

# DAMPAK MANAJEMEN TALENTA PADA KINERJA ORGANISASI: PERAN MODERASI DARI SISTEM MANAJEMEN KINERJA YANG EFEKTIF

Elia Sjachriatin  
Fakultas Ekonomi, Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto  
apinkeli@gmail.com

Email :

Received : Oct 19 <sup>th</sup> 2018	Revised : Nov 17 <sup>th</sup> 2018	Accepted : Jan 2 <sup>th</sup> 2019
--------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

## ABSTRAK

Despite theoretical and empirical evidence that talent management improves the organization's performance, it remains one of the key challenges facing organizations around the world and particularly in the healthcare sector. This study examines the moderating effects of effective performance management systems as well as the relationship between talent management and organizational performance. This study was conducted in the public health sector and was specifically targeted at public health officials in Bojonegoro. The research focused on 30 public hospitals and health centers in Bojonegoro. The survey of 430 respondents, made up of public health officials, was used for analysis. The study used SEM in the AMOS statistical analysis package. The findings of the study suggest that performance management systems moderating the relationship between talent management and organizational performance show that performance management systems can be used as strategies to identify talented employees; integrating, restructuring strategies and strengthening employee-management relationships to improve their organization's performance.

Kata kunci: *Manajemen Talenta, Sistem Manajemen Kinerja, Kinerja Organisasi, Karyawan, Petugas Kesehatan*

## PENDAHULUAN

Manajemen talenta adalah salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi dalam skala global. Hal ini sangat menantang dalam lingkungan bisnis yang bergejolak dan dinamis saat ini (Maria Christina Meyers & Van Woerkom, 2014). Ini karena manajemen talenta membutuhkan keterampilan kuantitatif dan kualitatif (Al Ariss, Cascio, & Paauwe, 2014; M Christina Meyers, Van Woerkom, & Dries, 2013; Sood, 2018). Manajemen talenta melibatkan penempatan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat (Devine, 2008). Ketika karyawan ditempatkan pada posisi yang tepat dalam organisasi, bakat mereka dimaksimalkan untuk kesuksesan organisasi yang optimal. Manajemen talenta adalah area yang relatif baru untuk institusi dan organisasi

swasta dan publik. Manajemen talenta sekarang diprioritaskan oleh sebagian besar organisasi untuk merekrut staf karena telah terbukti memberikan hasil yang baik dalam menarik, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan (Beheshtifar & Nekoie-Moghadam, 2011). Manajemen talenta mencakup prosedur untuk menarik, mempertahankan dan mengembangkan personel (D'Annunzio-Green, 2008; Maxwell, Watson, & D'Annunzio-Green, 2008). Selain itu, manajemen talenta sangat penting bagi organisasi karena perannya dalam membantu organisasi sangat menarik dan dapat mempertahankan karyawan berbakat secara efektif. Selain itu, identifikasi dan pengembangan bakat membantu organisasi dalam mengidentifikasi karyawan yang dapat bertindak sebagai

pemimpin di masa depan. Dimensi manajemen talenta ini menekankan pada pengembangan kumpulan bakat dengan tingkat kepemimpinan yang tinggi (Beheshtifar & Nekoie-Moghadam, 2011).

Selain itu, talent management juga merupakan strategi yang digunakan untuk meningkatkan kompetensi organisasi melalui peningkatan kinerja, perencanaan suksesi, pengembangan dan pengembangan karyawan (Iles, 2008). Proses manajemen talenta merupakan tantangan yang dihadapi semua organisasi di seluruh dunia (Gardner, 2002) kelangkaan bakat merupakan perhatian universal yang telah menyebabkan banyak organisasi di seluruh dunia bersaing untuk kelompok bakat yang sama, sehingga memandang masalah ini sebagai tenaga kerja global persaingan pasar untuk bakat. Tren integrasi global menunjukkan standarisasi rekrutmen pekerja yang talenta, pengembangan dan manajemen organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan posisi mereka. Oleh karena itu, organisasi perlu beradaptasi dengan praktik terbaik global dalam manajemen talenta serta beradaptasi dengan pasar tenaga kerja dan persyaratan lokal (Stahl, 2007). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa manajemen talenta dapat meningkatkan kinerja organisasi. Ada beberapa faktor lain yang mungkin berdampak pada hubungan antara manajemen talenta dan kinerja organisasi. Faktor lain ini juga bertujuan untuk meningkatkan bakat dan kinerja organisasi karyawan. Salah satu faktor tersebut adalah Performance Management System (PMS) yang berfungsi sebagai proses yang memastikan bahwa karyawan bekerja keras untuk mencapai misi dan tujuan organisasi (Cardy & Leonard, 2003; Gruman & Saks, 2011) disebut sebagai "Achilles Heel" mengelola sumber daya manusia (Buchner, 2007; Gruman & Saks, 2011; Pulakos, 2009). PMS juga mendorong kinerja, meningkatkan pengembangan keterampilan individu,

membangun budaya kinerja, mempromosikan karyawan, menghilangkan kinerja karyawan yang buruk dan membantu dalam implementasi strategi bisnis (Lawler, 2003; Zhang, 2012). Studi ini berpendapat bahwa praktik ketenagakerjaan menghadapi tantangan utama yang melibatkan karyawan yang menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan berbakat, serta kurangnya bakat yang menyebabkan persaingan ketat untuk mendapatkan bakat. Akibatnya, PMS yang efektif diperlukan di setiap organisasi untuk meningkatkan dan memperkuat hubungan antara manajemen karyawan berbakat dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini meneliti dampak PMS pada hubungan antara manajemen talenta dan kinerja organisasi di sektor perawatan kesehatan.

Manajemen talenta di sektor kesehatan lebih rumit daripada sektor lain karena alasan berikut: tingkat permintaan akan bakat, kurangnya bakat di berbagai kalangan profesional kesehatan, pergerakan geografis pakar kesehatan, keragaman struktur tata kelola penyedia layanan kesehatan dan faktor eksternal negatif semuanya sangat menantang. Selain itu, ketidaksetaraan yang ada antara keseimbangan permintaan dan penawaran pekerja berbakat di seluruh dunia menuntut pemahaman tentang 'distribusi spasial, regulasi, dan sirkulasi global' (Connell & Walton-Roberts, 2016) di sektor perawatan kesehatan. lebih dari di sektor lain. Ada juga masalah moralitas dan etika rekrutmen yang disebabkan oleh migrasi besar para profesional kesehatan dan tambahan 'industri rekrutmen internasional untuk memfasilitasi pergerakan tenaga kesehatan dari negara sumber ke negara tujuan' (Shaffer, Bakhshi, Dutka, & Phillips, 2016). Selain itu, ada masalah penyelidikan publik tentang kualitas output tenaga kesehatan baik di tingkat manajerial maupun klinis. Alasan ini menjadi perhatian dan sangat penting untuk fokus pada manajemen talenta di

sektor perawatan kesehatan untuk memberikan solusi empiris bagi masalah bakat yang mendasarinya.

