

The Impact of Talent Shortage towards Financial Performance: A Literature Review

Refiana Dwi Maghfiroh, Dimas Nugroho Dwi Seputro, Irma Kurniasari,
Muhammad Bhirawa Dwi Atma Citalada, Vian Ahmad Saputra,
Septian Sony Utomo

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur
Email korespondensi: refiana.dwi.febis@upnjatim.ac.id

Abstrak

Tinjauan pustaka ini membahas bagaimana pengaruh *talent shortage* mempengaruhi *financial performance* di perusahaan serta menyoroti pentingnya praktik *talent management* dalam mengatasi masalah ini. Terjadinya peningkatan permintaan terhadap tenaga kerja yang berkualitas semakin melebihi penawaran yang ada, dan menyebabkan perusahaan menghadapi risiko besar terhadap efisiensi operasional dan keuntungan yang diperoleh. Tinjauan ini mengumpulkan hasil penelitian yang ada, menunjukkan bahwa strategi manajemen talenta yang baik seperti metode rekrutmen yang tepat, pengembangan berkelanjutan, dan program retensi yang efektif, merupakan kunci untuk menjaga keunggulan kompetitif. Faktor kontekstual, seperti budaya organisasi dan lokasi geografis, juga mempengaruhi bagaimana *talent shortage* berdampak pada *financial performance*, terutama dalam perusahaan multinasional. Tinjauan ini menekankan perlunya menyelaraskan praktik *talent management* dengan tujuan organisasi untuk membangun ketahanan terhadap *talent shortage*. Lebih lanjut, tinjauan ini juga menilai peran keterlibatan karyawan sebagai mediator dalam situasi ini. Karyawan yang terlibat lebih cenderung tetap bersama organisasi mereka dan memberikan kontribusi positif, bahkan ketika menghadapi *talent shortage*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa menciptakan budaya keterlibatan tidak hanya meningkatkan retensi tetapi juga produktivitas, yang pada gilirannya memperbaiki hasil finansial. Dengan menggabungkan temuan dari berbagai penelitian, tinjauan ini memberikan gambaran menyeluruh tentang cara mengatasi *talent shortage* melalui manajemen yang strategis dan upaya keterlibatan karyawan. Temuan ini memiliki implikasi besar bagi praktisi yang ingin meningkatkan kinerja organisasi yang semakin kompetitif. Secara keseluruhan, literatur menunjukkan hubungan kompleks antara *talent shortage*, *talent management*, dan kinerja keuangan. Organisasi yang menangani *talent shortage* dengan strategi yang efektif dan memupuk keterlibatan karyawan lebih mungkin mencapai kesuksesan finansial jangka panjang. Penelitian selanjutnya perlu mengeksplorasi upaya inovatif dalam manajemen talenta dan perubahan pasar tenaga kerja untuk mengembangkan praktik terbaik di bidang ini.

Kata kunci: kekurangan bakat, manajemen bakat, kinerja keuangan

Abstract

This review delves into how talent shortages affect organizational financial performance, stressing the vital role of talent management practices in overcoming these issues. As the need for skilled workers surpasses the available supply, organizations encounter major threats to their operational efficiency and profitability. The review consolidates existing research, showing that successful talent management practices such as recruiting, developing, and retaining talent are crucial for staying competitive in the market. Additionally, it looks at contextual elements, like organizational culture and location, which affect how talent shortages impact financial performance in multinational corporations. It highlights the necessity of aligning talent management with wider organizational goals to build resilience against talent deficits. The review also explores the mediating effect of employee engagement in this context. Employees who are engaged are more likely to stay with their organizations and positively influence performance, even during periods of talent scarcity. The results indicate that cultivating an engaging



work environment not only improves retention but also boosts productivity, leading to better financial results. By drawing on various studies, this review offers a thorough understanding of how organizations can address the complexities of talent shortages through effective talent management and employee engagement strategies. These insights are valuable for practitioners aiming to improve organizational performance in a highly competitive labor market. In summary, the literature demonstrates the complex relationship between talent shortages, talent management practices, and financial performance. Organizations that actively manage talent shortages and promote employee engagement are better positioned for long-term financial success. Future research should explore innovative efforts in talent management and the changing dynamics of the labor market to further refine best practices in this important area.

