



PENGARUH TALENT MANAGEMENT TERHADAP JOB SATISFACTION: TINJAUAN LITERATUR

Alda Clarissa Sunaryo ^{*1}, Annisa Kharenina Augustine², Yohanes Firmansyah³

^{1,2,3} Universitas Tarumanagara, Jl. Letjen S. Parman No. 1, Jakarta Barat 11440

021 - 56958723

e-mail: ¹*1aldaclarissa99@gmail.com, ²annisakharenina@gmail.com, ³yohanesfirmansyah28@gmail.com

Abstract: *Start-up companies in Indonesia are growing rapidly and this development supported by technological developments that continue to increase. The rapid development of technology and start-up companies, the need for human resources is also increasing. This matter has triggered the emergence of new professions that are increasingly found among young millennials. The emergence of new professions in start-up companies in the industrial era 4.0 encourages everyone to continue to develop themselves to maintain their job or get a better job. Self-development through formal education that has been achieved is not enough to meet the demands of work and positions in a company, so training and career development are needed. This training and career development is included in one of the talent management processes for employees to provide new skills to employees and can make employees like their work and tasks so that employees feel satisfied with their work. The research method used in this study is the literature review method. The data was collected from previous studies and literature on talent management and job satisfaction identified through various electronic databases. Based on the results of this literature review, it shows that talent management has a positive and significant influence on job satisfaction. This research can be the initial basis for further research on the influence of talent management on job satisfaction.*

Keywords: *Talent Management, Job Satisfaction, Human Resource Management*

Abstrak: Perusahaan *start-up* di Indonesia semakin berkembang dan perkembangan ini didukung oleh adanya perkembangan teknologi yang terus meningkat. Dengan perkembangan teknologi dan perusahaan *start-up* yang pesat, kebutuhan akan sumber daya manusia juga semakin banyak. Hal ini memicu munculnya profesi pekerjaan baru yang semakin banyak ditemui di kalangan anak muda generasi milenial. Munculnya profesi pekerjaan baru di perusahaan *start-up* pada era industri 4.0 ini mendorong setiap orang untuk terus mengembangkan dirinya agar dapat mempertahankan pekerjaan yang dimilikinya atau mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan diri melalui pendidikan formal yang telah dicapai tidak cukup untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan jabatan dalam suatu perusahaan, sehingga diperlukannya pelatihan dan pengembangan karir. Pelatihan dan pengembangan karir ini termasuk dalam salah satu proses *talent management* untuk karyawan dengan tujuan memberikan keterampilan baru kepada karyawan dan dapat membuat karyawan menyukai pekerjaan serta tugas-tugasnya, sehingga karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode tinjauan literatur (*literature review*). Pengumpulan data dilakukan dari penelitian-penelitian dan literatur sebelumnya mengenai *talent management* dan *job satisfaction* yang diidentifikasi melalui berbagai *database* elektronik. Berdasarkan hasil dari tinjauan literatur ini menunjukkan bahwa *talent management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai landasan awal untuk penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh *talent management* terhadap *job satisfaction*.

Kata kunci: Manajemen Bakat, Kepuasan Kerja, Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pendahuluan

Pada saat ini negara Indonesia memiliki banyak perusahaan *start-up*. Perusahaan *start-up* adalah perusahaan yang ditekuni oleh kurang dari 20 orang karyawan yang bisnisnya beroperasi secara digital dan mempunyai pergerakan sangat cepat, contohnya seperti Lazada, Urbanesia, Gojek, Kaskus, dan lain-lain (Suwarno & Silvianita, 2017). Perkembangan perusahaan *start-up* di Indonesia menunjukkan kecenderungan yang terus meningkat selama beberapa tahun terakhir ini (Silalahi, 2017). Berdasarkan data dari Startup Ranking (n.d.) menunjukkan per tanggal 14 Juni 2022 terdapat 2.380 *start-up* di Indonesia dan Indonesia menduduki posisi keenam terbanyak perusahaan *start-up* di dunia.

