



Peran Strategi Manajemen Bakat Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai dalam Situasi Pandemi Covid 19

Nurmala Nurmala

Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Pontianak, Pontianak, Indonesia

Email: ibu.nurmala@gmail.com

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara strategi manajemen bakat dan kinerja pegawai di institusi pendidikan tinggi vokasi, khususnya di Politeknik Negeri Pontianak Provinsi Kalimantan Barat. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai tenaga kependidikan di lingkungan Politeknik Negeri Pontianak. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik purposive sampling berjumlah 50 orang. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner tertutup dengan skala Likert 4 pilihan. Kuesioner yang dikembalikan oleh responden berjumlah 49 orang. Hasil penelitian menemukan bahwa strategi manajemen bakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai/karyawan di lingkungan Politeknik Negeri Pontianak (POLNEP) Provinsi Kalimantan Barat, serta pengaruh strategi manajemen bakat terhadap kinerja pegawai tersebut terkategori kuat dan variabel strategi manajemen bakat memberikan kontribusi sebesar 56% dalam menjelaskan variabel kinerja pegawai.

Kata Kunci: Manajemen Bakat, Perguruan Tinggi Vokasi, Sumber Daya Manusia Berbakat

Abstract - This study aims to examine the relationship between talent management strategies and employee performance in vocational higher education institutions, especially at the Pontianak State Polytechnic, West Kalimantan Province. The population of this study were all education personnel at the Pontianak State Polytechnic. Sampling was done using a purposive sampling technique totaling 50 people. The research instrument used was a closed questionnaire with a 4-choice Likert scale. The questionnaires returned by the respondents amounted to 49 people. The results of the study found that talent management strategies had a positive and significant effect on the performance of employees in the Pontianak State Polytechnic (POLNEP) West Kalimantan Province, and the influence of talent management strategies on employee performance was categorized as strong and talent management strategy variables contributed 56% in explain employee performance variables.

Keywords: Talent Management, Vocational Colleges, Talented Human Resources

1. PENDAHULUAN

Penentu utama keberhasilan suatu organisasi di arena persaingan global seperti saat ini, terutama dalam menghadapi situasi pandemi Covid 19 adalah manajemen bakat (*talent management*). Namun hal ini belum sepenuhnya disadari oleh organisasi seperti di sektor pendidikan, khususnya perguruan tinggi vokasi. Berbagai masalah sumber daya manusia dihadapi oleh organisasi atau perusahaan dalam situasi persaingan global. Keadaan ini menuntut kemampuan manajer untuk mengidentifikasi, mendidik, dan menggunakan orang-orang yang dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi (Barner, 2006). Pada prinsipnya, setiap organisasi atau perusahaan harus peka terhadap kesulitan yang dihadapi oleh karyawan (Kiyonaga, 2004). Manajemen bakat memiliki peran penting yang strategis dalam proses identifikasi dan pengembangan individu kunci yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan penting dalam bisnis. Kurang diperhatikannya tentang peran manajemen bakat akan menyebabkan terjadinya kekurangan bakat (Dychtwald, Erickson, & Morrison, 2006). Manajemen bakat adalah proses di mana orang-orang terbaik direkrut, dikembangkan, dan dipertahankan (Rothwell, 2010). Manajemen bakat berisi rekrutmen, seleksi, identifikasi, retensi, manajemen, dan pengembangan tenaga kerja, yang memiliki potensi kinerja tinggi (Lamoureux et al., 2009).

Pada dasarnya, manajemen bakat membentuk kumpulan bakat yang berisi sumber eksternal dan internal dan menyebarkan sumber daya yang tak ternilai tersebut di posisi terpenting, dan kemudian berkonsentrasi pada motivasi, komitmen organisasi, dan perilaku peran ekstra, yang berpengaruh pada kinerja organisasi (Collings & Mellahi, 2009). Gallardo-Gallardo et al., (2013) mencatat bahwa bakat dapat dibentuk sebagai konsep kemampuan alami, penguasaan, komitmen,



dan kecocokan, yang terbukti sebagai kemampuan bawaan, keterampilan yang diperoleh, pengetahuan, dan sikap di mana hasil yang lebih baik dapat dicapai.

