

## Talent Management Solusi dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi

Dina Novita<sup>1</sup>, Riyadi Nugroho<sup>2</sup>, I Dewa Ketut Raka Ardiana<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surabaya

<sup>2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

e-mail: [dinanovita@fe.um-surabaya.ac.id](mailto:dinanovita@fe.um-surabaya.ac.id)

### ABSTRACT

*The company carrying out its operations is in a complex, diverse, dynamic, very competitive, and very volatile environment, and faces various potential problems that will arise. This requires the ability of talented individuals related to talent management practices who work with organizations to attract, develop, and retain talent. This research involved 198 employees in the city of Surabaya from various fields of work. Data collection was carried out using a questionnaire, while data analysis was carried out using Structural Equation Modeling (SEM). Based on the results of the study it can be concluded that salary satisfaction acts as a mediation for the relationship between talent management and organizational commitment, so talent management has a significant effect on organizational commitment through the mediation of salary satisfaction. perceptions of employee management talent produce a satisfactory relationship with salary, meaning that sensory policies are the main factor in shaping organizational mentality, but talent management strategies need to be developed with sensory systems to achieve greater financial effects in improving employee performance.*

**Keywords:** Organizational commitment; Salary Satisfaction; Talent Management

### ABSTRACT

*Perusahaan dalam menjalankan operasionalnya berada pada lingkungan yang kompleks, beragam, dinamis, sangat kompetitif dan sangat fluktuatif, serta menghadapi berbagai potensi masalah yang akan muncul. Untuk itu, dibutuhkan kemampuan individu berbakat yang berhubungan dengan praktik manajemen talenta yang bekerja dengan organisasi dalam upaya menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta. Penelitian ini melibatkan 198 karyawan di Kota Surabaya dari berbagai bidang pekerjaan. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, adapun analisis data dengan menggunakan structural equation modelling (SEM). Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan gaji berperan sebagai mediasi untuk hubungan antara talent management dengan komitmen organisasi, sehingga talent management berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi melalui mediasi kepuasan gaji. persepsi karyawan tentang manajemen bakat menghasilkan hubungan yang memuaskan dengan gaji, artinya kebijakan kompensasi merupakan faktor kunci utama dalam pembentukan komitmen organisasi, tetapi strategi management talenta perlu untuk dikembangkan dengan sistem kompensasi finansial untuk mencapai efek yang lebih besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.*

**Kata kunci:** Komitmen organisasi; Kepuasan Gaji; Talent Management

### PENDAHULUAN

Perusahaan umumnya menjalankan kegiatan operasionalnya dalam lingkungan yang kompleks, beragam, dinamis, sangat kompetitif dan sangat fluktuatif, serta menghadapi berbagai potensi masalah yang akan muncul (Tarique & Schuler, 2010). Perusahaan harus senantiasa menghadapi tantangan untuk mengetahui bagaimana mengelola sumber daya manusianya secara efektif sehingga mampu menghasilkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Dries,

2013). Tantangan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusia dan manajemen bakat dalam suatu organisasi adalah salah satu hal penting yang harus dimiliki oleh perusahaan, karena perusahaan senantiasa menggunakan sumber daya berwujud dan tidak berwujud dalam mengembangkan strategi bisnis. Keunggulan kompetitif berkontribusi secara langsung dengan kemampuan individu berbakat yang bekerja di perusahaan dan juga berhubungan dengan praktik manajemen talenta yang bekerja

dengan organisasi dalam upaya menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta (Luna-Arocas & Morley, 2018).