Beberapa perusahaan *start-up* yang dulunya memiliki mekanisme bisnis konvensional sudah berhasil merubah menjadi berbasis internet karena perkembangan ini didukung oleh peningkatan jumlah pengguna internet yang terus meningkat juga (Silalahi, 2017). Menurut Moazed dan Johnson (dalam Setiawan, 2018), fenomena munculnya perusahaan *start-up* dengan model bisnis berbasis internet/*online* yang sering disebut *e-commerce* bagi sebagian pelaku usaha merupakan keuntungan yang dapat membantu meningkatkan skala bisnis tanpa investasi. Lalu, Choudary dan Parker et al. (dalam Setiawan, 2018) juga menjelaskan bahwa selain keuntungan yang disebutkan sebelumnya, *e-commerce* juga dapat meningkatkan nilai pelanggan dengan memanfaatkan efek jaringan.

Perkembangan perusahaan *start-up* yang semakin pesat ini membutuhkan sumber daya manusia untuk meningkatkan jumlah dan kualitas perusahaan *start-up* di Indonesia. Dengan adanya kebutuhan sumber daya manusia, hal ini memberikan peluang khususnya baik bagi mahasiswa *fresh graduate* yang nantinya akan memilih karir maupun orang-orang yang sudah memiliki pengalaman kerja (Sentika et al., 2020). Sumber daya manusia yang dibutuhkan pada setiap perusahaan *start-up* berbeda-beda kebutuhannya, misalnya saat ini pada terdapat informasi mengenai lowongan pekerjaan di Kumparan.com (2022) yang tergolong perusahaan *start-up* dan ada berbagai macam posisi pekerjaan yang dibuka, seperti di bagian *commercial (client partner, planner, graphic designer, content writer, project administrator, dan solution partner)*, di bagian *content (editor kumparanWOMAN, Reporter, Senior Creative, Video Editor)*, di bagian *product and data (data scientist)*, di bagian *marketing (brand communication manager and specialist, copywriter, marketing analyst lead and officer)*, dan lain-lain. Perubahan teknologi yang berkembang dengan pesat memicu munculnya profesi pekerjaan tersebut dan profesi pekerjaan *independent* seperti *vlogger, desainer, programmer, researcher, film maker, content creator, dan gamer* yang semakin banyak ditemui di kalangan anak muda generasi milenial (Perdana, 2019).

Munculnya profesi pekerjaan baru di perusahaan *start-up* pada era industri 4.0 ini mendorong setiap orang untuk terus mengembangkan dirinya agar dapat mempertahankan pekerjaan yang dimilikinya atau mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Oleh karena itu, pendidikan formal yang telah dicapai tidak cukup untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan jabatan dalam suatu perusahaan, sehingga pelatihan dan pengembangan sangat perlu dilakukan melihat perkembangan zaman saat ini sangat pesat (Cahya et al., 2021). Nugroho et al. (2021) menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan karir termasuk dalam salah satu proses *talent management*. *Talent management* mencakup semua proses sumber daya manusia, administrasi dan teknologi, serta biasanya mengacu pada *sourcing, seleksi, retaining, pengembangan, pembentukan dan pembaruan tenaga kerja dengan analisis dan perencanaan*. Kemudian, *talent management* juga berkaitan dengan perekrutan, pengembangan, dan proses manajemen tenaga kerja yang bisa disebut sebagai mengoptimalkan *talent* (Abdollahbeigi et al., 2017).

Pelatihan dan pengembangan karyawan tidak hanya untuk memperoleh pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan baru, tetapi juga memungkinkan untuk memperkenalkan

perubahan kepada karyawan, mendorong perubahan sikap mereka, dan memperkenalkan karyawan pada bisnis penting yang memerlukan proses pengambilan keputusan. Dengan mengembangkan kualitas karyawan melalui pelatihan merupakan kebijakan yang baik untuk berinvestasi dalam mengembangkan keterampilan karyawan, sehingga karyawan dapat meningkatkan produktivitas atau efisiensi dirinya dan diharapkan dapat meningkatkan profitabilitas jangka panjang dari perusahaan (Abdollahbeigi et al., 2017).

