

KARYAWAN UNGGUL PERUSAHAAN HEBAT

Panduan Praktis *Talent Management*
& *Talent Mapping* di Era Disrupsi



Dr. Zahara Tussoleha Rony, M.M.


Mitra
Wacana
Media
PT. MITRA WACANA MEDIA

KARYAWAN UNGGUL, PERUSAHAAN HEBAT

Panduan Praktis *Talent Management & Talent Mapping* di Era Disrupsi

Dr. Zahara Tussoleha Rony, M.M.

Editor: Susi Kusumawati



Edisi Asli

Hak Cipta © 2020 Penulis

Diterbitkan : Penerbit Mitra Wacana Media

Telp. : (021) 824-31931

Faks. : (021) 824-31931

Website : <http://www.mitrawacanamedia.com>

E-mail : mitrawacanamedia@gmail.com

Office : Vila Nusa Indah 3 Blok KE.2 No.14-15
Bojongkulur-Gunung Putri. Bogor

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

UNDANG-UNDANG NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (**tujuh**) tahun dan/atau denda paling banyak **Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)**.
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama **5 (lima) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)**.

Tussoleha Rony, Zahara

Karyawan Unggul, Perusahaan Hebat/Dr. Zahara Tussoleha Rony, M.M

Edisi Pertama

—Jakarta: Mitra Wacana Media, 2020

Anggota IKAPI No: 410/DKI/2010

1 jil., 14,5 x 21 cm, 208 hal.

ISBN: 978-602-318-444-6

1. Manajemen 2. Karyawan Unggul, Perusahaan Hebat

I. Judul II. Dr. Zahara Tussoleha Rony, M.M



Kata Persembahan

*Aku punya karya lagi Ayah, Ini buku ketiga
Buku selanjutnya lebih gagah Aku terkenang dirimu Terngiang pesanmu
Teringat doamu Berharap penuh
Menjadi salah satu puteri terbaik keluarga Rony
Menebar manfaat
Membangun martabat Memiliki banyak sahabat
Memintal perilaku hebat
Ayah, Aku rindu padamu Doa bagimu kupanjatkan
Kepada Allah yang Maha Pengampun Maha Pengasih dan Penyayang
Menempatkan dirimu di Surga-Nya*

Semoga kehadiran karya yang terus berkelanjutan ini, bisa terus menjadi semangat kita membangun harapan dan cita-cita di masa depan bagi Keluarga, Mama, ibunda Masti, Muhammad Taufan, Aulia Rizkyta, Mutiara Fadhilah, Nabila Wahyu Saliba, Ghumaysa Lanika Hawla, dan Fayyadh Qushayyi





Kata Pengantar



Karyawan unggul merupakan aset yang harus dikelola dan dikembangkan dengan baik sebagai sebuah investasi bagi perusahaan. Melalui pengelolaan dan pengembangan yang efektif diharapkan investasi tersebut meningkatkan nilai *return of investment* (ROI) yang semakin tinggi. Investasi adalah kegiatan jangka panjang yang hasilnya tidak dapat langsung diperoleh dalam waktu dekat. Kegiatan pengembangan karyawan unggul merupakan kegiatan terus-menerus yang berkesinambungan dan saling terkait dalam menghasilkan karyawan unggul dalam perusahaan.

Mengelola karyawan unggul tidak sama dengan mengelola karyawan pada umumnya. Mereka memiliki pengetahuan, keterampilan, kepribadian, konsep diri dan motif tertentu. Untuk melakukan pengembangan dan investasi terhadap karyawan unggul membutuhkan pendekatan khusus melalui tahapan dimulai dari rekrutmen sampai evaluasi kinerja melalui metode asesmen dan *job assignment* secara spesifik.

Pengembangan karyawan unggul tidak dapat dipisahkan dari kegiatan perusahaan dan pengembangan aset lainnya dalam organisasi. Pengembangan karyawan unggul menjadi satu kesatuan dari *business*

process perusahaan. Semua harus berjalan beriringan, saling terkait dan saling menunjang sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan yang bermuara pada pencapaian visi dan misi perusahaan.

Dua hal yang harus disiapkan agar dapat melakukan pengembangan karyawan unggul SDM, yaitu tersedianya program dan kegiatan pengembangan karyawan unggul dan menyiapkan karyawan yang akan dikembangkan. Program dan kegiatan pengembangan tersebut antara lain dapat dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, pengembangan karier, *coaching*, *mentoring* dan konseling. Program dan kegiatan pengembangan karyawan unggul dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik karyawan yang akan dikembangkan. Kesalahan dalam melakukan pengembangan karyawan unggul dapat diartikan melakukan pekerjaan yang sia-sia, bahkan berpotensi mendatangkan kerugian bagi perusahaan. Dalam sebuah studi dan hasil pengamatan yang dilakukan terhadap berbagai organisasi, 80% hasil kerja organisasi seringkali ditentukan oleh 20% karyawan dalam organisasi tersebut.

Berkaca dari hal tersebut bahwa mengidentifikasi karyawan yang potensial, melakukan pengembangan karyawan, dan melaksanakan manajemen karyawan unggul perlu dilakukan di perusahaan agar perusahaan dapat mengelola karyawan-karyawan terbaik dalam perusahaan, melakukan perencanaan suksesi serta menyiapkan calon-calon karyawan potensial yang dapat diberikan tanggung jawab dalam jabatan manajerial/struktural maupun profesional/fungsional.

Anda sangat beruntung ketika mendapatkan dan membaca buku ini. Pengalaman penulis dalam memetakan karyawan unggul di beberapa perusahaan menjadikan buku ini menjadi berbeda dan sangat

berharga. Fenomena dan dinamika mendapatkan, mengembangkan, memetakan karyawan unggul diulas secara lengkap, terperinci dan menarik. sehingga buku ini dapat menjadi panduan yang dapat menjawab permasalahan perusahaan ketika ingin memiliki karyawan unggul di perusahaan

Jakarta, Februari 2020



Dr. Fahmi Idris.S.E., M.H.

