

CONCEPTUAL PAPER

PERSPEKTIF KARYAWAN DALAM PENELITIAN MANAJEMEN BAKAT: TINJAUAN LITERATUR

Human Hardy¹, Tri Wulida Afrianty², Arik Prasetya³

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur, Indonesia¹²³

Email: humanhardy@gmail.com¹, twulidafia@ub.ac.id², aridya_76@ub.ac.id³

ABSTRACT

Research on the employee perspective of talent management is scarce. The focus of this literature review is to specifically consider the employee in talent management. The purpose of this literature review is threefold. First, this literature review presents a review of the existing talent management literature broadly, in order to present a synthesis of what is known and what is not known. Second, this literature review then sharpens the focus of the review to present a review of the literature which specifically acknowledges the employee perspectives within talent management. Third, this literature review presents a future direction regarding employee perspective within talent management. This literature review used the systematic approach to the review. The final sample of 208 scholarly papers for review which includes empirical papers among the other conceptual work, reviews and book chapters of which only 24 considered the employee perspective. This literature review has identified that, while the literature has recently acknowledged the employee as a central participant and central actor in organizational strategic talent management, both conceptual and empirical work in this stream is as yet highly limited and requires substantial further conceptual and empirical development.

Keywords: *Individual outcomes; Psychological contract; Talent identification; Talent status*

ABSTRAK

Penelitian yang melibatkan perspektif karyawan di dalam talent management masih jarang ditemui. Fokus tinjauan literatur ini secara khusus mempertimbangkan perspektif karyawan dalam talent management. Terdapat tiga tujuan dari tinjauan literatur ini. Pertama, tinjauan literatur ini menyajikan hasil review dalam penelitian talent management yang sudah ada secara luas, untuk menyajikan sintesis dari apa yang telah diketahui dan apa yang tidak diketahui. Kedua, tinjauan literatur ini kemudian mempertajam fokus tinjauan untuk menyajikan tinjauan literatur yang secara khusus melibatkan perspektif karyawan dalam penelitian talent management. Ketiga, tinjauan literatur ini menyajikan ringkasan dari temuan-temuan penelitian serta memberikan arah riset kedepan dalam penelitian talent management. Tinjauan literatur ini menggunakan pendekatan systematic literature review. Sampel akhir dari 208 artikel ilmiah yang ditinjau, terdiri dari artikel empiris, artikel konseptual dan bab buku, dikerucutkan pada 24 artikel yang melibatkan perspektif karyawan dalam penelitian talent management. Tinjauan literatur ini mengidentifikasi bahwa, meskipun literatur baru-baru ini melibatkan karyawan sebagai partisipan sentral dalam strategic talent management, artikel konseptual dan empiris dalam aliran ini masih sangat terbatas dan membutuhkan pengembangan konseptual dan empiris yang substansial lebih lanjut.

Kata Kunci: *Hasil individu; Identifikasi bakat; Kontrak psikologis; Status bakat*

PENDAHULUAN

Melihat perkembangan penelitian dalam beberapa dekade terakhir, literatur *talent management* (manajemen bakat) telah menjadi salah satu literatur yang paling dipercepat dalam memperluas karya ilmiah dalam ilmu manajemen (Collings, Scullion, & Vaiman, 2015). Sebuah ulasan baru-baru ini mencatat bahwa sebelum 2010 literatur ilmiah empiris di bidang manajemen bakat hampir tidak berkembang secara signifikan (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Terlepas dari sejumlah tinjauan literatur baru-baru ini, literatur manajemen bakat tetap sangat terfragmentasi (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016; Morley & Farndale, 2017) dan dominasi fokus penelitian pada level organisasi dan perspektif manajerial tetap menonjol dibandingkan penelitian yang berfokus pada level individu (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Pandangan karyawan dalam penelitian manajemen bakat sebagian besar masih diabaikan (Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale, & Sumelius, 2013), dan hingga saat ini masih sangat terbatas. Baru-baru ini sebuah sub-aliran literatur yang sedang berkembang dan secara langsung mengakui perspektif psikologis karyawan terhadap manajemen bakat, menegaskan pentingnya teori untuk memahami karyawan dalam manajemen bakat sebagai aktor utama (King, 2015), namun dari total 208 penelitian yang diidentifikasi dalam literatur manajemen bakat untuk *review* ini, hanya terdapat 24 penelitian empiris yang menggunakan perspektif karyawan dalam penelitian manajemen bakat. Meskipun jumlahnya tidak terlalu banyak, hal ini merupakan volume studi tingkat individu yang patut dipuji yang telah dilakukan dan dilaporkan dalam periode waktu yang relatif singkat, dalam hal pengembangan literatur ilmiah.

Dalam melakukan *literature review* ini, kami berfokus pada literatur yang menggunakan karyawan sebagai aktor utama dalam penelitian manajemen bakat. Selanjutnya *literature review* ini semakin mempertajam fokusnya untuk menyeimbangkan tinjauan dan mempertimbangkan pertanyaan penelitian:

“Apa yang telah kita ketahui terkait dengan karyawan dan respons psikologisnya terhadap manajemen bakat? Apa yang masih perlu kita ketahui? Apa keterbatasan dalam penelitian-penelitian manajemen bakat saat ini?” Namun, pemahaman ilmiah kita tentang topik ini masih terbatas dan cakupan yang lebih luas diperlukan untuk arahan penelitian di masa mendatang yang menjembatani beberapa bidang lain perlu digali lebih dalam. Terdapat tiga tujuan utama *dari literature review* ini: Pertama, kami menyajikan tinjauan literatur manajemen bakat yang ada secara luas, untuk menyajikan sintesis dari apa yang diketahui dan apa yang tidak diketahui. Kedua, tinjauan literatur ini kemudian mempertajam fokus tinjauan untuk menyajikan tinjauan literatur yang secara khusus menggunakan perspektif karyawan dalam penelitian manajemen bakat. Ketiga, tinjauan literatur ini menyajikan arahan penelitian kedepan mengenai perspektif karyawan dalam manajemen bakat.

KAJIAN PUSTAKA

Perspektif Karyawan sebagai Aliran Penelitian yang Berkembang dalam Manajemen Bakat

Perspektif karyawan tentang manajemen bakat adalah salah satu aliran dalam literatur yang baru-baru ini muncul yang secara khusus mempertimbangkan perspektif karyawan dalam manajemen bakat. Terlepas dari perkembangan literatur manajemen bakat yang relatif cepat dalam beberapa tahun terakhir, masih ada pertanyaan mengenai apakah literatur tersebut belum melampaui masa pertumbuhannya sebagai sebuah badan pengetahuan (Thunnissen et al., 2013a) dan apa yang diperlukan untuk membangun manajemen bakat sebagai literatur definitif dengan batasan-batasan konseptualisasi (Morley & Farndale, 2017). Masih banyak yang belum diketahui tentang pengalaman karyawan dalam manajemen bakat, pertimbangan dampak identifikasi bakat terhadap karyawan (Dries, 2013), dan respons karyawan yang tidak berbakat untuk mengidentifikasi karyawan berbakat juga diperlukan (M. Huselid, W

Beatty, & E Becker, 2005; Swailes, 2013a). Panggilan untuk penelitian lebih lanjut mencari fokus yang lebih besar pada perspektif karyawan telah disuarakan oleh peneliti-peneliti dalam manajemen bakat (Björkman et al., 2013; Dries, 2013; J DeLong & Vijayaraghavan, 2003; Young, Morris, & Scherwin, 2013), sebagai aktor sentral (Björkman et al., 2013; King, 2015). Ini konsisten dengan panggilan dalam literatur SHRM, untuk pertimbangan yang lebih besar dari karyawan dalam penerapan SHRM, sebagai "manusia" dalam manajemen sumber daya manusia (Wright & McMahan, 2011). Pertimbangan yang lebih dekat dari karyawan dalam manajemen bakat dapat mengatasi kendala ini.

Mengakui terbatasnya perspektif karyawan dalam literatur manajemen bakat (Björkman et al., 2013), mengakibatkan munculnya aliran penelitian baru yang berfokus pada reaksi karyawan terhadap identifikasi bakat dan status bakat. Beberapa penelitian terbaru mulai mempertimbangkan reaksi karyawan terhadap identifikasi bakat. Meneliti tanggapan karyawan terhadap identifikasi bakat yang dipersepsikan, Björkman et al. (2013) menemukan bahwa karyawan yang merasa telah diidentifikasi sebagai karyawan yang berbakat oleh organisasi mereka lebih mungkin untuk menerima tuntutan kinerja yang terus meningkat, memiliki komitmen yang meningkat untuk membangun keterampilan mereka, dan untuk secara aktif mendukung prioritas strategis perusahaan mereka, daripada mereka yang tidak diidentifikasi status bakatnya atau karyawan yang tidak tahu bahwa mereka sebenarnya berbakat (Björkman et al., 2013). Sebelum penelitian baru-baru ini, perspektif karyawan telah diabaikan (Collings et al., 2015) dan tidak didalami oleh kebanyakan penelitian (Björkman et al., 2013).

Berbeda dengan sebagian besar peneliti dalam ilmu manajemen (Thunnissen et al., 2013a) dan perspektif organisasi (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016) dalam literatur yang telah berkembang, dan fokus utama pada agenda kinerja organisasi (Collings et al., 2015), aliran baru ini mengambil fokus tingkat

individu dan sekarang mempertimbangkan respons psikologis karyawan terhadap identifikasi bakat (Dries, 2013). Aliran baru ini merupakan tanggapan langsung terhadap panggilan untuk pertimbangan lebih dekat dari respon psikologis karyawan terhadap manajemen bakat dan identifikasi bakat (Dries, 2013), dan mayoritas tenaga kerja yang diidentifikasi non-bakat (Swailes, 2016). Mempertimbangkan karyawan sebagai subjek utama dalam literatur, untuk keseimbangan tinjauan literatur ini, kami mengadopsi pandangan subjek manajemen bakat – sebagai responden (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013). Seperti yang ditemukan dalam ulasan baru-baru ini (Festing, Schäfer, & Scullion, 2013), penelitian tentang persepsi karyawan tentang manajemen bakat masih langka. Dalam tabel 1, kami menyajikan ikhtisar ringkasan studi empiris dalam literatur manajemen bakat saat ini yang secara khusus mempertimbangkan perspektif karyawan dalam manajemen bakat. Penelitian empiris dengan total berjumlah 24. Pada bagian berikutnya, kami mempertajam fokus tinjauan literatur ini untuk secara khusus mempertimbangkan karyawan dalam manajemen bakat dan mempertimbangkan kontribusi dari studi-studi empiris yang digunakan.

Manajemen Bakat yang Bersifat Eksklusif

Manajemen bakat adalah topik yang telah mendapatkan perhatian yang signifikan dari para eksekutif perusahaan (Collings et al., 2015). Manajemen bakat didasarkan pada pandangan bahwa "bakat" harus diidentifikasi, dipupuk, dan dikelola secara berbeda untuk mengakses keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusia (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Dalam organisasi yang menerapkan pendekatan "eksklusif" untuk manajemen bakat (Maria Christina Meyers & van Woerkom, 2014), praktik diferensiasi tenaga kerja diterapkan (Becker, Huselid, & Beatty, 2009), sehingga bakat yang dimiliki oleh karyawan dapat dinilai atau diidentifikasi dan kemudian selanjutnya dikelola dan dikembangkan oleh organisasi mereka, sering

kali sebagai talenta individu dan dalam pengelolaan talenta sebagai kelompok. Melalui diferensiasi ini, organisasi bertujuan untuk mengakses sumber daya modal manusia (Ployhart, Nyberg, Reilly, & Maltarich, 2014) yang dipegang oleh karyawan atau individu berbakat, untuk digunakan dalam melayani tujuan organisasi dan prioritas strategisnya. Upaya manajemen yang membedakan karyawan berbakat ini merupakan upaya yang signifikan dari organisasi (Cappelli, 2009). Konteks juga telah diperdebatkan sebagai faktor penting yang memungkinkan kinerja individu yang diidentifikasi sebagai karyawan berbakat (Sparrow & Makram, 2015) dan berpendapat bahwa spesifikasi bakat harus selaras dengan strategi (Sparrow & Makram, 2015).