Sistem perawatan kesehatan Bojonegoro adalah contoh masalah yang dihadapi manajemen talenta. Sektor ini mengalami banyak perubahan, termasuk kelangkaan karyawan akibat ketidakpuasan kerja dan peningkatan tekanan pada karyawan untuk memberikan perawatan kesehatan yang sangat berkualitas. Ketidakpuasan kerja di antara karyawan telah menjadi perhatian utama dari sistem perawatan kesehatan publik karena telah menyebabkan kualitas perawatan kesehatan yang rendah dan tingkat turnover yang tinggi di rumah sakit umum Bojonegoro. Tantangan ini memiliki implikasi serius bagi sektor perawatan kesehatan Bojonegoro karena mengganti profesional kesehatan berlisensi dan berpengalaman memakan waktu dan mahal untuk sektor tersebut di sektor perawatan kesehatan Bojonegoro untuk menentukan tingkat turnover di antara perawat Bojonegoro yang terdaftar di rumah sakit Bojonegoro. Penelitian ini menggunakan sampel acak proporsional sebanyak 25% dari total jumlah rumah sakit di Bojonegoro. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat turnover total adalah 36,6% sebagai akibat dari ketidakpuasan kerja. Temuan ini dianggap sebagai masalah kritis di rumah sakit Bojonegoro. Rumah sakit Bojonegoro membutuhkan studi lebih lanjut untuk mengidentifikasi penyebab dan untuk mengembangkan strategi yang efektif dan efisien untuk mengatasinya. Dalam laporan Sekretaris Komite Asosiasi Medis Bojonegoro disebutkan bahwa 300 dokter di Bojonegoro ingin bekerja di luar Bojonegoro sebagai akibat dari ketidakpuasan kerja dan 90% dari 300 dokter telah pergi. posisi mereka di Kementerian Kesehatan Bojonegoro untuk mencari posisi di luar negeri. Ini adalah bukti bahwa sistem perawatan kesehatan Jordan kekurangan petugas kesehatan profesional dan ada kebutuhan untuk mengembangkan strategi untuk mempertahankan pekerja berbakat yang

ada dan menarik pekerja baru. Oleh karena itu, studi empiris diperlukan untuk berfokus pada bagaimana mengelola bakat secara efektif di sektor perawatan kesehatan Bojonegoro, yang kemudian akan meningkatkan kinerja mereka.

Sisa penelitian ini berfokus pada tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis. Penelitian tersebut kemudian memaparkan metodologi penelitian yang meliputi model statistik dan prosedur pengujian. Laporan Hasil Empiris dilengkapi dengan diskusi tentang temuan. Bagian akhir dari makalah adalah kesimpulan yang memuat implikasi, batasan dan saran untuk penelitian selanjutnya.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen talenta dan Kinerja Organisasi**

Merangkum berbagai diskusi tentang manajemen talenta, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta adalah konsep multi-segi yang telah diperjuangkan oleh praktisi sumber daya manusia, didorong oleh persaingan bakat dan dibangun di atas dasar manajemen sumber daya manusia strategis (Hughes & Rog, 2008). Selain itu, dapat dikatakan bahwa manajemen talenta sangat penting untuk setidaknya dua tujuan utama, 1) bahwa manajemen talenta yang efektif memastikan bahwa organisasi dapat secara efektif memperoleh dan mempertahankan bakat penting dan (2) bahwa mereka mempertahankan bakat tersebut untuk waktu yang lama (Al Ariss et al., 2014).

Sejumlah penelitian telah melihat hubungan antara manajemen talenta dan kinerja organisasi. Studi tersebut menunjukkan hubungan yang positif. (James Sunday Kehinde PhD, 2012) melihat dampak manajemen talenta terhadap kinerja organisasi. Kehinde memeriksa 16 perusahaan, dan temuannya menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara manajemen talenta dan kinerja organisasi perusahaan Nigeria. Kehinde merekomendasikan bahwa perusahaan dengan bakat khusus harus terlibat dalam skema manajemen

talenta yang akan sangat berbeda dari gaya HRM biasanya. Studi (Payambarpour & Hooi, 2015) menggunakan sampel 498 karyawan yang bekerja di perusahaan multinasional untuk menyelidiki dampak manajemen talenta terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan aplikasi PLS-SEM untuk menguji hipotesis penelitian. Temuan mereka menunjukkan bahwa pengembangan manajemen dan masukan sumber daya manusia strategis, yang berfungsi sebagai proxy untuk manajemen talenta, secara positif terkait dengan kinerja organisasi. Penulis menyarankan agar pertimbangan dan perbaikan harus diberikan untuk meningkatkan kinerja organisasi, pengembangan manajemen dan masukan strategis SDM.

(Nafei, 2016) melihat dampak manajemen talenta terhadap kinerja organisasi perusahaan Mesir dengan menggunakan 370 sampel karyawan di perusahaan industri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara dimensi manajemen talenta dan kinerja organisasi. Nafei menyarankan bahwa perusahaan industri di Mesir harus meningkatkan kinerja organisasi mereka dengan meningkatkan ukuran manajemen talenta. (Sareen & Mishra, 2016) menggunakan sampel 206 profesional teknologi informasi (TI) India untuk mengevaluasi dampak manajemen talenta pada kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh secara parsial terhadap kinerja organisasi. Para penulis menyarankan bahwa manajemen profesional TI yang efektif akan meningkatkan pertumbuhan organisasi dan profitabilitas. (Najm & Manasrah, 2017) menggunakan sampel 183 staf bank dari enam bank Jordania untuk menguji hubungan antara manajemen talenta dan kinerja organisasi. Temuan mereka menunjukkan bahwa dimensi manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Penulis menyarankan bahwa ada kebutuhan bagi organisasi untuk mengembangkan indikator yang

akan membantu menilai kemajuan karyawan berbakat di berbagai tahap karir mereka untuk meningkatkan kinerja organisasi mereka. (Dahshan, Keshk, & Dorgham, 2018) menyelidiki dampak manajemen talenta terhadap kinerja organisasi dengan berfokus pada 273 perawat yang dipilih secara acak di dua rumah sakit besar di Mesir. Temuan penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat positif dan signifikan antara kinerja organisasi dan komponen manajemen talenta yang digunakan untuk penelitian mereka. Mereka merekomendasikan perlunya organisasi perawatan kesehatan untuk mengadopsi strategi manajemen talenta agar tetap kompetitif di bidang perawatan kesehatan kontemporer. Berdasarkan temuan penelitian sebelumnya, penelitian ini mengasumsikan bahwa manajemen talenta memiliki hubungan dengan kinerja organisasi sebagai berikut:

H1: Ada pengaruh signifikan Manajemen talenta terhadap Kinerja Organisasi

H1a: Talent Management Planning berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

H1b: Kompensasi dan Imbalan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

H1c: Merekrut dan Menarik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

H1d: Pemberdayaan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

H1e: Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

H1f: Pelatihan dan perencanaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

H1g: Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

### **Manajemen talenta, Sistem Manajemen Kinerja dan Kinerja Organisasi**

Penilaian kinerja berpindah dari satu metode manajemen kinerja ke fragmen yang lebih terintegrasi dari sistem manajemen kinerja secara

keseluruhan. PMS telah didefinisikan sebagai 'seperangkat prosedur perencanaan dan peninjauan yang terintegrasi yang mengalir turun melalui organisasi untuk menyediakan hubungan antara setiap individu dan strategi keseluruhan organisasi' (Smith & Goddard, 2002). Menurut (Armstrong, 1994), PMS adalah sekumpulan aktivitas dan proses yang saling terkait yang secara holistik diperlakukan sebagai komponen utama dan terintegrasi dari pendekatan organisasi untuk mengelola kinerja karyawan melalui pengembangan keterampilan dan kapabilitas sumber daya manusia mereka, dengan tujuan untuk meningkatkan kapasitas organisasi dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Menurut (Aguinis, 2014), sistem manajemen kinerja mengambil subjektivitas review individu karyawan dan penghargaan kinerja yang dilakukan oleh manajer. Sistem manajemen kinerja juga menciptakan rasa kesetaraan yang luas di mana setiap karyawan dapat mencapai penghargaan kinerja dengan mengikuti harapan dan tujuan yang diidentifikasi oleh perusahaan. Sistem manajemen kinerja yang efektif harus berfungsi sebagai landasan dan kekuatan pendorong di balik semua keputusan organisasi, upaya kerja dan alokasi sumber daya (Costello, 1993). (Grobler, 2005) percaya bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif dimiliki oleh manajer lini dan digerakkan dari puncak organisasi. Seluruh proses transparan dan dapat ditantang dan dipertahankan secara terbuka. Tidak boleh ada proses manajemen lain yang bertentangan dengan proses manajemen kinerja. Efisiensi sistem manajemen kinerja harus secara formal dinilai setidaknya setahun sekali dan perbaikan yang sesuai harus dilakukan untuk siklus berikutnya.

Sementara beberapa studi menghubungkan manajemen kinerja dengan kinerja bisnis (misalnya, (Bourne, Kennerley, & Franco-Santos, 2005; Darroch, 2003)), beberapa studi menghubungkannya dengan strategi (misalnya, (Braam & Nijssen, 2004)).

Mereka yang menghubungkannya dengan strategi perusahaan berpendapat bahwa kinerja organisasi meningkat ketika karyawan selaras dengan strategi organisasi. Penggunaan sistem manajemen kinerja tidak akan secara otomatis mempengaruhi kinerja organisasi kecuali diterapkan dengan benar. Sistem manajemen kinerja yang melengkapi strategi perusahaan akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi, sedangkan sistem manajemen kinerja yang tidak terkait dengan strategi perusahaan dapat menurunkan kinerja organisasi. Penerapan sistem manajemen kinerja yang efektif membantu meningkatkan kualitas kerja karyawan dan meningkatkan interaksi antara karyawan dan manajer. Ini juga memfasilitasi pemahaman yang lebih baik tentang tujuan organisasi dan harapan pekerjaan. Sistem manajemen kinerja juga meningkatkan komitmen psikologis karyawan serta mendorong dan mengkoordinasikan budaya kerja yang lebih dinamis. Dengan demikian, berdasarkan argumen bahwa sistem manajemen kinerja meningkatkan kinerja organisasi, penelitian ini menguji pengaruh moderasi sistem manajemen kinerja terhadap manajemen talenta dan hubungan kinerja organisasi dengan asumsi berikut:

H2: Sistem manajemen kinerja memoderasi hubungan antara manajemen talenta dan kinerja organisasi

H2a: Sistem manajemen kinerja memoderasi dengan memperkuat hubungan antara perencanaan manajemen talenta dan kinerja organisasi.

H2b: Sistem manajemen kinerja memoderasi dengan memperkuat hubungan antara kompensasi dan penghargaan dan kinerja organisasi.

H2c: Sistem manajemen kinerja memoderasi dengan memperkuat hubungan antara perekrutan dan Menarik dan kinerja organisasi.

H2d: Sistem manajemen kinerja memoderasi dengan memperkuat hubungan antara pemberdayaan karyawan dan kinerja organisasi.

H2e: Sistem manajemen kinerja memoderasi dengan memperkuat hubungan antara keterikatan karyawan dan kinerja organisasi.

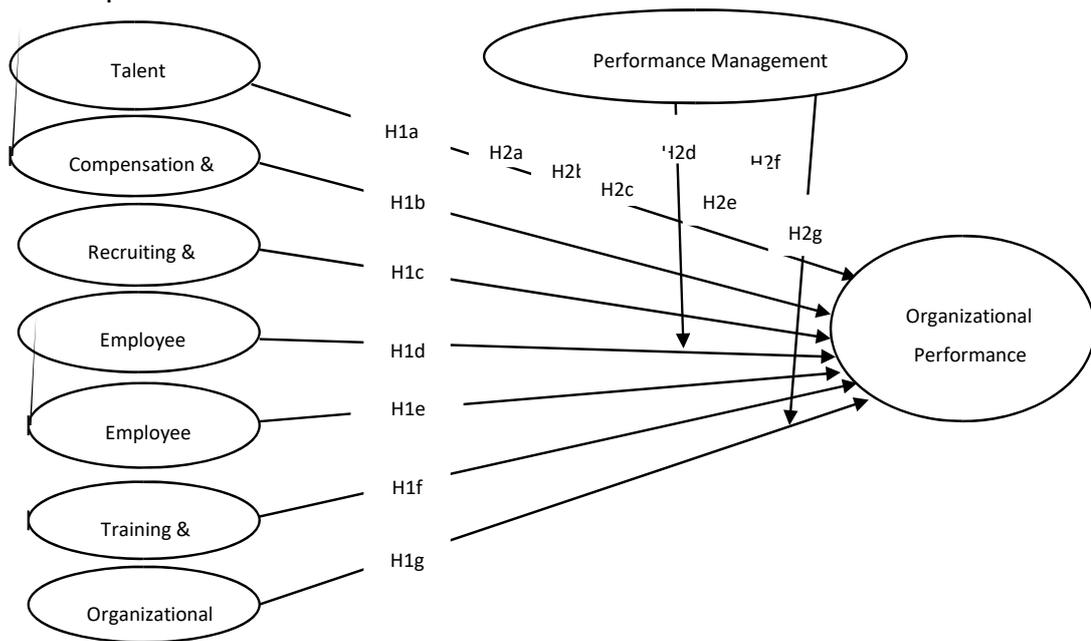
H2f: Sistem manajemen kinerja memoderasi dengan memperkuat hubungan antara pelatihan dan pengembangan dan kinerja organisasi.