Kekurangan talenta pada sebuah perusahaan menjadi kendala yang menghambat implementasi strategi yang sukses (Farndale et al., 2010). Berdasarkan hal itu, sejumlah penelitian tentang *talent management* telah mengalami peningkatan secara substansial dalam beberapa tahun terakhir, yang menunjukkan fakta bahwa orang-orang berbakat mempunyai pengaruh terhadap hasil luar biasa dan kinerja tinggi di perusahaan (Luna-Arocas & Morley, 2018; Thunnissen, 2016 dan Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Perusahaan diharapkan untuk senantiasa berusaha menerapkan strategi *talent management* untuk mengetahui dampaknya terhadap kinerja organisasi, dengan mengidentifikasi dan mempertahankan aspek penting dalam keberhasilan perusahaan. Berdasarkan hal itu, terdapat kesenjangan penting dalam menganalisis hubungan antara strategi *talent management* dan komitmen organisasi, khususnya dalam kaitannya dengan kesejahteraan karyawan berdasarkan pada kepuasan gaji.

Strategi dalam pengelolaan talenta individu berimplikasi pada kesetaraan dalam organisasi, sehingga memiliki kapasitas untuk memicu peningkatan pada komitmen organisasi (Luna-Arocas & Morley, 2018). Strategi dalam pengelolaan bakat melibatkan loyalitas karyawan berbakat sehingga dapat terus berkontribusi pada kinerja organisasi. Komitmen organisasi telah dipelajari secara ekstensif dalam berbagai literatur sumber daya manusia yang menunjukkan adanya hubungan dengan manajemen talenta (Nam & Lee, 2018; Paul et al., 2019; Malik et al., 2017). Terdapat tiga kekuatan yang memicu peningkatan pada potensi bakat, yaitu pergeseran menuju usia pengetahuan, permintaan akan bakat khusus, dan kecenderungan yang berkembang bagi karyawan untuk berpindah perusahaan. Perubahan terus-menerus ini menyiratkan kebutuhan untuk menetapkan strategi loyalitas dalam organisasi untuk mempertahankan talenta terbaik. Namun studi terkait dengan manajemen talenta masih sangat baru, sehingga belum ada cukup penelitian yang mengeksplorasi variabel mediasi yang menjelaskan tentang loyalitas dan komitmen dalam organisasi.

Kesejahteraan merupakan kunci komitmen karyawan pada organisasi perusahaan, dan biasanya termasuk dalam strategi SDM. Peningkatan komitmen pada organisasi biasa

dilakukan oleh manajer dengan menggunakan strategi pembayaran untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Kang & Lee, 2021). Namun, studi tentang peran kepuasan gaji dalam konteks hubungan antara manajemen bakat dan komitmen organisasi masih kurang dieksplorasi, sehingga muncul pertanyaan tentang sejauh mana organisasi memiliki keseimbangan yang tepat dalam strategi kompensasi untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan (McDonnell et al., 2016). Berdasarkan hal itu, penelitian ini memiliki dua tujuan, yaitu untuk menguji peran manajemen bakat dalam hubungannya dengan komitmen organisasi dari tingkat individu karyawan, dan untuk menganalisis peran kepuasan gaji dalam dampak manajemen bakat terhadap komitmen organisasi. Persepsi karyawan tentang manajemen bakat sangat penting untuk memahami dampak nyata yang diberikan terhadap organisasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan terhadap 198 orang karyawan di Surabaya yang dipilih secara *random*. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan kuesioner, untuk persepsi karyawan pada manajemen bakat (*talent management*), menggunakan lima item dari skala kompetensi pola pikir. Menurut Pella dan Afifah Inayati dalam bukunya yang berjudul *Talent Management dalam* (Yulian, H. D., & Ekhsan, M., 2023), *talent management* adalah proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).

Bakat (*Talent Mindset Competency*) yang mencakup konsep keselarasan dengan nilai-nilai organisasi, *talent management* dari manajer, *talent management* yang efektif, otonomi/pemberdayaan pekerjaan, dan pengembangan *talent management* (Luna-Arocas & Tang, 2015). Skala TMC memberikan nilai yang lebih luas dengan mencakup lebih banyak elemen seperti keselarasan dengan tujuan dan strategi, strategi pengembangan profesional atau manajemen bakat yang dirasakan oleh para manajernya.