Pelatihan penting bagi karyawan agar tercapainya kesejahteraan baik industri dan nasional melalui identifikasi *job satisfaction*. Kemudian, dengan memberikan pelatihan pada karyawan, maka produktivitas perusahaan diharapkan meningkatkan keterampilan, ilmu, dan perilaku karyawan yang diakibatkan adanya peningkatan posisi karyawan, serta dapat memperbaiki kinerja karyawan (Resnadita, 2020). Berdasarkan hasil penelitian dari Muntazeri dan Indrayanto (2018) serta Resnadita (Resnadita, 2020) menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* yang artinya semakin baik tingkat pelatihan, maka semakin tinggi juga tingkat *job satisfaction* karyawan. Hal tersebut menjelaskan bagaimana pelatihan memberikan keterampilan baru kepada karyawan dan dapat membuat karyawan menyukai pekerjaan serta tugas-tugasnya (Muntazeri & Indrayanto, 2018).

Menurut Dzimbiri dan Molefi (2021), secara umum *job satisfaction* dikaitkan dengan kesehatan individu di tempat kerja yang melibatkan apa yang dinikmati karyawan, melakukan pekerjaannya dengan sempurna, dan dihargai atas upaya yang telah dilakukannya. *Job satisfaction* juga dapat didefinisikan sebagai perasaan antusias dan senang dengan pekerjaannya. Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* merupakan faktor kunci yang mengarah pada pendapatan, pengakuan, promosi dan pencapaian tujuan lain yang mengarah pada rasa pemenuhan (Dzimbiri & Molefi, 2021).

Berdasarkan pemaparan-pemaparan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan tinjauan literatur yang berfokus pada literatur yang membahas mengenai pengaruh *talent management* terhadap *job satisfaction*. Namun, pada penelitian-penelitian sebelumnya yang membahas mengenai *talent management* dan *job satisfaction* disertai variabel-variabel lain dalam penelitiannya masih terdapat keterbatasan pada penelitian, sehingga pemahaman ilmiah mengenai topik ini masih terbatas dan landasan teori yang lebih luas diperlukan untuk penelitian di masa mendatang. Tinjauan literatur ini bertujuan untuk mempertajam fokus tinjauan dalam menyajikan tinjauan literatur yang secara khusus membahas mengenai pengaruh *talent management* terhadap *job satisfaction*.

2. Kajian Pustaka

1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses pengadaan, pelatihan, penilaian, dan pemberian kompensasi kepada karyawan, serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan pada karyawan (Dessler, 2020). Torrington et al. (2019) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan berbagai aktivitas berbeda yang terlibat dalam pengelolaan hubungan antara sebuah organisasi dengan karyawannya maupun orang-orang yang ahli dalam bidang khusus yang dipekerjakan menggunakan berbagai kontrak kerja sama lain untuk membantu memenuhi tujuannya.

Menurut Danang Sunyoto (dalam Suryani & FoEh, 2019), manajemen sumber daya manusia memiliki dua fungsi penting bagi organisasi, antara lain: (a) fungsi manajerial, dan (b) fungsi operasional. Pada fungsi manajerial dibagi menjadi empat aktivitas, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Lalu, pada fungsi operasional dibagi menjadi enam aktivitas, yaitu pengadaan, pengembangan, kompensasi,

integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja (Danang dalam Suryani & FoEh, 2019). Fungsi-fungsi tersebut saling memiliki keterkaitan antara satu dengan lainnya dan aktivitas yang dijalankan dalam manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya sama-sama bertujuan untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan (Suryani & FoEh, 2019).

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat tujuan, yaitu: (a) tujuan organisasional, (b) tujuan fungsional, (c) tujuan sosial, dan (d) tujuan personal. Tujuan yang pertama adalah tujuan organisasional yang ditujukan untuk mengidentifikasi keberadaan manajemen sumber daya dalam memberikan kontribusi untuk mencapai efektivitas organisasi. Tujuan yang kedua adalah Tujuan fungsional yang ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Lalu, tujuan yang ketiga adalah tujuan sosial yang ditujukan untuk merespon secara etis dan sosial terhadap kebutuhan dan tantangan sosial melalui tindakan untuk meminimalkan dampak negatif pada organisasi. Tujuan yang terakhir adalah tujuan personal yang ditujukan untuk mendukung karyawan dalam mencapai tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individu terhadap organisasi (Tsauri, 2013).

