

MANAJEMEN TALENTA BERBASIS KEWIRAUSAHAAN SEBAGAI KAPABILITAS ORGANISASI UNTUK PERTUMBUHAN DAN KEBERLANJUTAN UMKM

Rizki Wulanita Batubara¹, Nursaimatussaddiya²

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bina Karya Tebing Tinggi

Published: Januari 2025

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan menganalisis praktik manajemen talenta berbasis kewirausahaan dan kontribusinya terhadap pertumbuhan serta keberlanjutan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Kota Tebing Tinggi. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Informan dipilih secara purposif dari pemilik atau pengelola dan karyawan UMKM bidang kuliner, perdagangan, jasa, kerajinan, dan usaha kreatif. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui pengorganisasian data, reduksi, kategorisasi, penyajian tematik, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa identifikasi talenta masih informal dan bertumpu pada kepercayaan, kinerja harian, integritas, serta kemampuan belajar. Pengembangan terutama berlangsung melalui pembelajaran di tempat kerja, sedangkan penempatan dan retensi belum sepenuhnya didukung kriteria, jalur peran, dan penghargaan yang transparan. Integrasi orientasi pelanggan, inisiatif, inovasi, pembelajaran, kolaborasi, dan pengambilan risiko terukur mengubah talenta dari pelaksana tugas menjadi pencipta nilai. Kontribusi terhadap pertumbuhan terjadi melalui produktivitas, mutu layanan, inovasi, perluasan kapasitas, dan pelepasan beban operasional pemilik. Keberlanjutan diperkuat melalui retensi pengetahuan, adaptasi, pembelajaran silang, delegasi, dan regenerasi peran. Penelitian menghasilkan siklus operasional manajemen talenta kewirausahaan yang mencakup pemetaan peran kritis, identifikasi kinerja dan potensi, pengembangan berbasis pekerjaan, penempatan dan otonomi bertahap, penghargaan, evaluasi, serta regenerasi. Temuan menegaskan bahwa formalisasi sederhana lebih sesuai bagi UMKM daripada sistem talenta yang administratif dan kompleks.

Kata kunci: keberlanjutan UMKM; manajemen talenta; orientasi kewirausahaan; pertumbuhan

© The Author(s). 2026 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Usaha mikro, kecil, dan menengah merupakan penggerak penting perekonomian daerah melalui penciptaan lapangan kerja, pendapatan rumah tangga, perdagangan lokal, serta penyediaan barang dan layanan. Peran tersebut membuat kualitas sumber daya manusia menjadi bagian penting dari kemampuan UMKM untuk bertahan dan berkembang. OECD (2023) menempatkan kemampuan kewirausahaan, inovasi, dan akses terhadap kapabilitas sebagai unsur penting dalam penguatan UKM, sedangkan World Bank (2020) menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya tetap menjadi hambatan utama pertumbuhan usaha kecil.

Di Kota Tebing Tinggi, UMKM berkembang pada sektor kuliner, perdagangan, jasa, kerajinan, dan usaha kreatif. Pertumbuhan kegiatan meningkatkan kompleksitas pekerjaan, kebutuhan pelayanan, pengendalian mutu, pencatatan, pemasaran, dan hubungan pelanggan. Namun, pengelolaan tenaga kerja pada banyak UMKM masih diarahkan untuk memenuhi kebutuhan operasional harian. Rekrutmen berlangsung ketika tenaga dibutuhkan, tugas disampaikan secara lisan, pelatihan dilakukan sambil bekerja, dan penilaian kinerja bergantung pada pengamatan pemilik.

Praktik informal menawarkan fleksibilitas, tetapi dapat menjadi kelemahan ketika usaha bertumbuh. Potensi karyawan dapat tidak dikenali, pekerjaan penting bergantung pada individu tertentu, dan peningkatan tanggung jawab tidak selalu diikuti pembelajaran, kewenangan, maupun penghargaan. Krishnan dan Scullion (2017) menegaskan perlunya pandangan dinamis terhadap talenta pada usaha

kecil dan menengah, karena nilai seseorang tidak hanya ditentukan oleh kinerja saat ini, tetapi juga kemampuan berkembang sejalan dengan perubahan kebutuhan usaha.

