

PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu)

Hanna Viany Octavia
Heru Susilo
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email : octavianyhanna@gmail.com

ABSTRACT

The design of this study is quantitative research, which purpose is to know the effect of talent management on employees' performance of PT Pertamina Geothermal Energy in Ulubelu area. This study is based on a previous study about the effect of talent management on employees' performance. The sample for the data are 42 employees, taken based on total population sampling technique. The data instrument for this study is questionnaire. The data analysis includes: descriptive analysis, classical assumption test, simple linear regression analysis, F and R² tests processed using SPSS version 22. The result of statistical testing shows that there are positive effects between talent management and employees' performance which defined by a regression equation $Y^1 = 14,011 - 0,552 X$. The significance $0,000 < 0,05 (\alpha)$ and t value $7,201 > t \text{ table } 1,692$ indicates positive result for both variables. The coefficient (R Square) indicates 0,611 which means Performance variable was affected by Talent Management by 61.1%; while the rest was affected by other variables which are not going to be discussed in this study.

Keywords: Talent Management, Employees' Performance.

ABSTRAK

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu. Penelitian ini pun berdasarkan oleh teori yang telah ada yaitu teori mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. Data sampel yang didapatkan sebanyak 42 karyawan, sampel tersebut diambil dengan metode sampling jenuh. Data diperoleh langsung dari responden menggunakan kuesioner. Analisis data meliputi analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linier sederhana, uji F dan R² yang diolah menggunakan SPSS versi 22. Hasil pengujian secara statistik menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari manajemen talenta terhadap kinerja karyawan yang dinyatakan dalam bentuk persamaan regresi $Y^1 = 14,011 - 0,552 X$. Nilai signifikansi $0,000 < 0,05 (\alpha)$ dan nilai t hitung $7,201 > t \text{ tabel } 1,692$ menunjukkan hasil yang positif untuk kedua variabel. Nilai koefisien (R Square) menunjukkan angka 0,611 yang berarti variabel Kinerja dipengaruhi oleh variabel Manajemen Talenta sebesar 61,1% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Kata Kunci: Manajemen Talenta, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi, persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat, hal itu diakibatkan oleh banyaknya perusahaan yang berkompetisi dalam menguasai pasar, karena globalisasi menantang para pelaku bisnis dalam mempertahankan peluang yang dimilikinya dan merebut peluang baru yang ada di depannya (Moeljono, 2005:37). Sehingga tidak dapat dipungkiri lagi bahwa sebuah perusahaan harus mempersiapkan perusahaannya untuk menghadapi berbagai tantangan dalam dunia bisnis dengan membuat strategi-strategi tertentu agar produk dan pelayanan jasa dapat menguasai pasar sedominan mungkin (Silalahi, 2007:3-4).

Di abad 20 beberapa para pemimpin bisnis memberikan asumsi bahwa terdapat tiga aset yang penting dalam persaingan bisnis; modal finansial, produk dan tenaga kerja. Namun, aset yang paling berharga bagi sebuah perusahaan adalah tenaga kerja (*human capital*) yang mereka miliki (Lynn, 2000 dalam Jackson, 2010:2-3). Terlihat pada perusahaan yang memimpin pasar, sebagian besar di dalamnya pasti memiliki tenaga kerja atau SDM (Sumber Daya Manusia) yang berkualitas dan profesional (Keraf, 2000:66). Keberadaan SDM yang berkualitas pun dapat menjadi pelengkap dari strategi fungsional lainnya, sehingga dapat membuat perusahaan jauh lebih percaya diri dalam menghadapi persaingan bisnis (Budiharjo, 2011:81) dan mendapatkan peningkatan keuntungan sebesar 20% (Blanchard dan Vincent, 1988:85).

Maka dari itu, tantangan perusahaan saat ini adalah untuk memenangkan perang talenta (*talent war*), karena kemampuan memenangkan perang talenta berpengaruh kepada kemampuan memenangkan pasar. Untuk memenangkan perang talenta setiap perusahaan perlu memahami definisi dari talenta.

Definisi talenta menurut Pella dan Inayati (2011: 81) adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihannya. Talenta dapat juga diartikan karyawan yang diidentifikasi memilih potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*). Dengan pengertian tersebut maka manajemen talenta dapat diartikan suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).