1.2 Talent Management

Talent management merupakan sebuah proses perencanaan, perekrutan, seleksi, pengembangan, pengelolaan, dan pemberian kompensasi kepada karyawan yang terintegrasi dan berorientasi pada hasil dan tujuan (Dessler, 2020). Menurut Marchington et al. (2021) menjelaskan bahwa secara umum terdapat perbedaan antara definisi eksklusif dan inklusif dari *talent management*. Michaels et al. (dalam Marchington et al., 2021) mendefinisikan *talent management* secara eksklusif sebagai proses mengidentifikasi sejumlah kecil individu yang dapat memberikan dampak besar pada organisasi. Sedangkan, definisi inklusif dari *talent management* berkaitan dengan kesempatan bagi semua karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka dengan fokus khusus pada rekrutmen, kepemimpinan, pengembangan karir, dan perencanaan tenaga kerja (Marchington et al., 2021). *Talent management* didefinisikan sebagai serangkaian proses mulai dari merekrut orang-orang *talented*, mempertahankan karyawan untuk tetap berada di organisasi dan mengembangkan orang-orang tersebut agar kinerjanya meningkat (Goestjahjanti et al., 2020).

Cunningham (dalam Torrington et al., 2019) mengidentifikasi dua pendekatan strategis untuk *talent management*, yaitu: (a) menyelaraskan peran dengan orang lain atau menyesuaikan orang-orang *talented* dengan peran pekerjaannya saat ini, dan (b) menyelaraskan orang dengan peran atau merancang pekerjaan agar sesuai dengan orang-orang *talented* yang ada di dalam organisasi/perusahaan. *Talent management* dimulai dengan memahami posisi pekerjaan yang perlu diisi, serta sifat manusia dan kompetensi yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut secara efektif (Dessler, 2020). Setelah itu, proses *talent management* selanjutnya dimulai dengan melakukan proses rekrutmen, penempatan karyawan, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan karir sampai karyawan meninggalkan perusahaan (Nugroho et al., 2021).

Proses dalam *talent management* yang harus dilakukan agar dapat terlaksana dengan baik terdiri dari 5 (lima) tahap. Tahap pertama yang harus dilakukan adalah menetapkan kriteria untuk *talent* seperti mempersiapkan posisi/jabatan penting (*key positions*) yang harus diisi dalam organisasi dengan membuat rencana pengembangan dan pelatihan yang jelas. Tahap kedua adalah menyeleksi sekelompok *talent pool selection* dengan mengidentifikasi dan menarik kandidat dari berbagai posisi dan level karyawan dalam organisasi untuk bergabung dengan grup *talent management*. Tahap ketiga adalah program

pengembangan akselerasi (*accelerating program*) yang dilakukan dengan menyeleksi program pengembangan yang dapat dipercepat sehingga kandidat *talented* bisa mendapatkan jalur akselerasi. Kemudian, pada tahap keempat disebut *assigning* (penugasan *key positions*) dengan menugaskan dan menempatkan setiap anggota program *talent management* yang telah lulus dan mendapatkan kelayakan untuk ditempatkan pada posisi tertentu yang telah diidentifikasi sebelumnya. Pada tahap terakhir yang kelima merupakan tahap mengevaluasi dan memantau kemajuan setiap program/kegiatan (Goestjahjanti et al., 2020).

1.3 Job Satisfaction

Job satisfaction adalah tingkat rasa positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka yang dapat dicirikan sebagai reaksi positif dan penuh semangat dari evaluasi pekerjaan atau bagian tertentu dari pekerjaan (Sareen, 2018). *Job satisfaction* merupakan reaksi mendalam yang bersifat emosional yang keluar dari pengalaman kerja karyawan tersebut. Persepsi emosional seorang karyawan tentang suatu pekerjaan merupakan atribut *job satisfaction* (Malik et al., 2017). Menurut Bastida et al. (2017), *job satisfaction* mewakili penilaian keseluruhan pekerjaan seseorang dan merupakan indikator umum dari kualitas pengalaman kerja seseorang.