Sapa Penulis



Rasa syukur kehadiran Illahi Robbi atas terbitnya buku saya yang ke-3, berjudul *Karyawan Unggul, Perusahaan Hebat (Panduan Praktis Talent Management & Talent Mapping di Era Disrupsi)*. Meskipun tema tersebut sering menjadi topik yang ditulis dan disampaikan dalam beberapa seminar dan *workshop*, namun koleksi buku dengan judul tersebut masih terbatas dan dalam kesempatan saya mengajar di kelas Pascasarjana, salah satu jenis pertanyaan mahasiswa yang cukup sering ditanyakan adalah cara mengelola dan memetakan karyawan unggul.

Buku ini hadir memberikan tambahan koleksi buku terkait pengelolaan karyawan unggul di organisasi maupun di perusahaan. Karya ini menjadi berbeda dengan buku *talent management/* pengelolaan karyawan unggul lainnya karena mempersembahkan contoh tahapan pemetaan karyawan unggul secara terperinci dan menjawab rasa keingintahuan tentang pengetahuan dan keterampilan pemetaan karyawan unggul di organisasi, terutama bagi mahasiswa yang tidak berlatar belakang pendidikan Sumber Daya Manusia (SDM).

Buah pemikiran ini merupakan kompilasi teori para pakar dan kumpulan *tacit knowledge* serta hasil pengalaman penulis sebagai akademisi dan praktisi *Corporate Human Capital Strategist* juga selaku konsultan di beberapa perusahaan BUMN. Dengan penuh kesadaran yang tinggi masih terdapat hal-hal yang belum sempurna dalam penulisan pengelolaan karyawan unggul. Namun hal ini menjadi motivasi penulis untuk terus berkarya tanpa henti untuk menyebar ilmu pengetahuan, wawasan bagi mahasiswa dan pegiat SDM.

Saya dedikasikan buku ini kepada mentor, senior, sekaligus guru saya yang selalu mendukung setiap karya saya Dr. Fahmi Idris, S.E., M.H., Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, M.A., Prof. Dr. Mahmuddin Yasin, M.B.A., dan Prof. Dr. Maruf Akbar, M.Pd., serta Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si.

Saya sampaikan juga terima kasih saya kepada Rektor Universitas Bhayangkara Jakarta Raya Irjen. Pol. (Purn) Dr. Drs. H. Bambang Karsono, S.H., M.M., beserta Civitas Akademika Fakultas Ilmu Pendidikan, Pascasarjana khususnya Magister Manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya yang setia memberikan dukungan dan kesempatan untuk berkarya.

Selain itu juga saya ucapkan terima kasih kepada Ibu Ch. Suswati Handayani dan tim HR Trans7, Bapak Irwan Makdoerah, Ph.D., selaku mentor saya di Yasa *Construction*, serta Duta Pelita Insani (dPi) *Consulting* sebagai partner diskusi dan MY Consulting sebagai tempat mengimplementasikan ilmu *people development*.

Teriring pula ucapan rasa terima kasih atas dukungan sahabat-sahabat PSSDM Dr. Capri A.D Anjaya, M.Hum., Prof. Dr. Endri Boeriswati, Dr. Abdul Bari, Dr. Tri Warsono, M.M., dan sahabat lainnya Abang Anton Kamal, Dr. Fatimah Malini Lubis, M.M., Silmi, Arto, Adhila, Rizki M. Rosadi, Sesario Putra, Nur Amalina, Siti Hapsoh, Yanto. Buku ini menjadi menarik tatkala adanya sentuhan tim solid yang terdiri dari Editor Susi Kusumawati, Translator Dina Amalia dan Fhirlian.

Bekasi, Februari 2020

Salam hormat,

Dr. Zahara Tussoleha Rony, M.M.

DAFTAR ISI



Kata Pengantar		v
Sapa Penulis		ix
Daftar Isi		xi
Bab 1	Tantangan Perusahaan Memiliki Karyawan Unggul	2
	A. Perusahaan dan Karyawan Unggul	6
	B. Kriteria Kompetensi	8
	Glosarium Bab 1	16
	Referensi Bab 1	18
Bab 2	Strategi Manajemen Karyawan Unggul	21
	A. Karyawan Unggul	23
	B. Manajemen Karyawan Unggul	29
	C. Evolusi Manajemen dan Perencanaan Karyawan Unggul	31
	D. Manajemen Karyawan Unggul Menurut Para Ahli	32
	E. Tujuan Manajemen Karyawan Unggul	38
	F. Manfaat Manajemen Karyawan Unggul	39
	G. Kunci Keberhasilan Manajemen Karyawan Unggul	42
	Glosarium Bab 2	48
	Referensi Bab 2	51
Bab 3	Mendapatkan, Mengelola, dan Mempertahankan Karyawan Unggul	55
	A. Mendapatkan Karyawan Unggul	56
	B. Mengelola Karyawan Unggul (Pre Boarding, Integrasi, Eksekusi, Hasil yang Diperoleh)	67
	C. Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Unggul	69
	D. Mempertahankan Karyawan Unggul	96
	Glosarium Bab 3	99
	Referensi Bab 3	103

Bab 4	Karyawan Unggul	105
	A. Proses A-Z Pemetaan Karyawan Unggul	105
	B. Manfaat Pemetaan Karyawan Unggul	107
	C. Langkah-langkah Pemetaan Karyawan Unggul Perusahaan	109
	Glosarium Bab 4	140
	Referensi Bab 4	141
Bab 5	Praktik Identifikasi Karyawan Unggul	143
	A. Tahapan Persiapan Manajemen Talenta di Kementerian Keuangan	144
	B. Kerangka Manajemen Talenta Kementerian Keuangan	146
	C. Infrastruktur Manajemen Talenta	149
	D. Alur Manajemen Talenta	158
	E. Analisis Kebutuhan Talent	159
	F. Identifikasi Calon	160
	G. Forum Pimpinan	167
	H. Pengembangan Talent	172
	I. Retensi Talent	173
	J. Jenis-jenis Pengembangan Talent	175
	k. Evaluasi Talent	180
	L. Monitoring dan Evaluasi Manajemen Talenta	184
	M. Internalisasi Pengelolaan Manajemen Talenta	185
	Glosarium Bab 5	187
	Referensi Bab 5	187
Indeks		189
Tentang Penulis		193