Selain itu, manajemen talenta dapat menjadi pendekatan strategis yang komprehensif untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mengembangkan dan mengalokasikan sumber daya manusia yang bertalenta untuk membantu kegiatan pencapaian kinerja terbaik dan organisasi (Muhyi, *et al.*, 2016:159). Memperhatikan penjelasan diatas, secara luas pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksud oleh manajemen talenta dapat dimulai dari proses rekrutmen, penempatan pegawai, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan karir, sampai pegawai meninggalkan perusahaan (Lewis, 2006:139-154).

Hasil yang bisa didapatkan perusahaan dengan menggunakan strategi manajemen talenta adalah mengisi posisi manajemen puncak dengan orang-orang berkualitas, sehingga perusahaan tidak perlu meragukan kinerja karyawan yang akan diangkat menjadi bagian dari posisi puncak perusahaan (Pella dan Inayati, 2011:81). Hal tersebut berkaitan dengan teori yang dikeluarkan oleh Pratt, *et al.*, pada Bethke-Langenegger, *et al.*, (2011:9) menjelaskan bahwa investasi berupa manajemen talenta dapat menghasilkan pekerja yang berkualitas dan menghasilkan karya dengan kualitas kinerja yang tinggi, sehingga dapat diketahui bahwa adanya kaitan yang signifikan antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan.

Ruky (2001:6) menjelaskan bahwa manajemen kinerja berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan. Menurut Cushway (2015:253) manajemen kinerja merupakan proses yang dapat memastikan kinerja dari setiap individu yang memegang jabatan dapat dikelola dan dijalankan dengan baik sesuai dengan standar yang ada dalam perusahaan. Pengertian kinerja sendiri merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Rivai, 2004:309). Kinerja merupakan salah satu cara untuk melihat perkembangan sebuah perusahaan, maka dari itu kinerja merupakan hal yang sangat penting keberadaannya dalam sebuah perusahaan.

Setiap perusahaan mempunyai spesialisasi masing-masing, salah satunya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang panas bumi. Mengutip data yang dikeluarkan oleh Direktorat Jendral Energi Baru Terbarukan dan Konservasi Energi (EBTKE) (2016) terdapat tiga perusahaan yang mendapatkan tugas untuk melakukan

pengembangan panas bumi yaitu PT Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero), PT Pertamina (Persero) dan PT Geodipa Energi, sedangkan dari ketiganya operator terbesar panas bumi di Indonesia merupakan PT Pertamina melalui anak perusahaannya PT Pertamina Geothermal Energy. Apabila melihat dari artikel yang dikeluarkan oleh Metro TV News (2016) PT Pertamina Geothermal Energy telah melakukan kinerja yang sangat baik secara teknis maupun sumber daya manusianya, hal tersebut dibuktikan oleh perusahaan melalui pendanaan kegiatan pengolahan panas bumi yang murah, sehingga perusahaan lain dapat membeli listrik panas bumi dengan harga yang sama murah.

PT Pertamina Geothermal Energy merupakan anak perusahaan dari PT Pertamina (Persero) yang menjadi bagian dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang pemanfaatan energi panas bumi di Indonesia. Dalam pelaksanaannya PT Pertamina Geothermal Energy tidak hanya bergerak dalam pemanfaatan energi panas bumi dan berfokus untuk mencapai target operasional mereka. Namun, PT Pertamina Geothermal Energy pun menyeimbangkannya bersama divisi *Human Resources Service* yang berkekuatan dan berkompetensi dengan maksimal, hal ini bertujuan agar perusahaan dapat memberikan kontribusi yang maksimal untuk perusahaan, bangsa dan Negara.

Berdasarkan *Annual Report* yang dimiliki PT Pertamina pada tahun 2016. Perusahaan ini menerapkan *Corporate Value Environment* yang terangkum dalam 6C yang diantaranya adalah *Clean, Competitive, Capable, Commercial, Costumer Focused* dan *Confident*. Untuk mewujudkan nilai-nilai tersebut, maka perusahaan memastikan agar pengelolaan sumber daya manusia dapat berjalan dengan terstruktur dan efektif agar setiap karyawan dapat memberikan kontribusi terbaik sesuai talentanya. Hal tersebut semakin didukung ketika perusahaan memfokuskan fungsi *Human Resource* (HR) untuk menjawab tantangan bisnis melalui *Breakthrough Project* (BTP) *Streamlining Organization* dan *BTP Talent Management and Succession Planning*. Kedua BTP tersebut membantu fungsi *Human Resources* (HR) dalam menjalankan peran strategisnya sebagai *strategic business partner* dan mengembangkan talenta terpilih untuk perusahaan.