Keywords: *talent shortage, talent management, financial performance*

INTRODUCTION

Masalah kekurangan talenta di perusahaan-perusahaan modern telah menjadi perhatian utama, memberikan dampak besar terhadap kinerja dan keunggulan kompetitif organisasi. Dalam beberapa tahun terakhir, permintaan akan tenaga kerja terampil meningkat pesat akibat kemajuan teknologi dan perubahan dinamis di pasar. Hal ini menyebabkan terjadinya kesenjangan signifikan antara keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan dan kualifikasi yang dimiliki kandidat, menciptakan persaingan di mana organisasi kesulitan menarik dan mempertahankan talenta unggul. Dampak dari kekurangan ini luas, mempengaruhi efisiensi operasional, kinerja keuangan, dan keberlanjutan jangka panjang.

Penelitian menunjukkan bahwa kekurangan talenta sangat terasa di industri teknologi tinggi, di mana inovasi yang cepat memerlukan tenaga kerja dengan keterampilan khusus. (Liu, 2023) mencatat bahwa pergerakan talenta yang terus-menerus antar perusahaan memperburuk masalah ini, menyebabkan peningkatan tingkat perputaran dan kehilangan sumber daya penting. Talenta inti yang memiliki keterampilan dan pengetahuan khusus sangat berharga untuk menjaga keunggulan kompetitif; kepergian mereka dapat menimbulkan kerugian finansial yang besar bagi perusahaan. Hal ini juga didukung oleh Wójcik (2017) yang mengamati bahwa demografi yang tidak menguntungkan dan kekurangan kualifikasi di antara calon karyawan menambah tantangan bagi departemen SDM dalam memperoleh talenta yang dibutuhkan.

Selain tantangan operasional langsung, kekurangan talenta juga memiliki dampak yang lebih luas. Organisasi yang tidak mampu mengelola talenta dengan baik berisiko menghadapi biaya tinggi untuk rekrutmen, pelatihan, dan kehilangan produktivitas. Epebinu et al., (2024) menunjukkan bahwa ada hubungan antara praktik manajemen talenta dan kinerja organisasi, dengan perusahaan yang fokus pada pengembangan talenta cenderung lebih mampu menghadapi kompleksitas pasar tenaga kerja. Ini sangat penting di sektor yang mengalami pertumbuhan cepat, di mana permintaan terhadap tenaga kerja terampil sering kali melebihi penawaran, sehingga memerlukan pendekatan strategis dalam akuisisi dan retensi talenta.

Faktor eksternal seperti kondisi ekonomi dan kebijakan pemerintah juga memperburuk persaingan untuk mendapatkan talenta. Aziz et al., (2021) melaporkan bahwa banyak pemberi kerja mengalami kesulitan menemukan kandidat yang memenuhi syarat, sebuah tren yang semakin memburuk dalam beberapa tahun terakhir. Kekurangan ini tidak terbatas pada sektor tertentu, tetapi meluas ke berbagai industri, termasuk manufaktur dan layanan, sebagaimana disebutkan oleh (Skýpalová et al., 2023). Kesulitan menarik kandidat yang berkualitas semakin parah dengan meningkatnya ekspektasi pencari kerja terhadap budaya organisasi dan kesempatan pengembangan karir.



Untuk menghadapi tantangan ini, organisasi perlu menerapkan strategi manajemen talenta yang inovatif guna menutup kesenjangan keterampilan dan memperkuat posisi kompetitif mereka. Praktik manajemen talenta yang efektif, seperti yang dikemukakan oleh Ali et al., (2019), dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan efektivitas organisasi. Integrasi manajemen talenta dengan strategi bisnis yang lebih luas juga penting untuk mencapai pertumbuhan dan profitabilitas yang berkelanjutan. Perusahaan yang memanfaatkan sumber daya manusia mereka secara optimal lebih cenderung berhasil di pasar yang semakin kompetitif.

Dampak kekurangan talenta terhadap kinerja finansial adalah isu penting yang semakin mendapat perhatian dalam komunitas akademik dan bisnis. Ketika perusahaan berusaha mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang berkembang pesat, kekurangan tenaga kerja terampil menimbulkan tantangan besar bagi keberhasilan operasional dan keuangan mereka. Kekurangan ini dapat menyebabkan peningkatan tingkat pergantian karyawan, penurunan produktivitas, dan akhirnya menurunkan kinerja keuangan. Tinjauan ini bertujuan untuk menggabungkan penelitian yang ada mengenai bagaimana kekurangan talenta mempengaruhi kinerja keuangan, serta menyoroti cara-cara di mana praktik manajemen talenta dapat mengurangi dampak negatif tersebut.