Komitmen organisasi dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan lima item dari 15 item *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Konsep komitmen organisasional berkaitan dengan tingkat keterlibatan orang dengan

organisasi dimana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut (Umar, A., & Norawati, S., 2022). Komitmen Organisasi mencerminkan identifikasi karyawan dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Adapun untuk mengukur Kepuasan Pembayaran (gaji), peneliti memilih tiga dari 18 item dari *Pay Satisfaction Questionnaire*. Kepuasan gaji dapat diartikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah tentang sejauh mana individu suka (kepuasan) atau tidak suka (ketidakpuasan) terhadap pekerjaan mereka (Pratiwi, Y. N., & Alfaruqy, M. Z., 2023).

Kepuasan gaji merupakan bagian dari kepuasan kerja. Model kepuasan gaji yang digunakan adalah model ekuitas dan model ketidaksesuaian. Model ekuitas kepuasan gaji didasarkan pada perbandingan antara rasio hasil-masukan satu orang dan rasio hasil-masukan orang lain. Model perbedaan gaji berfokus pada perbedaan antara harapan dan kenyataan dalam pembayaran. Konsistensi hubungan tingkat gaji-kepuasan gaji mungkin merupakan temuan yang paling kuat mengenai penyebab kepuasan gaji. Tingkat gaji aktual (pendapatan) secara konsisten dan positif berhubungan dengan kepuasan gaji.

Analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), yang bertujuan untuk mempelajari peran mediasi kepuasan gaji dalam hubungan antara manajemen talenta dan komitmen organisasi.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa karakteristik responden penelitian untuk sektor pekerjaan diketahui bahwa 31,8% bekerja di sektor publik dan 68,2% di sektor swasta. Distribusi pada jenis kelamin responden diketahui bahwa 58,5% adalah laki-laki dan sisanya 41,4% adalah perempuan. Tingkat pendidikannya bervariasi, dengan 13,1% pendidikan Sekolah Menengah Pertama, 33,8% Sekolah Menengah Atas, 47,5% sarjana dan 5,6% pendidikan pascasarjana. Mengenai status kontrak karyawan diketahui bahwa 69,2% memiliki kontrak penuh waktu, dengan 30,8% sisanya bekerja paruh waktu.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh *talent management* terhadap kepuasan gaji diperoleh nilai koefisien sebesar 0,448 dengan nilai  $p < 0,001$ , sehingga dapat diketahui bahwa *talent management* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pembayaran (gaji).

**Tabel 1**  
**Karakteristik Responden**

Karakteristik Responden	Jumlah	Prosentase (%)
Sektor Pekerjaan		
Publik	63	31,8
Swasta	135	68,2
Jenis Kelamin		
Laki-laki	198	58,5
Perempuan	82	41,4
Pendidikan		
SMP	26	13,1
SMS	67	33,8
Sarjana	94	47,5
Pasca Sarjana	11	5,6
Status Kontrak Karyawan		
Kontrak Penuh	137	69,2
Kontrak Paruh	61	30,8
Waktu		

