

Proses Asesmen Komprehensif untuk Pengembangan Talenta di Organisasi

Wildan Priscillah, Afira Febriani, Firda Nur Laila, Anggilia Yuliani Susanti, Isni Wantias, Vip Paramarta

Universitas Sangga Buana, Indonesia

wildannpriscillah@gmail.com, afirasurya@gmail.com, firdalaila501@gmail.com,
anggiliasusanti@gmail.com, isniwantias@gmail.com, vip@usbypkp.ac.id

ABSTRAK

Manajemen Talenta merupakan proses strategis dan terintegrasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mengelola karyawan bertalenta demi mencapai tujuan organisasi. Manajemen Talenta memberikan berbagai manfaat bagi organisasi, seperti meningkatkan produktivitas, meningkatkan retensi karyawan, dan meningkatkan daya saing. Abstrak ini juga membahas tahapan-tahapan dalam Manajemen Talenta, yaitu perencanaan talenta, akuisisi talenta, pengembangan talenta, dan retensi talenta. Terdapat beberapa tantangan dalam menerapkan Manajemen Talenta, seperti kurangnya keterlibatan kepemimpinan, tidak adanya kaitan yang jelas antara strategi bisnis dan strategi Manajemen Talenta, budaya yang tidak mendukung, kurangnya kerangka kerja yang menyeluruh, dan kurangnya pendekatan terpadu. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana Manajemen Talenta yang efektif dapat mengoptimalkan potensi karyawan dalam suatu organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan studi kasus pada salah satu perusahaan di Indonesia. Manajemen Talenta yang efektif dapat mengoptimalkan potensi karyawan melalui beberapa langkah, yaitu: identifikasi potensi karyawan: Melakukan penilaian dan identifikasi terhadap potensi karyawan melalui berbagai metode, seperti tes bakat, penilaian kinerja, dan observasi, pengembangan potensi karyawan: menyediakan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan sesuai dengan potensi mereka, pemberian peluang karir: memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dalam karir mereka melalui promosi, rotasi jabatan, dan penugasan proyek yang menantang, penciptaan budaya pendukung: menciptakan budaya organisasi yang mendukung pengembangan dan pemanfaatan potensi karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Manajemen Talenta yang efektif dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi, seperti meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan retensi karyawan, dan meningkatkan daya saing organisasi.

Kata Kunci: Manajemen Talenta, Potensi Karyawan, Kinerja Karyawan, Retensi Karyawan, Daya Saing Organisasi.

PENDAHULUAN

Manusia terlahir dengan bakat (talenta) yang berbeda - beda satu dengan lainnya, sehingga dapat melengkapi satu sama lain. Dalam proses perkembangan talenta, seseorang perlu dibimbing dan

diarahkan untuk memaksimalkan kemampuan yang mereka miliki. Lewis dan Heckman (dalam Sonnenberg et. al. 2013:2) mengatakan bahwa organisasi membuat perbedaan yang paling umum terkait apakah bakat/talenta dilihat dari

sudut pandang yang berkaitan dengan kelompok karyawan tertentu atau semua karyawan.

Perbedaan yang paling banyak disebutkan dalam literatur mengacu pada beberapa grup atau kelompok yaitu high potential (memiliki potensi tinggi), high performers (kinerja yang tinggi) atau beberapa kombinasi dari keduanya. High potential employees dapat didefinisikan sebagai karyawan yang memiliki kemampuan, dorongan semangat dan keinginan untuk menjadi pemimpin masa depan di organisasi. High performing employees adalah para karyawan yang telah

menunjukkan sikap, keterampilan dan perilaku. Namun, sering perubahan lingkungan maka persyaratan seorang karyawan yang memiliki kriteria sebagai high potential dan high performing juga turut berubah, sehingga menyebabkan kesulitan dalam manajemen talenta karena proses identifikasi bakat seringkali berubah lebih lambat daripada lingkungan.

Human Capital Management (HCM) merupakan konsep dari pandangan perusahaan yang memosisikan karyawan sebagai aset perusahaan dengan harapan dapat memberikan imbal balik keuntungan yang akan diperoleh di masa depan. Penanaman investasi yang dilakukan perusahaan kepada karyawan dapat berupa pemberian training, promosi jabatan, program sertifikasi dan kegiatan lain yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan bekerja lebih baik.

