

**PENGARUH PENERAPAN *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP
PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI – STUDI KASUS PADA SELURUH
PEGAWAI DIBAWAH ANGGOTA 1 BIDANG ADMINISTRASI DAN UMUM
BADAN PENGUSAHAAN BATAM**

**THE INFLUENCE OF TALENT MANAGEMENT IMPLEMENTATION TO
EMPLOYEES CAREER DEVELOPMENT – CASE STUDY FOR ALL EMPLOYEES
UNDER GROUP 1 OF ADMINISTRATION AND GENERAL FIELD
BADAN PENGUSAHAAN BATAM**

Annisa Nugrahani¹, Puspita Wulansari S.P.,M.M²

^{1,2}Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

¹nisha.nugrahani@gmail.com, ²iampipit@gmail.com

Abstrak

Sumber daya yang paling berharga bagi sebuah instansi adalah pegawai yang ada didalamnya. Unsur-unsur yang ada pada suatu instansi tidak akan berjalan tanpa adanya pegawai yang bertanggungjawab untuk menjalankannya. Akan tetapi, pegawai tentu harus memiliki kemampuan serta kompetensi yang baik, itulah sebabnya pegawai menjadi sumber daya yang berharga bagi sebuah instansi. Persaingan ketat yang terjadi pada lingkup *Human Resource* menjadi tantangan bagi instansi yang ada di Indonesia untuk terus mengembangkan pegawainya menjadi pegawai terbaik yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Seiring waktu berjalan, kompetensi yang diperlukan semakin sulit untuk didapatkan. Suatu instansi sedemikian rupa harus dapat mempersiapkan kebutuhan pegawai agar dapat memenuhi kebutuhan yang semakin kompleks dan menjawab persaingan yang terjadi pada lingkup *Human Resource*. Metode pengumpulan data menggunakan metode survei kuesioner yang dibagikan kepada beberapa responden. Kuesioner diolah dengan menggunakan alat analisis SPSS *ver.22 for Windows*. Hasil menunjukkan bahwa penerapan *talent management* berpengaruh positif terhadap pengembangan karier di Badan Pengusahaan Batam. Variabel jiwa pembelajar merupakan variabel yang sangat berpengaruh dalam penelitian ini dengan persentase mencapai 92,55 %.

Kata kunci: sumber daya manusia, manajemen talenta, talenta, kompetensi, jiwa pembelajar.

Abstract

The most valuable resource for an agency is the employees within it. Elements that exist in an agency will not run without the employee responsible for running it. However, employees must have good ability and competence, which is why employees become a valuable resource for an agency. The fierce competition that occurs in the scope of Human Resources becomes a challenge for agencies in Indonesia to continue to develop employees to be the best employees who have the required competencies. As time passes, the required competencies are more difficult to obtain. An agency in such a way should be able to prepare the needs of employees in order to meet the increasingly complex needs and answer the competition that occurs in the scope of Human Resource. Methods of data collection using questionnaire survey method that was distributed to several respondents. Questionnaires processed using SPSS *ver.22 for Windows* analysis tools. The results show that the application of talent management has effect on career development in Badan Pengusahaan Batam. "Jiwa Pembelajar" variable is a very influential variable in this research with percentage reach 92,55%.

Keywords: human resources, talent management, talent, competence, the soul of the learner.

1. Pendahuluan

Pegawai yang berada pada suatu perusahaan tentu menginginkan suatu jenjang karier yang menjanjikan di masa depan. Dalam perusahaan naik atau tidaknya jenjang karier pegawai dilihat dari pengembangan karier yang dilakukan perusahaan terhadap pegawai, biasanya melalui pengembangan pegawai bertalenta, pelatihan serta jenis pengembangan karier pegawai lainnya yang dilakukan masing-masing perusahaan. Sebuah survei menemukan bahwa dari 17.632 koresponden pada survei yang dilakukan pada Oktober 2014, 73% pegawai merasakan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya, ditunjukkan pula sebesar 54% pegawai memiliki ketidaksesuaian latar belakang pendidikan terhadap pekerjaan mereka yang mempengaruhi kecilnya kemungkinan peningkatan jenjang karier pegawai di perusahaan. Lalu, 60% koresponden menyatakan di kantor tempat para pegawai bekerja tidak memiliki jenjang karier bagi pegawai. Hal yang akan menjadi perhatian dalam perusahaan tersebut yaitu mengenai penerapan pengembangan karier pegawainya. Kemudian 53% pegawai