Para ahli menjelaskan bahwa manajemen bakat eksklusif tidak hanya tentang "pemain A", tetapi juga tentang posisi penting yang digunakan orang-orang tersebut (M. Huselid et al., 2005). "Posisi" adalah posisi yang berbeda dari yang lain dalam dampak dan kinerja strategisnya dan ini bukan sekadar tentang pengukuran hierarki peran dalam organisasi (M. Huselid et al., 2005). Mereka berpendapat bahwa kurangnya diferensiasi karyawan berbakat dalam manajemen mereka (seperti tunjangan, investasi, pengembangan) dapat mengakibatkan kepergian pemain A, serta berkecil hati dengan perlakuan non-diferensiasi mereka dan retensi pemain C (karyawan dengan kinerja rendah) (M. Huselid et al., 2005). Bukti telah mendukung dampak yang tidak proporsional dari sejumlah kecil karyawan berbakat pada kinerja perusahaan secara keseluruhan (Aguinis & O'Boyle Jr., 2014).

Manajemen bakat kemudian memusatkan perhatian pada "di mana" dan "bagaimana" menginvestasikan sumber daya perusahaan yang terbatas untuk memaksimalkan kontribusi pada hasil bisnis melalui talenta dan manajemennya (Collings & Mellahi, 2009). Hingga 60% dari perusahaan global diperkirakan memiliki program untuk karyawan yang "berpotensi tinggi" (Pepermans, Vloeberghs, & Perkisas, 2003), yang merupakan salah satu bagian dari strategi dan

praktik manajemen bakat eksklusif. Namun, para peneliti berpendapat bahwa karyawan yang tidak berbakat dalam tenaga kerja adalah aktor pendukung penting (J DeLong & Vijayaraghavan, 2003). Sehingga tidak mengherankan jika kemudian terdapat dua kritik terhadap literatur manajemen bakat. Pertama, sebagian besar peneliti beranggapan manajemen bakat berfokus pada "bagaimana" strategi mereka dalam memenuhi kebutuhan organisasi; dan kedua, bahwa literatur tersebut bersifat unitaris, di mana manajemen bakat berfokus pada bagaimana manajemen dapat mencapai tujuan strategis tanpa membedakan karyawan yang berbakat dan tidak berbakat (Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013b).

Berbeda dengan pendekatan eksklusif untuk manajemen bakat, telah dicatat bahwa manajemen bakat inklusif (tidak membedakan karyawan yang berbakat dan tidak berbakat) mempersulit untuk membedakan tujuan antara manajemen bakat inklusif dan manajemen SDM yang efektif (Swales, 2013b). Peneliti yang mempertanyakan kesesuaian diferensiasi antara karyawan berbakat dan tidak berbakat berusaha memahami konsekuensi dari penggunaan jenis eksklusifitas dan inklusifitas manajemen bakat yang digunakan oleh organisasi (Swales, 2016), termasuk persepsi karyawan tentang keadilan terkait dengan manajemen bakat eksklusif (Gelens et al., 2013) dan risiko pengecualian terhadap karyawan yang dianggap tidak berbakat (Swales, 2016). Memang, para peneliti berpendapat bahwa dengan tidak membedakan langkah investasi organisasi terhadap karyawan ketika karyawan dapat secara berbeda berkontribusi terhadap kinerja organisasi mungkin dengan sendirinya tidak etis (Swales, 2016) dan berpendapat bahwa "berinvestasi secara tidak proporsional pada posisi dan karyawan berbakat tidak berarti organisasi mengabaikan karyawan yang tidak berbakat" (M. Huselid et al., 2005). Diferensiasi melalui manajemen bakat eksklusif tidak diperdebatkan sebagai pengurangan investasi dalam tenaga kerja yang lebih luas, atau dalam membangun manajemen sumber daya manusia yang berkomitmen rendah. Sebaliknya, para

ahli berpendapat bahwa manajemen bakat eksklusif dibangun di atas investasi awal dalam manajemen sumber daya manusia di organisasi (Collings, Mellahi, & Cascio, 2018).

Diferensiasi tenaga kerja mungkin tampak seperti paradoks. Dengan alasan bahwa kontribusi karyawan yang tidak berbakat tetap diidentifikasi dan tidak boleh diabaikan (M. Huselid et al., 2005), peneliti menjelaskan bahwa kontribusi karyawan tidak berbakat memberikan dukungan kritis terhadap kemampuan karyawan berbakat untuk tampil di posisi strategis (M. Huselid et al., 2005) dan bahwa kinerja jangka panjang perusahaan, mungkin secara paradoks, juga sangat bergantung pada komitmen dan kontribusi karyawan tidak berbakat (J DeLong & Vijayaraghavan, 2003). Ketergantungan ini juga menunjukkan risiko eksklusi yang tidak disengaja dari karyawan yang tidak termasuk dalam *talent pool* (Swailes, 2013a). Diperlukan integrasi yang koheren dari prioritas organisasi untuk keragaman dan inklusi bersama-sama dengan penggunaan manajemen bakat dari identifikasi karyawan berbakat yang dibedakan. Kurangnya koherensi dapat menghadirkan paradoks lebih lanjut (Daubner-Siva, Vinkenburg, & Jansen, 2017).

Untuk menambah kompleksitas, menjadi karyawan berbakat juga berarti bersedia dilihat secara berbeda dari karyawan lain dalam tim atau tenaga kerja. Sementara diferensiasi merupakan komponen penting dari praktik manajemen bakat eksklusif, penelitian telah menunjukkan bahwa menjadi berbeda dapat dikaitkan dengan rasa takut sehingga karyawan membisukan satu atau lebih aspek identitas mereka untuk menjaga kesetaraan dengan karyawan lain, tetapi dengan melakukan itu, dapat secara signifikan merusak potensi diri sendiri (Thunnissen et al., 2013b). Dalam konteks manajemen bakat dalam dunia akademis, ketegangan kontras transparansi dan otonomi individu dan kesetaraan versus homogenitas telah dicatat (van den Brink, Fruytier, & Thunnissen, 2013) yang mungkin sulit untuk direkonsiliasi.

Konsekuensi positif dari manajemen bakat memerlukan penyelidikan lebih lanjut. Para ahli memperingatkan bahwa konsekuensi yang tidak diinginkan dapat terjadi. Misalnya, dengan berfokus pada individu tertentu, organisasi dapat mengabaikan kontribusi orang lain untuk kinerja tim yang ada di luar kontribusi individu secara tunggal (Pfeffer, 2001). Namun, mengingat bahwa ada beberapa bukti bahwa penggunaan manajemen bakat, di berbagai strategi yang mungkin memiliki efek positif pada motivasi individu (Bethke-Langenegger et al., 2011), lebih banyak penelitian diperlukan untuk lebih memahami kemungkinan konsekuensi negatif untuk tenaga kerja yang lebih luas. Pertimbangan keragaman perspektif dan pendekatan untuk manajemen bakat diperlukan karena pandangan yang konvergen tentang manajemen bakat dapat membatasi kesempatannya untuk menciptakan nilai (Boudreau, 2013). Para peneliti melakukan panggilan untuk pemeriksaan empiris yang mendesak dari efek diferensiasi tenaga kerja dalam perspektif karyawan (MA Huselid & Becker, 2011) dan pengaruh manajemen bakat eksklusif pada hasil tingkat individu (Swailes, 2013a, 2016) termasuk respons psikologis karyawan untuk manajemen bakat (Dries, 2013).

Faktor-Faktor dalam Identifikasi Bakat

Potensi adalah konsep yang tidak baru (Silzer & Church, 2009). Antara satu dan lima persen dari tenaga kerja diidentifikasi sebagai 'karyawan berpotensi besar' dalam organisasi yang menggunakan proses identifikasi bakat (Dries, 2014), yaitu, karyawan yang dianggap memiliki potensi untuk berkontribusi dalam peran meningkatkan tanggung jawab di masa depan di organisasi. Namun, operasionalisasi bakat sebagai pengidentifikasi di tempat kerja tidak terdefinisi dengan baik (Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries, & Sels, 2014) dan kecenderungan manajer dalam proses pemilihan praktik manajemen sumber daya manusia bergantung pada subjektivitas dan intuisi (Highhouse, 2008) merupakan risiko nyata terhadap penggunaan identifikasi bakat

yang efektif sebagai praktik strategis. Para peneliti telah mempertimbangkan apa arti bakat (Gallardo-Gallardo et al., 2013), bagaimana bakat diukur dan bagaimana potensi dinilai (Dries, Vantilborgh, et al., 2012), bagaimana individu dipilih ke dalam kumpulan bakat dalam organisasi (Mäkelä, Björkman, & Ehrnrooth, 2010) dan apakah atau sejauh mana bakat dapat menjadi bawaan individu atau dapat diciptakan (M Christina Meyers, van Woerkom, & Dries, 2013), yang serupa dengan apakah pemimpin dilahirkan atau diciptakan telah lama dipertimbangkan dalam literatur kepemimpinan. Para peneliti telah mengkonfirmasi bahwa penggunaan identifikasi bakat dan metode diferensiasi tenaga kerja menjadi umum digunakan seperti identifikasi bakat dan penilaian potensi (Dries, 2013; Gallardo-Gallardo et al., 2013) dan segmentasi kumpulan bakat dalam angkatan kerja (McDonnell, Hickey, & Gunnigle, 2011).

Faktor-faktor atau variabel prediktor yang mengarah pada identifikasi status bakat juga memerlukan pertimbangan dan telah menjadi fokus terbaru dalam literatur. Identifikasi karyawan berbakat dipandang sebagai salah satu komponen manajemen bakat yang efektif (Bish & Kabanoff, 2014). Karyawan berbakat adalah mereka yang menunjukkan kinerja tinggi yang tidak proporsional berkelanjutan dari waktu ke waktu, yang telah meningkatkan visibilitas dalam organisasi dan memiliki modal sosial yang relevan yang mendukung kinerja mereka (Call, Nyberg, & Thatcher, 2015). Studi empiris sampai saat ini mempertimbangkan status bakat karyawan baik secara eksklusif dalam kelompok karyawan yang diidentifikasi sebagai bakat atau perbandingan dari mereka yang diidentifikasi sebagai bakat dan mereka yang tidak. Namun, faktor-faktor yang berkontribusi pada identifikasi awal karyawan sebagai salah satu atau bentuk lain dari bakat untuk organisasi mereka belum dipertimbangkan secara luas hingga saat ini. Satu studi mempertimbangkan dua anteseden dari identifikasi berpotensi tinggi, yaitu orientasi karier (perbedaan individu) dan kinerja karyawan yang dinilai

oleh atasan dan menemukan bahwa yang terakhir adalah prediktor paling signifikan dari peringkat organisasi karyawan sebagai talenta yang pada gilirannya adalah faktor dalam jalur karier selanjutnya yang tersedia bagi karyawan (Dries, Vantilborgh, et al., 2012).

