

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Talent Attraction

Menurut Yaseen et al. (2018) dalam Aziz et al. (2020), *Talent Attraction* adalah upaya untuk menarik manusia yang kreatif dan memiliki keterampilan luar biasa, yang dianggap sebagai hal paling penting. Organisasi perlu menangani bakat secara efisien, menarik orang-orang paling berbakat, menjadi lebih adaptif, mudah beradaptasi, dan produktif terhadap persyaratan pekerjaan saat ini dan masa depan. Menarik dan mempertahankan bakat terbaik menjadi perhatian utama bagi para praktisi manajemen sumber daya manusia saat ini. Daya tarik bakat adalah salah satu proses dari manajemen bakat yang diperlukan untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Penting dalam *Talent Management* untuk mempertahankan karyawan di perusahaan dengan bakat karyawan. Menurut Al-Lozi et al. (2018) dalam Aziz et al. (2020), proses daya tarik didasarkan pada serangkaian kriteria, yaitu mempertimbangkan nilai organisasi dan visinya. Organisasi beroperasi untuk menciptakan keterampilan dan keahlian setelah menarik individu berbakat untuk menciptakan bakat-bakat ini melalui pendidikan, pelatihan, dan pertumbuhan.

Selain itu, faktor-faktor seperti proposisi nilai karyawan, pendekatan individu, konsistensi merek, komunikasi merek perusahaan, dan pengukuran upaya merek perusahaan sangat penting untuk menarik bakat ke organisasi melalui pendidikan, daya tarik, dan pengembangan orang. Peneliti menemukan bahwa komponen merek perusahaan yang solid adalah fondasi *Talent Attraction*. (Myburgh, 2015 dalam Aziz et al., 2020). Selain itu, pelacakan dan daya tarik bakat

harus digabungkan dengan kebijakan umum manajemen. Mengidentifikasi dan menarik bakat terampil membantu organisasi memilih individu yang tidak hanya memiliki keterampilan yang diperlukan tetapi juga menunjukkan sikap, ciri kepribadian, dan perilaku yang menjamin kebugaran organisasi dan mendorong keterlibatan.

2.2 Talent Retention

Menurut Makhubela et al. (2018) dalam Mey et al. (2021), *Talent Retention* adalah upaya strategis untuk mencegah keluarnya karyawan yang sangat terampil dan terlatih penuh, karena kehilangan karyawan seperti itu merupakan salah satu biaya paling signifikan yang terkait dengan pergantian karyawan. Menurut Mamun et al. 2017 dalam Mey et al. (2021). Dengan lebih lanjut mengamati biaya yang terlihat dan tidak terlihat terkait dengan pergantian yang terkadang diremehkan. Ini termasuk biaya yang terkait dengan perekrutan dan biaya lain yang dikeluarkan organisasi untuk memastikan bahwa karyawan pengganti sepenuhnya mapan dan berkembang dalam organisasi. Ada juga biaya yang terkait dengan keluarnya karyawan berkaliber tinggi. Ini termasuk biaya yang terkait dengan mencari staff sementara atau pengganti, moral yang berkurang karena karyawan bekerja lembur, kegagalan untuk memuaskan pelanggan karena hilangnya produktivitas dan kapasitas produksi yang tidak mencukupi.

Sejumlah pergantian organisasi tidak dapat dihindari. Namun, tingkat pergantian yang tinggi seperti yang ditunjukkan merugikan (McCandless et al., 2010 dalam Mey et al., 2021). Oleh karena itu, penting untuk menanamkan budaya retensi melalui penerapan sistem manajemen bakat yang efektif (Nadeem et al.,

2009 dalam Mey et al., 2021). Kepemimpinan memainkan peran yang sangat penting dalam hal ini, karena perilaku kepemimpinan dan jenis nilai yang dipromosikan oleh para pemimpin akan menentukan tindakan dan prioritas mereka. Perilaku kepemimpinan khusus inilah yang mungkin berdampak pada *Talent Retention* suatu organisasi yang menjadi fokus artikel ini. Penelitian ini bertujuan untuk menyaring perilaku kepemimpinan kritis dengan dampak terbesar pada retensi dengan mengendalikan secara empiris perbedaan yang signifikan antara peringkat kepentingan yang dirasakan dan peringkat karyawan yang saat ini dialami.