Manajemen talenta menghubungkan identifikasi posisi strategis, pengenalan individu berpotensi, pengembangan, penempatan, keterikatan, retensi, dan regenerasi. Konteks menjadi penting karena praktik yang efektif pada perusahaan besar tidak dapat dipindahkan secara utuh ke UMKM (Gallardo-Gallardo et al., 2020). Pada organisasi kecil, posisi strategis tidak selalu berupa jabatan manajerial; produksi utama, pelayanan pelanggan, pencatatan, persediaan, dan pemasaran digital dapat menjadi peran kritis karena langsung memengaruhi pendapatan dan kontinuitas.

Manajemen talenta juga perlu dihubungkan dengan orientasi kewirausahaan. Orientasi tersebut mencakup inovasi, proaktivitas, otonomi, dan pengambilan risiko terukur (Lumpkin & Dess, 1996). Dalam pengelolaan manusia, orientasi kewirausahaan berarti mengenali individu yang mampu membaca peluang, belajar cepat, mengusulkan perbaikan, memahami pelanggan, dan bertanggung jawab atas hasil. Proaktivitas talenta menjadi mekanisme yang menjembatani potensi individual dan penciptaan nilai organisasi (Meyers, 2020).

Penelitian mengenai manajemen talenta masih menghadapi kesenjangan konteks dan relevansi empiris (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2019). Kajian pada UMKM juga cenderung memisahkan manajemen talenta, orientasi kewirausahaan, pertumbuhan, dan keberlanjutan. Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis bagaimana praktik talenta yang sederhana dapat dikombinasikan dengan perilaku kewirausahaan untuk membangun kapasitas organisasi. Tujuannya adalah menjelaskan praktik identifikasi, pengembangan, penempatan, dan retensi talenta; integrasi nilai kewirausahaan; kontribusi terhadap pertumbuhan dan keberlanjutan; serta faktor pendukung dan penghambat pada UMKM Kota Tebing Tinggi.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Talenta dalam Konteks UMKM

Manajemen talenta merupakan proses sistematis untuk memastikan organisasi memiliki orang yang tepat pada peran yang menentukan keberhasilan. Collings et al. (2019) menekankan identifikasi posisi strategis, pembentukan kelompok talenta, dan sistem sumber daya manusia yang mendukung kinerja. Pada UMKM, penerapan konsep tersebut harus proporsional: peran kritis dipetakan, kinerja dan potensi dinilai dengan kriteria sederhana, lalu pengembangan dilakukan melalui pengalaman nyata.

Talent management tidak hanya berorientasi pada individu berkinerja tinggi. Pendekatan inklusif memungkinkan usaha mengenali kontribusi yang berbeda, sedangkan pendekatan diferensial memusatkan sumber daya pada peran yang paling menentukan. Keduanya dapat dipadukan melalui pemetaan peran kritis dan kesempatan belajar terbuka. Retensi juga tidak hanya bergantung pada kompensasi, tetapi pada keadilan, kepercayaan, pengakuan, pembelajaran, kejelasan peran, dan prospek perkembangan (Armstrong & Taylor, 2023).

Orientasi Kewirausahaan dan Kapabilitas Organisasi

Orientasi kewirausahaan menggambarkan kecenderungan organisasi untuk berinovasi, bertindak proaktif, memberi ruang otonomi, dan menghadapi risiko secara terukur (Lumpkin & Dess, 1996). Orientasi ini menjadi kapabilitas organisasi ketika diterjemahkan ke dalam keputusan dan perilaku kerja, bukan hanya menjadi karakter pribadi pemilik. Karyawan yang dekat dengan pelanggan dan proses operasional memiliki informasi yang dapat menghasilkan perbaikan produk, pelayanan, promosi, dan efisiensi.