Tidak jarang manajemen puncak merasa kecewa ketika beberapa manajer

yang diangkatnya ternyata baru diketahui termasuk kurang memiliki kemampuan yang diharapkan. Kinerja mereka tidak jarang di bawah standar yang ditetapkan perusahaan. Kalau begitu manajer itu bukanlah orang tepat, dengan jabatan dan waktu yang tidak tepat yang ditempatkan manajemen puncak. Dengan kata lain manajer tersebut kurang memiliki talenta (bakat ; kualitas yang diinginkan dan bernilai) dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya. Berarti pula ada hal yang keliru dalam penerapan sistem manajemen talenta. Yakni suatu sistem strategis yang terstruktur dan terencana dengan terpadu dimulai dari proses rekrutmen, memelihara sampai mengembangkan karyawan yang bertalenta atau proses perekrutan, pengembangan dan retensi pada karyawan secara terpadu dalam jangka panjang.

Berbagai penelitian membuktikan bahwa dari 80% keberhasilan bisnis sebanyak 20% disumbangkan oleh karyawannya. Karyawan adalah aset dan unsur investasi efektif perusahaan. Dengan demikian talenta mereka seharusnya dikelola dan dikembangkan. Lewat sistem manajemen talenta, perusahaan akan mampu mengurangi biaya kesalahan-kesalahan karena rekrutmen dan pengembangan sumberdaya manusia yang tidak tepat, menghemat waktu, dan mengurangi deviasi kinerja. Dengan kata lain diperolehnya karyawan yang memiliki kemampuan melaksanakan tugasnya dengan baik. Selain itu SMT berarti adanya perbaikan proses pekerjaan yang

dicerminkan dengan perbaikan sistem informasi manajemen dan penerapan pengembangan SDM yang efektif. Dalam hal ini karyawan akan siap dengan menerima tanggung jawab yang lebih besar. Dan manfaat berikutnya yakni adanya terobosan talenta dan bisnis berupa pemberdayaan tugas-tugas baru yang lebih menantang. Karyawan akan siap untuk menerima wewenang baru tersebut.

Dalam prakteknya, keberhasilan suatu perusahaan tidak selalu datang dari sistem sumberdaya manusia. Perusahaan harus secara lebih spesifik menerapkan SMT agar berpengaruh terhadap performa bisnis yang maksimum. Karena itu dalam sistem ini perusahaan perlu melakukan pealtihan, manajemen kinerja berbasis pengembangan, prekutan karyawan berbasis kompetensi strategik, perencanaan ketenagaakerjaan berbasis kompetensi dan ketrampilan, pengembangan kepemimpinan, dan menciptakan tujuan perusahaan dan karyawan sesuai dengan tujuan bisnis strategik.

Dalam keadaan pasar yang sangat kental dengan ciri-ciri persaingan maka SMT tak bisa ditawar-tawar lagi. Dengan SMT manajemen puncak harus tetap fokus pada pengembangan produktifitas manajer dan karyawan. Sistem ini seharusnya mampu mengidentifikasi dan mengembangkan SDM manajer dan karyawan, mengenali dan memelihara pemimpin masa depan, dan mengidentifikasi mengapa ada manajer dan karyawan yang keluar dari perusahaan.

Managemen talenta merupakan sesuatu yang penting karena menyangkut kontinuitas perkembangan perusahaan di masa mendatang. Organisasi yang ingin sukses hendaknya mengetahui persis talenta seperti apa yang dibutuhkan untuk posisi-posisi penting dalam sebuah perusahaan.

Salah satu hal yang penting untuk diperhatikan adalah kesejahteraan karyawan. Untuk mencegah terjadinya tindakan karyawan yang tidak diinginkan, adalah tugas manajemen perusahaan untuk memenuhi tuntutan karyawan dengan memberikan kesejahteraan yang adil dan bijaksana. Hal tersebut dilakukan demi mencapai kesejahteraan karyawan dan perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan tim unggulan yang mampu bersaing dalam kondisi bisnis yang penuh tantangan, serta untuk menemukan calon pengganti yang potensial untuk posisi kunci eksekutif. Selain itu, penelitian ini juga berupaya untuk memfasilitasi pertukaran peran antar eksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis, serta mengembangkan peluang karir yang dapat menarik dan mempertahankan eksekutif terbaik. Penelitian ini juga bertujuan untuk membangun budaya kerja yang mendukung eksekutif untuk mencapai kinerja optimal, memastikan peluang bagi karyawan bertalenta untuk cepat naik pangkat, mempromosikan keragaman eksekutif, menyusun proses asesmen karyawan yang komprehensif, dan membangun rasa memiliki terhadap