2.3 Learning and Development

Menurut Tabor (2013) dalam Ukachi (2021) Learning and Development adalah fokus utama tim manajerial telah bergeser ke pengembangan kompetensi personel. Organisasi memahami nilai pembelajaran dalam penciptaan dan pengoperasian bisnis mereka. Kata "bakat" telah diterjemahkan menjadi "modal" oleh beberapa filolog, yang mungkin juga dikaitkan dengan yang lain, seperti modal manusia. Konsep "bakat" dan maknanya telah dipelajari di bidang manajemen oleh berbagai peneliti. Bakat dapat dikaitkan dengan kemampuan luar biasa baik secara intelektual, kreatif, atau dalam bidang keterampilan tertentu. Bakat mencakup sifat-sifat seperti motivasi, kewirausahaan, pembelajaran, dan dedikasi yang kuat. Bakat dapat disebut sebagai pembelajaran profesional atau pengembangan. Ketika harus mengidentifikasi bakat, penting untuk diingat bahwa sifat intrinsik saja tidak cukup. Dalam kasus di mana pengembangan diri dan profesional dibutuhkan dalam organisasi terutama dengan permintaan saat ini, organisasi perlu mencari cara untuk

membangun karyawan agar dapat mencapai tujuan organisasi. Komitmen dan motivasi yang disebutkan sebelumnya adalah kunci keberhasilan organisasi. Tugas manajemen adalah mengidentifikasi bakat yang bersedia dan siap pada bawahan mereka. K. Haller mengakui karyawan yang bekerja keras Dia membangun model ini di sekitar kemampuan kerja intelektual seperti intuisi, memori, kreativitas, dan fantasi, serta kapasitas untuk berkonsentrasi, berasosiasi, dan bernalar secara rasional serta memberikan kualitas.

Klasifikasi pembelajaran perkembangan, di sisi lain, didasarkan pada orisinalitas dan keragaman kemampuan, hubungan dengan tujuan organisasi, dan jenis kemampuan. (Pocztowski, 2008 dalam Ukachi, 2021) Konsep ini berkembang dari hari ke hari dan organisasi perlu mampu mengidentifikasi dan menggunakan "efektivitas" mereka secara efektif. Karena kemajuan teknologi saat ini, pembelajaran tidak lagi terbatas pada satu lokasi dan semakin membutuhkan kehadiran profesor dan mahasiswa. Karena peralatan saat ini seperti komputer, telepon pintar, jaringan internet, dan lainnya, pembelajaran sekarang dapat dilakukan bahkan ketika jarak menjadi penghalang. (Bali et al., 2019 dalam Ukachi, 2021). Aktivitas pembelajaran dan pengembangan membantu organisasi mencapai tujuannya dengan meningkatkan keterampilan dan kapasitas individu dan tim. Pembelajaran berfungsi sebagai jalur menuju pengembangan dan merupakan elemen kunci bagi organisasi bisnis yang ingin mencapai tujuan mereka, mendapatkan keunggulan kompetitif, dan, yang terpenting, menghasilkan tenaga kerja yang lebih terlibat dan termotivasi. Kroupa (2014) dalam Ukachi (2021)

mendefinisikan pembelajaran dan pengembangan sebagai "cara mengembangkan, mendidik, mengevaluasi, dan memotivasi staff."

Karena persaingan yang ketat dan berbagai faktor lain yang memengaruhi pasar tenaga kerja, sulit bagi bisnis modern untuk memperoleh karyawan sebanyak mungkin di suatu negara. Kemampuan untuk mengelola kekuatan dan kompetensi individu yang bekerja di suatu organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung, disebut sebagai proses *Learning and Development* di dalam suatu organisasi. Praktik ini lebih dari sekadar menemukan individu yang tepat untuk pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Praktik ini mencakup area yang jauh lebih luas, seperti inisiatif untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan untuk secara efektif mengembangkan dan memelihara keterampilan tersebut guna mencapai hasil yang diinginkan dalam hal kinerja karyawan yang lebih tinggi dan pencapaian tujuan (White, 2019 dalam Ukachi, 2021). Adam Smith memperhatikan bahwa pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi melalui pendidikan, pelatihan, dan praktik meningkatkan efektivitas dan profitabilitas organisasi, serta kekayaan masyarakat secara keseluruhan. Pembelajaran dan pengembangan adalah proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan sehingga mereka dapat bekerja lebih baik. Pembelajaran berkaitan dengan perolehan pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Pengembangan adalah proses peningkatan dan perluasan pengetahuan seseorang untuk mencapai tujuan pengembangannya (Digitalhrtech, 2020 dalam Ukachi, 2021). Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan atau mengubah perilaku seseorang atau kelompok dengan berbagi pengetahuan dan