H2g: Sistem manajemen kinerja memoderasi dengan memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi.

kelangkaan tenaga kesehatan berbakat, etika dan moralitas dalam perekrutan tenaga kesehatan profesional, kualitas keluaran, dan tingkat pelatihan dan pendidikan berkelanjutan serta kompetensi profesional tenaga kesehatan Bojonegoro. Sampel penelitian ini meliputi 30 rumah sakit umum dan puskesmas di Bojonegoro dengan kapasitas 4.373 tempat tidur, mewakili 37,1 persen rumah sakit di bawah Kementerian Kesehatan dan terhitung 28,8 persen dari total jumlah rumah sakit Bojonegoro. 600 kuesioner dibagikan kepada petugas kesehatan di rumah sakit umum tersebut dan dikumpulkan 454. Kuesioner dengan jawaban yang tidak lengkap tidak 430 tanggapan akhirnya diminta untuk penelitian ini, yang mewakili tingkat tanggapan 71,67 persen

### METODE PENELITIAN

Sektor perawatan kesehatan di Bojonegoro adalah studi populasi dari penelitian ini. Penelitian difokuskan pada sektor perawatan kesehatan di Bojonegoro karena alasan berikut:



Gambar 1. Model empiris yang diusulkan

Studi ini mengeksplorasi penelitian sebelumnya untuk mengesahkan konten dan validitas wajah dari tindakan yang diadaptasi. Konstruksi dimensi manajemen talenta telah diadaptasi dari studi (Heinen & O'Neill, 2004) dan (Ali, 2011). Empat item skala untuk Perencanaan Manajemen talenta, Kompensasi dan Imbalan, Rekrutmen dan Rekrutmen, Pemberdayaan

Karyawan, Keterlibatan Karyawan dan Budaya Organisasi diadaptasi dari studi (Heinen & O'Neill, 2004), sementara pelatihan empat skala dan item pengembangan diadaptasi dari (Ali, 2011). Ini menghasilkan total dua puluh delapan pertanyaan untuk manajemen talenta. Skala sistem manajemen kinerja (empat item) diadaptasi dari studi (Ying, 2012) dan (Zhang, 2012). Kinerja

organisasi diukur dengan menggunakan empat komponen yang diadaptasi dari studi (Darroch, 2003).

Tabel 1. Karakteristik sampel

<b>karakteristik</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Percen</b>
Jenis Kelamin		%
Pria	194	45
Wanita	236	55
Umur		%
16-25	242	56
26-35	106	25
36-45	64	15
dias 45	18	4
Pendidikan		%
Diploma	210	49
Sarjana	161	37
Magister	59	14
Pengalaman		%
0-2	94	22
3-5	135	31
6-10	128	30
dias 10	73	17

Tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah responden perempuan lebih banyak (236) dibandingkan dengan responden laki-laki (194). Usia sebagian besar responden berusia antara 16 hingga 35 tahun. 49 persen responden adalah lulusan sarjana, dibandingkan dengan 37 persen dan 14 persen lulusan dan magister. Sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja 3-5 tahun sebagai tenaga kesehatan di rumah sakit umum. Studi ini menggunakan model persamaan struktural (SEM) dalam versi AMOS 24.0 untuk menguji model dan hipotesis yang diajukan. Tujuan dari penerapan SEM di AMOS adalah bahwa ini adalah perangkat lunak canggih yang melakukan analisis faktor (CFA: pengukuran model) dan analisis regresi (Analisis jalur: model struktural) secara bersamaan.

## **HASIL**

### ***Statistik Deskriptif, Reliabilitas dan Matriks Korelasi***

Tabel 2. menggambarkan ringkasan statistik deskriptif, matriks

korelasi, varians rata-rata yang diekstraksi (AVE) dan reliabilitas komposit (CR). Perencanaan manajemen talenta (TMP) memiliki korelasi yang signifikan dengan sistem manajemen kinerja (PMS) (pada  $r = .241$ ,  $p < .05$ ) dan kinerja organisasi (PER) (pada  $r = .374$ ,  $p < .01$ ). Kompensasi dan penghargaan (COM) memiliki korelasi yang signifikan dengan sistem manajemen kinerja (PMS) (pada  $r = .403$ ,  $p < .01$ ) dan kinerja organisasi (PER) (pada  $r = .295$ ,  $p < .05$ ). Merekrut dan menarik (REC) memiliki korelasi yang signifikan dengan sistem manajemen kinerja (PMS) (pada  $r = 0,372$ ,  $p < .01$ ) dan kinerja organisasi (PER) (pada  $r = .522$ ,  $p < .05$ ). Pemberdayaan karyawan (EMP) memiliki korelasi yang signifikan dengan sistem manajemen kinerja (PMS) (pada  $r = .348$ ,  $p < .05$ ) dan kinerja organisasi (PER) (pada  $r = .235$ ,  $p < .05$ ). Keterlibatan karyawan (ENG) memiliki korelasi yang signifikan dengan sistem manajemen kinerja (PMS) (pada  $r = .422$ ,  $p < .05$ ) dan kinerja organisasi (PER) (pada  $r = .214$ ,  $p < .05$ ). Pelatihan dan pengembangan (T&D) memiliki korelasi

yang signifikan dengan sistem manajemen kinerja (PMS) (pada  $r = .526$ ,  $p < .05$ ) dan kinerja organisasi (PER) (pada  $r = .381$ ,  $p < .05$ ). Budaya organisasi (CUL) memiliki korelasi yang signifikan dengan sistem manajemen kinerja (PMS) (pada  $r = .329$ ,  $p < .05$ ) dan kinerja organisasi (PER) (pada  $r = .256$ ,  $p$

$< .01$ ). Lebih lanjut, sistem manajemen kinerja (PMS) memiliki korelasi signifikan positif dengan kinerja organisasi (PER) (pada  $r = .482$ ,  $p < .05$ ). Hasil ini menggambarkan penerimaan hubungan struktural yang diusulkan untuk penelitian ini.