Daftar Gambar Dan Tabel



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2-1	Gambaran Umum Perusahaan Mengelompokkan Karyawan Berdasarkan Tingkat dan Jumlah di Kelompok Tertentu	24
Gambar 2-2	Talent Management Automation System	33
Gambar 2.3	Talent Roles, GML 2012	38
Gambar 3.1	Proses Pengelolaan Karyawan Unggul	67
Gambar 3.2	Proses Identifikasi Karyawan Unggul	68
Gambar 4.1	Proses Memetakan Karyawan Unggul	106
Gambar 4.2	Kriteria Performance & Potential	127
Gambar 4.3	Performance VS Potential	128
Gambar 4.4	Level Performance	129
Gambar 4.5	Contoh TIR Box	131
Gambar 4.6	Contoh Potential/Performance Matrix	132
Gambar 4.7	Contoh TIR Box	139
Gambar 5.1	Kerangka Manajemen Talenta Kementerian Keuangan	146
Gambar 5.2	Infrastruktur Manajemen Talenta Kementerian Keuangan	150
Gambar 5. 3	Alur Manajemen Talenta Kementerian Keuangan	159
Gambar 5.4	Proses pemberian nilai kinerja	161
Gambar 5.5	TIR Box Kementerian Keuangan	169
Gambar 5.6	Contoh Ilustrasi IDP Kementerian Keuangan	172
Gambar 5.7	Contoh Proses IDP Kementerian Keuangan	174
Gambar 5.8	Infrastruktur Mentoring Kementerian Keuangan	177

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Evolusi Manajemen dan Perencanaan Karyawan Unggul	31
Tabel 4.1	Data yang dibutuhkan dalam Talent Mapping	110
Tabel 4.2	Alat yang dibutuhkan dalam Talent Mapping	111
Tabel 4.3	Daftar Pertanyaan untuk Persiapan FGD	112
Tabel 4.5	Daftar Level Kompetensi	113
Tabel 4.6	Rincian Kompetensi Inti	114
Tabel 4.7	Rincian Kompetensi Manajerial	115
Tabel 4.8	Rincian Kompetensi Fungsional	115
Tabel 4.9	Uraian Kompetensi Inti	116
Tabel 4.10	Uraian Kompetensi Manajerial	118
Tabel 4.11.	Uraian Kompetensi Fungsional	119
Tabel 4.12	Model Kompetensi	120
Tabel 4.13.	Psikogram Asesmen Kompetensi	126
Tabel 4.14	Contoh Tabel Rekapitulasi Data Kandidat Karyawan Unggul	138



A person can be classified into a talent one, the extent to which, he has an integrally-unified action: competence, commitment, credibility and contribution.

- Zahara Rony

Tantangan Perusahaan Memiliki Karyawan Unggul



Persaingan global di era disrupsi menjadi ajang rebutan mendapatkan k a r y a w a n unggul untuk mencapai tujuan perusahaan. Bagaimana cara perusahaan mendapatkan karyawan unggul?

I ndonesia memasuki masa emas dalam pertumbuhan perekonomiannya pada 2010-2030. Mengapa demikian? Kun Arief Cahyantoro, pengamat *e-commerce* asal Institut Teknologi Bandung (ITB) mengatakan bahwa Indonesia diuntungkan oleh keadaan demografi atau bonus demografi. Apakah bonus demografi? Bonus demografi adalah populasi usia produktif sangat besar dan melebihi usia yang tidak produktif dan belum produktif. Pertumbuhan ekonomi emas ini berdampak pada meningkatnya peluang bisnis yang tidak hanya pada perusahaan kelas kakap, tapi juga perusahaan kelas menengah dan kecil. Pada era sekarang ini, tak hanya perusahaan kakap saja yang bersaing secara global, perusahaan menengah pun turut aktif di area tersebut. Maka, semua jenis perusahaan perlu memiliki karyawan unggul sebagai amunisi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Abad ke-21 menjadi era persaingan global dalam membangun dan mendapatkan karyawan unggul yang mampu menunjang tercapainya tujuan perusahaan. McKinsey & Co melakukan survei

terhadap 6.000 responden di 77 perusahaan tentang persaingan global, hasilnya adalah hingga 20 tahun ke depan sumber daya utama perusahaan bukan lagi pada modal, bahan baku, dan teknologi. Lantas seperti apa? **Talent** (karyawan unggul) yang mampu menjawab tantangan. Mereka adalah karyawan pintar, melek teknologi, cerdas, tangkas, andal, dan bertanggung jawab, serta berintegritas. Kondisi ini membuat permintaan karyawan unggul semakin meningkat, namun disayangkan pertumbuhannya belum berbanding lurus dengan ketersediaan karyawan unggul.

Lantas bagaimana karyawan dapat dikatakan unggul? Karyawan unggul adalah ketika seseorang memiliki keahlian, pengetahuan, kemampuan kognitif yang baik dan berpotensi menghasilkan sesuatu dengan baik dan benar. Keahlian mengelola karyawan unggul menjadi penting dan perlu untuk memenuhi ketersediaan tenaga kerja berkualitas.

Terdapat beberapa survei dari berbagai lembaga dunia bahwa karyawan unggul dan pemimpin unggul semakin hari semakin sulit dicari. Ini memperlihatkan betapa manajemen karyawan unggul dan pengembangan kepemimpinan tampak semakin penting. Riset yang dilakukan Boston Consulting Group (2008) di beberapa benua dengan judul “*Creating People Advantage—How to address HR Challenges Worldwide through 2015*” menyimpulkan beberapa hal:

1. Karyawan unggul dan kepemimpinan menjadi Sumber Daya Manusia (SDM) yang semakin langka.
2. Usia angkatan kerja secara rata-rata semakin tua, karena kini orang cenderung untuk memiliki lebih sedikit anak.
3. Perusahaan-perusahaan bergerak menjadi organisasi global.
4. Kebutuhan emosional karyawan semakin penting dari sebelumnya.

Data lain berkaitan dengan manajemen karyawan unggul adalah *research* dari McKinsey (2001) yang mengungkapkan beberapa hal menarik:

1. Pertumbuhan perusahaan terhambat karena ketersediaan karyawan unggul terbatas.
2. Perusahaan kekurangan pemimpin unggul.
3. Dalam lima tahun, rata-rata perusahaan kehilangan 30 persen dari staf eksekutifnya.
4. Tingkat kekhawatiran tinggi (40-50 persen) ketika karyawan unggul di tingkat eksekutif dibajak dari luar perusahaan.
5. Dua pertiga karyawan kurang memiliki kepercayaan terhadap pemimpin puncak mereka.
6. Karyawan menyatakan bahwa kepemimpinan perusahaan dan komitmen menjadi faktor utama kepuasan bekerja dan faktor penahan dalam perusahaan.
7. Karyawan paling menghargai kualitas kejujuran dan integritas pemimpin.
8. Hanya satu persen perusahaan yang menyatakan suksesi dalam perusahaan mereka adalah sangat baik, sementara dua pertiga di antaranya menyatakan buruk atau biasa saja. Terlihat bahwa kebanyakan perusahaan masih belum memiliki kemampuan dalam pengelolaan karyawan unggul.