Salah satu dampak utama dari kekurangan talenta adalah meningkatnya perputaran karyawan kunci, yang dapat sangat mengganggu operasi dan stabilitas keuangan organisasi. Liu (2023) mencatat bahwa aliran talenta yang sering antara perusahaan akibat pasar tenaga kerja yang kompetitif menyebabkan kerugian finansial yang signifikan. Talenta inti yang memiliki keterampilan dan pengalaman penting sangat berharga karena mereka menyumbang pada sumber daya tak berwujud perusahaan, seperti hubungan dengan pelanggan dan keahlian teknis. Kehilangan talenta ini memunculkan biaya langsung terkait rekrutmen dan pelatihan serta mempengaruhi arah strategis dan efisiensi operasional organisasi.

Selain itu, manajemen talenta yang efektif semakin dianggap sebagai faktor penting dalam kinerja organisasi. Mahato (2024) menjelaskan bahwa praktik manajemen talenta, termasuk akuisisi dan pengembangan, memiliki hubungan langsung dengan hasil finansial yang lebih baik. Penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang fokus pada manajemen talenta dapat lebih baik mengatasi tantangan kekurangan talenta dan mempertahankan atau meningkatkan kinerja keuangan mereka. Hal ini sangat penting dalam industri dengan pertumbuhan tinggi, di mana permintaan terhadap tenaga kerja terampil sering kali melebihi penawaran, sehingga memerlukan pendekatan proaktif dalam manajemen talenta.

Peran sumber daya manusia korporat dalam mengatasi kekurangan talenta juga sangat penting. Farnale et al., (2010) menunjukkan bahwa banyak perusahaan multinasional mengalami keterbatasan karena kekurangan talenta manajemen internasional, yang menghambat kemampuan mereka untuk menerapkan strategi global secara efektif. Kekurangan talenta kepemimpinan ini bisa menjadi hambatan utama bagi perusahaan yang ingin memperluas operasi internasional mereka. Implikasi kekurangan talenta ini tidak hanya berdampak pada tantangan operasional langsung tetapi juga dapat mempengaruhi kinerja keuangan jangka panjang dengan membatasi kemampuan organisasi untuk memanfaatkan peluang pasar baru.

Dalam sektor teknologi finansial (FinTech), Ding et al., (2023) mencatat bahwa pertumbuhan pesat industri ini diiringi dengan kekurangan talenta yang signifikan. Studi ini menunjukkan bahwa banyak lembaga keuangan kesulitan dalam merekrut keahlian yang dibutuhkan untuk mendorong inovasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Kesenjangan talenta ini tidak hanya menghambat kemampuan operasional tetapi juga

menimbulkan risiko terhadap kinerja keuangan karena organisasi mungkin gagal memenuhi permintaan pelanggan atau memanfaatkan teknologi terbaru secara efektif.

Implikasi lebih luas dari kekurangan talenta meliputi daya saing dan produktivitas organisasi. Wójcik (2017) berpendapat bahwa kurangnya karyawan terampil dapat membatasi kapasitas layanan pelanggan dan menurunkan daya saing secara keseluruhan. Hal ini didukung oleh (Dalayga et al., 2017), yang menegaskan bahwa strategi manajemen talenta global yang efektif sangat penting untuk mengatasi tantangan kekurangan talenta. Penulis menekankan pentingnya investasi dalam pengembangan talenta untuk memastikan adanya aliran talenta yang berkelanjutan yang dapat mendukung kinerja keuangan jangka panjang.

Selanjutnya, hubungan antara manajemen talenta dan pembelajaran organisasi sangat penting untuk memahami bagaimana organisasi dapat mengurangi dampak kekurangan talenta. (Tarigan et al., 2018) membahas hubungan antara manajemen talenta, pembelajaran organisasi, dan kinerja keuangan, menunjukkan bahwa organisasi yang mengembangkan budaya pembelajaran berkelanjutan lebih siap untuk beradaptasi dengan kekurangan talenta. Kemampuan beradaptasi ini meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan serta berkontribusi pada hasil keuangan yang lebih baik.