wawasan yang membantu mereka melakukan pekerjaan dengan lebih baik atau menumbuhkan sikap yang membantu mereka berkinerja lebih baik (Lievens, 2011 dalam Ukachi, 2021).

2.4 Career Management

Menurut Petkevičiūtė et al. (2013) dalam Adamonienė et al. (2022). *Career Management* adalah proses di mana seorang individu mengembangkan, menerapkan, dan mengendalikan tujuan dan strategi karier *Career Management* didefinisikan serupa oleh penulis lain: "*Career Management* adalah pengetahuan diri dan peluang karier seseorang, pengambilan keputusan karier, perencanaan karier, koordinasi dengan bidang kehidupan lain, dan proses realisasi" (Valickas, 2014, dalam Adamonienė et al., 2022). *Career Management* penting bagi individu dan organisasi. Dari sudut pandang individu, dasar *Career Management* ditentukan oleh perubahan lingkungan yang sedang berlangsung. Sangat penting untuk memperhatikan dan memahami perubahan lingkungan, karena hanya individu yang mampu melakukan ini yang mencapai puncak karier yang sukses, menciptakan peluang yang menguntungkan bagi diri mereka sendiri untuk belajar dari kesalahan mereka dan lebih percaya diri mewujudkan rencana karier mereka. Beberapa penulis menunjukkan bahwa di dunia yang berubah saat ini, individu perlu peduli, aktif, dan bertanggung jawab. untuk karir mereka, karena "manajemen karir individu adalah proses perencanaan, koordinasi, implementasi dan pengendalian serangkaian pengalaman kerja dan pembelajaran dengan bidang kehidupan lainnya" (Adamonienė, 2017 dalam Adamonienė et al., 2022).

Model *Career Management* berfokus pada orang yang perlu membuat keputusan yang mengarah pada pencarian karier dan proses penetapan tujuan melalui pengembangan strategi dan taktik (Greenhaus et al., dalam Adamonienė et al., 2022). *Career Management* dalam organisasi mencakup model perubahan yang direncanakan dengan baik, yang menurutnya organisasi dapat mempersiapkan dan meningkatkan karyawan untuk masa depan yang diharapkan (Petkevičiūtė et al., 2019 dalam Adamonienė et al., 2022). Perlu dicatat bahwa "penting bagi organisasi bahwa karyawan menjadi pemrakarsa karier mereka sendiri, karena hal ini mengarah pada sikap yang lebih baik, produktivitas, dan pergantian staff yang lebih rendah" (Balčiūnaitienė et al., 2017 dalam Adamonienė et al., 2022). Jadi, *Career Management* dalam suatu organisasi dikondisikan oleh interaksi faktor objektif dan subjektif. Faktor subjektif - ini adalah keadaan hidup orang tertentu, keluarga, tujuan hidup, rencana, bakat, usia, pendidikan, dan sebagainya. Faktor objektif ini adalah situasi lingkungan yang berlaku, peluang untuk mencapai tujuan pribadi.

2.5 Sustainable Organizational Performance

Menurut Anwar (2017) dalam Anwar et al. (2021). *Sustainable Organizational Performance* konsep yang kompleks dan menantang karena mencakup berbagai standarnya seperti keberlanjutan, profitabilitas, menyenangkan kelompok, dan kemauan untuk menghadapi perubahan lingkungan. Namun, entah bagaimana, *Organizational Performance* dapat dihitung menggunakan metrik keuangan yang umumnya dianggap sebagai sesuatu yang dikonseptualisasikan di atas kertas daripada dalam praktik. Hasil yang diperoleh dilihat seperti dalam banyak ungkapan lain, yaitu campuran, variasi produk dari pemangku kepentingan,

dan ukuran *non-output*. Sebagai penentu utama keberhasilan organisasi, profitabilitas, peneliti lain juga sepakat bahwa (Mousa et al., 2020 dalam Anwar et al., 2021) telah membuktikan (mencapai kesimpulan yang sama) dan menamai efisiensi dan sinyal lain untuk manfaat dan pergantian sebagai pengukuran kinerja keuangan yang penting. penelitian lain setuju tentang ini, Gerhart et al., lebih lanjut, pakar pasar dan pakar termasuk (Abdullah et al., 2015 dalam Anwar et al., 2021) setuju, bahwa HRM dianggap sebagai yang paling penting dari ini dalam organisasi, karena memengaruhi efisiensi dan tindakan karyawan.