Di Indonesia persaingan mendapatkan karyawan unggul semakin terasa. Mengapa demikian? Faktanya pertumbuhan bisnis yang semakin ekspansif kurang didukung tersedianya karyawan unggul yang kompetitif. Lantas bagaimana mendapatkan karyawan unggul terutama di era disrupsi seperti sekarang ini yang tidak dapat dihindari. Namun sebelum kita membahas bagaimana cara mendapatkan karyawan unggul di era disrupsi, terlebih dahulu kita

harus mengetahui secara singkat apa yang dimaksud dengan era disrupsi itu sendiri.

Istilah yang sedang populer tersebut berasal dari kata *disrupt* yang berarti mengacaukan; mengganggu. *Disruption* juga diartikan sebagai gangguan; kekacauan. *Disruptive* sama dengan yang mengganggu atau yang mengacaukan. Disrupsi adalah sebuah model yang ciptakan oleh Clay Christensen pada tahun 1997 di Amerika Serikat. Christensen disebutkan dalam Denning (2016: 10-1), bahwa Disrupsi adalah tentang teori respons kompetitif. Inovasi disrupsi merupakan konsep bisnis yang paling banyak dibicarakan saat ini terutama dalam bisnis teknologi (Paetz, 2014: 3). Meski diawali dari bisnis teknologi, saat ini inovasi disrupsi tidak terbatas pada perusahaan-perusahaan teknologi saja, tetapi juga berkembang pada sektor yang lainnya.

Fenomena era disrupsi perlu menjadi perhatian bagi pemangku perusahaan, sebab apabila tidak dihadapi dan diantisipasi dengan tepat, perusahaan akan mengalami kegagalan dalam melewati 'badai' bernama era disrupsi. Dalam theconversation.com, sejarah telah mencatat kekalahan beberapa pemimpin pasar dalam menghadapi disrupsi teknologi. Jaringan bisnis penyewaan film ternama misalnya, Blockbuster, bangkrut dan terpaksa menutup 129 tokonya pada awal 2013 setelah berjibaku menghadapi pesaing baru seperti Netflix dan iTunes. Raksasa peritel buku Barnes & Noble juga kewalahan menghadapi persaingan baru dengan toko buku online seperti Amazon.com.

Kehadiran era disrupsi sudah jelas menimbulkan kecemasan tersendiri dikalangan organisasi bisnis. Dalam dua dekade terakhir, inovasi teknologi telah membawa perubahan fundamental di berbagai aspek kehidupan termasuk dalam menjalankan roda organisasi bisnis oleh perusahaan. Meski begitu, bagi mereka yang mampu beradaptasi,

penggunaan inovasi teknologi yang menyebabkan disrupsi tersebut menjadi keniscayaan demi menciptakan keunggulan kompetitif dan meningkatkan produktivitas yang mampu berkontribusi untuk perusahaan demi bertahan di era kompetisi yang telah terdisrupsi ini.

Perusahaan dan Karyawan Unggul

Untuk meningkatkan produktivitas perusahaan perlu SDM berkualitas. Pengelola Sumber Daya Manusia (Divisi SDM) seyogyanya membangun secara berkelanjutan kompetensi dan potensi SDM. Untuk itu, Divisi SDM perlu memahami kekuatan atau kelebihan SDM.

Faktor-faktor yang memengaruhi karyawan unggul adalah:

- ❖ **Berapa jumlah karyawan unggul yang dibutuhkan.** Pahami kualitas dan kuantitas karyawan unggul. Di perusahaan kecil dan besar, umumnya karyawan memiliki kualitas dan kuantitas beragam. Divisi SDM bertugas untuk mengetahui secara pasti jumlah SDM unggul ada pada perusahaan. Dengan data kualitas dan kuantitas karyawan yang valid, maka memudahkan Divisi SDM untuk menempatkan karyawan pada posisi tepat, sehingga hal tersebut dapat memaksimalkan produktivitas karyawan.
- ❖ **Memahami kendala dalam mendapatkan dan mengembangkan karyawan unggul.** Divisi SDM bertugas untuk memahami dan menjabarkan dengan baik permasalahan internal terkait kesulitan dan kegagalan dalam mengelola karyawan unggul, dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, promosi, penghargaan, serta *engagement*. Setiap kegiatan tersebut diharapkan dapat dijabarkan dengan rinci. Data internal perusahaan dianalisis untuk dipergunakan dalam strategi menciptakan karyawan unggul.

- ❖ **Divisi paling berisiko bila tidak tersedia karyawan unggul.** Meskipun semua divisi penting di dalam perusahaan, namun divisi SDM perlu menganalisis, menyediakan, dan menempatkan karyawan unggul pada divisi paling prioritas bahkan mengenal dengan baik risiko yang terjadi jika tidak dapat menyediakan karyawan unggul pada suatu divisi yang dianggap paling penting.
- ❖ **Kompetensi khas dan unik yang perlu dimiliki karyawan unggul.** Pemikiran dan nilai-nilai pemilik perusahaan/CEO dan jajaran *Board of Directors* (BOD)/direksi difasilitasi oleh Divisi SDM merancang dan menetapkan kompetensi khas dan unik agar keinginan dan cita-cita pemilik perusahaan dapat tertuang dengan jelas. Dengan begitu, divisi SDM dapat menterjemahkan tata nilai perusahaan sesuai visi dan misi perusahaan, sekaligus dapat membuat profil pekerjaan lengkap dengan uraian serta spesifikasi pekerjaan.
- ❖ **Identifikasi tugas yang akan diberikan kepada karyawan unggul.** Untuk melakukan percepatan pengembangan karyawan unggul, divisi SDM bekerja sama dengan para atasan langsung. Mereka berdiskusi terkait kompetensi yang akan ditingkatkan, tugas dan cara tepat pengembangan para karyawan yang berpotensi. Hal ini dikarenakan setiap karyawan menyukai cara yang berbeda, sehingga pendekatan dan cara pemberian tugas tidak sama meskipun memiliki tujuan akhir yang sama.