Tabel 2. Statistik deskriptif, reliabilitas dan matriks korelasi

Constructs	Mean SD		Alpha( ) CR		AVE	1	2	5	6	7	8	9
						3	4					
1 TMP	3.629	0.625	0.776	0.7884	0.5217	<b>0.714</b>						
2 COM	3.471	0.651	0.763	0.7922	0.5663	.373*	<b>0.709</b>					
3 REC	3.544	0.574	0.792	0.8113	0.5242	.458**	.233*					
4 EMP	3.685	0.637	0.784	0.7782	0.5055	.247**						
5 ENG	3.693	0.562	0.725	0.8025	0.5725	.573**						
6 T&D	3.572	0.611	0.741	0.7948	0.5251	.254**	<b>0.742</b>					
7 CUL	3.751	0.596	0.736	0.8146	0.5834	.471**		<b>0.731</b>				
8 PMS	3.684	0.647	0.801	0.8217	0.5527	.364**		.422*				
9 PER	3.775	0.679	0.812	0.8210	0.5602	.431**	.416*	.275*	<b>0.728</b>			
						.502*	.325*	.442**	.452*			
						.419*		.362**	<b>0.739</b>			
						.293*		.424*	.526*			
						.241*	.403**	.422*	.329*	<b>0.745</b>		
						.372**	.348*	.214*	.381*	.482*		
						.374**	.295*	.214*	.256*	<b>0.727</b>		
						.522*	.235*					

Catatan. \*\* Signifikan pada  $p < .01$  dan \* signifikan pada  $p < .05$ . Huruf miring diagonal adalah akar kuadrat dari AVE.

CR = Keandalan Komposit. AVE = Rata-rata Varians Diekstrak

Penelitian ini melakukan uji-t untuk menilai kemungkinan masalah bias non-respons dengan membandingkan responden awal ( $n = 30$ ) dan akhir ( $n = 30$ ), yang konsisten dengan pedoman (Rogelberg & Stanton, 2007). Hasil uji-t menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kedua kelompok (pada  $p > 0,05$ ), hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat bias respon pada penelitian ini. Selain itu, studi ini juga menilai kemungkinan

masalah Common Method Bias (CMB) seperti yang disoroti oleh (Podsakoff, 2003). Pertama, faktor laten umum (CLF) dan model pengukuran CFA asli digabungkan dan hasilnya tidak menunjukkan kerugian yang signifikan pada faktor pembebanan, sedangkan perkiraan CFA masih signifikan ( $p < .05$ ). Kedua, varian umum yang dibagi antara variabel yang diamati dan CLF kurang dari 50%, menunjukkan bahwa tidak ada perhatian untuk CMB dalam penelitian

ini. Ketiga, harus ada CMB jika nilai korelasinya lebih tinggi dari 90. Namun hasil korelasi menunjukkan bahwa tidak ada nilai korelasi yang lebih tinggi dari 0,90 pada penelitian ini. Oleh karena itu, semua hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak ada CMB pada penelitian ini.

Penelitian ini juga menguji validitas konvergen dengan menganalisis nilai composite reliability (CR), Cronbach alpha, mean extracted variance (AVE) dan factor loading (Hair et al., 2012). Nilai Cronbach's alpha yang ditunjukkan pada Tabel 2 lebih tinggi dari .70 kriteria threshold karena berkisar antara .75 hingga 80. Sedangkan nilai AVE dan CR masing-masing berkisar antara 50 hingga .56 dan .79 hingga .81. ,

yang berada di atas tingkat yang dapat diterima masing-masing 50 (untuk AVE) dan .70 (untuk CR). Selain itu, faktor pembebanan lebih tinggi dari tingkat ambang batas 60 (lihat Tabel 3). Semua temuan ini telah menunjukkan kekuatan validitas konvergen dari instrumen studi. Selain itu, sejalan dengan metode Fornell dan Larcker (1981), validitas diskriminan skala penelitian yang diadaptasi untuk penelitian ini dievaluasi dengan membandingkan nilai korelasi dan akar kuadrat dari AVE. Hasil pada Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai korelasi yang lebih kecil dari akar kuadrat AVE, mengakibatkan kurangnya validitas diskriminatif dalam penelitian ini.

Tabel 3. Analisis faktor konfirmatori

Variabel		Paths	Loadings
		TMP1 <— Perencanaan Mgt Talenta	0.652
Management Talenta	Perencanaan Mgt Talenta	TMP2 <— Perencanaan Mgt Talenta	0.695
		TMP3 <— Perencanaan Mgt Talenta	0.724
		TMP4 <— Perencanaan Mgt Talenta	0.824
		COM1 <— Kompensasi & Imbalan	0.783
	Kompensasi & Imbalan	COM2 <— Kompensasi & Imbalan	0.753
		COM3 <— Kompensasi & Imbalan	0.818
		COM4 <— Kompensasi & Imbalan	0.682
		REC1 <— Merekrut & Menarik	0.801
	Merekrut & Menarik	REC2 <— Merekrut & Menarik	0.640
		REC3 <— Merekrut & Menarik	0.791
		REC4 <— Merekrut & Menarik	0.711
		EMP1 <— Pemberdayaan Karyawan	0.674
	Pemberdayaan Karyawan	EMP2 <— Pemberdayaan Karyawan	0.629
		EMP3 <— Pemberdayaan Karyawan	0.734

		EMP4 <— Pemberdayaan Karyawan	0.609
		ENG1 <— Pemberdayaan Karyawan	0.772
	Keterlibatan Karyawan	ENG2 <— Keterlibatan Karyawan	0.759
		ENG3 <— Keterlibatan Karyawan	0.689
		ENG4 <— Keterlibatan Karyawan	0.808
		T&D1 <— Keterlibatan Karyawan	0.722
	Pelatihan & Pengembangan	T&D2 <— Pelatihan & Pengembangan	0.738
		T&D3 <— Pelatihan & Pengembangan	0.651
		T&D4 <— Pelatihan & Pengembangan	0.688
		CUL1 <— Budaya organisasi	0.744
	Budaya organisasi	CUL2 <— Budaya organisasi	0.752
		CUL3 <— Budaya organisasi	0.633
		CUL4 <— Budaya organisasi	0.671
		PMS1 <— Performen Mgt Sistem	0.830
Performen Mgt Sistem		PMS2 <— Performen Mgt Sistem	0.703
		PMS3 <— Performen Mgt Sistem	0.766
		PMS4 <— Performen Mgt Sistem	0.719
		PER1 <— Performen Organisasi	0.799
Performen Organisasi		PER2 <— Performen Organisasi	0.753
		PER3 <— Performen Organisasi	0.784
		PER4 <— Performen Organisasi	0.828

Penelitian ini melakukan analisis faktor konfirmatori (CFA) dalam validasi model yang diusulkan dengan menghubungkan tiga variabel (yaitu variabel independen, dependen, dan moderasi) satu sama lain. Model pengukuran yang sesuai dan dapat diterima yang memenuhi kriteria ambang

untuk penerimaan model seperti yang ditekankan oleh Hair et al. (2012) dan dikonfirmasi oleh hasil CFA. Semua perkiraan item signifikan (pada  $p < 0,05$ ) (lihat Tabel 3). Juga, seperti pada Tabel 4, indeks kecocokan model menunjukkan bahwa datanya sesuai.