Untuk mengembangkan model manajemen bakat yang dapat memenuhi kebutuhan masa depan organisasi, harus menyertakan praktik terbaik dalam model manajemen bakat yang tidak hanya mengidentifikasi bakat utama, tetapi juga mengukurnya. Ada dua variabel utama model manajemen bakat, yaitu pola pikir manajemen bakat (*talent management mindset*) dan strategi manajemen bakat (*talent management strategy*). Ashton dan Morton (2005) mendefinisikan manajemen bakat sebagai "integrasi inisiatif atau konstruk yang berbeda ke dalam kerangka aktivitas yang koheren". Mereka menekankan pada komponen penting tertentu untuk mendefinisikan manajemen bakat, yaitu etos yang juga dikenal sebagai "pola pikir bakat", merujuk pada "penanaman nilai dan perilaku" yang "mendukung pandangan bahwa setiap orang memiliki potensi yang layak untuk dikembangkan" (Luna-Arocas & Morley, 2015).

Luna-Arocas dan Morley (2015) mendefinisikan strategi manajemen bakat sebagai "pendekatan sistematis untuk daya tarik, pengembangan dan retensi orang-orang dengan kompetensi unggul yang sesuai dengan konteks pekerjaan". Dari perspektif ini, manajemen bakat berurusan dengan kompetensi yang harus diidentifikasi berdasarkan nilai dan tujuan organisasi (Hayton & McEvoy, 2006).

Global Talent Competitiveness Index 2021 menginformasikan bahwa Indonesia berada pada peringkat ke 80 dari 134 negara. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan Indonesia untuk mempertahankan bakat masih belum baik. Banyak faktor yang menyebabkan sulitnya bagi Indonesia untuk menaikan peringkat GTCI, antara lain banyaknya tenaga kerja yang berusia tua dan keragaman generasi yang mengharuskan organisasi mempertimbangkan kembali strategi manajemen bakatnya untuk memenuhi beragam harapan karyawan yang berkaitan dengan lingkungan kerja, keamanan finansial, dan pertumbuhan serta pengembangan kualitas sumber daya manusia. Beberapa penulis telah menekankan kebutuhan universal untuk manajemen bakat (Hafez, AbouelNeel & Elsaid, 2017).

Selain Indonesia berada di peringkat ke-80 secara keseluruhan pada Global Talent Competitiveness Index 2021, kurangnya kapasitas, risiko non-kinerja karyawan, dan biaya yang sangat tinggi terkait dengan penggantian staf hanyalah beberapa alasan mengapa manajemen bakat tetap menjadi pertimbangan organisasi yang semakin penting. Terlepas dari kenyataan ini, banyak organisasi telah gagal untuk beradaptasi dengan tantangan yang terkait dengan peningkatan globalisasi dan perang yang dihasilkan untuk bakat. Boudreau dan Ramstad (2005) menekankan pentingnya memiliki fokus manajemen bakat dalam organisasi, sedangkan Lewis dan Heckman (2006) menunjukkan kurangnya temuan berbasis penelitian untuk mengakui dan memahami pentingnya manajemen bakat.

Sumber daya manusia berbakat (*talented human resources*) dihasilkan melalui institusi pendidikan, khususnya pendidikan vokasi baik pada jenjang pendidikan menengah (SMK) maupun pendidikan tinggi (Politeknik). Saat ini, tatanan kehidupan dunia terutama dunia industri sedang berada dalam suasana era Revolusi Industri 4.0 yang ditandai dengan terjadinya berbagai perubahan besar terutama dalam bidang teknologi. Perubahan teknologi tersebut meliputi antara lain di bidang kecerdasan buatan (*artificial intelligent*), robot, teknologi nano, komputer kuantum, *internet of things*, percetakan tiga dimensi (3D), dan kendaraan tanpa awak. Untuk menghadapi situasi saat ini, maka dibutuhkan berbagai jenis keterampilan pekerja industri seperti: berpikir tingkat tinggi (*higher order of thinking*) dan pemecahan masalah kompleks (*complex problem solving*), kemampuan melakukan koordinasi, negosiasi, persuasi dan mentoring (*social skill*), berpikir kritis (*critical thinking*), dan kemampuan kognitif (*cognitive abilities*) yang mencakup fleksibilitas kognitif (*cognitive flexibility*), kreativitas (*creativity*), dan berpikir logis (*logical reasoning*).