Job satisfaction menunjukkan seberapa besar seseorang menyukai pekerjaan mereka. *Job satisfaction* secara umum dianggap sebagai pendorong tingkat retensi karyawan dan produktivitas karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya adalah prasyarat untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap, kualitas, dan mendapatkan pengakuan (Ali & Anwar, 2021). Malik et al. (2017) menjelaskan bahwa *job satisfaction* terdiri dari lima dimensi, yaitu: (a) promosi, (b) rekan kerja, (c) supervisi, (d) gaji and pekerjaannya. Sedangkan, Schleicher et al. (Garg et al., 2017) menjelaskan bahwa *job satisfaction* terdiri dari dua komponen, yaitu: (a) afektif, dan (b) kognitif. Komponen afektif adalah tingkat perasaan terhadap pekerjaan dalam arah positif dan negatif. Lalu, komponen kognitif adalah pemikiran dan keyakinan karyawan mengenai pekerjaannya (Garg et al., 2017). Hasil yang positif dari *job satisfaction* dapat berupa berkurangnya keluhan, ketidakhadiran, tingkat *turnover*, dan pemutusan hubungan kerja (terminasi), serta meningkatkan motivasi, komitmen organisasi, kedisiplinan, dan moral pada karyawan (Tahir & Sajid, 2019).

Herzberg (dalam Al-Asadi et al., 2019) menemukan *two-factor theory of job satisfaction* yang menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* karyawan dikategorikan menjadi 2 (dua) kategori, yaitu (a) faktor *motivational*, dan (b) faktor *hygiene*. Faktor *motivational* terkait dengan *intrinsic job satisfaction* yang berasal dari makna internal, pengalaman dan karakteristik pribadi yang dimiliki oleh individu (Al-Asadi et al., 2019). *Intrinsic job satisfaction* berkaitan dengan harapan/ekspektasi individu mengenai pekerjaannya dan mencerminkan sikapnya terhadap pekerjaannya (Bektaş, 2017). Menurut Matthews et al. (dalam Al-Asadi et al., 2019), faktor-faktor *intrinsic job satisfaction* antara lain: (a) *self-esteem*, (b) *personal growth*, dan (c) pencapaian serta *employee readiness*. Kemudian, faktor *hygiene* terkait dengan *extrinsic job satisfaction* yang berasal dari faktor-faktor eksternalitas pekerjaan dan mempengaruhi individu secara eksternal (Al-Asadi et al., 2019; Bektaş, 2017). Menurut Dobrow et al. (dalam Al-Asadi et al., 2019), faktor-faktor *extrinsic job satisfaction* antara lain: (a) perlakuan yang adil, (b) jumlah pengawasan yang diterima, dan (c) faktor kontekstual terkait seperti usia dan masa kerja yang membentuk pengalaman individu.

3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode tinjauan literatur (*literature review*). Pengumpulan data dilakukan dari penelitian-penelitian dan literatur sebelumnya mengenai *Talent Management* dan *Job Satisfaction*. Sumber data sekunder yang digunakan pada penelitian ini meliputi data dari sumber yang diterbitkan dan tidak diterbitkan termasuk literatur buku, jurnal, dan lain-lain. Literatur yang berkaitan dengan *Talent Management* dan *Job Satisfaction* diidentifikasi melalui database elektronik seperti *Google Scholar* (2017-2022), *Springer* (2017-2022), *Elsevier* (2017-2022), *PubMed* (2017-2022), *SAGEPub* (2017-2022), dan lain-lain. Kata kunci pencarian yang digunakan untuk mencari literatur adalah “*Talent Management*”, “*Job Satisfaction*”, dan “*Human Resource Management*”.

4. Hasil dan Pembahasan

Penelitian mengenai *talent management* dapat dihubungkan dengan beberapa variabel lain seperti kinerja karyawan (Irawati et al., 2017; Munir, 2019; Savitri & Suherman, 2018), *employee engagement* (Ekhsan & Taopik, 2020; Ramli et al., 2018), *employee retention* (Ekhsan & Taopik, 2020; Narayanan et al., 2019; Sumarni, 2020), komitmen organisasi (Nugroho et al., 2021), *employee capabilities* (Pusriadi & Darma, 2020), dan *organization performance* (Dahshan et al., 2018).