menjelaskan mengenai gaya kepemimpinan militer yang menggunakan posisi atau jabatan, kemudian paternalis yaitu tidak adanya kesempatan bagi pegawai untuk berkembang serta *laizes faire* yang membebaskan pegawai melakukan apa saja dan atasan cenderung tidak peduli [1]. Pemindahan tugas ke posisi lain yang ada pada perusahaan kurang mendapat perhatian dari manajemen perusahaan, sehingga peluang untuk pengembangan karier justru tidak terwujud dengan baik [2]. Survei yang dirilis oleh LinkedIn pada Juli 2017 mengungkapkan bahwa kompensasi serta tunjangan tidak lagi menjadi faktor utama bagi profesional di Indonesia untuk bertahan di dalam suatu perusahaan. Saat ini harapan untuk dapat mengembangkan karier serta posisi di perusahaan menjadi alasan bagi mereka untuk dapat bertahan dan tetap bekerja, hal ini diikuti pula dengan adanya keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan [3]. Hasil riset BCG (*Boston Consulting Group*) dan WFMPA (*World Federation of People Management Association*) memprediksi bahwa Indonesia akan mengalami kekurangan tenaga kerja pada level manajerial di tahun 2020. Pada tahun yang sama Indonesia diperkirakan akan mengalami peningkatan kebutuhan tenaga kerja didukung oleh keadaan dimana bidang jasa menjadi bidang yang akan mengalami pertumbuhan yang pesat. Pertumbuhan yang pesat pada tingkat pegawai pemula tahun 2020 diperkirakan akan mencapai kenaikan 17%. Angka tersebut lebih besar dibandingkan perkiraan peningkatan kebutuhan tingkat manajemen senior tahun 2020 yaitu hanya 6%. Peningkatan kebutuhan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja ini mencapai tingkat 56% padahal menurut riset yang sama Indonesia pada tahun 2020 akan mengalami kekurangan tenaga kerja hingga 55% pada level manajerial [4]. Keberadaan *Talent Pool* cukup penting dalam mempersiapkan *talent* di dalam perusahaan, akan tetapi pegawai yang tidak termasuk dalam *Talent Pool* tetap akan menjadi perhatian pula di dalam perusahaan, sebab bukan berarti pegawai yang tidak berada di *Talent Pool* tidak memiliki kesempatan untuk dapat menggantikan posisi penting perusahaan di masa datang. Dalam manajemen talenta khususnya *Talent Pool* tidak hanya mencakup proses bagaimana pegawai bidang SDM mengetahui potensi pegawai lainnya yang ada didalam perusahaan, akan tetapi juga membahas bagaimana potensi yang ada pada pegawai dapat digunakan untuk jangka waktu berkelanjutan. Thunissen (2016) melihat adanya perbedaan persepsi antara organisasi dengan pegawai bertalenta mengenai *talent management*. Perbedaan persepsi ini terjadi karena masalah yang terjadi pada masing-masing departemen cenderung berbeda, sehingga penerapan *talent management* menyesuaikan kebutuhan dan penyelesaian masalah yang ada di salah satu departemen saja [5]. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui penerapan *Talent Management* yang dilakukan pada Badan Pengusahaan Batam, mengetahui bentuk pengembangan karier yang terdapat di Badan Pengusahaan Batam serta menguji pengaruh penerapan *Talent Management* yang diselenggarakan Biro Sumber Daya Manusia Badan Pengusahaan Batam terhadap pengembangan karier pegawai Badan Pengusahaan Batam. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif menggunakan kuesioner. Penelitian dilakukan *cross section* dengan unit analisis individu.