Dalam praktiknya, organisasi sering menggunakan proses peninjauan talenta dan pertemuan sebagai proses organisasi untuk mengidentifikasi bakat, namun metode penilaian dan validitasnya belum tentu teruji (Mäkelä et al., 2010). Penelitian lebih lanjut diperlukan pada berbagai pendekatan untuk manajemen bakat dan penerapan praktik manajemen bakat termasuk panggilan untuk memasukkan rasionalisasi manajerial di balik pendekatan manajemen bakat (Dries, 2013). Penelitian telah menunjukkan bahwa manajer cenderung memandang karyawan yang luar biasa sebagai mereka yang menunjukkan kinerja tinggi, diarahkan sendiri dan menunjukkan keinginan untuk memimpin (Bish & Kabanoff, 2014). Namun, para ahli mengingatkan bahwa ketergantungan tunggal pada penilaian kinerja sebagai metode identifikasi bakat dapat mengakibatkan "*hallo effect*" (Dries, Vantilborgh, et al., 2012). Daripada mengandalkan penilaian kinerja saat ini, penggunaan langkah-langkah potensial yang lebih valid diperlukan bersamaan dengan studi empiris lebih lanjut.

Status Bakat

Reaksi karyawan terhadap status eksklusif sebagai "karyawan berbakat" dalam organisasi baru-baru ini mulai terlihat dalam literatur. Identifikasi bakat berteori sebagai peristiwa penting dalam hubungan kerja (King, 2016), yang mengubah ketentuan pertukaran dalam hubungan antara karyawan-organisasi melalui kontrak psikologis (Höglund, 2012; King, 2016). Status bakat yang dipersepsikan adalah persepsi oleh karyawan bahwa ia telah diidentifikasi sebagai karyawan berbakat oleh organisasi mereka dan jarang muncul dalam literatur manajemen bakat. Ketika diukur dalam literatur yang ada, persepsi karyawan tentang status bakat mereka jarang di triangulasi dengan

pandangan organisasi tentang status individu (atau tidak), meskipun terdapat masalah asimetri (Dries, 2014) dan ketidaksesuaian kesadaran status bakat antara karyawan dan organisasi mereka (Sonnenberg et al., 2014) telah diteorikan.

Penelitian telah menemukan bahwa status bakat menghasilkan peningkatan kewajiban bagi karyawan dan peningkatan harapan mereka terhadap organisasi. Sebuah studi tentang penggunaan praktik manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi terkait dengan aspek karier manajemen bakat menemukan bahwa bujukan pemberi kerja menghasilkan motivasi karyawan untuk mengembangkan keterampilan mereka sesuai dengan kualitas bakat yang dibutuhkan oleh organisasi yang juga dimediasi sebagian melalui peran kewajiban kontrak psikologis yang dibentuk oleh karyawan (Höglund, 2012). Sebuah studi lebih lanjut menemukan bahwa karyawan yang menganggap mereka diidentifikasi sebagai berbakat lebih mungkin daripada karyawan yang tidak tahu bahwa mereka dipandang sebagai karyawan berbakat, untuk menerima peningkatan tuntutan kinerja mereka, untuk berkomitmen membangun kompetensi, dan untuk mendukung prioritas strategis organisasi mereka, (Björkman et al., 2013). Hasil ini mendukung argumen untuk pengaruh motivasi yang diharapkan dari komunikasi status bakat melalui pertukaran sosial. Namun, mungkin tidak mengejutkan, karyawan dapat diharapkan untuk menghasilkan harapan timbal balik. Sebuah studi tentang partisipasi karyawan dalam program pengembangan karyawan berpotensi tinggi menemukan bahwa karyawan yang diidentifikasi sebagai berbakat mengharapkan investasi yang lebih besar oleh organisasi dalam karier mereka di masa depan (Dries, 2014). Berkenaan dengan *turnover*, perbedaan tidak ditemukan karena karyawan cenderung meninggalkan organisasi, baik mereka merasa diidentifikasi sebagai talenta atau bahkan tidak tahu bahwa mereka bertalenta (Björkman et al., 2013).

Namun, tidak semua temuan berarah positif dalam studi tentang pengaruh status bakat pada persepsi karyawan. Persepsi ketidaksesuaian status bakat, yaitu persepsi individu bahwa mereka adalah berbakat sementara organisasi mereka tidak berpandangan sama, dapat memiliki konsekuensi negatif untuk pemenuhan kontrak psikologis (Sonnenberg et al., 2014), terutama pada individu yang menyadari akan bakat mereka. Status bakat telah ditemukan lebih sensitif terhadap dorongan bakat dari perusahaan mereka, seperti program pengembangan (Ehrnrooth et al., 2018). Temuan ini mempertanyakan *framing* positif yang diduga dari kesadaran karyawan tentang status bakat mereka (Ehrnrooth et al., 2018) dan menyoroti perlunya studi empiris lebih lanjut.

Konsisten dengan fokus pada persepsi karyawan mengenai bakat mereka, beberapa peneliti telah memperingatkan tentang adanya risiko dalam penggunaan diferensiasi tenaga kerja melalui identifikasi bakat. Perbedaan status karyawan berbakat dapat meremehkan talenta lain dan mungkin secara tidak sengaja membangun kompetisi internal yang tidak sehat, atau ketika merekrut secara eksternal, dapat menandakan nilai talenta internal yang lebih rendah, yang mengakibatkan dampak berbahaya bagi kesuksesan keseluruhan organisasi dengan mengompromikan kerja tim dalam mendukung memperjuangkan individu (Pfeffer, 2001). Studi yang meneliti perekrutan talenta bintang (*star talent*) ke dalam sebuah organisasi telah menunjukkan bukti bahwa perekrutan diikuti oleh penurunan tajam pada pemain bintang yang direkrut dan kelompok di mana mereka direkrut (Groysberg, Lee, & Nanda, 2008).

Ketika perusahaan terlibat dalam perekrutan bakat lateral yang kompetitif antar perusahaan (perekrutan lateral atau *headhunting*), satu studi telah menemukan bahwa karyawan yang ada di perusahaan di mana karyawan berbakat telah diperkerjakan lebih mungkin untuk mencoba meningkatkan visibilitas dan daya pemasaran karier mereka (Amankwah-Amoah, Nyuur, & Ifere, 2017). Ini

adalah contoh konsekuensi yang tidak disengaja dari praktik manajemen bakat. Dalam hal tenaga kerja yang lebih luas, para peneliti mengingatkan bahwa identifikasi bakat mungkin memiliki konsekuensi yang tidak disengaja bagi mereka yang tidak termasuk dalam kumpulan bakat, yang terdiri dari mayoritas tenaga kerja (Swailles, 2013a) dan menyerukan pertimbangan dampak diferensiasi bakat pada tenaga kerja yang lebih luas (Becker et al., 2009; Swailles, 2016). Dalam hal bakat individu itu sendiri, para peneliti juga mengingatkan bahwa idealisasi bakat dan identifikasi citra yang diidealkan oleh bakat itu sendiri dapat memiliki efek destruktif pada individu yang menanggung ketidakpastian masa depan mereka yang belum pasti dan oleh karena itu secara terus-menerus meningkatkan risiko (Petriglieri & Petriglieri, 2017).

Perbandingan sosial dapat menjadi masalah dan dapat mengurangi efektivitas penilaian kinerja (Greenberg, Ashton-James, & Ashkanasy, 2007). Di mana identifikasi bakat digunakan, mekanisme perbandingan sosial dapat dilibatkan secara aktif. Karena organisasi memiliki kewajiban moral untuk mempertimbangkan kesejahteraan tenaga kerja mereka yang lebih luas (Groysberg et al., 2008), dampak identifikasi bakat pada tenaga kerja yang lebih luas harus dipahami dengan lebih baik. Panggilan terkait dalam literatur termasuk untuk klarifikasi mengenai tujuan dari identifikasi bakat itu sendiri (Thunnissen, 2016), untuk spesifikasi bakat yang jelas untuk tujuan strategis berbasis nilai (Sparrow & Makram, 2015), untuk meningkatkan pemahaman tentang pengaruh manajemen bakat pada tenaga kerja yang lebih luas (Swailles, 2016), penggunaan ukuran penilaian yang andal dan valid (Dries & Pepermans, 2012; Nijs et al., 2014) dan pertimbangan keadilan organisasi (Gelens et al., 2013) dalam penggunaan manajemen bakat eksklusif.

Baru-baru ini, para peneliti telah mempresentasikan eksplorasi awal dari pandangan yang lebih seimbang dari reaksi karyawan terhadap identifikasi bakat. Sebuah studi berbasis wawancara skala kecil

mempertimbangkan variasi reaksi oleh karyawan untuk dimasukkan dalam kelompok manajemen bakat (atau tidak) (Swailles, 2016). Temuan menunjukkan bahwa ketika karyawan dimasukkan dalam *talent pool* organisasi, mereka melaporkan pandangan yang lebih positif tentang peluang karier masa depan mereka daripada karyawan yang tidak termasuk dalam *talent pool*. Lebih lanjut, ketika dikeluarkan dari kumpulan talenta, karyawan melaporkan tingkat yang lebih rendah dari dukungan organisasi yang mereka rasakan dan lebih mungkin melaporkan persepsi ketidakadilan (Swailles, 2016). Akhirnya, sementara penggunaan alat berbasis teknologi menyediakan beberapa tingkat objektivitas dalam penilaian bakat, berbagai faktor kontingensi (termasuk definisi konteks bakat secara khusus) memerlukan pertimbangan lebih lanjut untuk mendukung identifikasi bakat yang didukung oleh teknologi yang efektif (Wiblen, Dery, & Grant, 2012).

Studi-studi ini menunjukkan perlunya untuk lebih memahami pengaruh manajemen bakat yang diimplementasikan dan persepsi status bakat pada karyawan yang diidentifikasi bakat dan tenaga kerja yang lebih luas. Secara khusus, pemeriksaan lebih lanjut dari konsekuensi komunikasi status bakat atau kurangnya komunikasi (Björkman et al., 2013; Ehrnrooth et al., 2018), dampak asimetri (Dries, 2014) dan ketidaksesuaian (Sonnenberg et al., 2014), baik secara sengaja dalam ambiguitas strategis atau tidak disengaja. Penelitian lebih lanjut juga dapat mempertimbangkan pengaruh manajemen bakat dalam hal status, teori perbandingan sosial (Greenberg et al., 2007) dan karisma kepemimpinan (Young et al., 2013).

Praktik Manajemen Bakat

Dalam literatur SHRM, menjadi jelas bahwa persepsi karyawan tentang praktik HRM dan reaksi atau respons mereka terhadap praktik-praktik tersebut merupakan penentu penting keberhasilan dari praktik tersebut. Hal ini disebabkan oleh kesenjangan yang dimaksudkan dengan aktual yang diketahui, di

mana wacana praktik-praktik HRM yang akan diterapkan cenderung berbeda dari serangkaian praktik aktual yang diterapkan (Nishii & Wright, 2008). Keragaman seperti itu kemudian berarti bahwa persepsi karyawan tentang apa yang dalam pandangan mereka, benar-benar ada dalam hal praktik HRM, adalah lebih penting daripada apa yang mungkin dimaksudkan oleh organisasi untuk diimplementasikan karena itu adalah persepsi karyawan yang menjadi dasar kognisi, emosi, dan tindakan mereka. Karyawan menafsirkan praktik SDM sebagai sinyal, baik yang disengaja atau tidak, dari perilaku organisasi yang diinginkan dan bagaimana perilaku itu akan dihargai (D. Guest, 2008). HRM yang berkomitmen tinggi merupakan orientasi HRM menuju investasi bersama dengan karyawan juga disebut sebagai praktik kerja berkinerja tinggi dan diharapkan menjadi sinyal komitmen organisasi terhadap karyawan (D. Guest, 2008). Sistem kerja berkinerja tinggi telah terbukti memengaruhi hasil positif bagi organisasi termasuk pengurangan *turnover*, peningkatan produktivitas, dan peningkatan kinerja keuangan perusahaan (Nishii & Wright, 2008) yang menunjukkan bahwa ada beberapa pengaruh pada karyawan melalui persepsi praktik-praktik tersebut. Dalam studi praktik pengembangan bakat di sebuah organisasi di Lebanon, peneliti menemukan bahwa praktik pengembangan bakat berhubungan positif dengan niat untuk menetap, dimoderatori oleh komitmen afektif (Chami-Malaeb & Garavan, 2013).