Faktor eksternal, seperti nasionalisme ekonomi dan kebijakan proteksionis, juga mempengaruhi ketersediaan talenta dan tidak boleh diabaikan. Showkat et al., (2023) membahas bagaimana faktor-faktor ini memperburuk kekurangan talenta, terutama di perusahaan multinasional. Penulis berpendapat bahwa organisasi harus menyesuaikan strategi manajemen talenta mereka untuk menarik dan mempertahankan keterampilan yang diperlukan agar dapat berkembang dalam lingkungan ekonomi yang menantang.

Untuk mengeksplorasi hubungan antara kekurangan talenta dan kinerja keuangan, serta implikasinya terhadap strategi dan praktik organisasi, maka disusunlah pertanyaan penelitian berikut:

1. Bagaimana praktik manajemen bakat memengaruhi kinerja keuangan organisasi yang menghadapi kekurangan bakat?
2. Apa saja faktor kontekstual yang memengaruhi hubungan antara kekurangan bakat dan kinerja keuangan di perusahaan multinasional?
3. Apa peran keterlibatan karyawan dalam memediasi hubungan antara kekurangan bakat dan kinerja keuangan?

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini akan menerapkan metode tinjauan pustaka terhadap artikel-artikel akademik yang relevan untuk menyelidiki bagaimana kekurangan talenta mempengaruhi kinerja keuangan, serta menyoroti cara-cara di mana praktik manajemen talenta dapat mengurangi dampak negatif yang timbul. Langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tinjauan ini meliputi:

1. Pencarian Literatur: Pencarian mendalam dilakukan melalui basis data seperti Scopus dan Google Scholar. Artikel yang relevan akan ditemukan menggunakan kata kunci seperti “*talent shortage*” “*skill shortage*,” “*talent management*” “*financial performance*,” dan “*organizational performance*,”
2. Sintesis Temuan: Temuan dari tinjauan literatur akan dirangkum dan disajikan dalam bentuk gambaran umum mengenai bagaimana kekurangan talenta mempengaruhi kinerja keuangan. Tinjauan ini juga akan mengidentifikasi praktik manajemen talenta dapat mengurangi dampak negatif yang timbul.

3. Diskusi dan Implikasi: Tinjauan ini akan diakhiri dengan pembahasan mengenai dampak kekurangan talenta mempengaruhi kinerja keuangan. Rekomendasi akan diberikan untuk membantu organisasi dalam mengatasi dan mengurangi dampak negatif dari fenomena ini, berdasarkan temuan yang telah disintesis.

HASIL DAN DISKUSI

Pengaruh kekurangan talenta terhadap kinerja keuangan

Praktik manajemen talenta memiliki peranan penting dalam memengaruhi kinerja keuangan organisasi, terutama dalam konteks kekurangan talenta. Seiring dengan meningkatnya persaingan untuk tenaga kerja yang terampil, manajemen talenta yang efektif menjadi krusial untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan strategi manajemen talenta yang kuat, seperti perekrutan yang terfokus, pelatihan berkelanjutan, dan program pengembangan karyawan, berada dalam posisi yang lebih baik untuk meningkatkan kinerja keseluruhan dan hasil keuangan mereka (Mahato, 2023, 2024). Misalnya, Mahato (2023) menekankan bahwa praktik akuisisi dan pengembangan talenta memiliki hubungan signifikan dengan kinerja keuangan yang lebih tinggi, menunjukkan bahwa organisasi yang memprioritaskan praktik ini dapat mengurangi dampak negatif dari kekurangan talenta.

Selain itu, integrasi praktik manajemen talenta dengan tujuan organisasi dapat meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan, yang merupakan kunci untuk keberhasilan finansial. Shaker et al., (2024) menyoroti bahwa manajemen talenta yang efektif tidak hanya mengembangkan keterampilan karyawan tetapi juga meningkatkan kinerja dan retensi mereka. Hal ini sangat penting di sektor-sektor dengan permintaan tinggi di mana persaingan untuk karyawan terampil sangat ketat. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung dan menghargai talenta, organisasi dapat meningkatkan komitmen dan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja keuangan yang lebih baik (Mahato, 2024; Tarigan et al., 2018). Penyesuaian praktik manajemen talenta dengan tujuan organisasi memastikan bahwa karyawan tidak hanya dilengkapi dengan keterampilan yang diperlukan tetapi juga termotivasi untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