2. Dasar Teori/Material dan Metodologi/Perancangan

a. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses pemanfaatan SDM melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian keseluruhan nilai yang menjadi kekuatan dalam diri seseorang [6]. MSDM terdiri dari rangkaian kebijakan mengenai hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi orang-orang dan organisasi, merupakan aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalamnya dapat didayagunakan secara efektif dan efisien [7]. Maka, Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai proses satu kesatuan dari perencanaan, pengelolaan serta pengawasan di dalam suatu perusahaan agar sumber daya yang ada di dalamnya dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

b. Manajemen Talenta

Manajemen talenta adalah rangkaian aktivitas terintegrasi dalam mengelola pegawai yang memiliki kinerja tinggi di semua level organisasi dengan komponen utama yaitu menarik talenta melalui manajemen kinerja, pembelajaran, *review* talenta dan mempertahankan talenta melalui perencanaan karier, suksesi, dan proses mengikat talenta [8]. Manajemen Talenta akan membantu perusahaan untuk dapat memastikan ketersediaan pegawai dalam perusahaan sehingga tidak akan terjadi kelangkaan pegawai bertalenta di dalam perusahaan. Hal ini menjadi penting karena posisi penting dalam perusahaan tidak dapat diberikan pada seluruh pegawai namun harus ada pegawai yang terklasifikasi dan dipersiapkan untuk posisi penting dalam perusahaan.

c. Talenta

Talenta diartikan sebagai pegawai yang memiliki potensi atau bakat atau kemampuan lebih di dalam dirinya, yang mana diharapkan dapat dikembangkan di dalam sebuah perusahaan [8]. *Talent* juga diartikan sebagai orang-orang yang berpotensi tinggi dalam perusahaan [9]. Talenta juga

dianggap memiliki kinerja yang baik dan berbeda dengan pegawai lainnya yang ada didalam perusahaan.

d. Pengembangan Karier

Rivai dan Sagala (2013:281) membagi pengembangan karier menjadi beberapa tahap yaitu, tahap awal dimana pegawai masih mencari jaminan yang tepat sesuai untuk memenuhi kebutuhan ditempat dimana pegawai tersebut bekerja. Selanjutnya, tahap karier lanjutan dimana pegawai lebih mengupayakan hal-hal terkait dengan *self esteem* / pengakuan (harga diri, kebebasan, pencapaian kerja), tahap mempertahankan kondisi dimana pegawai sudah mendapatkan jaminan terhadap kebutuhannya, serta pengakuan untuk pengembangan kariernya di perusahaan. Kemudian, tahap akhir ini merupakan tahap pensiun pegawai akan berkontribusi dalam karier lainnya di suatu posisi yang sebelumnya belum sempat dicapai di dalam perusahaan [10]. Proses pengembangan karier memiliki tahapan masing-masing. Setiap tahap yang dilalui pegawai di dalam perusahaan tentu memiliki porsi tanggung jawab dan pertimbangan yang berbeda-beda sehingga dapat dilihat pegawai dapat masuk ke tahap pengembangan karier yang lebih tinggi atau tidak.

Penelitian ini mempertimbangkan indikator yaitu prestasi kerja, *exposure*, jaringan kerja, pengunduran diri, kesetiaan pada organisasi, pembimbing dan sponsor, bawahan yang mempunyai posisi kunci, pengalaman internasional, serta peluang untuk tumbuh [10] dan indikator *talent management* ; pengalaman karier, potensi, inisiatif, kerjasama, tingkah laku, kualitas karakter pribadi, jiwa pembelajar [11].



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

3. Pembahasan

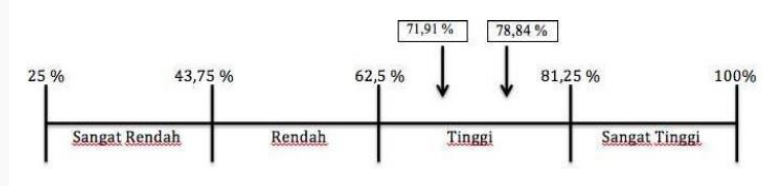
Berikut merupakan penjelasan mengenai hasil dari penelitian yang telah dilakukan, yaitu :