Tabel 4. Indeks kesesuaian model CFA

Indikator Kebugaran	Model Pengukuran	Model Struktural	Indeks ambang batas
CMIN/DF	3.000	2.561	<3
CFI	0.952	0.977	<.90
SRMR	0.052	0.054	<.06
RMSEA	0.078	0.069	<.08
P-Value	0.000	0.000	>.05
TLI	0.945	0.978	>.90
NFI	0.927	0.983	>.90
NNFI	0.923	0.949	>.90
IFI	0.951	0.978	>.95
GFI	0.964	0.985	>.95
AGFI	0.935	0.967	>.90

### Uji Model Struktural

Setelah model pengukuran diterima, seperti terlihat pada Tabel 4, model pengukuran diubah menjadi model struktural yang juga sesuai dan telah mencapai indeks fitness model threshold (Hair et al., 2012). Setelah ini, koefisien jalur standar dari model struktural dihitung (seperti yang ditunjukkan pada Tabel 5). Ini menunjukkan bahwa perencanaan manajemen talenta (pada  $\beta = 0,241$ ,  $p = .000$ ), kompensasi dan penghargaan (pada  $\beta = 0,435$ ,  $p = .000$ ), rekrutmen dan atraksi (pada  $\beta = 0,393$ ,  $p = 0,001$ ), pemberdayaan karyawan (pada  $\beta = .227$ ,  $p = .003$ ), employee engagement (pada  $\beta = .350$ ,  $p = .020$ ), pelatihan dan pengembangan (pada  $\beta = .514$ ,  $p = .034$ ), dan budaya organisasi (pada  $\beta = .230$ ,  $p = .000$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f dan H1 g diterima. Tabel 5 juga menunjukkan hasil efek moderasi pada AMOS, dimana terdapat interval kepercayaan 95% untuk

efek moderasi dari sistem manajemen kinerja. Manajemen kinerja (pada  $\beta = .163$ ,  $p = .004$ ) memoderasi hubungan antara perencanaan manajemen talenta dan kinerja organisasi. Sistem manajemen kinerja (pada  $\beta = .226$ ,  $p = .014$ ) memoderasi hubungan antara kompensasi dan penghargaan dan kinerja organisasi. Sistem manajemen kinerja (pada  $\beta = .182$ ,  $p = .023$ ) memoderasi hubungan antara rekrutmen dan daya tarik dan kinerja organisasi. Sistem manajemen kinerja (pada  $\beta = .143$ ,  $p = .002$ ) memoderasi hubungan antara pemberdayaan staf dan kinerja organisasi. Sistem manajemen kinerja (pada  $\beta = .215$ ,  $p = .041$ ) memoderasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi. Sistem manajemen kinerja ( $\beta = .282$ ,  $p = .024$ ) memoderasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan dan kinerja organisasi. Manajemen kinerja (pada  $\beta = .109$ ,  $p = .002$ ) memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi.

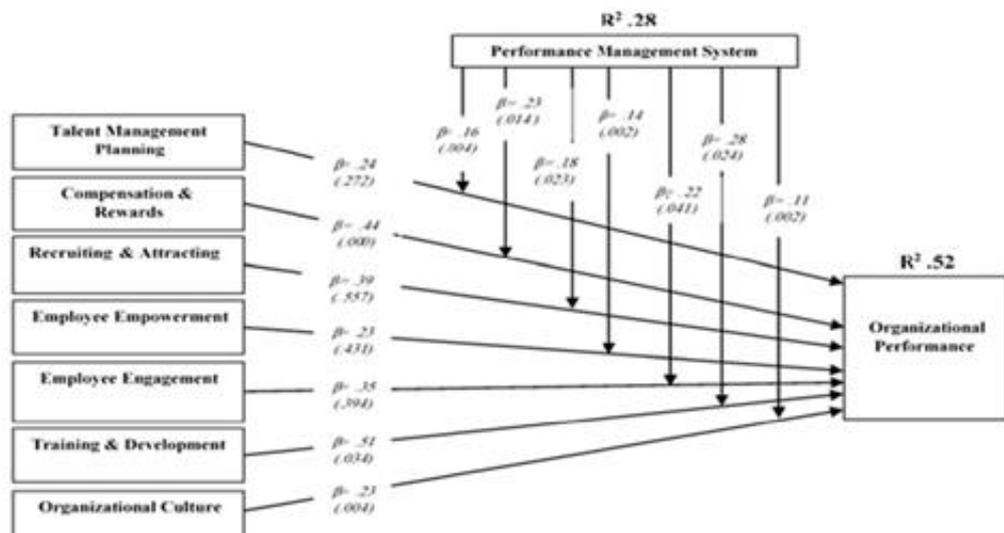
Tabel 5. Temuan pengujian hipotesis

Paths	Estimate	S.E	C.R (t)	p-value	Decision
H1a: TMP→PER	0.241	0.032	4.471	0.272	Rejected
H1b: COM→PER	0.435	0.069	1.868	0.000	Accepted
H1c: REC→PER	0.393	0.057	6.524	0.557	Rejected
H1d: EMP→PER	0.227	0.044	5.403	0.431	Rejected
H1e: ENG→PER	0.350	0.048	6.439	0.020	Rejected
H1f: T&D→PER	0.514	0.023	2.382	0.034	Accepted

	Moderating Effect	S.E	LB 95% CI	UB95% CI	P-Value	
H1g: CUL→PER	0.230	0.018	3.647	0.00	Accepted	0
H2a: TMP←PMS→PER	0.163	0.041	0.115	0.135	Accepted	.004
H2b: COM←PMS→PER	0.226	0.036	0.027	0.034.	Accepted	0140
H2c: REC←PMS→PER	0.182	0.024	0.142	0.146.	Accepted	0232
H2d: EMP←PMS→PER	0.143	0.022	0.134	0.285	Accepted	.002
H2e: ENG←PMS→PER	0.215	0.017	0.004	0.051.	Accepted	0411
H2f: T&D←PMS→PER	0.282	0.011	0.182	0.025.	Accepted	0242
H2g: CUL←PMS→PER	0.109	0.029	0.125	0.113	Accepted	.002

Catatan. TMP = Perencanaan Manajemen talenta, COM = Kompensasi dan Imbalan, REC = Merekrut dan Menarik, EMP = Pemberdayaan Karyawan, ENG = Keterlibatan

Karyawan, T & D = Pelatihan dan Pengembangan, CUL = Budaya Organisasi, PMS = Sistem Manajemen Kinerja, PER = Kinerja Organisasi



Gambar 2. Diagram jalur

Nilai Model Prediction Accuracy (R) ditunjukkan pada Gambar 2. R-square sebesar 52 menunjukkan bahwa dimensi manajemen talenta (yaitu perencanaan manajemen talenta, kompensasi dan penghargaan, rekrutmen dan daya tarik, pemberdayaan karyawan,

keterlibatan karyawan, pelatihan dan pengembangan, dan budaya organisasi) menjelaskan perbedaan 52% dalam kinerja organisasi. Namun, dengan interaksi sistem manajemen kinerja sebagai efek moderasi, R-square sebesar .28 menunjukkan bahwa dimensi

manajemen talenta (yaitu perencanaan manajemen talenta, kompensasi dan penghargaan, rekrutmen dan daya tarik, pemberdayaan karyawan, keterlibatan karyawan, pelatihan dan pengembangan, dan budaya organisasi) menjelaskan perbedaan 28 persen dalam budaya organisasi. Oleh karena itu, temuan ini menunjukkan bahwa hubungan struktural yang diusulkan dari studi ini telah dijelaskan.