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya mengenai *talent management* dan *job satisfaction* menunjukkan bahwa *talent management* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction*. Penelitian Goestjahjanti et al. (2020) mengenai pengaruh *talent management* terhadap *job satisfaction* dilakukan pada 391 karyawan tetap pada suatu industri otomotif di Asia Tenggara. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *talent management* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction* secara signifikan (t -statistic value = 20,403 > 1.96 dan p -value = 0.000 < 0.005) yang artinya dengan adanya *talent management* akan mendorong peningkatan pada *job satisfaction*. *Job satisfaction* dianggap sebagai ukuran yang tepat untuk mengevaluasi keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menerapkan *talent management*. Pada penelitian ini juga mengukur *authentic leadership* dan *employee engagement* sebagai *independent variable* yang memiliki hasil bahwa *authentic leadership* dan *employee engagement* juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* (Goestjahjanti et al., 2020).

Penelitian lain mengenai *talent management* dan *job satisfaction* dilakukan oleh Ardyanfitri dan Wahyuningtyas (2017) pada 112 karyawan di Universitas Telkom. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tingkat *job satisfaction* di Universitas Telkom tinggi yang memiliki arti hal-hal yang disediakan oleh Universitas Telkom seperti pekerjaan, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja, dan kondisi kerja sudah sesuai dengan keinginan karyawan, sehingga hal-hal tersebut memberikan rasa kepuasan kepada karyawan. Hasil penelitian utama pada penelitian ini menunjukkan bahwa *talent management* yang kategorikan menjadi tiga tahap, yaitu *attracting talent* (T -test = 2,197 > T -tabel = 1,982 dan p -value < 0.05), *developing talent* (T -test = 2,120 > T -tabel = 1,982 dan p -value < 0.05), dan *retaining talent* (T -test = 2,522 > T -tabel = 1,982 dan p -value < 0.05) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, tahap *attracting talent* di Universitas Telkom yang terdiri proses *talent planning*, rekrutmen, seleksi, dan orientasi sudah tepat untuk mendapatkan orang-orang terbaik dan menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki mereka. Oleh karena itu, adanya kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan dan kemampuan karyawan diharapkan dapat mendorong pegawai untuk menghasilkan kinerja yang

baik dan akan menimbulkan *job satisfaction*. Tahap selanjutnya yang kedua adalah *developing talent* di Universitas Telkom sangat tepat untuk menggali potensi pengembangan karyawan menjadi kompetensi yang dibutuhkan organisasi di masa sekarang dan masa yang akan datang, sehingga karyawan yang diberi kesempatan untuk tumbuh dan berkembang memiliki *job satisfaction* yang lebih tinggi. Pada tahap terakhir, yaitu *retaining talent* di Telkom University yang terdiri dari proses perencanaan karir, perencanaan suksesi/penggantian, dan mempertahankan *talent* agar tidak keluar dari organisasi juga sudah tepat, sehingga adanya kesempatan promosi yang memberikan pengaruh yang berbeda terhadap *job satisfaction* (Ardyanfitri & Wahyuningtyas, 2017).

Penelitian selanjutnya dari Nurimansjah et al. (2022) mengenai mengenai *talent management* dan *job satisfaction* yang dilakukan pada 675 karyawan di Indonesia yang aktif di publik dan setelah diolah mendapatkan 579 data yang valid untuk dapat dianalisis lebih lanjut. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *talent management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan (*Coefficients* / $\gamma = 0.573$, *p-value* < 0.001) yang memiliki arti bahwa *talent management* yang baik memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* yang lebih tinggi. Hasil selanjutnya pada penelitian ini menunjukkan bahwa *empowering leadership* seperti koordinasi antara pimpinan dan karyawan, rasa menghargai terhadap karyawan dan standar etika di perusahaan, proses pengambilan keputusan yang adil, dan kepercayaan manajer terhadap karyawannya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan. Kemudian, *job satisfaction* karyawan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* karyawan. Lalu, *talent management* yang salah satunya dilakukan dengan *developing talent* mungkin dapat mempengaruhi *high-potential* dan *high-performance* pemimpin organisasi/perusahaan, sehingga perlu memperhatikan kebutuhan organisasi untuk *internal talent* dan *managerial talent* (Nurimansjah et al., 2022).