pentingnya keberadaan karyawan bertalenta dalam organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk mengeksplorasi proses asesmen komprehensif dalam pengembangan talenta di organisasi. Objek penelitian adalah PT XYZ Indonesia, sebuah perusahaan yang aktif dalam mengimplementasikan strategi pengembangan talenta. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan manajer HR, manajer departemen, dan karyawan yang terlibat dalam proses asesmen, serta observasi langsung terhadap praktik asesmen di perusahaan tersebut. Selain itu, dokumentasi terkait seperti laporan asesmen, kebijakan HR, dan data karyawan juga dianalisis. Analisis data dilakukan secara tematik untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang menggambarkan tahapan proses asesmen dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilannya. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan member check, memastikan bahwa hasil penelitian ini memberikan gambaran yang akurat dan mendalam mengenai proses asesmen komprehensif untuk pengembangan talenta di PT XYZ Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen sumber daya manusia (human resources management) adalah rangkaian aktifitas organisasi yang diarahkan untuk menarik,

mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Manajemen sumber daya manusia diperlukan dalam konteks lingkungan yang kompleks dan terus berubah, (Griffin, 2002).

Human resources management menganggap bahwa manusia sebagai sumber daya (yang dapat terhabiskan), sedangkan talent management justru menganggap manusia sebagai suatu aset yang perlu dikelola agar terus berkembang. Perbedaan cara pandang ini amat mendasar sehingga akan mempengaruhi bagaimana suatu organisasi mengelola manusianya (Lance, 2009).

Dahulu, sumber daya manusia berpusat pada manajemen kompetensi. Kompetensi didefinisikan (Mitrani et.al, 1992; Spencer and Spencer, 1993; dalam buku Pfeffer, 2002) sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya (an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation).

Lynne Morton (Morton, 2004), seorang thought leader, memberi makna talent yaitu individuals who have the capability to make a significant difference to the current and future performance of the organization. Kata kuncinya adalah memiliki kapabilitas untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian sebuah organisasi perlu mampu mengidentifikasi individu yang sesuai dengan makna tersebut. Apakah seluruh

individu memiliki kapabilitas, mungkin saja, namun individu yang mampu menggunakan kapabilitasnya untuk meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan tentunya tidak seluruhnya. Dengan menggunakan pareto law, kita dapat mengatakan bahwa terdapat sekitar 20 persen dari seluruh individu yang mampu meningkatkan 80 persen kinerja organisasi secara signifikan.

Dave Ulrich (1997), seorang Guru di bidang HR, memaknai talent dengan suatu persamaan yaitu talent = competence x commitment x contribution. Masing-masing faktor

merupakan pengali dan bukan merupakan substitusi. Ulrich mempertajam makna talent yang disampaikan oleh Lynne Morton. Seorang individu dapat dikatakan sebagai talent apabila kapabel melaksanakan suatu tugas, mau mengerjakan tugas tersebut dan juga menghasilkan sesuatu dari pelaksanaan tugas tersebut. Hal ini yang sedikit membedakan pemahaman talent oleh Ulrich dengan Lynne (Morton, 2004).

Dalam pengelolaan talenta, umumnya organisasi menggunakan prinsip hire, develop and retain the best people. Untuk itu, dengan menggunakan formula Ulrich, organisasi harus memahami kompetensi yang perlu dimiliki oleh organisasi untuk memastikan pelaksanaan tugas dapat dilakukan dengan lancar. Untuk itu organisasi perlu memiliki profil kompetensi dari keseluruhan individu. Berdasarkan profil tersebut, organisasi dapat memutuskan perlu tidaknya melakukan pengembangan dari

individu yang dimilikinya, atau perlu melakukan rekrutmen (secara permanen atau temporer) agar kebutuhan kompetensi terpenuhi. Di sisi lain, organisasi juga perlu berani mengganti individu yang dinilai kurang kompeten, dengan yang lebih kompeten. Hal terakhir yang perlu dilakukan oleh organisasi adalah memelihara dan mempertahankan individu yang dimiliki agar kebutuhan kompetensi untuk mendukung pelaksanaan tugas terpenuhi (Morton, 2004).