## **PEMBAHASAN**

Penelitian ini melihat pengaruh moderasi dari sistem manajemen kinerja pada dampak manajemen talenta pada kinerja organisasi. Pengujian dilakukan melalui dimensi manajemen talenta yang digunakan sebagai sub hipotesis untuk interpretasi penelitian. Hipotesis HH1a mengasumsikan bahwa perencanaan manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dan menolak asumsi tersebut. Alasan yang masuk akal untuk hasil ini adalah bahwa manajemen petugas kesehatan masyarakat Bojonegoro telah menolak untuk mengoptimalkan kapitalisasi tenaga kesehatan berbakat, yang seharusnya mereka gunakan sebagai strategi untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan staf berbakat yang dapat meningkatkan ketergantungan organisasi mereka (Gakovic & Yardley, 2007; Stevens, 2008). Hipotesis H1b mengasumsikan bahwa kompensasi dan penghargaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi, dan temuan tersebut mendukung asumsi tersebut. Alasan yang mungkin untuk hasil ini adalah bahwa manajemen petugas kesehatan masyarakat di Bojonegoro melibatkan pemberian kompensasi dan penghargaan kepada petugas kesehatan melalui skema insentif dan bonus yang membantu mempertahankan dan menciptakan beberapa pekerja kesehatan berbakat dan meningkatkan kinerja organisasi mereka (Berger & Berger, 2003; Richman, Civian, Shannon, Jeffrey Hill, & Brennan, 2008).

Selain itu, hipotesis H1c mengasumsikan bahwa rekrutmen dan rekrutmen staf memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi, dan temuan tersebut menolak asumsi tersebut. Kemungkinan alasan untuk hasil ini adalah bahwa manajemen tenaga kesehatan Bojonegoro tidak memiliki sistem rekrutmen yang efektif yang akan memungkinkan mereka untuk merekrut dan menarik kandidat yang memenuhi syarat yang dapat meningkatkan kinerja organisasi mereka. Hipotesis H1d mengasumsikan bahwa pemberdayaan staf berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, dan temuan menolak asumsi. Alasan yang masuk akal adalah bahwa manajemen petugas kesehatan masyarakat Bojonegoro tidak memberikan komitmen yang cukup untuk memberdayakan petugas kesehatan, dan juga tidak ada pendelegasian wewenang yang efektif dari manajer puncak kepada staf lain (DuBrin, 2013; Gomes, Balkin, & Candy, 2001).

Selain itu, hipotesis H1e mengasumsikan bahwa employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dan temuan menolak asumsi. Alasan yang mungkin untuk hasil ini adalah bahwa petugas kesehatan di kesehatan masyarakat Bojonegoro tidak terlibat dan memiliki rasa memiliki untuk bekerja di lingkungan kesehatan masyarakat Bojonegoro. Mereka tidak memiliki hubungan emosional dan intelektual yang dibutuhkan pekerja untuk mempengaruhi kinerja organisasi untuk pekerjaan mereka (Kennedy & Daim, 2010). Hipotesis H1f mengasumsikan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi, dan temuan tersebut mendukung asumsi tersebut. Alasan yang masuk akal untuk ini adalah bahwa petugas kesehatan Bojonegoro telah terlibat dalam beberapa pelatihan dan pengembangan yang telah meningkatkan bakat mereka dan meningkatkan kinerja organisasi mereka (DuBrin, 2013; Gomes et al., 2001). Hipotesis H1 g

mengasumsikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, dan temuan tersebut mendukung asumsi tersebut. Alasan yang mungkin untuk hasil ini adalah bahwa budaya kesehatan masyarakat di tempat kerja berdampak positif pada bakat pekerja yang kemudian meningkatkan kinerja organisasi (Connell & Walton-Roberts, 2016). Oleh karena itu, temuan tentang dampak signifikan dari manajemen talenta pada kinerja organisasi konsisten dengan studi sebelumnya (misalnya, (Dahshan et al., 2018; Najm & Manasrah, 2017).

Rangkaian asumsi kedua (H2a, H2b, H2c, H2d, H2e, H2f dan H2 g) digunakan untuk menguji pengaruh moderasi dari sistem manajemen kinerja pada hubungan antara dimensi manajemen talenta dan kinerja organisasi. Temuan menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja memoderasi hubungan antara dimensi manajemen talenta dan kinerja organisasi. Artinya, sistem manajemen kinerja mengintegrasikan manajemen organisasi dan kinerja karyawan, yang kemudian memperkuat bakat petugas kesehatan masyarakat Bojonegoro, karena kinerja di tingkat individu konsisten dengan kinerja di tingkat organisasi (Vaiman & Vance, 2010).

## **KESIMPULAN**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh moderasi dari sistem manajemen kinerja pada hubungan antara manajemen talenta dan kinerja organisasi. Studi ini dilakukan di sektor kesehatan masyarakat dan secara khusus difokuskan pada petugas kesehatan masyarakat di Bojonegoro. Sampel penelitian terdiri dari 30 rumah sakit umum dan Puskesmas dengan survei terhadap 430 responden dari pekerja publik digunakan untuk analisis. Studi ini menggunakan SEM di AMOS 24.0 dan temuannya menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja memoderasi hubungan antara manajemen talenta dan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen rumah sakit umum

dan Puskesmas Bojonegoro harus menggunakan sistem manajemen kinerja sebagai alat untuk mengintegrasikan, menyusun kembali strategi dan memperkuat hubungan mereka dengan petugas kesehatan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi mereka. Karena sistem manajemen kinerja yang efektif membantu manajemen untuk mengukur, menyampaikan, dan menghargai kinerja karyawan, hal ini juga membantu mempertahankan karyawan yang berbakat untuk meningkatkan kinerja organisasi. Studi ini berkontribusi pada studi yang ada tentang pentingnya, kegunaan dan dampak dari manajemen talenta dan sistem manajemen kinerja pada kinerja organisasi. Studi ini sejalan dengan studi sebelumnya (eg. (Nafei, 2016)) yang menyatakan bahwa sistem manajemen kinerja adalah sistem yang secara positif meningkatkan manajemen talenta dan memperkuat kinerja organisasi dengan mengintegrasikan dan mengkonfigurasi ulang strategi manajemen.