5. Kesimpulan dan Saran

Tinjauan literatur ini menyajikan tinjauan dari penelitian-penelitian mengenai *talent management* dan *job satisfaction*. Berdasarkan hasil dari tinjauan literatur ini menunjukkan bahwa *talent management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Pengaruh positif dan signifikan ini memiliki arti apabila *talent management* di suatu perusahaan sudah dilakukan dengan baik, maka tingkat *job satisfaction* pada karyawan yang tinggi. Penelitian ini juga akan menjadi referensi untuk membuka jalan bagi peneliti lain di bidang penelitian serupa. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah harus mempertimbangkan mengenai faktor budaya organisasi di setiap perusahaan partisipan untuk dapat membahas mengenai perbedaan budaya organisasi pada *job satisfaction*.

Daftar Pustaka

- Abdollahbeigi, B., Salehi, F., & Jayashree, S. (2017). The effect of recruitment, selection and development on talent management in IKCO Company in Iran. *International Journal of Advanced Engineering and Management*, 2(3), 69–77. <https://doi.org/10.24999/ijoaem/02030019>
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), 472–484. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2018-0337>
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Ardyanfitri, H., & Wahyuningtyas, R. (2017). The Influence Of Talent Management On The Job Satisfaction Of Employees In Telkom University. Paper presented at The 8th

- International Conference on Sustainable Collaboration in Business, Technology, Information, and Innovation, Bandung, Indonesia.
- Bastida, R., Marimon, F., & Carreras, L. (2017). Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction in Nonprofit Organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(2), 323–338. <https://doi.org/10.1111/apce.12181>
- Bektaş, Ç. (2017). Explanation of intrinsic and extrinsic job satisfaction via mirror model. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(3), 627–639. <https://doi.org/10.15295/bmij.v5i3.118>
- Cahya, A. D., Rahmadani, D. A., Wijiningrum, A., & Swasti, F. F. (2021). Analisis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *YUME: Journal of Management*, 4(2), 230–242. <https://doi.org/10.2568/yum.v4i2.870>
- Dahshan, M. E. A. El, Keshk, L. I., & 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. <https://doi.org/10.15640/ijn.v5n2a10>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education, Inc.
- Dzimbiri, G. L., & Molefi, A. (2021). The impact of talent management on job satisfaction of registered nurses in Malawian public hospitals. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1513>
- Ekhsan, M., & Taopik, M. (2020). Peran mediasi employee engagement pada pengaruh talent management terhadap employee retention. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 22(3), 163–176. <https://doi.org/10.33370/jpw.v22i3.484>
- Garg, K., Dar, I. A., & Mishra, M. (2017). Job Satisfaction and work engagement: A study using private sector bank managers. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 58–71. <https://doi.org/10.1177/1523422317742987>
- Goestjahjanti, F. S., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., & Supono, J. (2020). Impact of talent management, authentic leadership and employee engagement on job satisfaction: Evidence from south east asian industries. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 67–88. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.19.8>
- Irawati, S. A., Sudarsono, B., & Lestari, L. (2017). Pengaruh manajemen bakat dan pengelolaan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan PT Jawa Pos Media Televisi (JTV) di Surabaya. *Eco-Entrepreneur*, 3(1), 210–224. <https://doi.org/10.21107/ee.v3i1.3033>
- Malik, W. U., Javed, M., & Hassan, S. T. (2017). Influence of transformational leadership components on job satisfaction and organizational commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 147–166.
- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2021). *Human resource management at work: The definitive guide*. Kogan Page.
- Munir, M. (2019). Manajemen bakat dan penilaian kinerja pegawai. *Intizam: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 120–131. <http://ejournal.staida-krempyang.ac.id/index.php/intizam/article/view/135>
- Muntazeri, S., & Indrayanto, A. (2018). The impact of education, training and work experience on job satisfaction and job performance (study on Bank BRI Purbalingga). *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 20(2), 50–69.
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent management and employee retention: An integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228–247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Nugroho, M., Dewantoro, B., & Putro, P. (2021). Peningkatan kinerja berbasis manajemen bakat, servant leadership dan komitmen organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 1–16. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i1.5147>