Penelitian telah menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang praktik HRM, bukan praktik itu sendiri, yang merupakan rute menuju efektivitas praktik tersebut dan bahwa karyawan akan bereaksi terhadap setiap praktik dengan cara yang berbeda (Wright & Boswell, 2002). Sebagai contoh, peneliti berpendapat perlunya memahami proses yang mendasari karyawan yang terjadi dalam menanggapi praktik HRM (Peter Boxall & Macky, 2009), pandangan karyawan tentang tujuan organisasi menggunakan praktik tersebut (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008), banyak di antaranya

mungkin dipengaruhi oleh implementasi manajer lini mereka atas praktik-praktik ini (Purcell & Hutchinson, 2007). Penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan menganggap praktik-praktik SHRM sebagai “alat yang menciptakan makna” (Alvesson & Kärreman, 2007) dan bahwa karyawan menghubungkan makna praktik-praktik tersebut dengan penggunaan praktik-praktik yang menjelaskan “mengapa” mereka percaya bahwa organisasi mereka menggunakan praktik-praktik tersebut (Nishii et al., 2008). Hanya beberapa studi terbatas yang belum mempertimbangkan pengamatan karyawan terhadap praktik manajemen bakat. Dalam konteks manajemen bakat, penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan melakukan pengamatan tentang sejauh mana praktik bakat itu adil atau adil. Satu studi telah menemukan bahwa karyawan yang diidentifikasi sebagai bakat oleh organisasi mereka lebih mungkin untuk merasakan keadilan distributif dalam penggunaan praktik bakat mereka di organisasi (Gelens et al., 2014). Studi yang sama ini menemukan bahwa persepsi keadilan distributif ini memediasi hubungan antara identifikasi karyawan sebagai bakat dan kepuasan kerja mereka (Gelens et al., 2014).

Kontrak Psikologis dan Manajemen Bakat

Kontrak psikologis, pada intinya, berkaitan dengan kognisi individu tentang masa depan mereka (D. M. Rousseau, 2011). Pertukaran yang diantisipasi di masa depan dan kondisi pertukaran memiliki kekuatan untuk memotivasi penilaian karyawan dan perilaku mereka di masa sekarang (D. M. Rousseau, 2011). Ketika karyawan menganggap hubungan mereka dengan organisasi sebagai salah satu investasi bersama atau bahkan investasi berlebih, hasil lebih cenderung menguntungkan bagi organisasi termasuk peningkatan kinerja tugas, komitmen afektif dan OCBS (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997). Manajemen bakat adalah topik yang terkait dengan investasi yang dibedakan (Becker et al., 2009) di segmen tenaga kerja yang diidentifikasi secara berbeda sebagai bakat. Karena manajemen bakat seperti

itu diharapkan mempengaruhi persepsi karyawan tentang pertukaran (Höglund, 2012), dalam konteks pertukaran sosial yang lebih luas (Blau, 1986) hubungan berbasis. Seperti dengan praktik SDM lainnya yang telah terbukti bertindak sebagai komunikasi oleh organisasi yang membentuk kontrak psikologis karyawan dan diproses secara sistematis dari waktu ke waktu (Guzzo & Noonan, 1994), manajemen bakat berteori untuk memberi sinyal investasi oleh organisasi (Dries, 2013). Karena kontrak psikologis telah terbukti terlibat dalam manajemen bakat (Björkman et al., 2013), cara manajemen bakat dirasakan oleh karyawan adalah hal penting untuk memahami dampak manajemen bakat pada hubungan karyawan-organisasi, namun teori ini masih memerlukan pengembangan lebih lanjut.

Identifikasi bakat telah diteorikan sebagai peristiwa penting dalam hubungan organisasi karyawan yang mengubah ketentuan pertukaran (King, 2016), sebagai peristiwa pertukaran yang penting (Ballinger & Rockmann, 2010). Kognisi individu mengenai apa arti peristiwa penting bagi mereka adalah dasar dari respons dan kontrak psikologis mereka (D. M. Rousseau, 2011). Oleh karena itu, pengaruh manajemen bakat, dan lebih khusus lagi, identifikasi bakat, pada persepsi karyawan tentang hubungan mereka dan keseimbangannya (atau kurangnya) dapat menjadi bahan bagi efektivitas manajemen bakat yang diterapkan. Höglund (2012) memperkenalkan penelitian yang secara empiris menghubungkan kontrak psikologis karyawan dengan identifikasi bakat dan menemukan bahwa manajemen bakat mengarah pada pengembangan sumber daya manusia melalui bujukan untuk mengembangkan keterampilan yang dioperasionalkan melalui kewajiban psikologis.

Dalam konteks cita-cita pekerjaan “modern”, yaitu, pengaturan kerja yang dipersonalisasi yang dinegosiasikan oleh masing-masing karyawan dan dialokasikan secara diskresi oleh organisasi kepada beberapa individu dan bukan yang lain (DM Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006), diferensiasi sebagai

talenta mungkin memegang lebih banyak janji untuk karyawan. Penelitian telah menunjukkan bahwa, terlepas dari apakah seorang karyawan mengharapkan pekerjaan mereka saat ini akan bertahan tanpa batas waktu, disebut sebagai karier protean atau karier seumur hidup (Nicole, 2016), karyawan terus mengembangkan harapan bantuan manajemen karier dari majikan mereka (Sturges, Conway, Tamu, & Liefoghe, 2005). Karena manajemen bakat juga melibatkan manajemen karier dan konsekuensi karier, manajemen bakat relevan bagi karyawan dalam karier protean saat ini. Dalam sebuah penelitian tentang reaksi karyawan terhadap manajemen bakat, para peneliti menemukan bahwa karyawan yang telah dimasukkan dalam kumpulan bakat organisasi mereka lebih positif tentang peluang karier masa depan mereka dalam organisasi daripada mereka yang tidak termasuk dalam kumpulan bakat yang melaporkan persepsi dukungan yang lebih rendah dari organisasi (Swales, 2016).

Mengingat sensitivitas yang mungkin terhadap diferensiasi dan risiko terkait ketidakadilan, para peneliti telah berhipotesis bahwa keadilan prosedural dan distributif akan mempengaruhi hasil individu karyawan (Gelens et al., 2013). Dalam studi empiris berikutnya, peneliti mengkonfirmasi peran mediasi keadilan distributif dalam hubungan antara status bakat dan dua hasil individu, yaitu kepuasan kerja dan efek kerja, yang juga dimoderasi oleh persepsi keadilan prosedural dalam manajemen bakat (Gelens et al., 2014). Ini dibuktikan lebih lanjut dalam sebuah penelitian yang menemukan bahwa karyawan yang tidak terlibat dalam kumpulan bakat organisasi mereka melaporkan perasaan ketidakadilan yang lebih kuat (Swales, 2016). Studi-studi awal dalam persepsi karyawan tentang implementasi manajemen bakat ini menunjukkan bahwa cara penerapan manajemen bakat akan berdampak pada akses organisasi ke hasil yang menguntungkan.

Selain dari risiko persepsi kurangnya keadilan prosedural dalam pelaksanaan manajemen bakat dan praktik identifikasi yang telah diteorikan dalam literatur (Swales, 2013b,

2016), sangat mungkin bahwa karyawan memiliki interpretasi yang berbeda dari pandangan organisasi mereka tentang mereka sebagai talenta. atau tidak, dibandingkan dengan status bakat yang dimiliki organisasi untuk karyawan tertentu. Sebuah studi oleh Dries dan de Gieter meneliti sampel 20 karyawan berpotensi besar dan menemukan bukti awal bahwa di mana asimetri informasi ada dalam program berpotensi tinggi, sehingga karyawan dan organisasi menyimpan informasi yang berbeda tentang status karyawan sebagai talenta (atau tidak), ada risiko pelanggaran kontrak psikologis (Dries, 2014). Sebuah studi lebih lanjut telah menunjukkan bahwa penggunaan praktik manajemen bakat dikaitkan dengan pemenuhan kontrak-psikologis tetapi pemenuhan itu dipengaruhi secara negatif oleh asimetris dalam status bakat yang dirasakan, juga disebut sebagai ketidaksesuaian (Sonnenberg et al., 2014).

Peneliti telah berhipotesis perbedaan generasional juga akan mempengaruhi jenis (relasional atau kontraktual) dan negara (dipenuhi atau dilanggar) dari kontrak psikologis karyawan dalam konteks manajemen bakat, namun ini belum diperiksa secara empiris (Festing & Schäfer, 2014). Satu studi telah menemukan dukungan untuk asimetris ini dalam status bakat yang dirasakan yang terjadi sehingga organisasi mungkin tidak sengaja membatasi efektivitas praktik bakat mereka (Björkman et al., 2013). Sementara ambiguitas dalam mengkomunikasikan bakat mungkin lebih disukai oleh organisasi untuk menghindari meningkatnya harapan karyawan individu, ambiguitas tersebut dapat mengakibatkan asimetris persepsi status bakat antara individu dan organisasi mereka sehingga pelanggaran kontrak psikologis menjadi risiko (Dries, 2014). Seperti yang ditunjukkan dalam penelitian oleh Zhang, Song, Tsui, & Fu (2014), manajemen puncak dapat menggunakan praktik ketenagakerjaan yang berbeda untuk mendorong komitmen atau untuk mendorong kinerja dan dapat memilih untuk melakukannya untuk tujuan yang berbeda. Dalam sebuah penelitian baru-baru ini tentang reaksi bakat

terhadap kesadaran mereka tentang status bakat, peneliti menemukan bahwa kesadaran karyawan tentang status mereka sebagai bakat akan memoderasi hubungan antara bujukan pemberi kerja dan kewajiban yang dibentuk oleh karyawan berbakat tetapi pengaruh ini bervariasi dan tidak selalu merupakan efek positif. (Ehrnrooth et al., 2018). Dalam hal hasil bakat dan karir, peneliti telah menemukan bahwa pengalaman dan keahlian karyawan yang berbakat baik memprediksi hasil promosi menegaskan bahwa keterampilan manajerial penting untuk promosi ke peran manajerial (Claussen, Grohsjean, Luger, & Probst, 2014).

Hasil Individu dari Manajemen Bakat

Banyak yang belum dipertimbangkan sehubungan dengan karyawan dan manajemen bakat baik dalam konsekuensi untuk kontrak psikologis dan untuk hasil individu berikutnya. Peneliti menyerukan penyelidikan lebih lanjut dari respons psikologis karyawan terhadap manajemen bakat diperlukan (Dries, 2013) dan pengaruh ketidaksesuaian persepsi status bakat (Dries, 2014). Penelitian tentang konsekuensi diferensiasi tenaga kerja (Becker et al., 2009) masih kurang, baik untuk karyawan yang diidentifikasi sebagai bakat (Ehrnrooth et al., 2018) dan konsekuensi untuk tenaga kerja yang lebih luas (Swales, 2016). Pertimbangan apakah pelanggaran kontrak psikologis terjadi dalam hubungan organisasi bakat dan konsekuensi terkaitnya (Thunnissen, 2016) diperlukan. Sedikit yang belum dipahami tentang konsekuensi diferensiasi status bagi karyawan yang diidentifikasi sebagai bakat (dan mereka yang tidak, lihat Swales, 2016), dan pengaruhnya yang diharapkan terhadap karyawan dan hasil hubungan organisasi mereka, dalam konteks manajemen bakat strategis. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk berkontribusi pada wawasan tentang hubungan antara manajemen bakat dan hasil karyawan (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

Investigasi tentang bagaimana karyawan menafsirkan dan menghubungkan makna dengan praktik SDM (Nishii et al., 2008), dalam konteks spesifik manajemen bakat

diperlukan. Cara manajemen bakat dirasakan oleh karyawan adalah penting tetapi masih belum berteori. Penelitian telah menemukan bahwa karyawan menunjukkan beberapa hasil yang diinginkan termasuk kinerja tugas, komitmen afektif dan *organization citizenship behavior* ketika hubungan karyawan-organisasi mereka dianggap sebagai salah satu investasi bersama atau bahkan investasi berlebihan oleh organisasi daripada ketika kurang hubungan investasi (Tsui et al., 1997). Oleh karena itu, pengaruh manajemen bakat pada persepsi karyawan tentang hubungan mereka dan keseimbangannya (atau kurangnya) mungkin penting bagi efektivitas penerapan manajemen bakat.