Penyebab – penyebab manajemen talenta tidak begitu efektif

Menurut Linda dan Paul (2011: 10) ada beberapa penyebab mengapa pelaksanaan manajemen talenta dalam sebuah perusahaan tidak efektif karena beberapa factor sebagai berikut:

a. Lack of leadership engagement (kurangnya keterlibatan kepemimpinan)

Manajemen talenta berada dalam lingkup manajemen sumber daya manusia harus mampu diarahkan dan dikelola dengan baik oleh para pemimpin. Namun, kepemimpinan yang lemah menyebabkan pengembangan manajemen talenta tidak maksimal sekalipun melalui perencanaan yang sudah bagus. Ketika para pemimpin tidak terlibat dalam mengidentifikasi dan mengasah bakat karyawan dalam organisasi menyebabkan gagalnya kesuksesan manajemen talenta karyawan di perusahaan secara menyeluruh.

- b. No clear linkage between business strategy and talent management strategy (tidak ada hubungan yang jelas antara strategi bisnis dan strategi manajemen bakat)

Terlalu sering perusahaan memulai dengan mekanisme proses peninjauan talenta tanpa sepenuhnya mendefinisikan apa yang ingin mereka capai. Tanpa pemahaman yang jelas tentang "mengapa" atau maksud strategis dari Upaya tersebut, bahkan dengan perencanaan terbaik, inisiatif tersebut terasa reaksioner. Untuk menjadi sukses, harus ada pemetaan yang jelas tentang bagaimana strategi manajemen talenta mendukung kesuksesan bisnis mampu dijelaskan secara nyata dan terukur.

- c. Culture that does not support talent initiatives (budaya yang tidak mendukung inisiatif talenta)

Pemimpin mungkin bermaksud baik dalam mengembangkan proses manajemen talenta, tetapi kebanyakan para pemimpin tidak melihat unsur budaya yang mendasari dan menghalangi upaya mereka. Seringkali para pemimpin lebih fokus pada hasil dengan mengorbankan para karyawan. Karyawan merasa tidak nyaman dalam melatih bakat dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Jika budaya organisasi tidak mendukung pengembangan investasi pada manajemen talenta dan membantu karyawan mendapatkan pengalaman

baru, maka hampir semua inisiatif talenta pasti akan hilang dengan cepat.

- d. No overarching framework (tidak memiliki kerangka umum)

Agar upaya manajemen talenta berkelanjutan, harus ada pemahaman dan bahasa yang sama untuk perusahaan terkait talenta. Ini harus menjadi kerangka kerja yang jelas dan sederhana untuk menunjukkan bagaimana pentingnya manajemen talenta mendukung kesuksesan bisnis di masa depan. Kerangka kerja konsisten yang memiliki fleksibilitas bawaan (untuk memperhitungkan perbedaan unit bisnis) dan prioritas regional yang memungkinkan manajer dalam setiap unit usaha untuk mengembangkan bakat karyawannya untuk merumuskan solusi inovatif yang disesuaikan dengan kebutuhan unit atau wilayah masing-masing. Jika unit merasa bahwa mereka dapat merancang rencana mereka sendiri dengan hasil dan akuntabilitas yang jelas, mereka kemungkinan besar akan mendorong eksekusi dan perubahan yang sesuai.

- e. Lack of an integrated approach (kurangnya pendekatan terpadu)

Proses sumber daya manusia sering kali tertutup. Selain itu, keselarasan antara strategi bisnis dan proses ini dapat diputuskan. Aktivitas yang tidak selaras ini membutuhkan biaya karena karyawan yang salah dipekerjakan dan / atau program pengembangan tidak selaras dengan kesenjangan keterampilan yang paling penting. Hal

ini menyebabkan kebingungan yang cukup besar tentang apa yang dibutuhkan dari bakat untuk maju.

- f. Lack of transparency and benchmarks for assessing result of talent management initiatives (kurangnya transparansi dan tolak ukur untuk menilai hasil dari inisiatif manajemen talenta)

Terlalu sering informasi mengenai talenta karyawan disembunyikan bahkan keberhasilan dari inisiatif manajemen talenta tidak dikomunikasikan. Beberapa percaya bahwa manajemen talenta adalah latihan tertutup, dan oleh karena itu tidak mengkomunikasikan hasilnya secara terbuka dan teratur. Orang-orang menjadi sinis dan tidak melihat hasil pekerjaan dan bagaimana tindakan yang diambil terkait dengan proses bakat, strategi bisnis, dan peningkatan keseluruhan perusahaan dan para pemimpinnya. Komunikasi yang transparan, tujuan spesifik, dan matrik yang jelas merupakan aspek penting dari manajemen talenta yang sering diabaikan.

