

**MEKANISME PENGELOLAAN BAKAT DALAM MEMPERKUAT POSISI
KOMPETITIF PERUSAHAAN**

Oleh:

Rahayu Mardikaningsih, Didit Darmawan

STIE Mahardhika Surabaya

ABSTRACT

This conceptual paper examines the function of talent management as a mechanism for organizational competitive advantage. The resource based view of the firm provides the theoretical foundation for understanding how human capital with rare and inimitable characteristics generates superior performance. Five operational mechanisms link talent management to competitive advantage: scarcity creation of high value human resources, enhanced absorptive capacity for environmental change, reduced internal transaction costs, strengthened asset specificity preventing competitor poaching, and synchronization with strategic planning processes. Identification accuracy of high potential employees determines the starting quality of the entire talent system. Systematic development programs combining experiential learning, executive mentoring, and formal education transform potential into actual contribution. Strategic placement ensures talented individuals occupy critical roles where their competencies generate maximum organizational value. Retention efforts must address financial and non financial needs to prevent voluntary turnover. A high achievement culture and employer reputation emerge organically from consistent talent management practices, creating positive feedback loops that reinforce competitive positioning. Top management commitment differentiates organizations with mature talent systems from those with superficial programs. The paper concludes with theoretical implications for integrating resource based view and dynamic capabilities perspectives, alongside practical recommendations for mapping critical positions, conducting internal talent inventories, designing rotational assignments, and evaluating turnover patterns.

Keywords: talent management, competitive advantage, human capital, resource based view, strategic HRM, succession planning, retention.

PENDAHULUAN

Dinamika persaingan antar organisasi pada dekade awal abad dua puluh satu memasuki fase yang belum pernah terjadi sebelumnya. Globalisasi ekonomi telah menghapus batasan geografis yang dahulu melindungi pasar lokal dari intrusi asing. Perusahaan tidak lagi bersaing dengan entitas di kota yang sama, melainkan dengan konglomerasi multinasional yang memiliki sumber daya finansial sangat besar. Perubahan teknologi informasi

mempercepat laju transaksi dan penyebaran praktik bisnis terbaik ke seluruh penjuru dunia dalam hitungan detik. Organisasi tradisional yang mengandalkan proteksi pemerintah atau monopoli sumber daya alam mulai tergusur karena efisiensi dan inovasi menjadi kata kunci utama keberlangsungan hidup. Para pemimpin perusahaan menyadari bahwa mesin dan pabrik dapat ditiru, tetapi kemampuan mengelola bakat manusia merupakan pembeda fundamental. Lawler (2008) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif berbasis sumber daya manusia menjadi satu satunya pembeda yang tidak dapat ditiru pesaing dalam jangka panjang. Kemampuan beradaptasi dengan perubahan pasar yang cepat menuntut organisasi memiliki orang-orang tepat di posisi tepat. Sumber daya manusia berubah status dari sekadar faktor produksi menjadi aset strategis penentu kemenangan kompetitif. Kesadaran ini mendorong pergeseran paradigma besar dalam praktik manajemen personalia menuju pendekatan yang lebih terpadu dan visioner. Organisasi mulai mencari cara sistematis untuk memastikan ketersediaan pemimpin dan spesialis handal di masa depan.

Perubahan ekspektasi tenaga kerja profesional turut membentuk lanskap baru pengelolaan sumber daya manusia. Generasi pekerja yang memasuki dunia kerja pada periode ini menunjukkan karakteristik berbeda dibanding pendahulu mereka. Mereka menginginkan perkembangan karier yang jelas, umpan balik berkelanjutan, serta kesempatan belajar sepanjang hayat. Loyalitas buta terhadap perusahaan sudah tidak lagi menjadi nilai yang dijunjung tinggi. Seorang insinyur berbakat tidak akan ragu berpindah ke pesaing jika merasa pengembangan dirinya terhenti. Fenomena perputaran karyawan tinggi pada kelompok profesional muda menjadi pemandangan umum di berbagai industri manufaktur dan jasa. Organisasi menghadapi biaya luar biasa untuk merekrut, melatih, dan kembali merekrut ketika posisi kunci kosong secara berulang. Biaya rekrutmen langsung memang besar, tetapi kerugian akibat hilangnya pengetahuan tacit dan hubungan dengan pelanggan jauh lebih signifikan. Para eksekutif mulai mempertanyakan efektivitas kebijakan personalia yang bersifat reaktif dan seragam untuk semua karyawan. Michaels et al. (2001) menjelaskan bahwa pendekatan satu ukuran untuk semua dalam pelatihan dan pengembangan terbukti gagal mempertahankan pekerja berpotensi tinggi. Kebutuhan akan metode khusus yang membedakan perlakuan terhadap karyawan bintang menjadi tekanan mendesak bagi departemen sumber daya manusia.