Lebih lanjut, dampak manajemen talenta terhadap kinerja keuangan sering kali dimediasi oleh faktor-faktor seperti keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan merasakan dukungan yang kuat dari organisasi terkait praktik manajemen talenta, mereka cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan dan komitmen yang lebih tinggi (Luna-Arocas et al., 2020; Mensah, 2019). Peningkatan keterlibatan ini dapat mengarah pada tingkat turnover yang lebih rendah dan produktivitas yang lebih tinggi, yang penting untuk menjaga stabilitas keuangan di tengah kekurangan talenta. Misalnya, (Pandita & Ray, 2018) menemukan bahwa praktik manajemen talenta yang efektif berkontribusi secara signifikan terhadap keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan retensi talenta dan kinerja organisasi. Dengan demikian, organisasi yang secara strategis menerapkan praktik manajemen talenta dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, bahkan dalam kondisi pasar tenaga kerja yang menantang.

Faktor Kontekstual Yang Memengaruhi Hubungan Antara Kekurangan Bakat dan Kinerja Keuangan di Perusahaan Multinasional

Hubungan antara kekurangan tenaga kerja dan kinerja keuangan di perusahaan multinasional (MNC) sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual. Salah satu faktor utama adalah lokasi geografis perusahaan, yang memengaruhi akses ke sumber daya manusia

dan dinamika pasar kerja secara keseluruhan. Menurut Shah et al., (2018), lokasi perusahaan memiliki peran penting dalam menentukan kebijakan dan praktik, termasuk strategi untuk merekrut talenta. MNC yang berada di wilayah dengan banyak tenaga kerja terampil mungkin mengalami kekurangan talenta yang lebih ringan, sehingga dapat mempertahankan kinerja keuangan yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan di daerah yang kurang memiliki talenta. Selain itu, kondisi sosial dan ekonomi negara tempat perusahaan beroperasi juga memengaruhi ketersediaan tenaga kerja terampil dan hasil keuangan MNC.

Faktor kontekstual lainnya adalah budaya organisasi dan seberapa besar perusahaan menekankan manajemen talenta. Paniagua et al., (2020) menunjukkan bahwa perusahaan yang fokus pada pengembangan keterampilan karyawan dan jejaring sosial internal biasanya memiliki kinerja keuangan yang lebih baik. Ini menunjukkan bahwa MNC yang mendukung budaya pembelajaran dan pengembangan yang berkelanjutan lebih siap mengatasi kekurangan talenta. Selain itu, penting untuk menyelaraskan praktik manajemen talenta dengan strategi perusahaan. Organisasi yang mengintegrasikan manajemen talenta dengan strategi bisnis mereka cenderung lebih efektif memanfaatkan modal manusia mereka, yang dapat meningkatkan kinerja keuangan meskipun menghadapi kekurangan talenta (Jeet & Aspal, 2021). Penyelarasan ini membantu perusahaan untuk tidak hanya merespons kekurangan talenta secara reaktif tetapi juga mengantisipasi dan mengatasi kekurangan tersebut secara proaktif.

Akhirnya, pengaruh inisiatif tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) terhadap manajemen talenta dan kinerja keuangan juga penting untuk diperhatikan. Penelitian menunjukkan bahwa MNC yang terlibat dalam CSR dapat meningkatkan daya tarik mereka bagi calon karyawan, sehingga mengurangi beberapa masalah yang terkait dengan kekurangan talenta. (Awaysheh et al., 2020) menyatakan bahwa CSR dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yang sangat penting di pasar global di mana talenta adalah pembeda utama. Dengan berinvestasi dalam CSR, MNC dapat memperbaiki reputasi dan citra mereka, membuat mereka lebih menarik bagi tenaga kerja terampil. Hal ini dapat meningkatkan retensi dan perekrutan talenta, yang pada gilirannya akan mendukung peningkatan kinerja keuangan meskipun menghadapi kekurangan talenta.