Karakteristik perubahan seperti dikemukakan di atas menuntut sistem pendidikan di Indonesia termasuk pendidikan vokasi seperti Politeknik perlu menyesuaikan diri dengan cara mengintegrasikan fenomena perubahan tersebut ke dalam sistem pendidikan Politeknik terutama proses pembelajaran. Setiap institusi Politeknik perlu menyiapkan strategi proses pembelajaran agar mahasiswa dapat memperoleh pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*), dan keterampilan



(*psikomotorik/skill*) yang sesuai dengan kebutuhan pengguna lulusan (pasar kerja). Hasil-hasil penelitian yang dilaksanakan oleh dosen di institusi Politeknik harus terkait dan mendukung proses pembelajaran. Demikian pula, dengan karya inovatif yang dihasilkan dari produk penelitian memiliki nilai manfaat yang tinggi untuk menunjang kesejahteraan masyarakat sebagai wujud dari tanggung jawab institusi Politeknik terhadap masyarakat. Hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di lingkungan institusi Politeknik diharapkan memiliki nilai jual komersil untuk mendukung “revenue generating system” dalam rangka meningkatkan sumber-sumber pembiayaan penyelenggaraan program tridharma dan pengelolaan institusi Politeknik. Berhasil tidaknya seluruh aktivitas yang dilaksanakan dalam institusi Politeknik perlu didukung oleh karyawan/pegawai yang memiliki bakat sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi Politeknik.

Perlu disadari bahwa hingga saat ini Indeks Pembangunan Manusia (Human Development Index/HDI) dan *Global Talent Competitives Index* (GTCI), Indonesia masih berada di bawah negara ASEAN lainnya seperti Singapura, Malaysia, Brunei, dan Filipina. Tetapi ada peluang untuk terus berkembang sehubungan dengan prediksi yang disampaikan oleh Pricewaterhouse Coopers pada tahun 2017 yang menyatakan bahwa Indonesia menjadi negara ekonomi terbesar ke-4 di dunia pada tahun 2050 dengan prediksi jumlah penduduk sekitar 331 juta dengan 65% dari penduduk tersebut merupakan usia produktif. Kunci keberhasilannya terletak pada investasi sumber daya manusia atau *human capital* yang harus dibangun dan disiapkan melalui institusi pendidikan termasuk insituti Politeknik.

Masih rendahnya nilai HDI dan kemampuan daya saing berdasarkan standar GCTI Indonesia diperparah lagi oleh tingginya angka pengangguran terbuka yang pada tahun 2019 mencapai sekitar 7 juta orang dan salah satunya dikontribusi oleh lulusan sarjana. Potret ini menggambarkan bahwa kualitas dan daya saing *human capital* Indonesia masih perlu terus ditingkatkan. Institusi Politeknik, khususnya yang berada di Provinsi Kalimantan Barat perlu menyadari tantangan tersebut dan menata pengelolaan institusinya menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih inovatif dengan memperhatikan pula terjadinya perubahan (disrupsi) dalam masyarakat di antaranya terkait dengan proses industri yang besinggungan langsung dengan institusi Politeknik. Karyawan/pegawai di institusi Politeknik saat ini dituntut menjadi komunitas generasi dalam lingkungan masyarakat yang cerdas (*smart society*) yang memiliki karakter lebih kreatif, cepat tanggap, dan sangat bergantung pada teknologi. Penggunaan teknologi menjadi semakin tidak terbatas oleh waktu dan tempat serta terhubung satu sama lain.