Manajemen talenta berbasis kewirausahaan memadukan pengenalan potensi dengan kesempatan bertindak. Pengembangan tidak berhenti pada pelatihan, tetapi mencakup rotasi terarah, penugasan menantang, coaching, otonomi bertahap, eksperimen skala kecil, serta refleksi atas hasil. Praktik tersebut memperluas kemampuan belajar dan beradaptasi, dua unsur yang mendukung keberlanjutan kinerja organisasi (Al Aina & Atan, 2020).

Tabel 1. Integrasi Manajemen Talenta dan Orientasi Kewirausahaan

Tahap Talenta	Fokus Manajemen	Integrasi Kewirausahaan
Identifikasi	Kinerja, integritas, dan potensi	Kemampuan belajar, inisiatif, dan orientasi pelanggan
Pengembangan	Kompetensi peran	Penugasan nyata, eksperimen kecil, dan refleksi
Penempatan	Kesesuaian orang dan pekerjaan	Otonomi bertahap untuk menangkap peluang
Keterikatan	Keadilan, kepercayaan, dan penghargaan	Pengakuan atas ide, perbaikan, dan penciptaan nilai
Regenerasi	Kesiapan pengganti dan retensi pengetahuan	Penyebaran kemampuan dan adaptasi organisasi

Sumber: Sintesis peneliti berdasarkan Collings et al. (2019), Meyers (2020), dan hasil penelitian.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk memahami praktik, pengalaman, dan konteks pengelolaan talenta pada UMKM. Penelitian dilaksanakan pada Kamis, 12 Februari 2026 di Kota Tebing Tinggi, Sumatera Utara. Cakupan usaha meliputi bidang kuliner, perdagangan, jasa, kerajinan, dan usaha kreatif.

Informan terdiri atas pemilik atau pengelola dan karyawan UMKM yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung dalam pengelolaan atau operasional, pemahaman terhadap kebiasaan kerja, dan kesediaan memberikan informasi. Pengumpulan data dilanjutkan sampai informasi dinilai memadai dan tidak menghasilkan tema substantif baru. Laporan sumber tidak mencantumkan jumlah informan secara terperinci; karena itu, artikel ini tidak menambahkan angka yang tidak didukung bukti.

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi. Fokus pengumpulan data mencakup identifikasi kinerja dan potensi; pengembangan melalui pembelajaran kerja, pendampingan, rotasi, dan penugasan; penempatan dan otonomi; penghargaan, keterikatan, retensi, penyebaran pengetahuan, dan regenerasi; serta kontribusi terhadap inovasi, kapasitas, pasar, produktivitas, adaptasi, dan kontinuitas.

Analisis dilakukan secara tematik melalui pengorganisasian data, reduksi, kategorisasi, penyajian tema, perbandingan antar-sumber, dan penarikan kesimpulan. Kredibilitas diperkuat dengan membandingkan informasi wawancara, pengamatan, dan dokumentasi, serta menelaah konsistensi tema pada variasi jenis usaha. Interpretasi kemudian dihubungkan dengan konsep manajemen talenta, orientasi kewirausahaan, pertumbuhan, dan keberlanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Praktik Manajemen Talenta yang Masih Informal

Pemilik mengenali talenta melalui interaksi sehari-hari. Kedisiplinan, kejujuran, ketelitian, komunikasi, kecepatan belajar, dan kesediaan menerima tanggung jawab menjadi penanda utama. Kepercayaan memiliki bobot tinggi karena karyawan berhubungan langsung dengan pelanggan, persediaan, transaksi, dan informasi usaha. Namun, kinerja saat ini lebih mudah dikenali daripada potensi masa depan sehingga kemampuan yang belum mendapat kesempatan dapat tetap tersembunyi.

Pengembangan terutama berlangsung melalui pembelajaran langsung: mengamati, mencoba tugas, menerima koreksi, dan mengulangi pekerjaan. Pola ini sesuai dengan keterbatasan sumber daya UMKM, tetapi kualitasnya bergantung pada kemampuan pemilik menjelaskan alasan di balik standar kerja. Penugasan menangani pelanggan penting, promosi, persediaan, jadwal, atau pengujian produk baru efektif untuk memperlihatkan potensi apabila disertai sasaran, batas kewenangan, dukungan, dan umpan balik.