Pengaruh manajemen bakat pada hasil karyawan membutuhkan perhatian. Para ahli telah meminta pertimbangan tingkat individu dan hasil proksimal dari manajemen bakat dan efek lintas-level dari manajemen bakat (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Dalam studi berbasis kuesioner oleh Zhang et al. (2014) dari sampel perusahaan China yang bertujuan untuk mengeksplorasi efek dari praktik hubungan kerja yang berbeda pada hasil karyawan, satu temuan utama adalah bahwa pemberdayaan adalah motivasi bagi karyawan non-tradisional. Ini menyoroti pentingnya mempertimbangkan perbedaan individu dalam penggunaan praktik manajemen bakat di masa depan dan pengaruh manajemen bakat pada iklim organisasi, yang, paling sederhana, iklim psikologis tingkat individu (Ostroff, Kinicki, & Muhammad, 2013).

Penelitian di masa depan harus mempertimbangkan komunikasi mengenai manajemen bakat dan khususnya status bakat untuk menjelaskan konsekuensi potensial yang tidak diinginkan dari komunikasi status bakat bagi karyawan. Mempertanyakan pandangan saat ini tentang hasil positif yang diduga dari manajemen bakat (Björkman et al., 2013), para peneliti telah menyajikan bukti konsekuensi negatif bagi karyawan dengan identifikasi bakat dan status bakat atau inklusi dalam kumpulan bakat. Dalam pekerjaan mereka dengan karyawan yang diidentifikasi sebagai pemimpin

masa depan atau termasuk dalam karir jalur cepat dalam perbankan investasi mereka dan berbagai organisasi multinasional, para peneliti telah menggambarkan "kutukan bakat" sebagai respons psikologis yang melibatkan kombinasi destruktif dari mengidealkan dan mengidentifikasi dengan status menjadi bakat sementara menderita dari persepsi yang terus-menerus diuji yang mengakibatkan rasa tidak aman dan penerimaan tuntutan kerja yang berlebihan (Petriglieri & Petriglieri, 2017).

Peran Karyawan dan Aktor Lainnya dalam Manajemen Bakat

Beberapa aktor juga telah berteori dalam implementasi HRM (Bos-Nehles & Meijerink, 2018). Demikian juga, dalam manajemen bakat strategis, banyak aktor telah dikonseptualisasikan (King, 2015; Thunnissen et al., 2013b). Di bagian ini, penelitian ini meninjau pertimbangan literatur tentang pemimpin, peran manajer SDM dan pertimbangan anggota tim dalam manajemen bakat. Pertama, pengawas dipandang sebagai aktor utama dalam jalur sebab akibat kinerja-HRM dengan peran sentral dalam implementasi HRM (Purcell & Hutchinson, 2007). Pengawas berteori untuk menjadi "rantai yang hilang" dalam implementasi SHRM yang pengaruhnya diharapkan untuk membentuk pengembangan dan pemenuhan kontrak psikologis (McDermott, Conway, Rousseau, & Flood, 2013). Karena peran pengawas berteori untuk menjadi pusat manajemen bakat, penyediaan dukungan pengawas diharapkan akan memengaruhi pengalaman karyawan manajemen bakat (King, 2015, 2016).

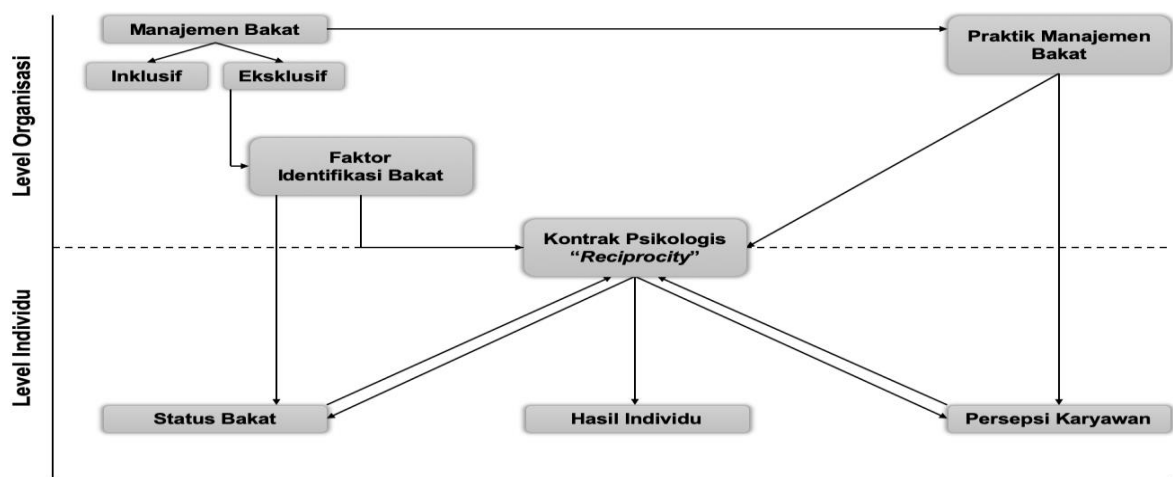
Namun, seperti halnya praktik SHRM yang tunduk pada varians antara apa yang dimaksudkan dan apa yang sebenarnya dilaksanakan (Björkman et al., 2013), varians antara praktik manajemen bakat yang dimaksudkan dan aktual diharapkan. Sebagai contoh, penelitian menunjukkan bahwa pengawas sering mengomunikasikan pandangan organisasi tentang status bakat kepada karyawan yang diidentifikasi bakatnya, bahkan ketika kebijakan tersebut tidak

mengomunikasikan status (Dries, 2014). Para ahli telah mencatat bahwa ada kendala dalam cara para pemimpin menggunakan, menyebarkan, dan berbagi bakat sebagai sumber daya menakut-nakuti yang dapat bervariasi di dalam dan di seluruh unit bisnis masing-masing. Misalnya, para pemimpin di unit tertentu mungkin enggan untuk melepaskan bakat untuk ditempatkan di unit lain karena mereka menghargai kinerja contoh karyawan berbakat di unit bisnis saat ini, meskipun ini mungkin tidak konsisten dengan pandangan fungsional SDM bahwa bakat diharapkan untuk dapat bergerak dalam perusahaan (Boudreau, 2013). Akhirnya, para ahli telah mencatat risiko bahwa manajer sering "menyelubungi karyawan mereka yang paling berbakat", yaitu, mengurangi visibilitas talenta terbaik mereka dalam pengambilan keputusan bakat organisasi, sering kali dengan merekomendasikan kandidat alternatif untuk memenuhi persyaratan bakat (Mellahi & Collings, 2010). Ini adalah contoh dari varian yang dimaksudkan-aktual.

Kedua, peran manajer SDM dalam manajemen bakat juga telah dipertimbangkan dalam literatur. Para ahli berpendapat bahwa ada peran penting dan signifikan untuk fungsi Sumber Daya Manusia korporat (Farndale, Scullion, & Sparrow, 2010) dan untuk SDM secara umum dalam implementasi manajemen bakat yang efektif, termasuk keterlibatan mereka dalam identifikasi bakat (McDonnell & Collings, 2011) dan desain sistem keputusan manajemen bakat mereka (Vaiman, Scullion, & Collings, 2012). Dalam pertimbangan manajemen kontrak psikologis dari perspektif organisasi, para peneliti telah menunjukkan bahwa manajer SDM secara aktif terlibat dalam komunikasi janji dan komitmen organisasi dan karena itu memiliki pengaruh terhadap manajemen kontrak psikologis (DE Guest & Conway, 2002). Hanya sedikit yang diketahui tentang bagaimana manajer SDM atau manajer lini membentuk kontrak psikologis dalam implementasi manajemen bakat atau apa lagi yang bisa dilakukan untuk mendukung

pengembangan kontrak psikologis yang seimbang dan pertukaran yang adil dalam konteks manajemen bakat.

Akhirnya, pertanyaan tentang pengaruh manajemen bakat dalam konteks tim belum mendapatkan fokus yang signifikan dalam literatur. Satu studi dari perusahaan besar Spanyol menemukan bahwa penggunaan manajemen bakat berbasis tim mendukung pembelajaran organisasi dan sangat dipengaruhi oleh otonomi dan kreativitas tim (Oltra & Vivas-López, 2013), meskipun definisi manajemen bakat dalam penelitian ini tidak terutama digambarkan dari pelatihan karyawan. Sebuah studi kualitatif implementasi manajemen bakat dalam konteks departemen universitas, (Thunnissen, 2016), menemukan bahwa implementasi manajemen bakat di departemen paling dipengaruhi oleh niat dan tindakan manajer utama bakat dalam konteks itu, profesor penuh, yang merupakan bukti awal tentang peran keterlibatan manajer lini dalam penerapan manajemen bakat yang efektif dan pengaruhnya dalam konteks kelompok bakat. Penelitian membutuhkan penyelidikan lebih lanjut tentang peran supervisor atau manajer lini dalam implementasi HRM (Purcell & Hutchinson, 2007) dan manajer lini di manajemen bakat (King, 2015). Selain penelitian empiris yang langka pada individu dalam manajemen bakat, penyelidikan literatur juga tidak cukup dalam mempertimbangkan dampak manajemen bakat pada perspektif berbagai pemangku kepentingan (Collings, 2014; Dries, 2013), seperti tenaga kerja yang lebih luas (Swaiiles), 2016). Akhirnya, khususnya dalam konteks bakat mobile global, pertimbangan individu selain karyawan juga diperlukan. Sebagai contoh, penelitian yang mempertimbangkan atlet-atlet top telah menunjukkan bahwa ketika mempertimbangkan kemungkinan ekspatriat, talenta top membuat keputusan berdasarkan kebutuhan khusus pasangan mereka (Joanne, 2017).



