapai tujuan bisnis yang lebih besar.
  2. Pengembangan karir (*career path*) berpengaruh positif dan signifikan bagi kinerja karyawan (*employee performance*). Pengembangan karir perlu diatur dengan baik dan transparan dalam hal promosi atau mutasi, kesetiaan/loyalitas organisasional, prestasi kerja, maupun *exposure*. Dengan adanya pengembangan karir, karyawan akan merasa aman tentang karir yang akan mereka kejar di masa depan, yang memungkinkan mereka menyeimbangkannya dengan memberikan kinerja terbaik mereka.
  3. Pengembangan talenta (*talent development*) berpengaruh positif dan signifikan bagi kinerja karyawan (*employee performance*). Pengembangan talenta memainkan peran penting bagi perusahaan karena kemampuan untuk mempersiapkan dan mengembangkan talenta melalui indikator seperti rotasi pekerjaan, penugasan kerja baru, keterampilan komunikasi dan *mentoring*. Dengan pengembangan talenta yang tepat, perusahaan dapat mempertahankan dan mengembangkan talenta terbaik, meningkatkan inovasi dan kreativitas, serta mengembangkan keunggulan kompetitif yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan secara keseluruhan.
  4. Manajemen talenta (*talent management*), pengembangan karir (*career path*), dan pengembangan talenta (*talent development*) sama-sama berpengaruh positif dan signifikan bagi kinerja karyawan (*employee performance*).

## REFERENSI

- Agustiani, F. N., & Sadana. (2019). Pengaruh Manajemen Talenta Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK. *Jurnal Riset Perbankan Manajemen Dan Akuntansi*, 3(2), 100–131.
- Almaaitah, M. F., Harada, Y., & Sakdan, M. F. Bin. (2015). Core Principles for Talent Management System and its Impact on Competitive Advantage “Applied Study Cellular Communications Companies in Jordan.” *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(6). <https://doi.org/10.6007/ijarv5-i6/1680>
- Astuti, D. P. (2014). Compensation effect on the retention of employees through job satisfaction and affective commitment in several hospitals in Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 7(1), 199–217.
- Aula Rahmawati, H. (2019). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan Pada Pd. Bpr Bank Daerah Lamongan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 419–429.
- Balbed, A., & Sintaasih, desak K. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan melalui Pemeditasi Motivasi Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(7), 4676–4703.
- Bianca, A., Katili, P. B., & Anggraeni, S. K. (2013). Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Metode Structural Equation Modelling. *E-Journal Industrial Engineering*, 1(4), 334–340.
- Caroline, O., & Susan, W. (2014). *Influence Of Career Development On Employee*

- Performance In The Public University, A Case Of Kenyatta University. 1(2)*, 1–16.
- Ciptagustia, A. (2019). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Distinctive Capabilities serta Implikasinya Pada Keunggulan Bersaing Industri Furniture Rotan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Performa*, 16(1), 1–15. <https://doi.org/10.29313/performa.v16i2.4476>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- E. A. El Dahshan, M., Ismail Keshk, L., & Dorgham, L. S. (2018). Talent Management and Its Effect on Organization Performance among Nurses at Shebin El -Kom Hospitals. *International Journal of Nursing*, 5(2). <https://doi.org/10.15640/ijn.v5n2a10>
- Endratno, H. (2015). Talent Management dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Promoting Socio-Economic Development through Business Integration*, 124–134. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8259-7.ch009>
- Fauziah, I. M., & Rachmawati, R. (2021). Pengaruh Pengembangan Talenta terhadap Kepuasan Kerja, Kinerja Tugas, dan Komitmen Afektif dengan Mediasi oleh Keadilan Distributif dan Moderasi Keadilan Prosedural. *Jurnal Manajemen Dan Usahawan Indonesia* •, 44(1), 17–30.
- Harmen, H. (2018). Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Survei Pada Kantor Direksi Tanjung Morawa). *Jkbnm (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 4(2). <https://doi.org/10.31289/jkbnm.v4i2.1587>
- Haryanti, N., Junaris, I., & Winarto. (2022). Understanding the Impact of Talent and Competence Management on Employee Performance Through Organizational Commitment. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(November), 201–216. <https://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/manageria/article/view/5735>
- Isanawikrama, Wibowo, F. A., & Buana, Y. (2017). Analisis Pengaruh Talent Management Terhadap Organizational Performance Dan Dampaknya Pada Employee Retention. *Jurnal Administrasi Dan Kesekretarian*, 3(1), 150–160. <http://www.journal.starki.id/index.php/JAK/article/view/38>
- Isfahani, A. C., & Boustani, H. (2014). Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(5), 114–128. <https://doi.org/10.6007/ijarems/v3-i5/1196>
- Jumawan, J., & Mora, M. T. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Korporasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 343–352. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v3i3.153>
- Kaengke, A. S., Tewal, B., & Uhing, Y. (2018). The Effect of Career Development, Training and Motivation on Employees performance of PT. AIR Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi*, 6(1), 341–350.
- Kakui, I. M., & Gachunga, H. (2016). Effects of Career Development on Employee Performance in the Public Sector: a Case of National Cereals and Produce Board. *The Strategic Journal of Busines & Change Management*, 3(3), 307–324. <http://strategicjournals.com/index.php/journal/article/download/299/316>
- Karina, N. K., & Ardana, I. K. (2020). Pengaruh Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2), 487. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p05>
- Kasendra, D. R. T., Taroreh, R., & Lucky, D. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Dan

- Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Cabaang Kawangkoan. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(02), 196–206.
- Kusumowardani, A., & Suharnomo. (2016). Analisis Pengaruh Manajemen Talenta Dan Global Mindset Terhadap Kinerja Karyawan Dan Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak). *Diponegoro Journal of Management*, 5(3), 1–15. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/management>
- Luna-Arocas, R., & Morley, M. J. (2015). Talent management, talent mindset competency and job performance: the mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*, 9(1), 28–51.
- Maslikha, I., Achmad Fauzi, Dedi Sutomo, & Mohammad Reza Fakhruddin. (2022). The Effect of Interpersonal Communication and Organizational Trust on Employee Engagement and Their Impact on Job Performance. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 3(5), 564–575. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v3i5.1485>
- Miftahuljannah, & Islami, V. (2017). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Sucofindo (Persero) Jakarta. *Cakrawala*, XVII(2), 171–178. <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/cakrawala/article/view/2392>
- Monoarfa, V., Abdussamad, Z., Matiti, F., Ekonomi, F., Manajemen, J., & Gorontalo, U. N. (2019). Pengaruh Perencanaan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo. *Jambura*, 1(3), 334.
- Nisa, R. C., Astuti, E. S., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 39(2), 141–148.
- Octavia, H. V., & Susilo, H. (2018). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 60(2), 186–191.
- Oladapo, V. (2014). The Impact of Talent Management on Retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 20–36.
- Parerung, A., Adolfini, & Mekel, P. A. (2014). Disiplin, Kompensasi Dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Badan Lingkungan Hidup. *Jurnal EMBA*, 2(4), 688–696.
- Permanasari, E. Y. (2023). *Pengaruh Pengembangan Talenta dan Penugasan Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan di Universitas Islam Balitar ( UNISBA ) Blitar*. 3(2).
- Purnawan, R. T., Permata, R., Mutmainnah, S., & Muljadi. (2023). Pengaruh Talent Management Terhadap Meningkatnya Kinerja Karyawan. *Jurnal Comparative : Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1), 25–33. <https://doi.org/10.31000/combis.v5i1.8061>
- Purwanto, W., Barusman, T. M., & Habiburrahman, H. (2020). Pengaruh Job Rotation (Rotasi Pekerjaan), Job Assignment (Penugasan Pekerjaan) Dan Mentoring Terhadap Program Pengembangan Talenta Karyawan Pada Pt Perusahaan Gas Negara Tbk. *Visionist*, 9(2). <https://doi.org/10.36448/jmv.v9i2.1720>
- Putra, I., & Rahyuda, A. (2016). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Perceived Organizational Support (Pos) Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(2), 255155.
- Rachmadinata, N. S., & Ayuningtias, G. H. (2017). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Lintasarta Kota Jakarta. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 17(3), 197–204.
- Rakhmawanto, A. (2020). Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Dalam Perspektif Perencanaan Suksesi Berbasis Merit System. *Civil Service: Jurnal Kebijakan Dan*

- Manajemen PNS, 14(1), 1–16.*  
<https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/242/201>
- Rejeki, P. W. A. (2016). Model Talent Management di Beberapa Negara dan Perusahaan di Indonesia. *Jurnal Wacana Kinerja, 19(1)*, 121–152.
- Saleem, S., & Amin, S. (2013). The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance : An Empirical Study from Pakistani Academic Sector. *European Journal of Business and Management, 5(5)*, 194–207.
- Saputra, T. R., Ratnasari, S. L., & Tanjung, R. (2020). Pengaruh Manajemen Talenta, Perencanaan Sdm, Dan Audit Sdm Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Trias Politika, 4(1)*, 90–99. <https://doi.org/10.33373/jtp.v4i1.2446>
- Sari, A. P. J., Oktavita, P., & Asmike, M. (2022). Pengaruh Talent Management Dan Kreativitas Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Sun Hotel Madiun. *Seminar Inovasi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi 4, September*.
- Sari, N. N. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pln (Persero) Wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda. *EJournal Administrasi Bisnis, 4(2)*, 620–630.
- Savitri, C., & Suherman, E. (2018). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai Ubp Karawang. *Buana Ilmu, 2(2)*, 130–144. <https://doi.org/10.36805/bi.v2i2.480>
- Smilansky, J. (2008). *Developing Executive Talent: Metode Efektif Untuk Mengidentifikasi Dan Mengembangkan Pemimpin Dalam Perusahaan*.
- Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020). Does talent management affect employee performance?: The moderating role of work engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(7)*, 335–341. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.335>
- Sukoco, I., & Fadillah, A. R. (2016). the Analysis of Talent Management Strategy Using Organizational Competency Approach in Pt Pindad (Persero) Bandung City. *AdBispreneur, 1(1)*. <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v1i1.9101>
- Sumarni, M. (2020). Dampak Talent Management terhadap Employee Retention pada Millenials Workforce. *Akmenika: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen, 15(1)*. <https://doi.org/10.31316/akmenika.v15i1.935>
- Supardi, E. (2016). Pengembangan Karir Kontribusinya Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Geografi Gea, 9(1)*. <https://doi.org/10.17509/gea.v9i1.1680>
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business, 45(2)*, 122–133. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2009.09.019>
- Wolor, C. W., Khairunnisa, H., & Purwana, D. (2020). Implementation talent management to improve organization's performance in Indonesia to fight industrial revolution 4.0. *International Journal of Scientific and Technology Research, 9(1)*, 1243–1247.