Penempatan masih sering mengikuti kebutuhan operasional, meskipun pemilik mulai mengenali kesesuaian antara kekuatan individu dan tuntutan peran. Individu komunikatif lebih sesuai pada pelayanan; individu teliti pada pencatatan dan persediaan; sedangkan individu kreatif dapat dilibatkan dalam produk dan promosi. Rotasi dapat menyebarkan pengetahuan, tetapi perlu terarah agar tidak menimbulkan kesalahan dan kehilangan fokus.

Retensi dipengaruhi hubungan personal, rasa dipercaya, fleksibilitas, penghargaan, kesempatan belajar, dan kejelasan peran. Kompensasi tetap penting, tetapi penghargaan dapat dipadukan dengan insentif berbasis hasil, pengakuan atas ide, jadwal yang wajar, dan kesempatan memegang tanggung jawab. Masalah muncul ketika tanggung jawab bertambah tanpa diikuti kewenangan, pembelajaran, pengakuan, atau imbalan yang sepadan.

Integrasi Perilaku Kewirausahaan

Perilaku kewirausahaan muncul ketika karyawan diberi ruang untuk memperhatikan perubahan pelanggan, menyampaikan gagasan, mencoba perbaikan dalam skala kecil, dan bertanggung jawab terhadap hasil. Orientasi pelanggan menjadi pintu masuk terkuat karena pekerja garis depan mengetahui keluhan, alasan pembelian, produk yang dicari, dan perubahan selera. Informasi ini dapat diolah menjadi inovasi produk, pelayanan, promosi, maupun proses.

Budaya belajar menentukan apakah ruang inisiatif benar-benar digunakan. Respons yang semata-mata menyalahkan kesalahan membuat pekerja menghindari risiko dan menyembunyikan masalah. Sebaliknya, kesalahan terukur yang dianalisis berdasarkan penyebab, dampak, dan perbaikan menghasilkan pembelajaran. Temuan ini memperkuat argumentasi Meyers (2020) bahwa proaktivitas perlu dimasukkan ke dalam teori dan praktik manajemen talenta, bukan diperlakukan sebagai karakter tambahan.

Otonomi harus diberikan secara bertahap. Otonomi tanpa batas dapat menghasilkan ketidakkonsistenan, sedangkan kontrol berlebihan mematikan inisiatif. Sasaran, standar, batas biaya atau keputusan, periode uji, dan kewajiban pelaporan membentuk ruang aman untuk eksperimen. Dengan cara ini, orientasi kewirausahaan menjadi perilaku yang dapat dikelola.

Tabel 2. Temuan Utama, Risiko Organisasi, dan Respons Manajerial

Temuan	Risiko bagi UMKM	Respons yang Disarankan
Identifikasi berdasarkan kesan pemilik	Talenta tersembunyi dan bias kedekatan	Gunakan kriteria kinerja, potensi, integritas, belajar, dan inisiatif
Pembelajaran tidak terstruktur	Standar berbeda dan kesalahan berulang	Rancang coaching singkat, tugas menantang, dan umpan balik
Penempatan berdasarkan kebutuhan sesaat	Ketidakcocokan kekuatan dan peran	Petakan kekuatan, peran kritis, dan kebutuhan belajar
Otonomi tidak jelas	Keputusan lambat atau risiko tidak terkendali	Tetapkan sasaran, batas kewenangan, dan pelaporan
Penghargaan kurang transparan	Persepsi tidak adil dan retensi lemah	Hubungkan penghargaan dengan hasil, pembelajaran, dan kontribusi
Pengetahuan terpusat pada pemilik	Operasi rentan dan regenerasi terhambat	Dokumentasi sederhana, pelatihan silang, delegasi, dan suksesi

Sumber: Diolah dari hasil penelitian, 2026.