Hal terakhir dalam formula adalah memastikan kontribusi individu pada organisasi (Morton, 2004). Seorang individu dapat saja memiliki kompetensi yang cukup, dan memiliki komitmen yang kuat namun kemudian tetap merasa tidak puas dan meninggalkan suatu organisasi karena merasa kebutuhan untuk berkontribusinya tidak terpenuhi. Hal

penting yang perlu dilakukan organisasi justru berupaya memahami kebutuhan untuk berkontribusi dan kemudian memberikan kesempatan kepada individu untuk melaksanakan tugas tertentu sehingga dapat berkontribusi kepada organisasi “sesuai dengan harapannya”. Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Ulrich dan istrinya Wendy, seorang psikolog terkemuka, menjelaskan bahwa terdapat tujuh pertanyaan yang perlu diketahui oleh organisasi yang biasanya mempengaruhi tingkat kontribusi individu, yaitu:

- 1) Siapakah saya? Apakah identitas saya sudah sesuai dengan reputasi organisasi?
- 2) Kemana arah perjalanan karir saya dan mengapa? Bagaimana organisasi akan membantu individu mencapai tujuan karirnya?
- 3) Dengan siapakah saya bekerja? Apakah organisasi membangun lingkungan kerja yang kondusif sehingga seorang individu merasa nyaman?
- 4) Berapa banyak saya mempraktekkan disiplin dan spiritual? Bagaimana organisasi menghargai hal-hal seperti kerendahan hati, pemberian penghargaan, ruang untuk melakukan kesalahan, dan lain-lain?
- 5) Tantangan seperti apa yang saya inginkan? Bagaimana organisasi membantu individu untuk memperoleh tugas yang menantang, namun mudah dan enjoy untuk dilaksanakan?
- 6) Sejauh mana fasilitas yang saya dapatkan? Bagaimana organisasi membantu individu untuk menjaga

kesehatan, mendapatkan ruang kerja yang memadai dan memenuhi kebutuhan finansial?

- 7) Apa yang menjadi sumber kebahagiaan saya? Bagaimana organisasi membantu individu untuk menikmati pelaksanaan tugas.

Apabila organisasi melalui pimpinan membantu individu untuk menjawab pertanyaan di atas melalui pelaksanaan tugasnya, maka individu tersebut akan merasa terpenuhi dan akan berkontribusi secara optimal. Dimensi dari pengelolaan manusia pada suatu organisasi tidak berhenti pada masalah kompetensi dan komitmen saja, tetapi organisasi juga perlu memberikan “ruang” kepada setiap individu untuk berkontribusi dalam pelaksanaan tugasnya. Hal mendasar yang penting dalam pengelolaan talenta adalah kemampuan organisasi untuk memiliki profil kompetensi dan kemudian memenuhi kebutuhan kompetensi tersebut, memberikan infrastruktur pelaksanaan tugas yang meningkatkan komitmen individu dan yang terakhir.

KESIMPULAN

Manajemen talenta bermanfaat bagi perusahaan agar mampu mengurangi biaya kesalahan-kesalahan karena rekrutmen dan pengembangan sumberdaya manusia yang tidak tepat, menghemat waktu, dan mengurangi deviasi kinerja. Dengan kata lain adalah untuk memperoleh karyawan yang memiliki kemampuan melaksanakan tugasnya dengan baik. Selain itu manajemen talenta berarti adanya

perbaikan proses pekerjaan yang dicerminkan dengan perbaikan sistem informasi manajemen dan penerapan pengembangan SDM yang efektif (Mangkuprawira, 2010).