Dengan kata lain, memastikan proses dan prosedur manajemen sumber daya manusia sangat relevan dengan keberhasilan bisnis. seperti yang ditunjukkan Cooke et al. (2020) dalam Anwar et al. (2021) mengklaim bahwa peningkatan pergantian organisasi, kurangnya efisiensi, kualitas layanan yang buruk, dan beban kerja yang lebih besar pada manajemen dengan keterlibatan karyawan yang lebih longgar (Anwar, 2016 dalam Anwar et al., 2021) ke tempat kerja mereka akan terjadi ketika karyawan tidak berkomitmen pada pekerjaan mereka. Bahasa Indonesia: beberapa korelasi ditetapkan oleh temuan (Abdullah et al., 2017 dalam Anwar et al., 2021) melaporkan bahwa hasilnya, di mana pekerja di perusahaan HRM lebih terikat dengan pekerjaan mereka, memiliki turnover yang lebih tinggi, dan yang lain menemukan bahwa itu berkorelasi dengan komitmen pekerja, penelitian ini menunjukkan bahwa hasil ini diamati pada karyawan yang diperiksa oleh Amrutha et al. (2020) dalam Anwar et al., (2021) juga menunjukkan bahwa karyawan HRM bertahan lebih lama daripada yang lain dan memiliki komitmen yang lebih besar terhadap perusahaan mereka. Sumber Hasil menunjukkan bahwa Anwar &

Balcioglu, (2016) dalam Anwar et al. (2021) pekerja memiliki turnover yang lebih rendah dan keterikatan yang lebih besar dengan Sadikova, (2020) dalam Anwar et al. (2021) mengatakan mereka juga melaporkan pekerja HRM memiliki turnover yang lebih tinggi yang, menurut penelitian, ditemukan di Menurut Yong et al. (2020) dalam Anwar et al. (2021), kegiatan tersebut meningkatkan produktivitas dan aktivitas tenaga kerja. Peneliti Ichnowski et al., (1995 dan 1997) telah mengidentifikasi korelasi antara praktik HRM dan produktivitas yang lebih besar Fox et al. (1999) dalam Anwar et al. (2021) mengonfirmasi temuan ini dengan mengaitkannya dengan layanan pelanggan yang sangat baik Andrews Dalrymation et al. (1996) dalam Anwar et al. (2021) mengonfirmasi hasil ini, menemukan hubungan antara praktik HRM dan peningkatan profitabilitas dan, dalam layanan serta memberikan dukungan organisasi yang ditingkatkan. Hameed et al. (2018) dalam Anwar et al. (2021) menemukan sama, dan lebih awal, sebelum dan juga lebih awal, daripada peneliti sebelumnya, ditambahkan sebelum yang lain meskipun dia dihilangkan di sini bahwa keberlanjutan perusahaan secara keseluruhan, profitabilitas, dan layanan pelanggan yang lebih baik berhubungan. Ini ditemukan oleh Andrews, yang sedang menyelidiki topik tersebut dengan (Singh et al., 2020 dalam Anwar et al., 2021).

Anwar et al. (2017) dalam Anwar et al. (2021) mengemukakan bahwa keadaan saat ini dari peningkatan tekanan yang timbul dari pertumbuhan ekonomi dunia mendorong organisasi untuk lebih menekankan pada produktivitas dan kepuasan pelanggan. Troth et al. (2020) dalam Anwar et al. (2021) percaya semua lembaga harus mempertahankan tingkat produktivitas dan kepuasan pelanggan

yang tinggi dalam pengaturan seperti ini. Abdullah et al. (2016) dalam Anwar et al. (2021), memberi tahu kami para manajer perusahaan bahwa pentingnya layanan yang baik dapat dihargai dalam lingkungan yang kompetitif. Manajer, mampu meningkatkan produktivitas mereka, memupuk kesejahteraan mereka, meningkatkan kesejahteraan mereka, dan menjaga manajemen dan stabilitas keuangan mereka (Hanić et al. 2020 dalam Anwar et al. 2021).