Kontribusi terhadap Pertumbuhan dan Keberlanjutan

Talenta berkontribusi terhadap pertumbuhan melalui produktivitas, kualitas, kecepatan pelayanan, inovasi, dan hubungan pelanggan. Karyawan yang menguasai proses mengurangi kesalahan dan meningkatkan kapasitas pelayanan. Individu dengan orientasi kewirausahaan juga menemukan peluang berupa variasi produk, paket layanan, kemasan, pemasaran digital, metode pembayaran,

pengendalian persediaan, dan penyederhanaan proses. Ketika fungsi tertentu dapat didelegasikan, pemilik memperoleh waktu untuk membangun jaringan, pemasok, pasar, dan strategi.

Keberlanjutan diperkuat melalui retensi pengetahuan, keterikatan, kemampuan adaptasi, pembelajaran silang, dan regenerasi. Dokumentasi sederhana serta rotasi terarah mengurangi gangguan ketika seseorang tidak hadir atau meninggalkan usaha. Karyawan yang terbiasa belajar dan mengambil inisiatif lebih siap menghadapi perubahan teknologi, perilaku pelanggan, persaingan, atau gangguan operasional. Temuan ini sejalan dengan Al Aina dan Atan (2020), yang menghubungkan praktik manajemen talenta dengan kinerja organisasi berkelanjutan.

Pertumbuhan dan keberlanjutan tidak selalu berjalan otomatis. Pertumbuhan tanpa pengembangan manusia dapat meningkatkan kelelahan pemilik, inkonsistensi mutu, dan kegagalan delegasi. Sebaliknya, sistem talenta yang terlalu rumit dapat membebani usaha. Solusinya adalah formalisasi minimum yang relevan: sedikit kriteria tetapi konsisten, dokumentasi ringkas tetapi digunakan, dan evaluasi berkala yang berujung pada keputusan.

Siklus Manajemen Talenta Berbasis Kewirausahaan

Berdasarkan sintesis temuan, penelitian merumuskan siklus operasional tujuh tahap. Siklus dimulai dari kebutuhan strategis usaha dan berakhir pada regenerasi, lalu kembali diperbarui ketika pasar, proses, atau skala usaha berubah. Berbeda dari sistem korporasi yang kompleks, setiap tahap dapat dijalankan melalui percakapan terstruktur dan satu lembar pencatatan.

Tabel 3. Siklus Operasional Manajemen Talenta Berbasis Kewirausahaan

Tahap	Keputusan Utama	Perangkat Sederhana	Luaran
1. Pemetaan	Peran apa yang kritis bagi pelanggan, mutu, dan kontinuitas?	Peta proses dan peran kritis	Prioritas talenta
2. Identifikasi	Siapa berkinerja baik dan berpotensi berkembang?	Matriks kinerja-potensi	Daftar talenta dan kebutuhan
3. Pengembangan	Pengalaman apa yang membangun kompetensi?	Tugas menantang dan coaching	Kompetensi meningkat
4. Penempatan	Peran apa yang paling sesuai dengan kekuatan individu?	Peta kekuatan-peran	Kesesuaian penempatan
5. Otonomi	Keputusan apa yang dapat didelegasikan secara aman?	Batas kewenangan dan periode uji	Inisiatif terkelola
6. Penghargaan	Bagaimana kontribusi diakui secara adil?	Kesepakatan indikator dan insentif	Keterikatan dan retensi
7. Regenerasi	Siapa dapat menggantikan peran penting?	Pelatihan silang dan dokumentasi	Kontinuitas dan adaptasi

Sumber: Diolah dari hasil penelitian, 2026.

Faktor Pendukung, Penghambat, dan Implikasi

Kedekatan pemilik dan karyawan, komunikasi cepat, fleksibilitas tugas, kontak langsung dengan pelanggan, pembelajaran lintas fungsi, dan kelincahan keputusan mendukung penerapan siklus. Struktur sederhana memungkinkan pemilik mengamati perilaku serta memberikan umpan balik segera. Faktor tersebut merupakan aset UMKM apabila disertai standar dan rasa adil.