Manfaat berikutnya yakni adanya terobosan talenta dan bisnis berupa pemberdayaan tugas-tugas baru yang lebih menantang. Karyawan akan siap untuk menerima wewenang baru tersebut. Dalam prakteknya, keberhasilan suatu perusahaan tidak selalu datang dari sistem sumberdaya manusia. Perusahaan harus secara lebih spesifik menerapkan manajemen talenta agar berpengaruh terhadap performa bisnis yang maksimum. Perusahaan perlu melakukan pelatihan, manajemen kinerja berbasis pengembangan, perekrutan karyawan berbasis kompetensi strategis, perencanaan ketenagakerjaan berbasis kompetensi dan ketrampilan, pengembangan kepemimpinan, dan menciptakan tujuan perusahaan dan karyawan sesuai dengan tujuan bisnis strategic (Mangkuprawira, 2001).

Manajemen talenta sangat penting bagi perusahaan yang memposisikan karyawannya sebagai aset perusahaan. Karyawan berusaha bekerja untuk atasan terbaik sedangkan organisasi berusaha untuk menjadi perusahaan terbaik untuk tempat bekerja. Untuk mewujudkan tujuan ini, penting memperoleh, memotivasi, terlibat dan mengembangkan talenta terbaik.

Manajemen talenta karyawan di perusahaan harus berjalan secara efektif, di mana salah satu hal yang penting untuk

diperhatikan adalah kesejahteraan karyawan. Karyawan adalah modal utama bagi setiap perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia, perusahaan tidak akan bisa berjalan. Demikian juga karyawan tidak dapat menunjang kesejahteraan hidupnya tanpa adanya perusahaan sebagai tempat mencari nafkah sekaligus implementasi dari disiplin ilmu yang mereka miliki.

Pemberian kesejahteraan karyawan sangat berarti dan bermanfaat bagi perusahaan dan karyawan. Program kesejahteraan karyawan sangat penting demi terwujudnya tujuan perusahaan, tetapi program kesejahteraan karyawan harus disusun berdasarkan peraturan yang ada, berdasarkan asas keadilan dan kelayakan, dan berpedoman pada kemampuan perusahaan. Hal tersebut bertujuan untuk mendorong produktifitas serta ketenangan kerja pada perusahaan. Dorongan semangat kerja salah satunya adalah kesejahteraan bagi karyawan, dan pada akhirnya tujuan dan harapan dari perusahaan dapat terwujud.

Orang ingin bekerja untuk perusahaan yang membayar kompensasi yang adil, hidup dan kerja dengan dukungan program keseimbangan, memberikan kesempatan untuk belajar dan tumbuh, memberi mereka perasaan afiliasi dengan perusahaan dan menawarkan mereka pekerjaan yang berarti.

DAFTAR PUSTAKA

Amir, Tengku. (2012). Manajemen Talenta dan Pelatihan Keberagaman SDM Perusahaan.

<http://amirtengku.wordpress.com/2012/06/11/manajemen-talenta-dan-pelatihan-keberagaman-sdm-perusahaan/>. (Diunduh pada tanggal 9 April 2013)

Desiningrum, D. R. (2012). Artikel Dipublikasikan di Proceeding. <http://dinieratridesiningrum.blogspot.com/2012/02/artikel-dipublikasikan-di-proceeding.html>. (Di unduh pada tanggal 9 April 2013)

Griffin, R. W. 2002. Manajemen Jilid 1 – Edisi 7. Jakarta: Erlangga

Mangkuprawira, S. (2011). Sistem Manajemen Talenta. <http://ronawajah.wordpress.com/2011/07/03/sistem-manajemen-talenta-3/>. (Diunduh pada tanggal 11 Maret 2013).

Pela, D. A. & Afifah I. 2011. Talent Manajemen – Mengembangkan SDM untuk Mencapai Perubahan dan Kinerja Prima. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Pfeffer, Jeffrey. dkk. 2002. Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia – Edisi ke 2. Yogyakarta: Amara Books.

Ramly, A. T. (2012). Peran Profesional SDM Sebagai Agen Perubahan Organisasi Dalam Proses Pembelajaran Kolaboratif. <http://amirtengku.wordpress.com/>. (Diunduh pada tanggal 10 Maret 2012).

Wajah, Rona. (2010). Sistem Manajemen Talenta. <http://ronawajah.wordpress.com/2010/12/26/sistem-manajemen-talenta-2/>. (Diunduh pada tanggal 9 April 2013)

Yahya, H. S. (2009). Tinjauan Terhadap Sistem dan Praktek Implementasi Pengembangan Eksekutif Bertalenta

- Studi Kasus pada Jenjang Direktur
PT X. Jurnal FE UI.