Setelah divisi SDM memahami faktor-faktor yang memengaruhi karyawan unggul, maka tahap selanjutnya adalah ulasan tentang kriteria kompetensi.

Kriteria Kompetensi

Bagaimana perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif? Saat perusahaan bisa memberikan produk dan layanan berbeda serta kualitas terbaik dibandingkan dengan perusahaan sejenis. Terciptanya keunggulan kompetitif perusahaan tak lepas dari peran pemilik, jajaran direksi dalam menentukan model kompetensi.

Divisi SDM sebagai *strategic partner* sekaligus pengendali operasional perusahaan terkait sumber daya manusia berfungsi memfasilitasi mewujudkan mimpi pemilik perusahaan dengan membantu merancang membuat kompetensi yang unik.

Tuntutan yang semakin tinggi akan kebutuhan kapabilitas serta keterampilan yang terus berubah dengan kelangkaan SDM merupakan hal yang perlu dipikirkan oleh semua perusahaan. Kompetensi perusahaan adalah **pembelajaran kolektif dalam perusahaan yang merefleksikan kapabilitas perusahaan.**

Untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan, perusahaan perlu memiliki pondasi dengan merancang dan menerapkan kompetensi perusahaan. Kompetensi perusahaan adalah sekumpulan perilaku yang menjadi identitas karyawan di perusahaan. Kompetensi sangat berpengaruh terhadap cara karyawan di perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Prahalad dan Hamel 1990, menyebutkan bahwa kompetensi adalah suatu kumpulan terintegrasi dari serangkaian keahlian dan teknologi yang merupakan akumulasi pembelajaran, yang memberikan manfaat bagi keberhasilan daya saing suatu bisnis. Secara khusus, kompetensi dari suatu perusahaan adalah kombinasi sumber daya yang unggul dalam persaingan strategi perusahaan.

Kompetensi menjelaskan hasil yang diharapkan dari kinerja dan fungsi yang terkait secara profesional, pengetahuan, keterampilan dan

sikap yang sangat penting untuk kinerja fungsi tersebut. Kompetensi memfasilitasi penilaian yang berpatokan pada kriteria tertentu. Dalam hal ini kompetensi diperlukan sebagai alat prediksi tentatif atas efektivitas profesional dan perlu divalidasi terus-menerus, dengan mengacu kepada visi misi perusahaan.

Perusahaan perlu merumuskan kompetensi yang diperlukan dan mencari ciri khas seperti yang dijelaskan oleh David C. McClelland, profesor dari Universitas Harvard 1973 dengan tulisannya “*Testing for Competence rather than Intelligence (Pengujian untuk Kompetensi bukan untuk Kecerdasan)*” yang muncul di “*American Psychologist*”. McClelland menyarankan bahwa perusahaan harus memutuskan karakteristik mana yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik, yaitu membandingkan orang-orang sukses dan orang-orang kurang sukses.

Lebih rinci, McClelland menjelaskan bahwa dalam kompetensi terdapat tiga pilar pembangun (*building blocks*) yaitu konsep diri (sikap dan nilai-nilai), pengetahuan, dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik atau mental). Lebih lanjut McClelland berargumentasi bahwa, saat ini pengetahuan dan keterampilan relatif bisa dicapai dan dikembangkan dengan mudah, namun **konsep diri adalah hal yang paling sulit untuk diukur dan dikembangkan serta memakan biaya cukup mahal dalam proses seleksi.**

Lebih terperinci Sedarmayanti (2004:181) dalam Marly Helena (2009: 91), menyatakan bahwa kompetensi, terdiri atas:

- *Motif (motive)*, yaitu kebutuhan dasar seseorang yang mengarahkan cara berpikir dan bersikap.
- Sifat-sifat dasar (*trait*), yaitu yang menentukan cara seseorang bertindak/bertingkah laku.

- Citra pribadi (*self image*), yaitu pandangan seseorang terhadap identitas dan kepribadiannya sendiri atau *inner-self*.
- Peran kemasyarakatan (*social role*), yaitu bagaimana seseorang melihat dirinya dalam interaksinya dengan orang lain atau *outer-self*.
- Pengetahuan (*knowledge*), yaitu sesuatu yang dapat dimanfaatkan dalam tugas/pekerjaan tertentu.
- Keterampilan (*skills*), yaitu kemampuan teknis untuk melakukan sesuatu dengan baik

Dengan kata lain, kompetensi pada dasarnya merupakan dimensi kemampuan, keterampilan, dan sikap yang dituntut dari seseorang untuk dapat memenuhi tuntutan jabatan secara umum dan dapat dianggap sebagai persyaratan agar seseorang dapat melaksanakan pekerjaannya dengan profesional. Ketika pengetahuan, keterampilan dan konsep diri dibukukan dan menjadi acuan, maka akan menjadi sebuah panduan model kompetensi perusahaan.

Model kompetensi yang ditentukan perusahaan memudahkan pimpinan dan divisi SDM mengembangkan kompetensi masing-masing karyawan. Berbagai kompetensi dapat dirancang oleh perusahaan disesuaikan dengan karakteristik bisnis perusahaan. Sekumpulan kompetensi diperlukan untuk melakukan suatu tugas dalam konteks tertentu, seperti tugas-tugas dalam pekerjaan, tugas dalam jabatan, atau tugas dalam industri tertentu.

Model kompetensi dapat digunakan sebagai sumber untuk mengembangkan program dan memilih bahan ajar pelatihan, mengidentifikasi lisensi (hak untuk melakukan sesuatu), dan persyaratan

sertifikasi, menulis uraian jabatan, merekrut, menempatkan karyawan, serta menilai kinerja karyawan.

Model kompetensi merupakan suatu gabungan kompetensi yang secara bersama-sama menentukan keberhasilan kinerja dalam suatu suasana tugas tertentu (*work setting*). Beberapa pakar kompetensi membagi kompetensi menjadi kompetensi inti, kompetensi peran atau manajerial, dan kompetensi fungsional.