- Nurimansjah, R. A., Ramly, M., Mallongi, S., & Alam, R. (2022). The intervention of job satisfaction in influence the empowering leadership and talent management toward staff performance. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 9(1), 67–76. <https://doi.org/10.33096/jmb.v9i1.1094>
- Perdana, A. (2019). Generasi milenial dan strategi pengelolaan SDM era digital. *Jurnal Studi Pemuda*, 8(1), 75–80. <https://doi.org/10.22146/studipemudaugm.45287>
- Pusriadi, T., & Darma, D. C. (2020). Pengaruh talent management dan employee engagement terhadap employee capabilities: Studi pada karyawan PT. Bintang Wahana Tata. *Jurnal Riset Entrepreneurship*, 3(1), 54–61. <https://doi.org/10.30587/jre.v3i1.1317>
- Ramli, A. A., Isa, A., Baharin, N. L., & Ibrahim, H. I. (2018). The role of talent management in the relationships between employee engagement: A study of GLCs. Paper presented at Malaysia Technical Universities Conference on Engineering and Technology, Penang, Malaysia. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201815005060>
- Resnadita, N. (2020). Pengaruh pemberdayaan karyawan, kerja tim, dan pelatihan terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2018), 813–817. <https://doi.org/10.26740/jim.v8n3.p813-817>
- Sareen, B. (2018). Relationship between strategic human resource management and job satisfaction. *International Journal of Current Research in Life Sciences*, 7(3), 1229–1233.
- Savitri, C., & Suherman, E. (2018). Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai UBP Karawang. *Jurnal Buana Ilmu*, 2(2), 130–144. <https://doi.org/10.36805/bi.v2i2.480>
- Sentika, S., Yunizar, & Muizu, W. O. Z. (2020). Pengaruh persepsi mengenai startup terhadap pilihan berkarir di bidang startup melalui motivasi pada mahasiswa generasi Y Dan generasi Z di kota Bandung. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 4(3), 188–201. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss3.pp188-201>
- Setiawan, A. B. (2018). Revolusi bisnis berbasis platform sebagai penggerak ekonomi digital di Indonesia. *Masyarakat Telematika Dan Informasi: Jurnal Penelitian Teknologi Informasi Dan Komunikasi*, 9(1), 61–76. <https://doi.org/10.17933/mti.v9i1.118>
- Silalahi, S. A. F. (2017). Perkembangan dan tantangan perusahaan start-up nasional. *Majalah Info Singkat (Ekonomi Dan Kebijakan Publik)*, IX(16), 13–16.
- Startup Ranking. (n.d.). Startups per Country. Retrieved June 14, 2022, from <https://www.startupranking.com/countries>
- Sumarni, M. (2020). Dampak talent management terhadap employee retention pada millenials workforce. *Jurnal Akuntansi & Manajemen Akmenika*, 15(1). <https://doi.org/10.31316/akmenika.v15i1.935>
- Suryani, N. K., & FoEh, J. (2019). *Manajemen sumber daya manusia, tinjauan praktis aplikatif*. Nilacakra.
- Suwarno, D. J., & Silvianita, A. (2017). Knowledge sharing dan inovasi pada industri startup. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 1(1), 98–106. <https://doi.org/10.31294/jeco.v1i1.1530>
- Tahir, S., & Sajid, S. M. (2019). Understanding the job satisfaction of Indian academicians. *Management and Labour Studies*, 44(4), 369–393. <https://doi.org/10.1177/0258042X19870324>
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2019). *Human resource management* (11th ed.). Pearson Education Limited.
- Tsauri, S. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. STAIN Jember Press.