Peran Keterlibatan Karyawan Dalam Memediasi Hubungan Antara Kekurangan Bakat Dan Kinerja Keuangan

Keterlibatan karyawan sangat penting dalam menghubungkan kekurangan talenta dengan kinerja keuangan organisasi. Kekurangan talenta sering menyebabkan tingginya tingkat pergantian karyawan dan penurunan produktivitas, yang dapat berdampak buruk pada hasil keuangan. Namun, karyawan yang terlibat lebih cenderung untuk tetap bekerja di organisasi, menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, dan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja keuangan. Penelitian oleh Sibiya et al., (2014) mengungkapkan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi berhubungan dengan niat keluar yang lebih rendah, menunjukkan bahwa organisasi dengan karyawan yang terlibat dapat mengurangi dampak negatif dari kekurangan talenta. Menjaga talenta ini sangat penting, karena memungkinkan organisasi untuk mempertahankan konsistensi dan memanfaatkan keterampilan serta pengetahuan karyawan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keuangan.

Selain itu, karyawan yang terlibat biasanya menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap peran mereka dan organisasi, yang dapat mengurangi dampak negatif dari kekurangan talenta. Abazeed (2019) menegaskan bahwa keterlibatan karyawan secara signifikan memediasi hubungan antara manajemen talenta dan komitmen organisasi. Karyawan yang

merasa terlibat cenderung memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi mereka, sehingga merasa lebih bertanggung jawab untuk mendukung keberhasilannya. Komitmen ini dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas, bahkan saat menghadapi kekurangan talenta. Dalam usaha untuk mengatasi kekurangan tenaga kerja terampil, meningkatkan keterlibatan karyawan menjadi kunci untuk menjaga kinerja keuangan dan mencapai tujuan strategis.

Selain itu, keterlibatan karyawan juga memiliki dampak positif pada budaya organisasi dan moral tim. Karyawan yang terlibat lebih cenderung untuk bekerja sama dengan baik, berbagi pengetahuan, dan mendukung rekan-rekan mereka, yang dapat meningkatkan kinerja tim dan inovasi (Eldor & Harpaz, 2016). Lingkungan yang kolaboratif ini tidak hanya membantu organisasi menghadapi kekurangan talenta tetapi juga mendukung kesuksesan finansial melalui efisiensi operasional yang lebih baik dan kepuasan pelanggan. Dengan memahami peran penting keterlibatan karyawan dalam mengatasi kekurangan talenta, organisasi dapat menerapkan strategi khusus untuk meningkatkan keterlibatan, sehingga melindungi kinerja keuangan mereka dari tantangan pasar tenaga kerja yang kompetitif.

CONCLUSSION

Berdasarkan hasil tinjauan pustaka, pengaruh *talent shortage* dengan *financial performance* dapat disebabkan oleh beberapa faktor meliputi lokasi geografis, kondisi sosial dan ekonomi, budaya organisasi dan praktik *talent management* yang dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan yang memiliki fokus terhadap pengembangan berkelanjutan akan menurunkan probabilitas perusahaan mengalami *talent shortage* dan tujuan dari praktik tersebut adalah perusahaan dapat memperoleh manfaat jangka panjang maupun jangka pendek. Upaya dalam mengurangi fenomena *talent shortage* dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan untuk menghindari kerugian finansial yang berkepanjangan. Dampak *talent shortage* terhadap *financial performance* penting untuk ditelaah lebih lanjut, terutama karena perusahaan menghadapi kompleksitas manajemen sumber daya manusia dalam lanskap yang kompetitif. Oleh karena itu, penelitian di masa mendatang dapat mengeksplorasi bagaimana investasi khusus dalam pengembangan talenta mengurangi dampak buruk *talent shortage* terhadap kinerja keuangan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, penelitian di masa mendatang dapat mengadopsi pendekatan multifaset untuk mengeksplorasi dampak *talent shortage* pada *financial performance*, dengan fokus pada investasi modal manusia, kesejahteraan tenaga kerja, dan analisis khusus sektor.