Gambar 1. Bagan Penelitian Manajemen Bakat dalam Perspektif Individu dan Organisasi

Arah untuk Penelitian Mendatang

Penelitian ini pertama kali menyajikan tinjauan luas literatur manajemen bakat yang muncul, diikuti oleh tinjauan terfokus dari literatur yang ada terbatas yang mengakui perspektif karyawan di manajemen bakat. Secara keseluruhan, literatur manajemen bakat maju terutama dalam tiga cara: dalam volume literatur; dalam tingkat spesifikasi sub-aliran dalam literatur, dan dalam mengembangkan fondasi teoretis. Namun dibutuhkan lebih banyak pengembangan untuk menetapkan literatur sebagai badan penelitian ilmiah yang matang. Pertama, volume literatur meledak dalam beberapa tahun terakhir dan dengan indikasi beberapa aliran muncul, itu menjadi ditetapkan sebagai tubuh yang berbeda dari literatur ilmiah. Kedua, penggambaran berbagai aliran dalam literatur adalah bukti kompleksitas dan nuansa yang ada di dalam topik dan menggarisbawahi sejauh mana keuntungan strategis yang diperkirakan melalui talenta masih jauh dari dibuktikan dengan baik. Ketiga, sementara manajemen bakat diakui sebagai topik yang menjembatani oleh banyak peneliti, keterkaitan teoritis yang terbatas di mana ia didirikan membutuhkan pekerjaan struktural lebih lanjut jika untuk mendukung bidang keilmuan yang kuat. Dasar-dasar penting saat ini termasuk penggunaan konseptual dan empiris pertukaran sosial dan teori kontrak psikologis, namun keduanya memerlukan pemeriksaan empiris yang lebih dekat dan

dasar-dasar teoretis tambahan dapat ditarik untuk menjadi arsitek lebih lanjut dan memperkuat pengembangan literatur ke depan (Morley & Farndale, 2017).

Melihat dari dekat karyawan itu sendiri dalam literatur manajemen bakat, secara keseluruhan, jelas bahwa penelitian konseptual dan empiris lebih lanjut yang substansial tentang persepsi dan tanggapan karyawan terhadap manajemen bakat organisasi, khususnya untuk manajemen bakat eksklusif sangat diperlukan. Lebih khusus, ada empat temuan utama yang timbul dari tinjauan ini dari pertimbangan karyawan dalam literatur manajemen bakat dengan penelitian masa depan yang sesuai diperlukan. Pertama, anteseden dari pengalaman karyawan dalam manajemen bakat sebagian besar tidak diteliti. Ini dapat mencakup konteks organisasi yang memengaruhi pengalaman karyawan dalam manajemen bakat dan perbedaan individu yang memengaruhi partisipasi individu dalam kumpulan bakat dan program bakat organisasi mereka. Sementara literatur SHRM yang berdekatan yang mempertimbangkan persepsi karyawan tentang praktik-praktik SHRM telah berkembang secara substansial dalam beberapa tahun terakhir, sampai sekarang, sangat sedikit yang diketahui tentang bagaimana karyawan memandang penggunaan manajemen bakat oleh organisasi mereka, di sepanjang titik pada kontinum dari inklusif ke eksklusif. Lebih khusus lagi, bagaimana karyawan mengartikan dan

mengaitkan tujuan dan makna praktik-praktik tersebut tidak secara material dalam fokus dalam literatur, memperkuat perspektif organisasi yang dominan pada manajemen bakat. Pengalaman karyawan tentang dukungan organisasi dan penyelia adalah faktor kontingensi yang menarik. Lebih lanjut, perbedaan individu yang mungkin mendahului identifikasi karyawan sebagai bakat oleh organisasi mereka memerlukan fokus konseptual dan empiris lebih lanjut. Ini mungkin termasuk pandangan individu tentang diri, identitas, identifikasi organisasi, arti-penting tujuan karier, orientasi individu terhadap status dan menuju keadilan.

Kedua, pengaruh manajemen bakat pada hubungan karyawan dan organisasi bakat (TOR) memerlukan pertimbangan lebih lanjut. Hubungan karyawan-organisasi diketahui secara fundamental didukung oleh kontrak psikologis dan definisi, konten, kualitas dan statusnya tidak secara jelas disajikan dalam literatur untuk karyawan yang diidentifikasi sebagai karyawan berbakat atau untuk tenaga kerja yang lebih luas yang mengalami manajemen karyawan di organisasi mereka secara luas. Sementara beberapa studi awal dalam aliran penelitian ini telah mulai mempertimbangkan pengaruh identifikasi bakat pada harapan, kewajiban, dan pemenuhan kontrak psikologis, masih banyak yang harus diperiksa dan dipahami sehubungan dengan kontrak psikologis sebagai mekanisme sentral melalui mana aspirasi organisasi manajemen bakat dapat dioperasionalkan untuk memfasilitasi hasil kompetitif yang berbeda pada tingkat individu. Lebih lanjut, konsekuensi dari praktik diferensiasi tenaga kerja melalui manajemen bakat dan lebih khusus lagi, melalui identifikasi bakat, baik untuk karyawan yang diidentifikasi bakat maupun karyawan yang tidak diidentifikasi bakat dalam angkatan kerja, masih dalam tahap awal pengembangan, baik secara konseptual maupun empiris. . Pertimbangan kontrak psikologis yang ketat diperlukan, sebagai komponen utama teori dari hubungan organisasi bakat, termasuk pemeriksaan lebih lanjut dari harapan kontrak

psikologis, kewajiban dan kondisi pemenuhan, pelanggaran, dan hambatan.

Ketiga, pemeriksaan varian dalam hasil proksimal dari manajemen bakat yang diimplementasikan diperlukan, melalui studi konseptual dan empiris lebih lanjut tentang sikap dan perilaku kerja karyawan yang saat ini sangat terbatas dalam literatur manajemen bakat eksklusif. Pada tingkat individu, hasil yang terkait dengan kontribusi yang berbeda dari sumber daya manusia yang dimiliki secara individu, kontribusi diskresi dari perilaku inovatif dan proaktif dalam mendukung keuntungan organisasi dan penggunaan pemecahan masalah dan perilaku yang mendukung organisasi lainnya akan sangat menarik. untuk mengeksplorasi apakah manajemen bakat yang dibedakan memang memfasilitasi setiap hasil tingkat individu proksimal yang berbeda yang dibedakan. Di tingkat tim, studi empiris tentang konsekuensi dari penerapan manajemen bakat pada kekompakan tim, komposisi sumber daya manusia tim dan konflik tim menjadi perhatian, baik dalam hal manajemen bakat yang inklusif maupun eksklusif. Pada tingkat organisasi, hasil proksimal seperti persepsi tenaga kerja tentang validitas, efektivitas dan keselarasan strategis filosofi dan praktik manajemen bakat, dan konsekuensi manajemen bakat pada iklim organisasi menarik untuk mengembangkan literatur lebih lanjut terkait dengan argumen keuntungan-bakat yang diduga.

Keempat, penelitian lintas level yang mempertimbangkan praktik manajemen bakat, secara tunggal dan dalam bundel strategis, penggunaan manajemen bakat pada hasil individu, tim, dan tingkat perusahaan dan identifikasi kondisi di mana manajemen bakat diterapkan paling efektif dalam mencapai hasil yang disukai seperti retensi. dari kumpulan bakat dan hasil spesifik tim yang terkait dengan pengaruh pengawas terhadap efektivitas manajemen bakat menjadi perhatian. Lebih lanjut, pengaruh manajemen bakat terhadap iklim belum diteliti. Iklim adalah konstruk tingkat individu yang, ketika dikumpulkan di

tim dan tingkat perusahaan menjadi iklim bersama (Ostroff et al., 2013).

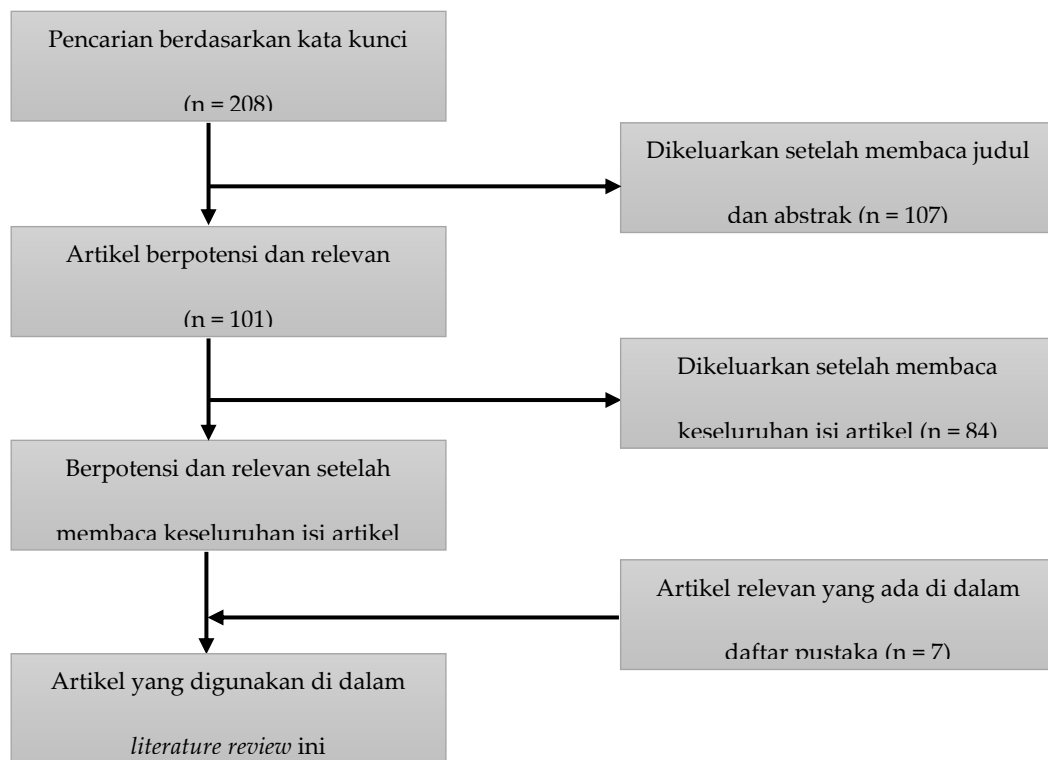
Singkatnya, masih ada wawasan yang langka tentang respons karyawan terhadap strategi manajemen bakat dan praktik terkait. Sebanyak 24 makalah telah ditempatkan dalam tinjauan literatur yang lebih luas dari 208 makalah yang memenuhi kriteria inklusi untuk materi ilmiah tentang topik bakat, manajemen bakat, karyawan berpotensi besar dan bintang. Bahkan dalam sampel ini dari 24 makalah empiris yang mempertimbangkan karyawan dalam bakat, hanya sub-set yang mempertimbangkan karyawan secara khusus dalam konteks manajemen bakat eksklusif atau status bakat yang dibedakan. Kekurangan fokus empiris pada karyawan sebagai aktor utama dalam manajemen bakat eksklusif ini sangat menarik karena keunggulan strategis yang diperdebatkan menjadi pusat dalam penggunaan manajemen bakat strategis, baik global atau lokal dan apakah eksklusif atau inklusif. Tubuh keseluruhan literatur manajemen bakat sebagian besar masih muncul dan tetap terfragmentasi (Morley & Farndale, 2017).

METODE PENELITIAN

Tinjauan pustaka ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* (Briner & Denyer, 2012) yang konsisten dengan kajian yang berdampak baru-baru ini, tinjauan ini disusun untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah ditentukan, melalui sintesis yang terstruktur, untuk contoh lebih lanjut lihat penelitian (Mellahi, Frynas, Sun, & Siegel, 2016) dan (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Metode *systematic review* mendukung peneliti-peneliti ilmu manajemen untuk menggunakan bukti berbasis literatur saat ini untuk mencapai temuan berbasis sains (D. Rousseau, Manning, & Denyer, 2008) dan memberikan pengembangan basis bukti empiris (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003), berbeda dengan ulasan non-sistematis yang dibatasi oleh kurangnya sintesis yang dapat dihasilkan (D. Rousseau et al., 2008). Meskipun ilmu manajemen baru-baru ini mengadopsi praktik

tinjauan sistematis (Briner & Denyer, 2012), pendekatan ini telah terbukti meningkatkan pengaplikasian tinjauan literatur dalam ilmu manajemen, untuk mengurangi risiko bias dalam penelitian berbasis tinjauan literatur (Tranfield et al., 2003), untuk mendukung pendekatan berbasis bukti empiris dalam ilmu manajemen (Briner & Denyer, 2012) dan untuk menjaga transparansi metodologi (Aguinis, Ramani, & Alabduljader, 2017) dengan menghadirkan proses yang dapat direplikasi, ilmiah dan transparan (Tranfield et al., 2003), dan metode ini cocok untuk literatur manajemen bakat yang saat ini terfragmentasi.