Dalam praktiknya, tercantum dalam *Annual Report* PT Pertamina tahun 2016. Perusahaan melakukan *review*, dan evaluasi terkait dengan penerapan SDM sesuai dengan pedoman perusahaan. Salah satunya merupakan pengelolaan manajemen talenta. Keberadaan dan berjalannya

manajemen talenta telah diusahakan dan dijalankan oleh PT Pertamina (Persero) kemudian diturunkan kepada PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu, namun pelaksanaannya belum maksimal.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Talenta

Yarnall (2011:4) mengatakan bahwa manajemen talenta mencakup pemilihan dan pengembangan karyawan yang dianggap berbakat di dalam perusahaan sehingga dapat menghasilkan sekelompok orang yang dapat dikembangkan bakatnya untuk menjadi sebuah investasi dalam perusahaan. Sekelompok orang berbakat tersebut disebut sebagai *talent pool*.

Talent pool dibangun untuk memusatkan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di dalam perusahaan dengan jelas dengan mengurangi omset dan mempertahankan bakat terbaik. (McCartney dan Garrow, 2006 dalam Yarnall, 2011:4). Manfaat *talent pool* untuk individual karyawan yaitu peningkatan komitmen, dukungan lintas perusahaan dan penyesuaian *growth opportunities* (Byham *et al.*, 2002 dalam Yarnall, 2011:4).

Keberadaan *talent pool* ini sangat bermanfaat bagi perusahaan, terutama untuk mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi besar untuk menjadi seorang manajer umum di sebuah perusahaan. Tidak hanya sebuah kapasitas kepemimpinan yang harus dimiliki manajer umum namun banyak skill dan kemampuan lainnya yang sangat penting untuk seorang manajer umum miliki (Silzer dan Dowell, 2009:733)

Di berbagai perusahaan, konsep *talent pools* diperluas ke dalam beberapa *talent pool*, seperti *talent pool* untuk bakat para eksekutif, *talent pool* untuk fungsional perusahaan, *talent pool* untuk keragaman sumber daya manusia, dan *talent pool* untuk para pengawas. Namun, banyak perusahaan sering menggunakan konsep level organisasi yang karyawan akan capai; beberapa menyebutnya dengan *acceleration pools* (Byham, *et al.*, 2002 dalam Silzer dan Dowell, 2009:228). Berikut adalah beberapa level pusat pengembangan talenta (*talent pool*):

a. *Talent Pool Supervisor*

- 1) Kompetensi *Maximising Performance*
- 2) Kompetensi *Continuous Improvement*
- 3) Kompetensi *Team Leadership*

b. *Talent Pool Coordinator*

- 1) Kompetensi *Work Management*
- 2) Kompetensi *Individual Leadership*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana

Variabel Bebas	Unstandardized Coefficients		Std. Coeff	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14.011	5.059		2.770	.009
Manajemen Talenta	.552	.077	.782	7.201	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis diketahui besarnya kontribusi variabel Kinerja terhadap variabel Manajemen Talenta sebesar 0,552. Dapat disimpulkan bahwa Manajemen Talenta berpengaruh positif terhadap Kinerja, sehingga apabila terjadi peningkatan Manajemen Talenta maka akan diikuti oleh peningkatan Manajemen Talenta.

Tabel 2 Koefisien Korelasi Dan Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.782 ^a	.611	.599	2.76579

a. Predictors: (Constant), Manajemen_Talenta

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Dari analisis diperoleh hasil R^2 (koefisien determinasi) sebesar 0,611 atau 61,1% variabel Kinerja dipengaruhi oleh variabel Manajemen Talenta. Sedangkan sisanya 38,9% variabel Kinerja dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selain koefisien determinasi juga dapat dilihat koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan variabel Manajemen Talenta dengan Kinerja, nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,782 atau berada dalam kategori kuat karena berada pada selang 0,6 – 0,8. Hal ini berarti hubungan antara kedua variabel bersifat positif, artinya jika variabel Manajemen Talenta ditingkatkan maka variabel Kinerja pun ikut meningkat.