Ada berbagai tantangan dan kelemahan yang saat ini dihadapi oleh institusi Politeknik di Provinsi Kalimantan Barat, terutama dalam menghadapi situasi pandemi COVID 19. Salah satunya adalah terkait dengan sumber daya manusia. Berdasarkan pra-survei yang dilaksanakan dan informasi yang diperoleh dari bagian kepegawaian di institusi Politeknik Negeri Pontianak (POLNEP), ditemukan berbagai masalah terkait kinerja karyawan/pegawai sebagai berikut: (1) beberapa staf tidak bisa bekerja sesuai dengan harapan institusi, (2) beberapa staf tidak kompeten di dalam bidang pekerjaan, (3) beberapa staf kurang mencapai target pekerjaan yang telah diberikan, (4) beberapa staf kurang berkualitas dalam bekerja, (5) beberapa staf tidak sesuai dengan klasifikasi pendidikan sehingga tidak memahami apa yang diinstruksikan oleh atasan, (6) masih ada beberapa staf yang belum bisa menyelesaikan pekerjaan yang diminta oleh manajemen, (7) masih ada staf yang belum efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan, (8) beberapa staf kurang berinisiatif, harus menunggu perintah atasan, (9) beberapa staf sering menunda pekerjaan, (10) kurang berkenan menerima saran dan kritik dari teman atau atasan, (11) beberapa staf tidak fokus dengan pekerjaan, (12) ada yang tidak bisa bekerjasama dengan teman satu unit kerja, sehingga sering dipindahkan di unit – unit yang lain, (13) kurang peduli dengan keadaan sesama teman, (14) tidak mau menerima kritik dan saran, (15) tidak bisa bekerjasama dengan unit lain, (16) beberapa staf kurang bisa berkomunikasi dengan sesama, (17) SOP masih belum diterapkan dengan baik pada unit – unit kerja tertentu, (18) beberapa staf tidak mau menginformasikan yang didapat dari atasan, dan tidak mau berbagi ke rekan kerja yang lain, (19) lebih asik dengan *gadget* di dalam jam kerja, (19) beberapa staf tidak dihormati/dihargai, (20) beberapa staf tidak bisa mengeluarkan ide – ide, dan (20) hampir sebagian besar staf tidak memahami visi dan misi institusi.

Selain masalah-masalah tersebut di atas, ditemukan pula masalah lain terkait dengan penerapan protokol kesehatan yang ketat untuk mencegah atau mengurangi penyebaran virus COVID 19 dengan membatasi interaksi sosial (*social distancing*) dan memberlakukan bekerja dari rumah (*work from home*) memicu terjadinya berbagai masalah baik yang bersifat individu maupun organisasi, antara lain: (1) sulit melakukan monitoring pegawai, (2) terjadinya penurunan motivasi kerja di kalangan pegawai, (3) terjadinya banyak gangguan kerja, (4) terjadinya miskomunikasi, (5) keamanan data, (5) peningkatan biaya operasional rumah tangga, dan (6) tidak semua jenis pekerjaan dapat dilakukan dari rumah. Berbagai fenomena sebagaimana dikemukakan di atas sangat menarik untuk dikaji lebih mendalam melalui penelitian untuk mencari solusi dalam menyelesaikannya, yaitu melalui penerapan strategi manajemen bakat.

Meskipun secara konseptual terjadi peningkatan kontribusi manajemen bakat (*talent management*) terhadap manajemen sumber daya manusia, tetapi masih belum banyak ditemukan penelitian akademik terkait dengan penerapan strategi manajemen bakat, terutama di lingkungan institusi pendidikan seperti pendidikan tinggi vokasi (Politeknik), khususnya di negara berkembang seperti Indonesia. Berdasarkan alasan ini, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam tentang penerapan strategi manajemen bakat dan kinerja pegawai di institusi pendidikan Politeknik yang ada di Provinsi Kalimantan Barat. Penelitian ini diharapkan memberi manfaat untuk meningkatkan pemahaman pentingnya penerapan strategi manajemen bakat dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, terutama di institusi pendidikan. Pemahaman tentang faktor-faktor manajemen bakat dan strategi penerapan manajemen bakat dapat memberikan kontribusi untuk meningkatkan kinerja pegawai, terutama di institusi pendidikan tinggi vokasi (Politeknik) Provinsi Kalimantan Barat.