1. Pada penelitian ini terdapat 114 populasi dengan 89 sampel yang terdiri dari seluruh pegawai dibawah Anggota 1 Bidang Administrasi dan Umum Badan Pengusahaan Batam. Dalam hal ini peneliti mengelompokkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, jabatan, masa kerja dan tingkat pendidikan terakhir, penjelasannya yaitu sebagai berikut :
 - a. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin
Pegawai laki-laki menjadi responden yang paling dominan dalam pelaksanaan penelitian ini yaitu sebesar 51% atau berarti sebanyak 45 orang pegawai sementara pegawai perempuan hanya sebesar 49 % yaitu 44 orang pegawai. Hal ini disebabkan pada Anggota 1 Bidang Administrasi dan Umum memang jumlah laki-laki lebih banyak daripada jumlah perempuan. Secara keseluruhan jumlah pegawai laki-laki yang ada dibawah Anggota 1 adalah 61 orang dan pegawai perempuan yaitu sebanyak 53 orang.
 - b. Karakteristik responden berdasarkan usia
Pegawai dengan persentase paling besar yang menjadi responden pada penelitian ini yaitu berada pada rentang usia 31-40 tahun yaitu sebesar 37% atau sekitar 33 orang pegawai disusul dengan

pegawai pada usia 20-30 tahun sebesar 35 % atau sekitar 31 orang kemudian usia 41-50 tahun hanya 24 % serta usia >51 tahun ada pada persentase 4 %. Usia >51 tahun cenderung sedikit karena di BP Batam, tahun 2018 adalah waktu akhir atau masa pensiun pegawai yang sudah memiliki masa kerja cukup lama yaitu rata-rata lebih dari 20 tahun.

- c. Karakteristik responden berdasarkan jabatan
Sebesar 73 % pegawai atau setara dengan 65 orang responden merupakan responden yang berada pada level non struktural yang mana pada Badan Pengusahaan Batam dikategorikan sebagai *non-talent*. 27 % lainnya yaitu 24 orang merupakan pegawai struktural atau dapat dianggap *talent*. Hal ini disebabkan pada seluruh biro dibawah Anggota 1 yaitu Biro Sumber Daya Manusia, Biro Keuangan, Biro Hukum dan Organisasi serta Biro Umum dan Sekretariat jumlah masing-masing pegawai struktural pada biro terkait hanya ada kurang dari 10 orang pegawai.
- d. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja
Pada penelitian ini dapat dilihat bahwa sebesar 43 % sudah bekerja di Badan Pengusahaan Batam yaitu sekitar 11 hingga 20 tahun lamanya. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Badan Pengusahaan Batam sebagian besar sudah lama bekerja di dalam Badan Pengusahaan Batam dan tentu sudah memiliki banyak pengalaman kerja dan memahami sedikit banyak mengenai perusahaan tersebut.
- e. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir
Berdasarkan pada tingkat pendidikan terakhir sebesar 70% pegawai atau setara dengan 62 orang pegawai merupakan sarjana atau lulusan S1. Hal ini dikarenakan sebagian besar biro pada Badan Pengusahaan Batam menetapkan syarat lulusan sarjana S1 untuk pegawai mereka, terutama pada Biro Hukum dan Organisasi serta Biro SDM dibawah Anggota 1 Bidang Administrasi dan Umum Badan Pengusahaan Batam.

2. Penelitian ini menunjukkan hasil perhitungan dari tanggapan responden mengenai *Talent Management* (X) dan Pengembangan Karier (Y). Skor rata-rata dari hasil perhitungan keseluruhan tanggapan dapat terlihat dari gambar garis kontinum berikut :



Gambar 3.1 Garis Kontinum variabel *Talent Management* terhadap Pengembangan Karier