Sejumlah makalah tinjauan telah diterbitkan dalam domain manajemen bakat dalam beberapa tahun terakhir, tidak terduga dengan banyaknya peneliti yang berusaha memahami tubuh literatur yang mulai bermunculan. Dalam mencari literatur untuk ditinjau, kami melakukan pencarian melalui *database* elektronik menggunakan EBSCOhost, Emerald (Full-text) dan Web of Science. Kami menggunakan kata kunci "*talent management*", "*psychological contract*", dan "*talent identification*". Menyadari keterbatasan dalam pencarian basis data (Briner & Denyer, 2012), kami juga melakukan pencarian manual jurnal *top tier* ilmu manajemen serta meninjau referensi yang tercantum dalam artikel yang ada untuk mengidentifikasi studi lebih lanjut yang mungkin menarik dan relevan untuk tinjauan ini. Karena manajemen bakat adalah topik yang menjembatani yang mencakup literatur lain, kami juga menggunakan *Strategic Human Resource Management (SHRM)*, *Organization Behavior (OB)*, *workforce differentiation*, *global mobility*, *stars* dan literatur tentang status bakat yang diperlukan untuk menafsirkan dan menyelesaikan permasalahan yang diangkat pada *literature review* ini. Dalam sampel asli, setelah ditinjau ulang, jelas bahwa sejumlah artikel yang menggunakan istilah "bakat" hanya sebagai kata umum dan di dalam makalah tersebut tidak ada indikasi konten yang dapat dibedakan dari HRM, konsisten dengan salah satu dari kritik terhadap bidang manajemen bakat (Lewis & Heckman, 2006).



Gambar 2. Proses pencarian dan pemilihan literatur

Sampel akhir dari 208 artikel ilmiah untuk ditinjau termasuk 101 penelitian empiris di antara penelitian konseptual lainnya, ulasan dan bab buku, hanya terdapat 24 penelitian empiris yang benar-benar menggunakan perspektif karyawan (lihat **Gambar 2**) berdasarkan tiga kriteria: pertama, artikel penelitian menyajikan studi empiris; kedua, pertanyaan penelitian dan fokus artikel secara langsung menggunakan karyawan sebagai responden dalam penelitian manajemen bakat (lihat **Tabel 1**); dan ketiga, penelitian empiris mengadopsi tingkat pengukuran individu (berbeda dengan tingkat pengukuran organisasi) untuk secara khusus mempertimbangkan perspektif karyawan dalam

penelitian manajemen bakat. Ini menunjukkan perluasan literatur dalam beberapa tahun terakhir relatif terhadap sampel 62 makalah ilmiah dan bab buku yang dilaporkan dalam ulasan pada 2013, di mana sepertiga (sekitar 20) diidentifikasi sebagai studi empiris (Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013a). Studi-studi ini termasuk dalam lingkup tinjauan yang lebih luas yang mempertimbangkan karyawan dalam manajemen bakat, tidak terbatas pada identifikasi bakat. Namun, sejak ulasan sebelumnya pada tahun 2017, studi empiris yang berfokus pada karyawan dalam manajemen bakat belum meningkat jumlahnya.

Tabel 1. Penelitian empiris yang digunakan dalam tinjauan sistematis

Penulis dan Tahun	Fokus dan Metode Penelitian
Bethke-Langenegger, Mahler, & Staffelbach (2011).	Web based survey of talent management strategies of respondents from HR associations in Switzerland and included executives and managers (n=138 companies). Quantitative organization level and individual study.
Björkman et al. (2013).	The relationship between employee perceptions of talent status and specific attitudinal outcomes. Quantitative survey of employees in 9 Nordic MNC's (n=769).
Clarke & Scurry (2017).	Participant experiences (n=68) of 2 fast tracks graduate development programs (UK public sector organization, Australian public sector organization). Semi-structured interviews.
Daubner-Siva, Ybema, Vinkenburg, & Beech (2018).	Auto ethnographic study of author's experience of talent management (n=1). Company HQ in the Netherlands.

Dries (2014).	<i>Implicit beliefs held by high potentials and HR Directors with regard to the exchange between high potentials and their organization. Qualitative interview study (n=20 high potentials, 11 HR managers, in 9 organizations).</i>
Dries, Forrier, De Vos, & Pepermans (2014).	<i>Relationship between self-perceived employability resources and perceived psychological contract obligations. Whether organizational high potential ratings are associated with more relational psychological contracts of employees. Survey study of 5 large Belgian not-for-profit organizations. N=103 of which 49 were high potentials. Case control design.</i>
Dries & Pepermans (2007).	<i>To demonstrate the utility of emotional intelligence (EI) in the identification of high potential managers. Matched samples of 51 high potential and "regular" managers, from 3 organizations.</i>
Dries & Pepermans (2008).	<i>High potential careers. Qualitative, cross-organization. N=34. Interviews of high potential employees and HR managers, employed in 6 MNCs in Belgium. Comparison across samples of high potentials and organizational representative.</i>
Dries, Van Acker, & Verbruggen (2012).	<i>Survey based study (n=941). Nine participating for-profit organizations. Case-control design where cases (employees identified as with exceptional leadership potential, or key experts) and control groups (matched sub samples of average performers) were identified. Survey sub-sections administered at three points in time.</i>
Dries, Vantilborgh, & Pepermans (2012).	<i>Whether learning agility is predictive of high potential or not. Matched sample of high potentials (n=32) and non-high potentials (n=31) from seven best practices organizations in talent management.</i>
Ehrnrooth et al. (2018).	<i>Psychological reaction of employees identified as talent by their organization. A quantitative survey study (n=321 employees identified as talent).</i>
Gelens, Dries, Hofmans, & Pepermans (2013).	<i>The role of perceived organizational support in the relationship between talent identification and affective commitment. Two survey-based studies in different organizations in Belgium. Study No.1 n=203. Study No.2 n=195.</i>
Gelens, Hofmans, Dries, & Pepermans (2014).	<i>The influence of perceived organizational justice (distributive and procedural) on the relationship between high potential identification and job satisfaction and work effort. A survey in one organization (n=203).</i>
Höglund (2012).	<i>The relationship between skill-enhancing HRM practices and employee perceptions of employer talent inducements and human capital outcomes. Talent inducements are employer commitments to provide career and promotion opportunities. Alumni of Finnish business school (n=126).</i>
Khoreva, Kostanek, & van Zalk (2015).	<i>The influence of talent identification and of organizational identification on attitudes of high potential employees. Quantitative survey sample within eleven Nordic MNCs. (n=439).</i>
Khoreva & Vaiman (2015).	<i>The influence of talent identification on leadership development activities. Survey based study of eight MNCs (n=330).</i>
Khoreva, Vlad, & van Zalk (2017).	<i>The influence of manajemen bakat practices effectiveness on high potential commitment leadership competence development. Quantitative survey using a sample of 439 high potential employees in eleven Finnish companies.</i>
Kontoghiorghes (2016).	<i>High performance organization and effective talent management and the influence on employee attitudes. Using a paper and pencil survey of automotive supply chain employees (n=556) in the US followed by a survey of a Cypriot telecommunications company (n=600).</i>
Petriglieri & Petriglieri (2017).	<i>How talented employees struggle with talent identification by their organizations.</i>
Smale et al. (2015).	<i>The influence of talent status self-awareness on the social exchange relationship between the employer and the talent. Quantitative survey of talent-identified individuals (n=313) in six Finnish MNCs.</i>
Sonnenberg, van Zijderveld, & Brinks (2014).	<i>The effect of talent management practices and of incongruence in talent status perceptions on psychological contract fulfilment. Qualitative study of respondents in twenty-one organizations (n=2660).</i>
Swailes (2016).	<i>Matched samples of employees in a public sector (chemicals) organization identified as included in the talent pool and not included. Talent pools specified were emerging talent, scientist, future senior leader, non-talent. Qualitative interview-based study (n=17+17).</i>
Tansley & Tietze (2013).	<i>The role of identity work in talent transitional processes in talent program progressions. Qualitative study comprised of six interviews with organizational representatives and two focus groups with staff identified as talent.</i>
Thunnissen (2016).	<i>Investigation of talent management in multi-level study of five Dutch universities. Qualitative interviews with employees in tenure track positions and departed "talent".</i>

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Tinjauan literatur ini telah menyajikan tinjauan penelitian-penelitian manajemen bakat dan kemudian mempertajam fokus untuk menyajikan tinjauan aliran dalam literatur yang secara langsung mengakui perspektif karyawan di manajemen bakat. Menerapkan metode kritis, tinjauan sistematis (Davis, 1971; Whetten, 1989; Whetten, Felin, & King, 2009) untuk meninjau literatur manajemen bakat yang ada,

ulasan ini telah mempertahankan transparansi metodologi (Aguinis et al., 2017), meminimalkan bias dalam temuan (Tranfield et al., 2003), dan menghindari bias peneliti yang diketahui dari "cherry picking" disertai bukti dengan mengesampingkan bukti lain yang tidak disukai tetapi relevan (Briner & Denyer, 2012).

Saran

Dengan demikian, tinjauan literatur ini telah mengidentifikasi bahwa, meskipun

literatur baru-baru ini mengakui karyawan sebagai partisipan sentral dan aktor sentral dalam manajemen bakat strategis organisasi, baik pekerjaan konseptual maupun empiris dalam aliran ini masih sangat terbatas dan membutuhkan konseptual lebih lanjut yang substansial. dan pengembangan empiris. Keterbatasan ini merupakan kendala penting dalam pengembangan literatur manajemen bakat. Jika manajemen bakat ingin memenuhi janjinya akan keunggulan kompetitif bagi organisasi, kita harus memahami bagaimana manajemen bakat yang diterapkan mempengaruhi karyawan secara individu,

hubungan karyawan-organisasi dan hasil yang berbeda yang difasilitasi melalui identifikasi dan manajemen bakat. Keterbelakangan literatur saat ini menunjukkan bahwa tidak hanya operasionalisasi identifikasi dan manajemen bakat yang saat ini sebagian besar buram dalam fungsinya, tetapi pengaruh praktik strategis pada karyawan yang diidentifikasi bakat dan tenaga kerja yang lebih luas sebagian besar tidak diteliti dan belum memiliki teori yang cukup untuk memperkuat fokus organisasi yang dominan dan sangat bergantung pada landasan teori yang terbatas.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2017). What You See Is What You Get? Enhancing Methodological Transparency in Management Research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 83–110. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0011>
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Unraveling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm. *Organization Science*, 18(4), 711–723. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0267>
- Amankwah-Amoah, J., Nyuur, R. B., & Ifere, S. (2017). A question of top talent? The effects of lateral hiring in two emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(11), 1527–1546. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.116456>
- Ballinger, G. A., & Rockmann, K. W. (2010). Chutes versus ladders: Anchoring events and a punctuated-equilibrium perspective on social exchange relationships. *The Academy of Management Review*, 35(3), 373–391. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.51141732>
- Becker, B., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact. In *The Differentiated workforce: transforming talent into strategic impact*. Boston, MA.: Harvard Business Press.
- Bish, A. J., & Kabanoff, B. (2014). Star performers: task and contextual performance are components, but are they enough? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(1), 110–127. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12017>
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195–214. <https://doi.org/10.1002/hrm.21525>
- Blau, P. (1986). *Exchange and Power in Social Life*. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Bos-Nehles, A. C., & Meijerink, J. G. (2018). HRM implementation by multiple HRM actors: a social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3068–3092. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443958>
- Boudreau, J. W. (2013). Appreciating and ‘retooling’ diversity in talent management conceptual models: A commentary on “The psychology of talent management: A review and research agenda.” *Human Resource Management Review*, 23(4), 286–289. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.001>
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Briner, R., & Denyer, D. (2012). Systematic