Dengan menggunakan kerangka kerja perluasan dan peningkatan SDM, Anwar et al. (2017) dalam Anwar et al. (2021) telah menunjukkan bahwa semua aktivitas SDM memiliki efek positif pada dampak, pendapatan, dan pengembangan di seluruh organisasi. Estimasi perluasan bisnis, insentif, persiapan, dan terbatasnya seleksi pelamar terbukti benar ketika diprediksi bahwa semuanya bertindak bersama untuk memberikan persepsi pertumbuhan pasar di masa mendatang. Penelitian menunjukkan bahwa pendapatan dan pertumbuhan perusahaan dipengaruhi secara positif oleh insentif finansial, sementara insentif finansial memiliki dampak minimal pada laba bersih dan penjualan hanya memiliki hubungan yang lemah dengan pertumbuhan keseluruhan. Akan tetapi, telah ditunjukkan bahwa pengembangan yang terdesentralisasi tidak memiliki dampak besar pada pertumbuhan pangsa pasar. Ini adalah kebalikan dari pandangan yang diterima secara umum, di mana persiapan karyawan berkorelasi dengan pertumbuhan perusahaan, tetapi hasil keseluruhan yang lebih baik terlihat disebabkan oleh peningkatan pertumbuhan perusahaan. Konsep desentralisasi ditemukan dapat memprediksi pertumbuhan perusahaan. Temuan mengejutkan lainnya adalah bahwa keamanan kerja juga tidak dianggap signifikan dalam

penelitian tersebut. Untuk menyederhanakannya, definisi ini, pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas, operasi, efisiensi, dan profitabilitas secara umum dianggap sebagai indikator keberhasilan secara keseluruhan (Othman et al. ,2016 dalam Anwar et al., 2021).

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Penulis Dan Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Metode Penelitian	Hasil dan Pembahasan
Lydia J. Rop & Josphat W. Kwasira (2015). <i>Influence Of Talent Attraction On Organisational Performance In Public University Campuses In County Government Of Nakuru, Kenya</i>	<i>Talent Attraction, Talent Management, Organizational Performance,</i> Nakuru County.	Objek penelitian manajer, staff akademik dan staff non-akademik di kampus universitas negeri di pemerintahan daerah nakuru, kenya. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner	Hasil penelitian menunjukkan bahwa studi ini menetapkan bahwa <i>talent attraction</i> menunjukkan hubungan positif yang kuat terhadap <i>organizational performance</i> di kampus universitas negeri di pemerintah daerah nakuru dengan korelasi ($r = 0,640$, $p < 0,05$).
Gowri Shankar A, Krishnan A.R (2024). <i>Impact Of Management Practices On Talent Retention Using Talent Analytics Metrics</i>	<i>Talent Management, Talent Retention, Management Practices and Talent Analytics.</i>	Objek penelitian karyawan sektor industri bank swasta, unit manufaktur, organisasi perangkat lunak, lembaga pendidikan, bisnis asuransi, industri perhotelan, dan ritel daerah chennai, india. Instrumen yang	Mayoritas responden berpendapat positif tentang kegunaan <i>talent analytics</i> , meskipun tidak ada hubungan yang jelas yang terlihat antara penggunaan <i>talent analytics</i> dan niat untuk mempertahankan karyawan. <i>talent analytics</i> digunakan untuk berbagai proses