2. METODE

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara strategi manajemen bakat dan kinerja pegawai di institusi pendidikan tinggi vokasi, khususnya di Politeknik Negeri Pontianak Provinsi Kalimantan Barat. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai tenaga kependidikan di lingkungan Politeknik Negeri Pontianak. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* berjumlah 50 orang. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner tertutup dengan skala Likert 4 pilihan. Kuesioner yang dikembalikan oleh responden berjumlah 49 orang. Penelitian ini hanya melibatkan dua variabel, yaitu strategi manajemen bakat dan kinerja pegawai. Variabel strategi manajemen bakat diukur dengan indikator: (1) proses, (2) Omanajemen, dan (3) lingkungan. Sedangkan variabel kinerja pegawai diukur dengan indikator: (1) hasil kerja, (2) keandalan, (3) kerjasama, (4) adaptasi, dan (5) komunikasi. Selanjutnya, data yang terkumpul diolah dan dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensial menggunakan SPSS.

3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dinyatakan bahwa kedua variabel dalam penelitian ini yang terdiri atas Strategi Manajemen Bakat dan Kinerja Pegawai reliabel dengan masing-masing nilai sebesar 0,771 dan 0,909. Demikian pula dengan hasil uji validitas diperoleh hasil seluruh item kuesioner dinyatakan valid karena di atas 0,288 (r_{tabel}).

Sedangkan berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan uji t diperoleh hasil seperti tercantum pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil uji t

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14.704	7.775		1.891	.065
SMBN	2.647	.342	.748	7.733	.000

a. Dependent Variable: KPN

Berdasarkan Tabel 1 nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($7.773 > 1.678$) sehingga variabel strategi manajemen bakat (X) berpengaruh positif dan signifikan (.000) terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Tabel 2 menunjukkan nilai koefisien determinasi untuk mengetahui persentase variasi variabel eksogen yang dapat dijelaskan oleh variasi variabel endogen.

Tabel 2. Model summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.748 ^a	.560	.551	6.08479

a. Predictors: (Constant), SMBN

Berdasarkan Tabel 2, nilai R adalah 0.748 yang berarti bahwa hubungan antara variabel strategi manajemen bakat (X) dan kinerja pegawai (Y) sebesar 74,8 persen yang terkategori kuat. Sementara, nilai R^2 adalah 0,560 yang berarti sebesar 56 persen variabel kinerja pegawai (Y) dapat dijelaskan oleh variabel strategi manajemen bakat (X). Sedangkan, sisanya sebesar 44 persen dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian ini menemukan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara strategi manajemen bakat terhadap kinerja pegawai. Hubungan di antara kedua variabel tersebut terkategori kuat dan ditemukan bahwa variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel strategi manajemen bakat sebesar 56%. Hal ini membuktikan pentingnya setiap organisasi/perusahaan untuk menerapkan strategi manajemen bakat. Dalam konteks penelitian ini, strategi manajemen bakat diukur melalui dimensi: (1) proses, (2) manajemen, dan (3) lingkungan. Hampir semua indikator strategi manajemen bakat yang diukur dari keempat dimensi tersebut telah dilaksanakan dengan baik di institusi POLNEP, kecuali dua indikator dalam dimensi manajemen bakat yakni terkait dengan pemberian pelatihan dan bimbingan dari pimpinan terhadap staf dan pemberian pujian dan pengakuan atas pencapaian kinerja yang diberikan oleh institusi POLNEP kepada staf yang dinilai masih kurang baik.

Pelatihan karyawan (pegawai/staf) memainkan peranan yang sangat penting di situasi perkembangan teknologi yang berlangsung sangat cepat seperti saat ini. Pelatihan dapat memperbarui dan memperluas kompetensi pekerja dalam melakukan pekerjaannya. Selain itu, melalui pemberian pelatihan yang di dalamnya terdapat proses bimbingan akan memberikan keuntungan pribadi dan sosial bagi setiap pekerja dan organisasi secara keseluruhan. Suasana pandemi Covid 19 menuntut setiap organisasi/perusahaan agar mampu menangkap peluang sekaligus tantangan meningkatkan kompetensi pekerja untuk mengelola pekerjaan dalam jarak jauh. Kendala utama yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan dalam menyelenggarakan kegiatan pelatihan bagi para karyawannya adalah penyediaan dana khusus untuk program pelatihan. Kendala lain yang dihadapi adalah terjadinya mobilitas pekerja melalui perburuan oleh perusahaan lain yang menawarkan fasilitas dan kompensasi yang lebih baik. Hal ini dapat terjadi pula pada organisasi seperti perguruan tinggi. Kendala-kendala tersebut dapat mengganggu investasi modal manusia (*human capital*) yang ada dalam suatu organisasi/perusahaan (Leuven, 2005). Bila kendala-kendala tersebut dapat diatasi, maka organisasi/perusahaan akan mendapat keuntungan berupa peningkatan kualitas sumber daya manusianya.