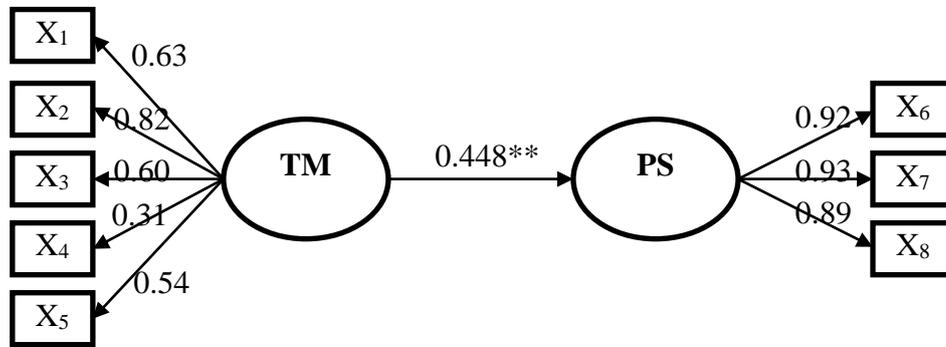
Sumber: data diolah

Hasil pengujian hipotesis untuk pengaruh kepuasan pembayaran (gaji) terhadap komitmen organisasi diperoleh nilai koefisien sebesar 0,490 dengan nilai  $p < 0,001$ , sehingga dapat diketahui

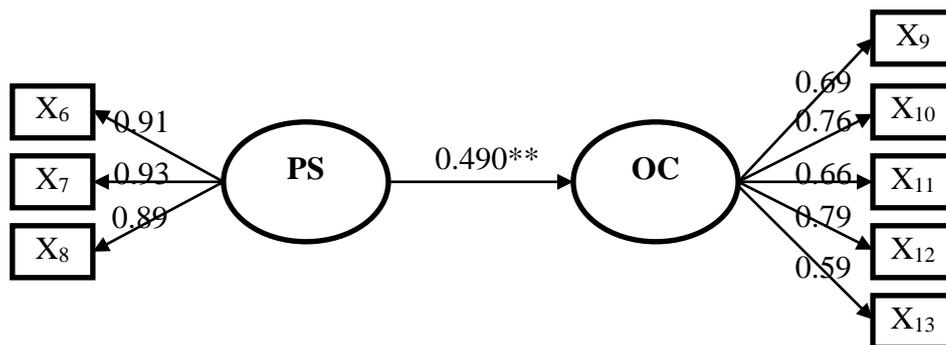
bahwa kepuasan pembayaran (gaji) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hasil pengujian hipotesis untuk pengaruh *talent management* terhadap komitmen organisasi diperoleh nilai koefisien sebesar 0,769 dengan nilai

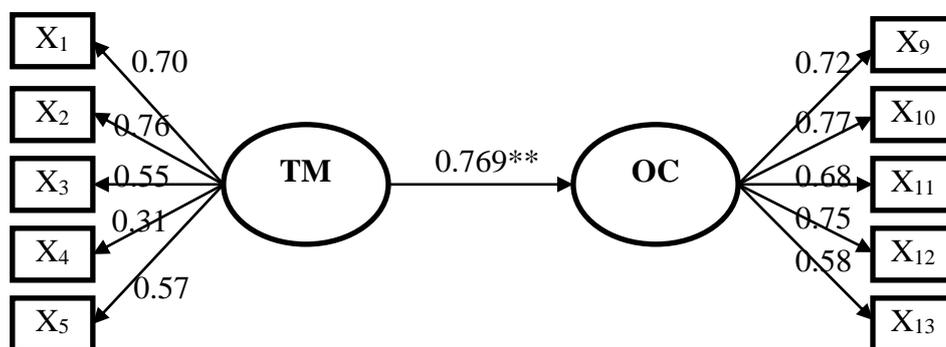
$p < 0,001$ , sehingga dapat diketahui bahwa *talent management* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.



**Gambar 1**  
**Pengaruh Talent Management terhadap Kepuasan Pembayaran (Gaji)**  
(TM = Talent Management; PS = Pay Satisfaction)