Dampak dari penelitian ini adalah lemahnya strategi manajemen talenta di sektor kesehatan masyarakat Bojonegoro telah menyebabkan kekurangan tenaga kesehatan berbakat dan migrasi besar-besaran petugas kesehatan dari pengaturan kesehatan masyarakat Bojonegoro. Penerapan sistem manajemen kinerja yang efektif dalam sistem kesehatan masyarakat untuk memperkuat upaya mengidentifikasi tenaga kesehatan berbakat dapat berfungsi sebagai kuantitatif (yaitu memberi ruang untuk petugas kesehatan yang cukup) dan tanggapan kualitatif (yaitu menyediakan petugas kesehatan dengan tingkat keterampilan yang tepat). Selain itu, penggunaan sistem manajemen kinerja untuk memperkuat hubungan antara manajemen talenta dan kinerja organisasi berlaku untuk semua lingkungan di seluruh dunia, terutama dalam lingkungan yang bergejolak dan dinamis di mana manajemen talenta telah menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi (M Christina Meyers et al.,

2013; Maria Christina Meyers & Van Woerkom, 2014).

Mengingat bahwa manajemen talenta telah menjadi tantangan yang dihadapi banyak organisasi di seluruh dunia, studi empiris diperlukan untuk menguji dampak sistem manajemen kinerja pada hubungan antara manajemen talenta dan kinerja organisasi di ekonomi dinamis dan tidak stabil lainnya, khususnya. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat memeriksa dampak manajemen kinerja pada hubungan organisasi dan kinerja manajemen talenta dengan berfokus pada sektor dan konteks lain.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2014). *Performance management*. Pearson.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business, 49*(2), 173–179.
- Ali, A. (2011). Talent management in the Middle East. *Global Talent Management, 155*–178.
- Armstrong, M. (1994). *Performance management key strategies and practical guidelines*. Saxon Graphics Ltd, Derby.
- Beheshtifar, M., & Nekoie-Moghadam, M. (2011). Talent management: A complementary process for succession planning.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2003). The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying. *Developing & Promoting Your Best People*.
- Bourne, M., Kennerley, M., & Franco-Santos, M. (2005). Managing through measures: a study of impact on performance. *Journal of Manufacturing Technology Management, 25*(2), P201.
- Braam, G. J. M., & Nijssen, E. J. (2004). Performance effects of using the balanced scorecard: a note on the Dutch experience. *Long Range Planning, 37*(4), 335–349.
- Buchner, T. W. (2007). Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD. *Human Resource Development International, 10*(1), 59–73.
- Cardy, R. L., & Leonard, B. (2003). *Performance management: Concepts, skills, and exercises*. Armonk, NY: ME Sharp. Inc.
- Connell, J., & Walton-Roberts, M. (2016). What about the workers? The missing geographies of health care. *Progress in Human Geography, 40*(2), 158–176.
- Costello, S. (1993). *Effective performance management*. McGraw-Hill.
- D'Annunzio-Green, N. (2008). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20*(7), 807–819.
- Dahshan, M., 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), 108–123.
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of Knowledge Management*.
- Devine, M. P. (2008). *Talent Management in Public Sector*. Ashridge business School. Retrieved on 22 nd May 2013 from Http.
- DuBrin, A. J. (2013). *Principles of leadership*. South-western Cengage learning.
- Gakovic, A., & Yardley, K. (2007). Global talent management at HSBC. *Organization Development Journal, 25*(2), P201.
- Gardner, T. M. (2002). In the trenches at the talent wars: Competitive interaction for scarce human resources. *Human Resource*

- Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 41(2), 225–237.
- Gomes, M., Balkin, D., & Candy, R. L. (2001). *Managing Human Resources*. Prentice Hall International, Inc. New York.
- Grobler, P. A. (2005). *Human resource management in South Africa*. Cengage Learning EMEA.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136.
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743–757.
- Iles, P. (2008). *Talent balancing: Staffing your company for long-term success*. Taylor & Francis.
- James Sunday Kehinde PhD, A. C. A. (2012). Talent management: Effect on organizational performance. *Journal of Management Research*, 4(2), 178.
- Kennedy, E., & Daim, T. U. (2010). A strategy to assist management in workforce engagement and employee retention in the high tech engineering environment. *Evaluation and Program Planning*, 33(4), 468–476.
- Lawler, E. E. (2003). Reward practices and performance management system effectiveness. *Organizational Dynamics*, 32(4), 396–404.
- Maxwell, G., Watson, S., & D'Annunzio-Green, N. (2008). Managing the talent management pipeline. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Meyers, M Christina, Van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321.
- Meyers, Maria Christina, & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203.
- Nafei, W. A. (2016). The Impact of Talent Management on Organizational Performance: Evidence from the Industrial Companies in Egypt. *Impact Factor*, 3.
- Najm, A., & Manasrah, A. K. (2017). The effect of talent management on organizational performance: applied study in Jordanian banks. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 13(1), 36–51.
- Payambarpour, S. A., & Hooi, L. W. (2015). The impact of talent management and employee engagement on organisational performance. *International Journal of Management Practice*, 8(4), 311–336.
- Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(879), 10–1037.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. John Wiley & Sons.
- Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Jeffrey Hill, E., & Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of

- formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work and Family*, 11(2), 183–197.
- Rogelberg, S. G., & Stanton, J. M. (2007). Introduction: Understanding and dealing with organizational survey nonresponse. Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Sareen, P., & Mishra, S. (2016). A study of talent management and its impact on performance of organizations. *Journal of Business and Management*, 18(12), 66–73.
- Shaffer, F. A., Bakhshi, M., Dutka, J. T., & Phillips, J. (2016). Code for ethical international recruitment practices: the CGFNS alliance case study. *Human Resources for Health*, 14(1), 31.
- Smith, P. C., & Goddard, M. (2002). Performance management and operational research: a marriage made in heaven? *Journal of the Operational Research Society*, 53(3), 247–255.
- Sood, K. (2018). “Talent-Innate or Acquired? Theoretical Considerations and Their Implications for Talent Management”. *International Journal of Business & Engineering Research*, 11.
- Stahl, G. K. (2007). *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline*. Insead.
- Stevens, H. P. (2008). Total quality management now applies to managing talent. *The Journal for Quality and Participation*, 31(2), 15.
- Vaiman, V., & Vance, C. (2010). *Smart talent management: building knowledge assets for competitive advantage*. Edward Elgar Publishing.
- Ying, Z. Y. (2012). The impact of performance management system on employee performance. *Unpublished Master Thesis*.
- Zhang, Y. (2012). The impact of performance management system on employee performance-Analysis with WERS 2004. University of Twente.