Sumber: Data olahan peneliti, 2018

- a. Pada analisis deskriptif yang telah dilakukan, variabel *Talent Management* memperoleh skor yaitu 78,84 % dijelaskan bahwa angka tersebut ada pada kategori tinggi. Untuk variabel *Talent Management* peneliti menggunakan 7 (tujuh) indikator yaitu dari tujuh indikator, jiwa pembelajar menjadi indikator dengan pengaruh paling besar yaitu sebesar 92,55 %. Indikator ini memperlihatkan adanya kemauan untuk belajar seorang pegawai untuk dapat mengembangkan diri pada perusahaan. Dalam penelitian sebelumnya, variabel jiwa pembelajar hanya memberikan pengaruh sebesar 68 %, dimana faktor seperti kemauan untuk belajar, mencari informasi serta kemauan untuk mencari kelemahan diri dalam pengembangan diri dianggap tindak terlalu penting untuk menggambarkan talenta pegawai. Pernyataan variabel dengan pengaruh paling rendah yaitu inisiatif dapat dilihat pada pernyataan (saya mampu menyelesaikan tanggung jawab dengan resiko apapun yang harus dihadapi) dengan persentase 67,27 % artinya pegawai pada Badan Pengusahaan Batam khususnya yang berada dibawah Anggota 1 Bidang Administrasi dan Umum belum mampu untuk dapat menyelesaikan tanggung jawab dengan risiko yang tidak dapat diduga-duga.
- b. Variabel pengembangan karier berada pada kategori tinggi dengan skor persentase mencapai 71,91 %. Untuk variabel dengan persentase tertinggi adalah peluang untuk tumbuh yaitu kesempatan yang diberikan pada pegawai untuk meningkatkan kemampuan yang dimilikinya (Rivai & Sagala, 2013). Variabel ini mendapatkan persentase sebesar 80,61% artinya Badan Pengusahaan Batam memberikan

kesempatan untuk pegawainya agar dapat meningkatkan kemampuan yang ada didalam diri pegawai melalui pelatihan, kursus maupun kesempatan untuk dapat melanjutkan pendidikan. Dalam hal ini BP Batam telah melaksanakan beberapa diklat kemudian seminar terkait peningkatan kompetensi serta sertifikasi berkala untuk beberapa posisi pekerjaan terkait keahlian khusus. Lalu, untuk persentase terendah yaitu variabel pengunduran diri berada pada angka 50,48 % menunjukkan bahwa rendahnya persentase pegawai yang ingin mengundurkan diri dari Badan Pengusahaan Batam dan variabel ini tidak menjadi hal yang begitu berpengaruh dibandingkan dengan variabel lainnya dalam pengembangan diri talenta.

Berdasarkan dengan penjelasan diatas dapat diketahui bahwa indikator Jiwa Pembelajar pada variabel X memiliki pengaruh yang tinggi dalam penerapan *Talent Management* di Badan Pengusahaan, sementara itu pada variabel Y indikator peluang untuk tumbuh juga mendapatkan persentase paling tinggi. Hal ini menunjukkan keterkaitan bahwa adanya kemauan untuk belajar dapat mendukung pengembangan diri serta menunjang pengembangan karier pegawai (Rivai & Sagala, 2013), didukung pula dengan tingginya peluang yang ada diperusahaan sehingga pegawai pada Badan Pengusahaan Batam diharapkan dapat mencapai karier yang diinginkan.

- c. Pada penelitian ini juga telah dilakukannya perhitungan terhadap t hitung yang menunjukkan t hitung (7.024) > t tabel (1.98761) artinya Ho ditolak dan H1 diterima, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara *Talent Management* terhadap Pengembangan Karier seluruh pegawai. Nilai koefisien determinasi (r^2) yang didapatkan melalui proses perhitungan menggunakan software SPSS 22.0 yaitu sebesar 34,2 % yang artinya variabel *Talent Management* memberikan pengaruh sebesar 34,2 % terhadap Pengembangan Karier seluruh pegawai dibawah Anggota 1 Bidang Administrasi dan Umum Badan Pengusahaan Batam dan sebesar 65,8 % dipengaruhi oleh variabel lainnya.