Kompetensi inti merupakan kompetensi berupa kumpulan *softskill* yang diturunkan dari aspek strategis organisasi, yaitu visi, misi, nilai-nilai dan arah strategi perusahaan sehingga mencerminkan keunikan perusahaan atau organisasi. Hal ini menjadi dasar bagi organisasi untuk memenangkan persaingan dengan organisasi sejenis.

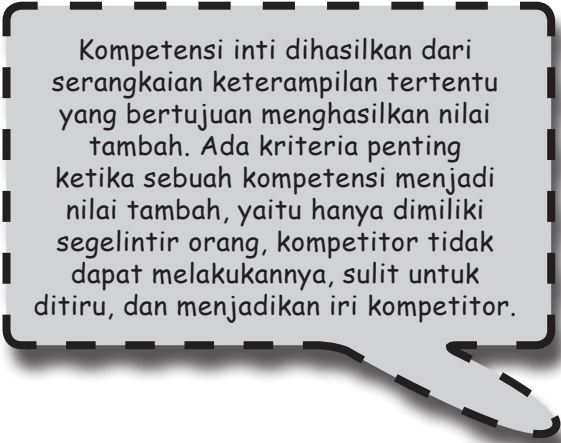
Kompetensi inti juga melekat pada perilaku semua individu dan menjadi persyaratan perilaku karyawan dalam organisasi. Untuk menjadi standar perilaku karyawan, maka kompetensi inti dilembagakan perusahaan dan menjadi acuan untuk dipraktikkan dalam strategi pengelolaan manajemen karyawan, bahkan menurut (Silzer & Dowell, 2010) dapat menjadi salah satu cara tepat pengelolaan karyawan unggul.

Kompetensi peran yaitu jenis-jenis kompetensi yang hanya dituntut untuk pemegang pekerjaan manajerial. Kompetensi peran diturunkan dari uraian pekerjaan dan ekspektasi manajemen puncak terhadap peran kepemimpinan di perusahaan.

Sedangkan kompetensi fungsional merupakan jenis-jenis kompetensi yang spesifik untuk *job family* tertentu. Kompetensi fungsional memiliki manfaat membedakan *job family* satu dengan yang lainnya. Kompetensi fungsional diturunkan dari tanggung jawab dan tuntutan pekerjaan. Kompetensi fungsional ini terdiri dari kompetensi teknis (*hard skill*) dan kompetensi perilaku (*softskill*).

Untuk membuat kompetensi inti, divisi SDM umumnya mengambil pendekatan *top-down*. Pengembangan model kompetensi akan lebih mudah diawali dari pemahaman tujuan visi, dan misi. Kompetensi inti perusahaan akan mendorong strategi bisnis. Kompetensi inti menjadi pondasi dan benang merah di berbagai praktik divisi SDM seperti seleksi, pelatihan dan pengembangan, penghargaan, penilaian kinerja, penyebaran, dan promosi.

Hal tersebut di atas menjadi tantangan tersendiri bagi Divisi SDM untuk merumuskan dan merancang kompetensi di perusahaan.



Kompetensi inti dihasilkan dari serangkaian keterampilan tertentu yang bertujuan menghasilkan nilai tambah. Ada kriteria penting ketika sebuah kompetensi menjadi nilai tambah, yaitu hanya dimiliki segelintir orang, kompetitor tidak dapat melakukannya, sulit untuk ditiru, dan menjadikan iri kompetitor.

Kompetensi inti lekat dengan fokus strategi perusahaan. Dalam industri, sebuah perusahaan harus memiliki perbedaan keunggulan dengan para pesaingnya. Untuk itu pemimpin perusahaan dapat menentukan satu dari beberapa pilihan utama dari fokus strategis. Jika strateginya berfokus pada inovasi produk maka perusahaan bersaing melalui produk-produk baru.

Kalau strateginya efisiensi usaha maka perusahaan harus bersaing dalam pengurangan biaya agar bisnisnya semakin efisien. Begitu juga kalau strateginya membangun loyalitas pelanggan maka hubungan dengan para pelanggan perlu ditingkatkan. Kalau strateginya dalam hal distribusi maka perusahaan harus mampu bersaing dalam menciptakan saluran yang banyak dan agar produk yang sampai di pelanggan menjadi efisien.

Sementara, jika strateginya teknologi maka perusahaan harus mampu bersaing dalam mengambil sisi keunggulan dari suatu teknologi yang memiliki nilai tambah lebih tinggi.

Peran pemimpin perusahaan sangatlah strategis dalam menetapkan dan mengembangkan kompetensi inti perusahaan. Para investor akan jauh lebih tertarik untuk menanamkan sahamnya apabila kompetensi inti perusahaan tersebut mampu memenuhi ekspektasi pasar yang tinggi. Untuk itu, kompetensi inti di perusahaan perlu dibangun pada setiap individu dalam perusahaan agar karyawan memiliki pengetahuan, sikap, keterampilan, karakter, dan nilai pribadi, serta motivasi kerja tinggi sesuai dengan nilai perusahaan.

“Kompetensi inti” memberikan satu pendekatan untuk menjembatani strategi bisnis dengan profil sukses bagi peran karyawan tertentu. Untuk mendapatkan kompetensi inti, peran divisi SDM memahami proses bisnis dalam mencapai tujuan strategisnya, bagaimana perusahaan menjadi terbaik? Lebih lanjut Korn Ferry (2018) menambahkan bahwa untuk menjawab tantangan masa kini, mempercepat tersedianya karyawan unggul.

Berikut faktor-faktor mempercepat tersedianya karyawan unggul:

- ❖ Efektivitas kepemimpinan, tata kelola perusahaan yang efektif, efektivitas tim, serta kemampuan memimpin perubahan dan melakukan transformasi dalam perusahaan.

- ❖ Strategi manajemen talenta (manajemen karyawan unggul), kemampuan mendapatkan, mengembangkan, melibatkan, serta membangun potensi.
- ❖ Inovasi produk dan layanan, meliputi inovasi model bisnis dan lingkungan yang mendorong beberapa eksperimen.
- ❖ Fokus pada pelanggan, koneksi yang kuat kepada pelanggan, memahami kebutuhan dan perilaku pelanggan, serta mengembangkan proposisi nilai yang menarik.
- ❖ Budaya organisasi produktif, dengan membina pola pikir bersama, iklim keterbukaan, dan komitmen berkolaborasi.
- ❖ Eksekusi strategi dengan mempromosikan keunggulan operasional melalui desain organisasi, memanfaatkan area fungsional utama, serta pengambilan keputusan dengan proses yang jelas.