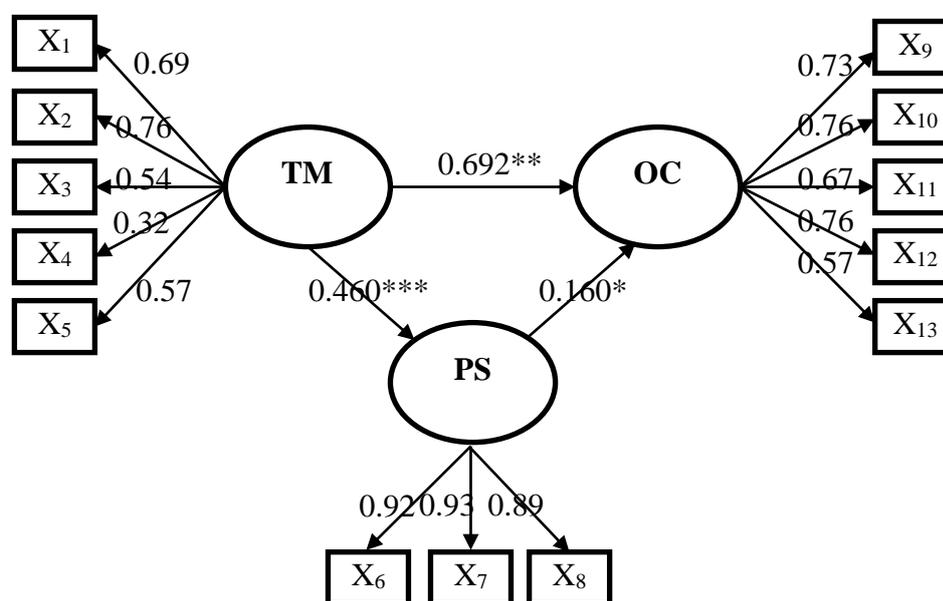
**Gambar 2**  
**Pengaruh Kepuasan Pembayaran terhadap Komitmen Organisasi**  
(PS = Pay Satisfaction; OC = Organizational Commitment)



**Gambar 3**  
**Pengaruh Talent Management terhadap Komitmen Organisasi**  
(TM = Talent Management; OC = Organizational Commitment)

Analisis jalur terakhir menghubungkan model mediasi di mana hubungan *talent management* dengan komitmen organisasi dimediasi oleh kepuasan pembayaran (gaji). Penggunaan kepuasan pembayaran (gaji) ke dalam hubungan *talent management* dengan komitmen organisasi jelas mempengaruhi sifat hubungan antara variabel yang terlibat. Hubungan langsung antara *talent management* dengan komitmen organisasi diperoleh nilai koefisien 0,692 dengan nilai  $p < 0,001$ , sehingga dapat diketahui bahwa *talent management* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya dengan adanya pengaruh kepuasan pembayaran (gaji) terhadap komitmen organisasi, penting untuk melakukan analisis lanjut untuk meningkatkan

pemahaman konseptual tentang bagaimana mempertahankan karyawan dalam organisasi. Dalam pengertian ini, baik manajemen bakat dan kepuasan gaji penting bagi komitmen organisasi. Hasil uji Sobel juga digunakan untuk menganalisis hipotesis mediasi diperoleh nilai  $Z_{hitung}$  sebesar 2.09,  $p < 0,05$ , hasil uji mediasi versi Aroian diperoleh nilai  $Z_{hitung}$  sebesar 2.07,  $p < 0,05$ , dan untuk versi Goodman diperoleh nilai  $Z_{hitung}$  sebesar 2.11;  $p < 0,05$ . Hasil perhitungan menunjukkan nilai signifikan pada model mediasi, artinya kepuasan gaji berperan sebagai mediasi untuk hubungan antara *talent management* dengan komitmen organisasi, sehingga *talent management* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi melalui mediasi kepuasan gaji.