Pemberian penghargaan (*reward*) atau pemberian pujian dan pengakuan atas pencapaian kinerja kepada seorang karyawan merupakan pendorong utama bagi suatu organisasi/perusahaan yang memiliki sumber daya manusia berkualitas. Hal ini kurang mendapat perhatian yang serius terutama di lingkungan perguruan tinggi seperti institusi POLNEP. Pemberian penghargaan terhadap karyawan di lingkungan perguruan tinggi sangat penting untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan berbakat dalam meningkatkan kualitas layanan dan meningkatkan kepuasan *stakeholders* baik internal maupun eksternal sehingga dapat meningkatkan citra dan reputasi. Karyawan yang dihargai dengan benar akan berkinerja lebih baik. Penghargaan karyawan adalah



peningkat penting kinerja sumber daya manusia. Sumber daya manusia memastikan kinerja organisasi, terlepas dari apakah itu organisasi jenis publik, swasta atau non-pemerintah.

Sistem penghargaan dapat meliputi pemberian imbalan finansial dan non-finansial yang merupakan titik sentral dari proses motivasi (Singleton & Spurgeon, 2018). Penghargaan yang paling banyak digunakan dan menjadi faktor motivasi yang sangat efektif adalah penghargaan finansial (Valentine et al., 2019). Motivasi adalah proses yang dilakukan oleh manajer yang berorientasi pada perolehan hasil, dengan karyawan sebagai subjek (Hunter, 2012; Wilton, 2019; Valentine et al., 2019; Achim et al., 2013). Proses motivasi tergantung pada banyak faktor dan karakteristik psikologis karyawan (Grigoroudis & Zopounidis, 2012; Dessler, 2019). Alasan individu untuk bekerja lebih baik adalah kebutuhan, keinginan, dan harapan (Pinto, 2011). Motivasi berbeda-beda untuk setiap individu tergantung pada kebutuhan, tujuan, dan faktor motivasi (Hunter, 2012; Torrington, 2014).

4. KESIMPULAN

Strategi manajemen bakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai/karyawan di lingkungan Politeknik Negeri Pontianak (POLNEP) Provinsi Kalimantan Barat. Pengaruh strategi manajemen bakat terhadap kinerja pegawai tersebut terkategori kuat dan variabel strategi manajemen bakat memberikan kontribusi sebesar 56% dalam menjelaskan variabel kinerja pegawai.

REFERENCES

- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28–31. <https://doi.org/10.1108/14754390580000819>
- Barner, R. (2006). *Bench strength: Developing the depth and versatility of your organization's leadership talent*. San Francisco, CA: American Management Association.
- Barnett, R., & Davis, S. (2008). Creating greater success in succession planning. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 721–739. <https://doi.org/10.1177/1523422308322277>
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practices to strategic talent decision science. *People and Strategy*, 28(2), 17–26.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31–56. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2015-0194>
- Hafez, E., AbouelNeel, R., & Elsaid, E. (2017). An exploratory study on how talent management affects employee retention and job satisfaction for personnel administration in Ain Shams University Egypt. *Journal of Management and Strategy*, 8(4), 1. <https://doi.org/10.5430/jms.v8n4p1>
- Kiyonaga, N. B. (2004). Today is the tomorrow you worried about yesterday: Meeting the challenges of a changing workforce. *Public Personnel Management*, 33(4), 357–361. <https://doi.org/10.1177/009102600403300401>
- Lamoureux, K., Campbell, M., & Smith, R. (2009). High-impact succession management. Executive summary. Retrieved from North Carolin.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- 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.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York, NY: Amacom.