Menurut penulis, salah satu perusahaan di Indonesia yang mampu menjawab tantangan Korn Ferry adalah PT Mayora Indah, Tbk. Mengapa demikian? PT Mayora Indah, Tbk, tersebut adalah perusahaan yang berdiri tiga tahun setelah Indonesia merdeka. Memiliki likuidalitas di atas nilai standar yaitu sebesar QR 240,99 persen dan CR 178,88 persen yang artinya kinerja perusahaan sudah baik.

Dengan semboyan yang begitu terkenal yaitu “*Satu lagi dari Mayora*”, menjelaskan bahwa perusahaan rajin berinovasi dan mengeluarkan produk baru terus-menerus. Inovasi di PT Mayora Indah, Tbk tidak berdiri tunggal. Inovasi melekat dengan kualitas dan sistem yang sesuai dengan perkembangan zaman. Tiga pilar yaitu inovasi, kualitas, dan sistem membuat PT Mayora Indah, Tbk tetap lincah bergerak walau usianya sudah matang sekitar 43 tahun. Hal ini sesuai dengan paparan Korn Ferry yaitu tentang faktor inovasi

dari produk, layanan, dan inovasi model bisnis serta lingkungan yang mendorong beberapa eksperimen.

Seperti apa kelincahannya? Terbukti saat bisnis barang-barang konsumen di Indonesia sudah dalam tingkat persaingan dunia, PT Mayora Indah, Tbk mampu konsisten bertumbuh lebih dari 20 persen per tahun. Jauh meninggalkan pesaingnya. Produk baru Mayora, Teh Pucuk Harum dan Le Minerales mampu menggoncang pemain yang selama puluhan tahun menguasai pasar. Pembuktian ini juga selaras dengan Korn Ferry tentang faktor fokus kepada pelanggan. Koneksi yang kuat kepada pelanggan, memahami kebutuhan dan perilaku pelanggan, serta mengembangkan proposisi nilai yang menarik. Selain itu, hal yang membuat perusahaan berkinerja tinggi berkelanjutan dipengaruhi faktor budaya organisasi produktif dengan membina pola pikir bersama, iklim keterbukaan, dan komitmen berkolaborasi.

Lincih bergerak ini tentu dimulai dari pemimpin tertingginya. Sang CEO, Andre Sukendra Atmadja, penerus tahta Mayora yang sederhana dalam publikasi namun kaya dalam kinerja, bergerak lincih membawa produk PT Mayora Indah, Tbk menjelajahi sembilan puluh negara yang ada di planet ini. Sebuah kewajaran bila hari ini PT Mayora Indah, Tbk menjadi penguasa pasar barang-barang konsumen. Andre Sukendra Atmadja, Sang CEO kepemimpinannya sejalan dengan analisis Korn Ferry yaitu tentang faktor efektivitas kepemimpinan, tata kelola perusahaan yang efektif, efektivitas tim, memiliki kemampuan memimpin perubahan dan mentransformasi organisasi. Lewat Sang CEO, Andre Sukendra Atmadja strategi dan manajemen karyawan unggul (manajemen talenta) berjalan dengan baik dalam kemampuan mendapatkan, mengembangkan, melibatkan, dan membangun potensi. Faktanya PT Mayora Indah, Tbk masih bertahan dengan Inovasi.

PT Mayora Indah, Tbk adalah salah satu contoh perusahaan yang mampu mengelola karyawan unggul dengan baik. Dalam bab selanjutnya akan diulas tentang perlunya perusahaan mengelola para karyawan unggul dengan menggunakan manajemen talenta (manajemen karyawan unggul).

Glosarium Bab 1

Bonus demografi: Bonus demografi adalah suatu kondisi di mana komposisi jumlah penduduk yang berusia produktif lebih besar dibandingkan dengan jumlah penduduk usia tidak produktif. Penduduk usia produktif adalah penduduk yang berada pada rentang umur 15- 64 tahun.

Citra pribadi (*Self image*): Pandangan seseorang terhadap identitas dan kepribadiannya sendiri atau *inner-self*.

Disrupsi: Berasal dari kata *disruption* yang berarti gangguan yang mengacaukan sebuah proses.

E-commerce: Kegiatan jual beli barang/jasa atau transmisi dana/data melalui jaringan elektronik, terutama internet.

Efektivitas: Suatu kondisi yang menunjukkan tingkat keberhasilan atau pencapaian suatu tujuan yang diukur dengan kualitas, kuantitas, dan waktu, sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

Global: Istilah umum yang merujuk pada pengertian menyeluruh, secara umum, dan meliputi seluruh dunia.

Kapabilitas perusahaan: Ukuran dari kemampuan suatu entitas (departemen, organisasi, sistem) untuk meraih tujuan-tujuannya, khususnya dalam hubungannya dengan misi perusahaan secara keseluruhan.

Karyawan Unggul: Ketika seseorang memiliki keahlian, pengetahuan, kemampuan kognitif yang baik dan berpotensi menghasilkan sesuatu dengan baik dan benar.

Kepemimpinan: Kemampuan atau kekuatan dalam diri seseorang untuk mempengaruhi orang lain di mana tujuannya adalah untuk mencapai target (*goal*) organisasi yang telah ditentukan.

Keterampilan (*Skills*): Kemampuan teknis untuk melakukan sesuatu dengan baik.

Kompetensi: Suatu keterampilan, pengetahuan, sikap dasar, dan nilai tercermin dari perilaku yang terdapat dalam diri seseorang yang terimplementasi pada kemampuan berpikir dan bertindak secara konsisten.