**Gambar 4**  
**Pengaruh *Talent Management* terhadap Komitmen Organisasi**  
**melalui mediasi Kepuasan Pembayaran**

(TM = Talent Management; OC = Organizational Commitment; PS = Pay Satisfaction)

Perusahaan yang paling efektif dalam manajemen talenta menawarkan hasil yang lebih baik, lebih efisien, meningkatkan nilai pasar dan bahwa karyawan lebih sedikit melakukan rotasi dan menunjukkan komitmen yang lebih besar (Luna-Arocas & Tang, 2015; Oladapo, 2014 dan Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Karyawan yang berkomitmen, terampil, dan termotivasi merupakan kunci untuk mencapai pertumbuhan dan keunggulan kompetitif yang akan menghasilkan hasil bisnis yang lebih baik. *Talent management* membutuhkan pengembangan

lebih teoretis (Collings, 2014), sehingga dapat membantu untuk memahami hubungan antara manajemen talenta dan strategi retensi. Kepuasan gaji sebagai variabel mediasi memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang hubungan yang terjadi dalam organisasi, karena faktanya variabel ekonomi dan non-ekonomi diperlukan untuk membangun hubungan antara pimpinan dan karyawan dalam menghasilkan kesetaraan dan timbal balik. Hubungan antara manajemen dengan karyawan menjelaskan tentang komitmen dalam organisasi, yang membantu memahami tingkat

kompleksitas yang lebih besar dalam mekanisme kompensasi diperlukan untuk membangun hubungan dengan karyawan. Strategi manajemen talenta mampu menghasilkan lingkungan kepercayaan yang dihargai oleh karyawan.

McDonnell *et al.*, (2016) menjelaskan bahwa kepuasan karyawan pada pembayaran (gaji) penting untuk dipertimbangkan dalam menghindari retensi karyawan, meskipun hal ini bukan satu-satunya faktor motivasi yang paling penting. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terhadap hubungan mediasi parsial termasuk kepuasan pembayaran menunjukkan hasil yang lebih baik dan juga memberikan pemahaman yang lebih jelas bahwa kesejahteraan karyawan merupakan faktor pembentuk komitmen dalam organisasi. Hasil penelitian ini memberikan keterangan lebih jelas bahwa peran motivasi ekstrinsik melalui peningkatan kesejahteraan harus dilengkapi dengan elemen motivasi intrinsik lainnya yang terkait dengan manajemen talenta. Hal ini menunjukkan pentingnya pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana persepsi karyawan tentang manajemen bakat menghasilkan hubungan yang memuaskan dengan gaji, artinya kebijakan kompensasi merupakan faktor kunci utama dalam pembentukan komitmen organisasi, tetapi strategi management talenta perlu untuk dikembangkan dan dilembagakan dengan sistem kompensasi finansial untuk mencapai efek yang lebih besar dalam mencegah retensi karyawan. *Talent management* dapat mengarah pada strategi umum yang mencakup pembayaran sekaligus mengamankan hubungan komitmen yang diperlukan, yang sejalan dengan gagasan saat ini tentang paket penghargaan total yang memiliki dampak jelas pada keterlibatan karyawan. Hewitt, (2017) menjelaskan bahwa tidak ada hadiah total yang akan mengakibatkan karyawan secara otomatis terlibat dan termotivasi secara ekstrinsik dan intrinsik mengarah pada manfaat kinerja. Namun, semakin luas total penghargaan yang diadopsi, termasuk berbagai penghargaan ekstrinsik dan intrinsik, finansial dan non-finansial, maka semakin signifikan potensi dampak pada komitmen karyawan (Brown *et al.*, 2016). Penggunaan uang sebagai metode eksklusif untuk menarik dan mempertahankan bakat tidak lagi berhasil (Bryne, 2016), karena kepuasan gaji hanyalah salah satu dari beberapa variabel yang harus dipertimbangkan dalam berbagai opsi yang diusulkan oleh karyawan yang berbakat dan sangat mudah dipekerjakan. Manajemen bakat merupakan langkah penting dalam membentuk komitmen karyawan dalam organisasi.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan gaji berperan sebagai mediasi untuk hubungan antara *talent management* dengan komitmen organisasi, sehingga *talent management* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi melalui mediasi kepuasan gaji. Hasil penelitian ini memberikan keterangan lebih jelas bahwa peran motivasi ekstrinsik melalui peningkatan kesejahteraan harus dilengkapi dengan elemen motivasi intrinsik lainnya yang terkait dengan manajemen talenta.