		digunakan adalah kuesioner	sdm dan dalam penelitian ini tanggapan dikumpulkan pada sepuluh aplikasi <i>talent analytics</i> dalam sdm yang dapat berdampak pada retensi karyawan dan pengaplikasian ini dianggap sebagai variabel proksi.
Rita Kagwiria Lyria (2014). <i>Effect Of Talent Management On Organizational Performance In Companies Listed In Nairobi Securities Exchange in Kenya</i>	<i>Talent, Talent Management, Attraction, Retention, Learning Development, Career Management, Organizational Performance</i>	Objek penelitian manajer puncak yang terdaftar pada nairobi security exchange. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner dan data sekunder	Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk menganalisis dampak dari daya tarik bakat, retensi bakat, pembelajaran dan pengembangan, serta manajemen karier terhadap kinerja organisasi di perusahaan-perusahaan yang terdaftar di nse di kenya. Desain survei cross-sectional digunakan dan teknik pengambilan sampel acak sederhana berstrata digunakan untuk memilih responden dari sepuluh strata perusahaan yang terdaftar di nse.
Mengying Xie, Guorui Wang, Yenchun Jim Wu, Haohua Shi (2023). <i>How Does Organizational Career Management Benefit Employees?</i>	<i>Organizational Career Management, Learning, Vitality, Self-Perceived Employability, Job Burnout, Career Plateau</i>	Objek penelitian karyawan penuh waktu. Instrumen yang digunakan adalah survei tiga gelombang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ocm berdampak positif pada pembelajaran dan vitalitas karyawan di tempat kerja, yang meningkatkan persepsi mereka terhadap kemampuan kerja dan selanjutnya

<i>The Impact Of The “Enabling” And “Energizing” Paths Of Organizational Career Management On Employability And Job Burnout</i>			mengurangi kelelahan kerja. Lebih jauh, dampak ocm ditemukan lebih lemah bagi karyawan dengan tingkat plateau karier yang tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa ocm menguntungkan karyawan dengan "memungkinkan" dan "memberi energi" kepada mereka untuk memperbaiki diri dalam hal pekerjaan dan hal tersebut menjelaskan kondisi batas plateau karier. Oleh karena itu, organisasi dapat menyediakan ocm untuk memfasilitasi kemampuan karyawan dan motivasi mereka untuk terlibat dalam pengembangan diri, dan untuk lebih meningkatkan dampak dengan mengurangi persepsi mereka terhadap plateau karier.
Kofand Anwar Dan Chra Ghafoor (2017). <i>Knowledge Management And Organizational Performance: A Study Of Private Universities In Kurdistan</i>	<i>Knowledge Management Processes, Kurdistan, Organizational Performance, Private University</i>	Objek penelitian manajemen hubungan antara proses manajemen pengetahuan dan kinerja universitas swasta di kurdistan. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner	Hasil penelitian menunjukkan bahwa mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara knowledge transfer dan organizational performance di universitas swasta, dibandingkan dengan proses manajemen pengetahuan lainnya.

2.7 Pengembangan Hipotesis

2.7.1 *Talent Attraction* berpengaruh terhadap *Sustainable Organizational Performance*

Fokus utama dari *Talent Attraction* merupakan upaya organisasi dalam menarik, memperoleh, dan menempatkan individu berbakat yang memiliki keterampilan, pengalaman, dan potensi untuk memberikan kontribusi signifikan bagi organisasi. Dalam konteks *Sustainable Organizational Performance*, praktik talent attraction yang efektif tidak hanya memperkuat daya saing perusahaan, tetapi juga mendorong pencapaian tujuan keberlanjutan jangka panjang.

Menurut Mujtaba et al. (2022), *talent attraction* adalah variabel terkuat dalam mendukung kinerja berkelanjutan organisasi, terutama dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Mereka menegaskan bahwa organisasi yang proaktif dalam strategi *talent attraction* cenderung lebih unggul dalam mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Lebih lanjut, Atieno et al. (2023) menemukan bahwa *talent attraction* memiliki hubungan langsung dan signifikan dengan *sustainable organizational performance*, khususnya dalam sektor pendidikan tinggi di Kenya. Dari penjelasan tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Talent Attraction* berpengaruh positif terhadap *Sustainable Organizational Performance*

2.7.2 *Talent Retention* berpengaruh terhadap *Sustainable Organizational Performance*

Fokus utama dari *Talent Retention* merujuk pada strategi organisasi dalam mempertahankan karyawan berbakat untuk memastikan kesinambungan pengetahuan, pengalaman, serta keterampilan yang berkontribusi pada keberlanjutan kinerja organisasi.