Penghambatnya meliputi belum adanya kriteria talenta, bias kedekatan, keterbatasan biaya, jalur peran yang tidak jelas, dokumentasi minim, ketakutan terhadap kesalahan, dominasi pemilik, dan perputaran karyawan. Hambatan dapat diatasi bertahap melalui penetapan satu atau dua peran kritis, percakapan pengembangan berkala, proyek kecil, pencatatan pengetahuan penting, dan penghargaan transparan. Secara teoretis, penelitian ini memosisikan manajemen talenta berbasis kewirausahaan sebagai kapabilitas organisasi yang mengubah potensi individual menjadi produktivitas, inovasi, adaptasi, dan

kontinuitas. Kontribusinya terletak pada integrasi manajemen talenta, orientasi kewirausahaan, pertumbuhan, dan keberlanjutan dalam satu mekanisme proses. Secara praktis, pemilik dapat menggunakan siklus tujuh tahap sebagai audit ringan dan rencana pengembangan, sedangkan pemerintah daerah, perguruan tinggi, dan lembaga pendamping dapat mengembangkan klinik asesmen potensi, coaching pemilik, desain pekerjaan, retensi, serta regenerasi yang terhubung dengan digitalisasi dan inovasi.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian bersifat deskriptif kualitatif dan berfokus pada konteks UMKM Kota Tebing Tinggi sehingga temuan tidak dimaksudkan untuk generalisasi statistik. Laporan sumber tidak merinci jumlah serta karakteristik informan dan tidak memuat kutipan verbatim, sehingga artikel mempertahankan analisis pada tingkat tema tanpa menciptakan angka atau pernyataan informan. Hubungan antara manajemen talenta, pertumbuhan, dan keberlanjutan juga belum diuji secara kausal. Penelitian lanjutan perlu menggunakan desain multi-kasus yang lebih terdokumentasi, studi longitudinal, atau survei kuantitatif untuk menguji validitas konstruk dan dampak terhadap produktivitas, inovasi, retensi, pertumbuhan penjualan, serta ketahanan usaha.

KESIMPULAN

Manajemen talenta pada UMKM Kota Tebing Tinggi telah berlangsung dalam bentuk informal melalui pengamatan pemilik, pembelajaran langsung, pemberian tanggung jawab, dan upaya mempertahankan pekerja yang dipercaya. Fleksibilitas dan kedekatan merupakan kekuatan, tetapi ketidakjelasan kriteria, dokumentasi, jalur peran, penghargaan, dan regenerasi membatasi kemampuan usaha mengubah potensi individu menjadi kapabilitas organisasi.

Integrasi orientasi pelanggan, inisiatif, inovasi, pembelajaran, kolaborasi, dan risiko terukur memperkuat kontribusi talenta terhadap pertumbuhan dan keberlanjutan. Pertumbuhan didorong melalui produktivitas, mutu, inovasi, kapasitas, pasar, serta berkurangnya beban pemilik; keberlanjutan diperkuat melalui retensi pengetahuan, adaptasi, delegasi, pembelajaran silang, dan regenerasi. Siklus tujuh tahap—pemetaan peran kritis, identifikasi kinerja dan potensi, pengembangan berbasis pekerjaan, penempatan, otonomi bertahap, penghargaan, dan regenerasi—menawarkan formalisasi sederhana yang dapat diterapkan secara bertahap sesuai kapasitas UMKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 8372. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Krishnan, T. N., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431–441. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Meyers, M. C. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100703. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100703>

- OECD. (2023). OECD SME and entrepreneurship outlook 2023. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/342b8564-en>
- Thunnissen, M., & Gallardo-Gallardo, E. (2019). Rigor and relevance in empirical talent management research: Key issues and challenges. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 171–180.
<https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.003>
- World Bank. (2020). Small and medium enterprises (SMEs) finance: Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital. World Bank.