Hal ini menunjukkan pentingnya pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana persepsi karyawan tentang manajemen bakat menghasilkan hubungan yang memuaskan dengan gaji, artinya kebijakan kompensasi merupakan faktor kunci utama dalam pembentukan komitmen organisasi, tetapi strategi management talenta perlu untuk dikembangkan dan dilembagakan dengan sistem kompensasi finansial untuk mencapai efek yang lebih besar dalam mencegah retensi karyawan. Tujuan dari manajemen talenta tidak hanya untuk mencari/merekrut kandidat yang sempurna tetapi juga untuk menemukan atribut atau kemampuan tersembunyi mereka, serta membuat program pengembangan karyawan dengan menggunakan pendekatan yang sistematis. Selain itu karyawan juga harus dididik dan dibina dengan baik untuk mencapai kinerja pribadi terbaik dan berkontribusi pada kinerja organisasi semaksimal mungkin (Lim, A., & Fatyandri, A. N., 2023).

### **Keterbatasan Dan Rekomendasi Untuk Penelitian Selanjutnya**

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan yang dilakukan oleh peneliti, dimana peneliti hanya menjelaskan pekerjaan pada sektor publik dan swasta. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan lebih detail dengan melakukan pada sektor industri dan terdapat penambahan variabel yang dapat mendukung, seperti : produktivitas kerja, kepemimpinan, keterikatan dalam bekerja, dan variabel lainnya yang disesuaikan dengan obyek penelitian.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A. & Sumelius, J. (2013). Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification. *Human Resource Management*, Vol. 52 No. 2, pp. 195–214.