4. Kesimpulan dan Saran

Pengaruh antara variabel X dan Y pada penelitian ini dapat diketahui berdasarkan dengan pengujian yang dilakukan dengan uji t dan kriteria nilai t hitung (7.204) > nilai t tabel (1.66256 Pr) (1.98761 Df) dapat diartikan bahwa Ho ditolak dan H1 diterima. Maka, terdapat pengaruh positif antara *Talent Management* dan Pengembangan Karier pegawai pada seluruh pegawai dibawah Anggota 1 Bidang Administrasi dan Umum Badan Pengusahaan Batam. Kemudian dari koefisien determinasi (r^2) yang didapatkan melalui penghitungan menggunakan *software* SPSS 22.0 adalah sebesar 0.342 artinya *talent management* sebagai variabel independen memberikan pengaruh 34.2 % terhadap variabel dependen yaitu pengembangan karier. Sementara hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Irmawaty dan Hamdani (2016) yang mendapatkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *Talent Management* berpengaruh secara signifikan terhadap Pengembangan Karier pegawai dimana t hitungnya (2,35) > t tabel (1,96). Penelitian sebelumnya yang dilakukan pada Universitas Terbuka menemukan bahwa variabel potensi menjadi variabel yang berpengaruh terhadap pengembangan karier pegawai dengan persentase mencapai 92 %. Sementara pada penelitian ini ditemukan bahwa variabel jiwa pembelajar menjadi variabel yang memiliki persentase pengaruh lebih tinggi dari variabel lainnya yang diteliti dan variabel potensi pada penelitian ini mendapatkan persentase sebesar 82,3 %.

Indikator yang paling berpengaruh yaitu jiwa pembelajar, makadari itu diperlukannya wadah bagi pegawai antar rekan sejawat maupun antara atasan dan bawahan untuk dapat saling bertukar pikiran dan melakukan *sharing* terkait kemampuan yang mereka miliki atau mereka dapatkan melalui pelatihan atau pengembangan pegawai. Hal diatas mendukung pengembangan karier dalam Badan Pengusahaan Batam dimana kesempatan diatas dapat memberikan peluang bagi pegawai untuk dapat menambah kolega, rekan kerja sehingga membuka *networking* yang lebih besar dan luas bagi pegawai satu dengan yang lainnya. Memberikan pemahaman kepada atasan yang diberikan tanggung jawab sebagai mentor untuk dapat mengayomi pegawai dan mempertimbangkan usaha timbal balik antara atasan dan bawahan agar kedua belah pihak dapat terus mengembangkan diri dan mencapai karier yang diinginkan. Membuat form pemetaan bakat secara internal (per biro) disertai dengan *update* kesesuaian pemetaan bakat setiap bulan atau setiap 3 bulan dengan melihat capaian kinerja melalui evaluasi kinerja yang telah ditentukan.

Daftar Pustaka

- [1] Jobstreet. (n.d.). *73 Pegawai Tidak Puas Dengan Pekerjaan Mereka*. Retrieved April 22, 2017, from <http://www.jobstreet.co.id/career-resources/73-pegawai-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka/#.WPXhMRwSG4A>
- [2] Arifin, C. (2017, Agustus 30). Retrieved Januari 7, 2018, from <http://www.tribunnews.com/lifestyle/2017/08/30/linkedin-90-persen-profesional-di-indonesia-pindah-kerja-karena-alasan-aktualisasi-diri>
- [3] Pratomo, H. B. (2017, Juli 22). Retrieved Januari 7, 2018, from <https://www.merdeka.com/uang/survei-genjot-motivasi-pekerja-muda-indonesia-tuntut-naik-gaji.html>
- [4] Gewati, M., & Palupi, A. A. (2017). *Gawat Indonesia Kekurangan Tenaga Kerja Level Manajerial*. Retrieved Maret 26, 2017, from <http://edukasi.kompas.com/read//2017/02/13/07150061/gawat.indonesia.kekurangan.tenaga.kerja.level.manajerial>
- [5] Thunissen, M. (2016). For what, how, and how well ? An empirical exploration of Talent Management in practice. *Talent Management, Employee Relations*, 38(1), 57-72.
- [6] Utama, I. W., & Dewi, N. L. (2016). Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai melalui Mediasi Motivasi Kerja pada Karya Mas Art Gallery. *E-Jurnal Manajemen UNUD*, 5(9).
- [7] Yusuf, B. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- [8] Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R. (2016). *Manajemen Talenta Terintegrasi*. Yogyakarta: ANDI.
- [9] Gaspersz, V. (2012). *Talent Management*. Bogor: Vinchristo Publication.
- [10] Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik* (2nd ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- [11] Irmawaty, & Hamdani, M. (2016, September). Pengaruh Talent Management terhadap Pengembangan Karier pegawai di Universitas Terbuka. . *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 12(2), 97-104.