1. Gambaran Manajemen Talenta (X)

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dari 15 (lima belas) item pernyataan kuesioner dalam variabel Manajemen Talenta, diperoleh rata – rata sebesar 4,37. Nilai tersebut termasuk ke dalam kategori yang tinggi, yang berarti Manajemen Talenta di PGE Area Ulubelu dalam talenta yang dimiliki oleh karyawan yang sudah diterima dan sangat kuat dalam perusahaan. Terdapat 5 (lima) indikator dan 15 (lima belas)

Kinerja

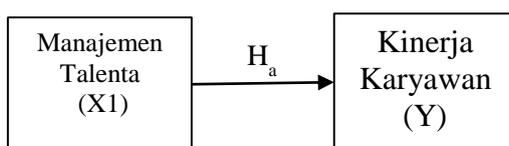
Manajemen kinerja dikenal sebagai “*Achilles’ Heel*” yang memiliki arti sebuah sistem kuat namun ia merupakan kelemahan di manajemen *human capital*, dan sebagai salah satu sistem sumber daya manusia yang paling sulit untuk diimplementasikan kepada perusahaan. Namun, manajemen kinerja merupakan kunci bagaimana pekerjaan karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Hal ini menunjukkan bagaimana perusahaan mengkomunikasikan ekspektasi dan menjalankan tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan yang penting (Pulakos, 2009:3).

Menurut Bernardin dan Russel dalam Kaswan (2006) yang dikutip dari Febriani (2012:20) mengatakan bahwa terdapat beberapa dimensi dalam kinerja, diantaranya adalah kualitas, kuantitas dan dampak interpersonal. Kualitas yang merupakan kedekatan hasil pengukuran dengan nilai sesungguhnya, sedangkan kuantitas merupakan banyaknya jumlah yang terbentuk dari sesuatu hal, dan yang terakhir adalah dampak interpersonal yang merupakan kesempatan untuk seseorang dalam mengembangkan perasaan saling menghargai dan kerjasama kepada orang lain. Selain itu juga kinerja karyawan dapat dilihat perkembangannya melalui *financial performance* (Coleman, 2005 dalam Bhatnagar 2007:6).

Hipotesis

Ho: Tidak ada pengaruh antara manajemen talenta dengan kinerja pegawai.

Ha: Ada pengaruh antara manajemen talenta dengan kinerja pegawai.



Gambar 1. Model Hipotesis

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan di PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu yang bertempat di Karangrejo, Ulubelu, Tanggamus Regency, Lampung.. Didapat sampel 35 orang responden dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dianalisis menggunakan regresi linier sederhana.

- item yang telah disebarkan diseluruh karyawan PGE Area Ulubelu, seperti halnya :
- a. *Maximising Performance*, nilai rata – rata indikator *Maximising Performance* diperoleh angka sebesar 4,40 artinya mampu melakukan pembinaan, menyediakan pelatihan, dan mengevaluasi hasilnya.
 - b. *Continuous Improvement*, nilai rata – rata indikator *Continuous Improvement* diperoleh angka sebesar 4,36 artinya mampu memfasilitasi penggunaan ide dari karyawan dan mengidentifikasi masalah – masalah potensial dan peluang perbaikan.
 - c. *Team Leadership*, nilai rata – rata indikator *Team Leadership* diperoleh angka sebesar 4,46 artinya mampu mengupayakan perbedaan antar individu menjadi sinergi yang menguatkan perusahaan.
 - d. *Work Management*, nilai rata – rata indikator *Work Management* diperoleh angka sebesar 4,42 artinya mampu melakukan pengembangan kemampuan pengelolaan pekerjaan di level jabatan yang tinggi.
 - e. *Individual Leadership*, nilai rata – rata indikator *Individual Leadership* diperoleh angka sebesar 4,24 artinya mampu memotivasi anak buah dengan menjalankan program kerja perusahaan secara konsisten dan akurat.
2. Gambaran Kinerja (Y)

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dari 11 (sebelas) item pernyataan kuesioner dalam variabel Kinerja, diperoleh rata – rata sebesar 4,31. Nilai tersebut termasuk ke dalam kategori yang tinggi, yang berarti Kinerja di PGE Area Ulubelu dalam hasil kerja secara kuantitas, kualitas, *financial performance* dan dampak interpersonal yang sangat tinggi. Terdapat 4 (empat) indikator dan 11 (sebelas) item yang telah disebarkan diseluruh karyawan PGE Area Ulubelu, seperti halnya :

- a. Kualitas, nilai rata – rata indikator Kualitas diperoleh angka sebesar 4,29 artinya mampu melakukan pekerjaan dengan tingkat akurasi yang tinggi, memberikan ide – ide yang inovatif dan mencapai target yang ditentukan perusahaan.
- b. Kuantitas, nilai rata – rata indikator Kuantitas diperoleh angka sebesar 4,31 artinya mampu melakukan siklus pekerjaan yang sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, dapat mengetahui satuan ukur pekerjaan dalam jumlah maupun rupiah dan tidak mengabaikan kesalahan yang telah dilakukan.