- Kompetensi fungsional:** Jenis-jenis kompetensi yang spesifik untuk *job family* tertentu.
- Kompetensi inti:** Kompetensi yang diturunkan dari aspek strategis organisasi, yaitu visi, misi, nilai-nilai dan arah strategi perusahaan sehingga mencerminkan keunikan perusahaan atau organisasi .
- Kompetensi peran:** Jenis-jenis kompetensi yang hanya dituntut untuk pemegang pekerjaan manajerial.
- Kompetensi perusahaan:** Perilaku karyawan di perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan dalam menghasilkan manfaat bagi keberhasilan daya saing suatu bisnis.
- Konsep diri:** Kumpulan nilai-nilai dan sikap dari seseorang yang membentuk pandangan seseorang/individu terhadap diri sendiri.
- Melek teknologi:** Mampu menggunakan perangkat teknologi informasi dan komunikasi serta memahami untung dan rugi dari penggunaan perangkat tersebut.
- Model Kompetensi:** Suatu gabungan kompetensi yang secara bersama-sama menentukan keberhasilan kinerja dalam suatu suasana tugas tertentu (*work setting*).
- Motif (*motive*):** Kebutuhan dasar seseorang yang mengarahkan cara berpikir dan bersikap.
- Pengetahuan (*Knowledge*):** Sesuatu yang dapat dimanfaatkan dalam tugas/pekerjaan tertentu.
- Peran kemasyarakatan (*Social role*):** Bagaimana seseorang melihat dirinya dalam interaksinya dengan orang lain atau *outer-self*.
- Populasi:** Himpunan objek (manusia, makhluk hidup lainnya, gejala, benda atau peristiwa) yang memiliki karakteristik sama dan berada di tempat yang sama.
- Produktif:** Kemampuan seseorang, dalam menghasilkan sesuatu atau mendatangkan hasil yang banyak.
- Produktivitas:** Merupakan suatu ukuran yang menyatakan bagaimana baiknya sumber daya diatur dan dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang optimal.
- Sifat-sifat dasar (*Trait*):** Yang menentukan cara seseorang bertindak/bertingkah laku.
- Suksesi:** Merupakan sebuah proses yang secara terus-menerus dijalankan untuk mendapatkan talenta-talenta terbaik dalam organisasi. Suksesi ini adalah program yang terdapat dalam proses Talent Management.
- Strategi manajemen talenta:** suatu sistem terintegrasi, yang dirancang untuk meningkatkan kinerja melalui proses menarik dan menyeleksi, mengembangkan, memanfaatkan serta mempertahankan pegawai yang memiliki keahlian dan bakat dalam rangka memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa datang.

- Talenta:** Dalam istilah Manajemen SDM seseorang yang memiliki kompetensi dan potensi yang dipersyaratkan setiap perusahaan atau organisasi.
- Talent:** Karyawan unggul yang memiliki keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, sikap, karakter, dorongan, serta kemampuan untuk belajar dan berkembang.
- Tiga pilar pembangun (*building blocks*):** Konsep diri (sikap dan nilai-nilai), pengetahuan, dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik atau mental).
- Strategic Partner Dalam MSDM:** Salah satu peran yang harus dilakukan oleh divisi SDM, agar dapat membantu perusahaan mencapai *competitive advantage* (keunggulan kompetitif)\Sebagai mitra bisnis strategis, Dept SDM berperan sebagai: Konsultan dalam mengembangkan visi, misi, dan nilai organisasi; Pemberi kontribusi terhadap keputusan-keputusan bisnis; Manajemen dan Perencanaan SDM.

Referensi Bab 1

- Analisis Rasio Profitabilitas dan Rasio Likuiditas Untuk Menilai Kinerja Keuangan PT Mayora Indah, Tbk tahun 2010- 2015.
- Boston Consulting Group.** 2008. *Creating People Advantage: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015*.
- Capelli, Peter.** 2009. *Talent on Demand: Metode Baru Mendapatkan SDM Bertalenta Tepat Jumlah, Tepat Kualifikasi, dan Tepat Waktu*. Diterjemahkan oleh Wndria Triana Rafelina. Jakarta: PPM Manajemen.
- Carrol, S & Schneir, C.** 2002. *Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, Measurement, and Development of Performance In Organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Cascio, Wayne F.** 2006. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits* (7th ed.). Irwin: McGrae-Hill.
- Collings, D.G., & Mellahi, K.** 2009. *Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda*. Human Resource Management Review, 19, 304-313.
- Evelyn Orr, J et. all.** 2010. *Best Practices In Developing And Implementing Competency Models*. Los Angeles: The Korn Ferry Institute.
- Helena, Marly.** 2009. *"Hubungan Pendidikan Dan Pelatihan Dengan Pegawai Negeri Sipil Di Bidang Pelayanan Publik" (Studi Pada Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan V Tahun 2008 Di Lingkungan Pemerintah*

Kabupaten Aceh Tamiang. Medan: Tesis Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Sumatera Utara.

- Kompas.com**, “VUCA dan Dunia yang Tunggang Langgang”, 12 Maret 2018.
- Marketplus.co.id**, “Talent dan Persaingan Global”, Jakarta, 27 September 2016.
- Marlevede, Patrick**. 2014. *Talent Management: A Focus on Excellence*.
- McClelland, David C**. 2009. *Entrepreneur Behavior and Characteristics of Entrepreneurs. The Achieving Society*.
- McKinsey & Company**. 2001. *The War On Talent*, McKinsey & Company Inc, USA. Available: http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War_For_Talent.pdf, Accessed on 15/10/2015
- Muliawaty, L**. 2019. *Peluang dan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Disrupsi*. Jurnal Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Pasundan Kota Bandung. Vol. 10 (No. 1).
- Prahalad, C. K. dan Hamel, G**. 1990. *The Core Competence of the Corporation*. United States of America: Harvard Business Review.
- Rob Silzer, Ben E. Dowell**. 2009. *Strategy Driven Talent Management A Leadership Imperative*.
- Spector, P. E**. 2000. *Industrial Organizational Psychology: Research and Practice*. New York: John.
- Tempo.Co**, “Pengamat: 2020, Ekonomi Indonesia Masuk Masa Emas”, Jakarta, 23 Februari 2016.
- Theconversation.com**, “Gaya Kerja Milenial dan Tantangan Kolaborasi di Era Disrupsi Teknologi”, Jakarta, 28 Mei 2018. <https://theconversation.com/gaya-kerja-milenial-dan-tantangan-kolaborasi-di-era-disrupsi-teknologi-90544>
- Wellins, R. S, Smith A. B. & Erker, S**. 2010. *White Paper: Nine Best Practices For Effective Talent Management Development*. Dimensions International, Inc.
- Wiley, Ulrich, D**. 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda For Adding Value And Delivery Results*. Boston: HBR Press.