Menurut Mujtaba et al. (2022) Mujtaba et al. (2022) menemukan bahwa strategi *talent retention* yang efektif memberikan kontribusi langsung pada peningkatan *sustainable organizational performance* melalui perilaku karyawan yang mendukung tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa retensi talenta merupakan salah satu pilar utama dalam membangun keberlanjutan organisasi. Dari penjelasan tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Talent Retention* berpengaruh positif terhadap *Sustainable Organizational Performance*

2.7.3 *Learning and Development* berpengaruh terhadap *Sustainable Organizational Performance*

Fokus utama dari *Learning and Development* adalah upaya organisasi dalam meningkatkan kapasitas, keterampilan, serta kompetensi karyawan melalui proses pembelajaran dan pelatihan berkelanjutan.

Penelitian Inthavong et al. (2023) *learning and development* berfungsi sebagai katalis inovasi, di mana jejaring informasi berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara inovasi dan *sustainable organizational*

performance. Temuan ini menegaskan bahwa *learning and development* yang terstruktur dapat mendukung pencapaian *sustainable organizational performance*.

Selain itu, Sung et al. (2014) menemukan bahwa investasi perusahaan dalam pelatihan internal berhubungan positif dengan peningkatan kemampuan inovasi organisasi. Sebaliknya, investasi eksternal dalam pendidikan karyawan dapat berdampak negatif jika tidak terintegrasi dengan sistem pembelajaran internal. Hal ini menegaskan bahwa *learning and development* berperan penting dalam membangun *sustainable organizational performance* melalui peningkatan kapasitas inovasi dan adaptasi karyawan. Dari penjelasan tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Learning and Development* berpengaruh positif terhadap *Sustainable Organizational Performance*

2.7.4 *Career Management* berpengaruh terhadap *Sustainable Organizational Performance*

Fokus utama dari *Career management* atau manajemen karier proses sistematis yang dijalankan oleh organisasi maupun individu untuk merencanakan, mengembangkan, dan mengevaluasi jalur karier secara berkelanjutan, sehingga mendukung kepuasan kerja dan keberlanjutan kinerja organisasi.

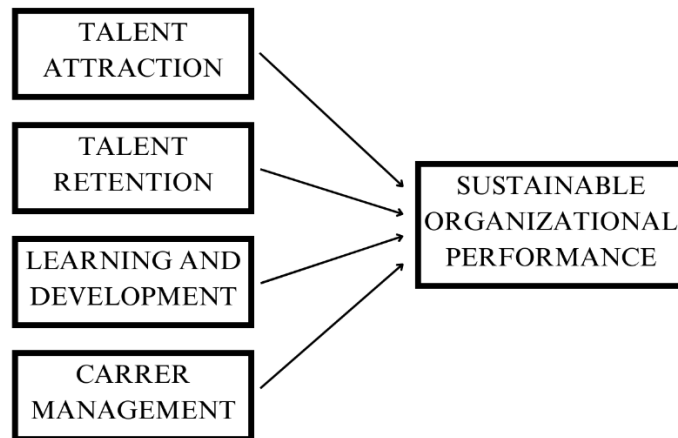
Greenhaus et al. (2019) menegaskan bahwa manajemen karier yang efektif membantu individu mencapai keberhasilan pribadi sekaligus mendukung organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara strategis.

Berdasarkan studi oleh Lyria et al. (2017) menemukan bahwa *career management* berhubungan positif signifikan dengan *sustainable organizational performance*, dengan kontribusi varian sebesar 24,5%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan *career management* secara terstruktur cenderung memiliki performa yang lebih unggul dan berkelanjutan. Dari penjelasan tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Career Management* berpengaruh positif terhadap *Sustainable Organizational Performance*

2.8 Kerangka Penelitian

Gambar kerangka penelitian di bawah mengilustrasikan hubungan langsung antara empat aspek utama *talent management* yaitu *talent attraction*, *talent retention*, *learning and development*, serta *career management* dengan *sustainable organizational performance*. Setiap variabel tersebut memiliki peran penting. *Talent attraction* memastikan organisasi memperoleh individu berbakat yang mendukung keunggulan kompetitif, *talent retention* menjaga kesinambungan pengetahuan dan mengurangi biaya turnover, *learning and development* meningkatkan kapasitas adaptif dan inovasi organisasi, serta *career management* memperkuat loyalitas, keterlibatan, dan kesiapan menghadapi perubahan. Keempat aspek ini saling melengkapi dalam mendorong tercapainya *sustainable organizational performance* sesuai dengan tujuan penelitian.



Gambar 2.1 Gambar Kerangka Penelitian

Sumber: (Aina et al. 2020)