- c. *Financial Performance*, nilai rata – rata indikator *Financial Performance* diperoleh angka sebesar 4,25 artinya tidak melakukan pemborosan untuk ide, memaksimalkan hasil dan meminimalisasi kerugian.
Dampak Interpersonal, nilai rata – rata indikator Dampak Interpersonal diperoleh angka sebesar 4,39 artinya mendapatkan kesempatan dalam pengembangan diri, pengembangan bersama kelompok dan diberikan kesempatan untuk mengaktualisasi dirinya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa dalam perspektif karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu untuk variabel Manajemen Talenta, skor total rata-rata untuk variabel manajemen talenta ada pada kategori sangat kuat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Manajemen Talenta di PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu berjalan dengan baik.
2. Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa dalam perspektif karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu untuk variabel Kinerja Karyawan, rata-rata skor *grand mean* untuk variabel kinerja karyawan ada pada kategori yang tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan di PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu tinggi.

Saran

1. Karyawan menyadari adanya hambatan dalam memotivasi anak buahnya dalam menjalankan program kerja perusahaan secara konsisten dan akurat Cara yang dapat dilakukan dalam meningkatkan aspek tersebut adalah melakukan berbagai pendekatan dengan memberikan dukungan untuk meningkatkan motivasi karyawan secara konsisten sehingga karyawan dapat menjalankan program kerja perusahaan dengan baik.
2. Karyawan menyadari adanya pemborosan ide, belum mampu memaksimalkan hasil dan meminimalisasi kerugian. Cara yang dapat dilakukan dalam meningkatkan aspek tersebut adalah dengan memberikan perbaikan, dan pengawasan lebih terhadap karyawan dalam pembuatan anggaran untuk ide yang diajukan

sehingga bisa memaksimalkan hasil dan meminimalisasi kerugian.

DAFTAR PUSTAKA

- Blanchard, Kenneth dan Norman, Peale Vincent. 1988. *The Power of Ethical Management*. New York: Fawcett Crest.
- Budiharjo, Andreas. 2011. *Organisasi: Menuju Pencapaian Kinerja Optimum*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.
- Cushway, Barry. 2015. *The Employer's Handbook*. London: Kogan Page Limited.
- Keraf, A. Sonny. 2000. *Etika Bisnis*. Yogyakarta: Kanisius.
- Muhyi, Herwan Abdul., Muttaqqin, Zaenal dan Nurmallasari, Healthy. 2016. *HR Plan & Strategy*. Jakarta: Swadaya Group.
- Moeljono, Djokosantoso. 2005. *LEAD! Galang Gagas Tantangan SDM, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Pella, Darmin A dan Inayati, Afifah. 2011. *Talent management (mengembangkan SDM untuk mencapai pertumbuhan dan kinerja prima)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Pulakos, Elaine D. 2009. *Performance Management: A new approach for driving business results*. United Kingdom: Blackwell Publishing.
- Rivai, Veithzal, dkk. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Ruky, Ahmad. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Silalahi, Udin. 2007. *Perusahaan saling mematikan dan bersengkongkol; bagaimana cara memenangkan?.* Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Silzer, R. F. dan Dowell, B. 2009. *Strategy Driven – Talent Management: A Leadership Imperative*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

JURNAL

- Bethke-Langenegger, Pamela., Mahler, Philippe., dan Staffel, Bruno. 2011. Effectiveness of talent management strategies. *European*

Journal International Management, 5(5):524-539.

- Bhatnagar, Jyotsna. 2007. Talent Management Strategy of Employee Engagement In Indian ITES Employees: Key to Retention. *Employee Relations*, 29(6):6640-6663.
- Lewis, R.E dan Heckman, R.J. 2006. Talent Management: A Critical Review. *Human Resources Management Review*. 16(2):139-154.
- Yarnall, Jane. 2011. Maximising the effectiveness of talent pools: a review of case study literature. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5):510-526.

SKRIPSI DAN DISERTASI

- Febriani, Ambia Dhinnar. 2012. *Pengaruh Talent Management terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT. Bank X*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Jackson, R. D. 2010. *Perceptions of strategic planning, organization alignment and talent: A multiple file case study of selected small business in Pennsylvania*. Pennsylvania: Pennsylvania State University
- Nisa, Ridha Choirun. 2016. *Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan dan melakukan studi pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya*. Malang: Universitas Brawijaya.