- Boxall, P. (2013). Mutuality In The Management Of Human Resources: Assessing The Quality Of Alignment In Employment Relationships. *Human Resource Management Journal*, Vol. 23 No. 1, pp. 3–17.
- Brown, Callen, A. & Robinson, D. (2016). *The Relationship between Total Reward and Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, available at: [http://www.nhsemployers.org/~media/Employers/Publications/Reward/Total reward and employee engagement report.pdf](http://www.nhsemployers.org/~media/Employers/Publications/Reward/Total%20reward%20and%20employee%20engagement%20report.pdf).
- Bryenne, H. (2016). Moving Employee Talent Key To Competitive Edge. *Strategic HR Review*, Vol. 15 No. 2, pp. 65–69.
- Coetzee, M., Ferreira, N. & Potgieter, I.L. (2021). Assessing The Construct Validity Of The Career Agility Scale For Measuring Adult Workers' Digital Era Adaptive Readiness. *Journal of Psychology in Africa*, Vol. 31 No. 4, pp. 355–361.
- Collings, D.G. (2014). Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 25 No. 3, pp. 301–319.
- Dries, N. (2013). The Psychology Of Talent Management: A Review And Research Agenda. *Human Resource Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 272–285.
- Gallardo-Gallardo, E. & Thunnissen, M. (2016). Standing On The Shoulders Of Giants? A Critical Review Of Empirical Talent Management Research. *Employee Relations*.
- Hewitt, A. (2017). Trends In Global Employee Engagement: Global Anxiety Erodes Employee Engagement Gains. *Trends in Global Employee Engagement*, pp. 1–15.
- Kang, E. & Lee, H. (2021). Employee Compensation Strategy As Sustainable Competitive Advantage For HR Education Practitioners. *Sustainability (Switzerland)*, Vol. 13 No. 3, pp. 1–23.
- Kumar, H. & Raghavendran, S. (2013). Not by money alone: The Emotional Wallet And Talent Management. *Journal of Business Strategy*, Vol. 34 No. 3, pp. 16–23.
- Lawler, E.E. (2015). From Human Resource Management To Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, Vol. 44 No. 2, pp. 165–169.
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I. & Lara, F.J. (2020). Talent Management And Organizational Commitment: The Partial Mediating Role Of Pay Satisfaction. *Employee Relations*, Vol. 42 No. 4, pp. 863–881.
- Lim, A., & Fatyandri, A. N. (2023). Rekrutmen, Pengembangan, Keterlibatan Karyawan Dalam Kinerja Perusahaan Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(9), 3664–3675.
- Luna-Arocas, R. & Morley, M.J. (2018). Talent Management, Talent Mindset Competency And Job Performance: The Mediating Role Of Job Satisfaction. *European Journal of International Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 28–51.
- Luna-Arocas, R. & Tang, T.L.P. (2015). Are You Satisfied With Your Pay When You Compare? It Depends on Your Love of Money, Pay Comparison Standards, and Culture. *Journal of Business Ethics*, Vol. 128 No. 2, pp. 279–289.
- Malik, A.R., Singh, P. & Chan, C. (2017). High Potential Programs And Employee Outcomes: The Roles Of Organizational Trust And Employee Attributions. *Career Development International*, Vol. 22 No. 7, pp. 772–796.
- McDonnell, A., Gunnigle, P., Lavelle, J. & Lamare, R. (2016). Beyond Managerial Talent: 'Key Group' Identification And Differential Compensation Practices In Multinational Companies. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27 No. 12, pp. 1299–1318.
- Nam, J. & Lee, H. (2018). High Commitment Human Resource Practices And Employee Behavior: A Multi-Level Analysis. *International Journal of Manpower*, Vol. 39 No. 5, pp. 674–686.
- Oladapo, V. (2014). The Impact of Talent Management on Retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 5 No. 3, pp. 20–36.
- Paul, H., Bamel, U., Ashta, A. & Stokes, P. (2019). Examining An Integrative Model Of Resilience, Subjective Well-Being And Commitment As Predictors of Organizational Citizenship Behaviours", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 27 No. 5, pp. 1274–1297.
- Pratiwi, Y. N., & Alfaruqy, M. Z. (2023). Hubungan Leader-Member Exchange (Lmx) Dengan Kepuasan Kerja Pada Perawat

- RSUD Dr. H. Slamet Martodirdjo Pamekasan. *Jurnal Empati*, 12(5), 359-367.
- Ruiz-Palomino, P., Sáez-Martínez, F.J. & Martínez-Cañas, R. (2013). Understanding Pay Satisfaction: Effects of Supervisor Ethical Leadership on Job Motivating Potential Influence. *Journal of Business Ethics*, Vol. 118 No. 1, pp. 31–43.
- Shaw, J.D., Gupta, N. & Delery, J.E. (2018). Pay Dispersion And Workforce Performance: Moderating Effects Of Incentives And Interdependence. *Strategic Management Journal*, Vol. 23 No. 6, pp. 491–512.
- Sonnenberg, M., van Zijderveld, V. & Brinks, M. (2014). The Role Of Talent-Perception Incongruence In Effective Talent Management. *Journal of World Business*, Vol. 49 No. 2, pp. 272–280.
- Tarique, I. & Schuler, R.S. (2010). Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, And Suggestions For Further Research. *Journal of World Business*.
- Thunnissen, M. (2016). Talent Management: For What, How And How Well? An Empirical Exploration of Talent Management In Practice. *Employee Relations*, Vol. 38 No. 1, pp. 57–72.
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada UPT Sungai Duku Pekanbaru. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 835-853.
- Williams, M.L., McDaniel, M.A. & Ford, L.R. (2017), Understanding Multiple Dimensions of Compensation Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 21 No. 3, pp. 429–459.
- Yulian, H. D., & Ekhsan, M. (2023). Pengaruh Talent Management Terhadap Workforce Agility Yang Dimediasi Kepuasan Kerja. *Dynamic Management Journal*, 7(3), 465-479.