REFERENCES

- Abazeed, R. A. M. (2019). The Impact of Talent Management on Organizational Commitment of the Employees of Telecommunication Companies in Jordan: The Mediating Role of Employee Work Engagement. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 8(4). <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v8-i4/5501>
- Ali, Z., Bashir, M., & Mehreen, A. (2019). Managing Organizational Effectiveness through Talent Management and Career Development: The Mediating Role of Employee Engagement. *Journal of Management Sciences*, 6(1), 62–78. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1906105>
- Awaysheh, A., Heron, R. A., Perry, T., & Wilson, J. I. (2020). On the relation between corporate social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 41(6), 965–987. <https://doi.org/10.1002/SMJ.3122>

- Aziz, M. I., Hassan, H., Uthamaputran, S., Merican, R., & Rahim, M. (2021). Modeling Talent Shortage for Entrepreneurship Among Student with Government Policy Support as Mediating Effect: SEM Approach. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 194 LNNS, 2011–2028. https://doi.org/10.1007/978-3-030-69221-6_145
- Dalayga, B., Mohkber, M., & Rashid, S. Z. A. (2017). Talent Shortage: Talent Development as a Tool to Thwart it Globally. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i4/2908>
- Ding, X., Qin, M., Yin, L., Lv, D., & Bai, Y. (2023). Research on FinTech Talent Evaluation Index System and Recruitment Strategy: Evidence From Shanghai in China. *SAGE Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231212256>
- Eldor, L., & Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213–235. <https://doi.org/10.1002/JOB.2037>
- Epebinu, O., Oguntuase, D., & Oruma, A. (2024). Talent Management and Organizational Performance. *Business Perspective Review*, 5(2), 28–36. <https://doi.org/10.38157/bpr.v5i2.600>
- 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/10.1016/J.JWB.2009.09.012>
- Jeet, V., & Aspal, P. K. (2021). Empirical relationship of company's intangible resources and corporate financial performance - A panel data approach. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 9(6), 1533–1543. <https://doi.org/10.13189/ujaf.2021.090630>
- Liu, X. (2023). Research on the Impact of Technological Talent Loss in High tech Enterprises on the Construction of Enterprise Talent Teams. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 9(1), 99–102. <https://doi.org/10.54097/fbem.v9i1.8401>
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I., & Lara, F. J. (2020). Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations*, 42(4), 863–881. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2019-0429>
- Mahato, S. (2023). Talent Management Practices and Organizational Performance in Nepalese Private Banks. *KIC International Journal of Social Science and Management*, 2(1), 129–151. <https://doi.org/10.3126/kicijssm.v2i1.62472>
- Mahato, S. (2024). Talent Management Practices and Financial Performance in Nepalese Joint-venture Commercial Banks: Employee Perspective. *The Mega Journal*, 3(1), 63–75. <https://doi.org/10.3126/tmj.v3i1.63777>
- Mensah, J. K. (2019). Talent management and talented employees' attitudes: mediating role of perceived organisational support. *International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 527–543. <https://doi.org/10.1177/0020852319844318>
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Paniagua, J., Peris-Ortiz, M., & Korzynski, P. (2020). Talent goes social: Online corporate networking and business performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su12208660>
- Shah, S., Anwar, J., & Hasnu, S. A. F. (2018). Does location matter in determining firms' performance? A comparative analysis of domestic and multinational companies. *Journal of Asia Business Studies*, 12, 0. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2016-0056>



- Shaker, S., Khalil, S., Fath, H., & Ahmed, E. A. (2024). *Enhancing Talent Management among Nursing Management Staff*.
- Showkat, S., Wani, T., & Kaur, J. (2023). “New Normal” implications for global talent in the wake of economic nationalism and slowdown. *Thunderbird International Business Review*, 65(1), 161–175. <https://doi.org/10.1002/TIE.22270>
- Sibiya, M., Buitendach, J. H., Kanengoni, H., & Bobat, S. (2014). The prediction of turnover intention by means of employee engagement and demographic variables in a telecommunications organisation. *Journal of Psychology in Africa*, 24(2), 131–143. <https://doi.org/10.1080/14330237.2014.903078>
- Skýpalová, R., Šikýř, M., & Vávrová, J. (2023). EMPLOYMENT OF FOREIGNERS IN MANUFACTURING AND NON-MANUFACTURING BUSINESSES. *Balkans Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 6(2), 90–102. <https://doi.org/10.31410/balkans.jetss.2023.6.2.90-102>
- Tarigan, J., Ferdian, G. N., Hatane, S. E., & Dharmayanti, D. (2018). Talent Management and Financial Performance: Does Organization Learning Mediate That Relationship? *Asia Pacific Management and Business Application*, 007(01), 1–16. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2018.007.01.1>
- Wójcik, P. (2017). Shortage of Talents-a Challenge for Modern Organizations. *International Journal of Synergy and Research*, 6, 123–135. <https://doi.org/10.17951/ijsr.2017.6.123>