- Review and Evidence Synthesis as a Practice and Scholarship Tool. In *Handbook of evidence-based management: Companies, classrooms and research* (pp. 112–129). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763986.013.0007>
- Call, M., Nyberg, A., & Thatcher, S. (2015). Stargazing: An Integrative Conceptual Review, Theoretical Reconciliation, and Extension for Star Employee Research. *The Journal of Applied Psychology, 100*(3), 623–640. <https://doi.org/10.1037/a0039100>
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business, 51*(1), 103–114. Retrieved from <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:worbus:v:51:y:2016:i:1:p:103-114>
- Cerdin, J.-L., & Brewster, C. (2014). Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice. *Journal of World Business, 49*(2), 245–252. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.008>
- Cerdin, J.-L., Manel, A.-D., & Brewster, C. (2014). Qualified immigrants' success: Exploring the motivation to migrate and to integrate. *Journal of International Business Studies, 45*(2), 151–168. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.45>
- Chami-Malaeb, R., & Garavan, T. (2013). Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organisations: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(21), 4046–4062. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.789445>
- Clarke, M., & Scurry, T. (2017). The role of the psychological contract in shaping graduate experiences: a study of public sector talent management programmes in the UK and Australia. *The International Journal of Human Resource Management, 1*–27. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396545>
- Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., & Probst, G. (2014). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business, 49*(2), 236–244. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.007>
- Collings, D. G. (2014a). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business, 49*(2), 253–261. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.009>
- Collings, D. G. (2014b). Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value. *Human Resource Development Quarterly, 25*(3), 301–319. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21198>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2018). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management, 45*(2), 540–566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review, 25*(3), 233–235. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2015.04.005>
- Daubner-Siva, D., Ybema, S., Vinkenbunrg, C. J., & Beech, N. (2018). The talent paradox: talent management as a mixed blessing. *Journal of Organizational Ethnography, 7*(1), 74–86. <https://doi.org/10.1108/JOE-01-2017-0002>
- Davis, M. S. (1971). That's Interesting!: Towards a Phenomenology of Sociology and a Sociology of Phenomenology. *Philosophy of the Social Sciences, 1*(2), 309–344. <https://doi.org/10.1177/004839317100100211>
- De Vos, A., & Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(9), 1816–1831. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777537>
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 23*(4), 272–285.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- Dries, N. (2014). Information asymmetry in high potential programs. *Personnel Review*, 43(1), 136–162. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2011-0174>
- Dries, N., & Pepermans, R. (2012). How to identify leadership potential: Development and testing of a consensus model. *Human Resource Management*, 51(3), 361–385. <https://doi.org/10.1002/hrm.21473>
- Dries, N., Vantilborgh, T., & Pepermans, R. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. *Personnel Review*, 41(3), 340–358. <https://doi.org/10.1108/004834812112121977>
- Ehrnrooth, M., Björkman, I., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J., & Taimitarha, S. (2018). Talent responses to talent status awareness—Not a question of simple reciprocation. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 443–461. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12190>
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161–168. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.012>
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262–271. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- 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>
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341–353. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2013.05.005>
- Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). Talent management and organisational justice: employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 159–175. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12029>
- Greenberg, J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 22–41. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.006>
- Groysberg, B., Lee, L.-E., & Nanda, A. (2008). Can They Take It With Them? The Portability of Star Knowledge Workers’ Performance. *Management Science*, 54(7), 1213–1230. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0809>
- Guest, D. (2008). *HRM and the Worker: Towards a New Psychological Contract?* (P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright, eds.). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0007>
- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22–38. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x>
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447–462. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330311>
- HIGHHOUSE, S. (2008). Stubborn Reliance on Intuition and Subjectivity in Employee Selection. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 333–342. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00058.x>
- Höglund, M. (2012). Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. *Personnel Review*, 41(2), 126–142.

- <https://doi.org/10.1108/00483481211199991>
- Huselid, M., W Beatty, R., & E Becker, B. (2005). A Players or A Positions? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, 83(12), 110–117.
- J DeLong, T., & Vijayaraghavan, V. (2003). Let's Hear It for B Players. *Harvard Business Review*, 81(6), 96–102.
- Joanne, M. (2017). The global mobility decisions of professional sailors' spouses. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 5(2), 203–219. <https://doi.org/10.1108/JGM-08-2016-0035>
- Khilji, S. E., Tarique, I., & Schuler, R. S. (2015). Incorporating the macro view in global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 236–248. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.001>
- Khoreva, V., & Vaiman, V. (2019). Talent Management: Decision Making in the Global Context. *Routledge Companion to Talent Management*. London: Routledge.
- King, K. A. (2015). Global talent management. *Journal of Global Mobility*, 3(3), 273–288. <https://doi.org/10.1108/JGM-02-2015-0002>
- King, K. A. (2016). The talent deal and journey. *Employee Relations*, 38(1), 94–111. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2015-0155>
- King, K. A., & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 194–206. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.005>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2006.03.001>
- Mäkelä, K., Björkman, I., & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*, 45(2), 134–142. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.020>
- McCracken, M., Currie, D., & Harrison, J. (2016). Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: sharpening 'the edge' of graduate talent. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2727–2752. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102159>
- McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau, D. M., & Flood, P. C. (2013). Promoting Effective Psychological Contracts Through Leadership: The Missing Link Between HR Strategy and Performance. *Human Resource Management*, 52(2), 289–310. <https://doi.org/10.1002/hrm.21529>
- McDonnell, A., & Collings, D. G. (2011). The identification and evaluation of talent in MNEs. In H. Scullion & D. Collings (Eds.), *Global Talent Management*. Routledge.
- Mcdonnell, A., Hickey, C., & Gunnigle, P. (2011). Global talent management: Exploring talent identification in the multinational enterprise. *European J. of International Management*, 5, 174–193. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.038816>
- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2), 143–149. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.018>
- Mellahi, K., Frynas, J. G., Sun, P., & Siegel, D. (2016). A Review of the Nonmarket Strategy Literature: Toward a Multi-Theoretical Integration. *Journal of Management*, 42(1), 143–173. <https://doi.org/10.1177/0149206315617241>
- 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. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>
- Meyers, Maria Christina, Dries, N., & De Boeck, G. (2017). Talent or Not: Employee Reactions to Talent

- Designations. In D. G. Collings, K. Mellahi, & W. F. Cascio (Eds.), *The Oxford Handbook of Talent Management*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758273.013.10>
- Morley, M. J., & Farndale, E. (2017). *Call for Papers for a Special Issue Talent Management: Quo Vadis? Guest editors*. Retrieved from <http://www.journals.elsevier.com/brq-business-research-quarterly/>
- Nicole, B. (2016). How gender and career concepts impact Global Talent Management. *Employee Relations*, 38(1), 73–93. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2015-0154>
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180–191. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>
- NISHII, L. H., LEPAK, D. P., & SCHNEIDER, B. (2008). EMPLOYEE ATTRIBUTIONS OF THE “WHY” OF HR PRACTICES: THEIR EFFECTS ON EMPLOYEE ATTITUDES AND BEHAVIORS, AND CUSTOMER SATISFACTION. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resources management. In *LEA’s Organization and Management Series. The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations*. (pp. 225–248). New York, NY: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- Oltra, V., & Vivas-López, S. (2013). Boosting organizational learning through team-based talent management: what is the evidence from large Spanish firms? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1853–1871. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777540>
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2013). Organizational culture and climate. In *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, 2nd ed. (pp. 643–676). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Petriglieri, J., & Petriglieri, G. (2017). The Talent Curse: Interaction. *Harvard Business Review*, 95(4), 19–19.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization’s health. *Organizational Dynamics*, Vol. 29, pp. 248–259. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00031-6](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00031-6)
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
- Rousseau, D. M. (2011). The individual–organization relationship: The psychological contract. In *APA Handbooks in Psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (pp. 191–220). <https://doi.org/10.1037/12171-005>
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977–994. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527470>
- Rousseau, D., Manning, J., & Denyer, D. (2008). 11 Evidence in Management and Organizational Science: Assembling the Field’s Full Weight of Scientific Knowledge Through Syntheses. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 475–515. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1309606>
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>
- Scullion, H., Collings, D., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management (global HRM). *Journal of World Business*, 45, 105–108. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011>
- Sidani, Y., & Al Ariss, A. (2014). Institutional and corporate drivers of global talent management: Evidence from the Arab

- Gulf region. *Journal of World Business*, 49(2), 215–224. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.005>
- SILZER, R. O. B., & CHURCH, A. H. (2009). The Pearls and Perils of Identifying Potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377–412. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x>
- Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., & Brinks, M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 49(2), 272–280. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.011>
- Sparrow, P., Farndale, E., & Scullion, H. (2013). An empirical study of the role of the corporate HR function in global talent management in professional and financial service firms in the global financial crisis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1777–1798. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777541>
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249–263. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2015.04.002>
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., ... Wright, P. (2012). Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P. & Wright, P.M. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53, 25–42. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25–32.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821–838. <https://doi.org/10.1002/job.341>
- Swales, S. (2013a). The ethics of talent management. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 32–46. <https://doi.org/10.1111/beer.12007>
- Swales, S. (2013b). Troubling some assumptions: A response to “The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda.” *Human Resource Management Review*, 23(4), 354–356. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hr.2013.08.005>
- Swales, S. (2016). Employee reactions to talent pool membership. *Employee Relations*, 38(1), 112–128. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2015-0030>
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2009.09.019>
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2018). A multi-level framework for understanding global talent management systems for high talent expatriates within and across subsidiaries of MNEs. *Journal of Global Mobility*, 6(1), 79–101. <https://doi.org/10.1108/JGM-07-2017-0026>
- Thunnissen, M. (2016). Talent management. *Employee Relations*, 38(1), 57–72. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159>
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013a). A review of talent management: ‘infancy or adolescence?’ *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013b). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hr.2013.05.004>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative

- approaches to the employee–organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121. <https://doi.org/10.2307/256928>
- Tymon, W. G., Stumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45(2), 109–121. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.016>
- Vaiman, V., Schuler, R. S., Sparrow, P. R., & Collings, D. G. (2018). *Macro Talent Management: A Global Perspective on Managing Talent in Developed Markets*. <https://doi.org/10.4324/9781315200200>
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50, 925–941. <https://doi.org/10.1108/00251741211227663>
- Whetten, D. A. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490–495. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371>
- Whetten, D. A., Felin, T., & King, B. G. (2009). The Practice of Theory Borrowing in Organizational Studies: Current Issues and Future Directions. *Journal of Management*, 35(3), 537–563. <https://doi.org/10.1177/0149206308330556>
- Wiblen, S., Dery, K., & Grant, D. (2012). Do you see what I see? The role of technology in talent identification. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 421–438. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00037.x>
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28(3), 247–276. <https://doi.org/10.1177/01492063020280302>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting ‘human’ back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Young, M. J., Morris, M. W., & Scherwin, V. M. (2013). Managerial Mystique: Magical Thinking in Judgments of Managers’ Vision, Charisma, and Magnetism. *Journal of Management*, 39(4), 1044–1061. <https://doi.org/10.1177/0149206311406284>
- Zhang, A. Y., Song, L. J., Tsui, A. S., & Fu, P. P. (2014). Employee responses to employment-relationship practices: The role of psychological empowerment and traditionality. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 809–830. <https://doi.org/10.1002/job.1929>