Pada periode yang sama, teori resource based view of the firm semakin matang sebagai landasan berpikir strategis. Pandangan ini menegaskan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan tidak datang dari posisi pasar atau struktur industri semata. Sumber daya internal yang langka, sulit ditiru, dan bernilai tinggi merupakan fondasi sebenarnya dari kinerja superior jangka panjang. Sumber daya manusia dengan kompetensi unik jelas memenuhi kriteria tersebut karena setiap individu membawa kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan kepribadian berbeda. Sebuah proses perekrutan dapat ditiru pesaing, tetapi tim yang sudah terbangun kohesinya tidak dapat direplikasi dalam semalam. Kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu terbaiknya menjadi

mekanisme pembeda yang paling kuat. Barney (2001) menegaskan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan kompetitif yang paling menjanjikan karena sifatnya yang tidak mudah ditiru. Perusahaan jasa konsultasi dan teknologi informasi menjadi pionir dalam menerapkan prinsip ini secara agresif. Mereka menginvestasikan proporsi pendapatan besar untuk program pengembangan kepemimpinan dan jenjang karier ganda. Praktik ini kemudian menyebar ke sektor perbankan, farmasi, dan barang konsumsi cepat saji. Para pemimpin industri menyadari bahwa pertempuran sebenarnya dimenangkan di medan perekrutan kampus kampus top dan ruang ruang pelatihan eksekutif. Pengelolaan bakat tidak lagi menjadi urusan administratif, melainkan agenda dewan direksi.

Kesenjangan antara organisasi berkinerja tinggi dan organisasi biasa semakin melebar sepanjang dekade ini (Andayani et al., 2010). Perusahaan yang secara sistematis mengelola bakat melaporkan tingkat produktivitas per karyawan dua hingga tiga kali lipat dari rata rata industri. Mereka juga menunjukkan ketahanan lebih baik ketika krisis ekonomi melanda pada periode tertentu. Sebaliknya, organisasi yang mengabaikan aspek ini bergulat dengan masalah suksesi kepemimpinan yang kacau ketika eksekutif senior pensiun. Proyek proyek strategis sering tertunda atau gagal karena tidak ada orang dengan kompetensi tepat yang tersedia untuk memimpin. Moral karyawan merosot ketika posisi posisi kunci diisi melalui mekanisme politik internal atau rekrutmen eksternal yang tidak dipersiapkan matang. Pertanyaan tentang bagaimana membangun kader pemimpin masa depan menjadi perbincangan hangat di setiap forum asosiasi pengelola sumber daya manusia. Survei survei internasional pada periode tersebut secara konsisten menunjukkan bahwa talent management menduduki peringkat tiga besar prioritas CEO global. Namun demikian, implementasi di lapangan masih tersendat oleh berbagai kendala konseptual dan praktis. Cappelli (2008) mengingatkan bahwa banyak organisasi mengaku telah menerapkan talent management, tetapi kenyataannya hanya melakukan perubahan label pada program pelatihan yang sudah ada. Kebingungan definisi dan ketiadaan panduan jelas menyebabkan penyalahgunaan istilah ini untuk berbagai aktivitas personalia biasa.

Perbedaan fundamental antara manajemen personalia tradisional dengan talent management terletak pada orientasi dan cakupannya. Manajemen personalia tradisional bersifat administratif dan fokus pada kepatuhan prosedur untuk seluruh karyawan secara homogen. Talent management justru bersifat strategis dengan perhatian khusus pada sekelompok karyawan yang dinilai memiliki potensi luar biasa untuk masa depan organisasi. Pendekatan tradisional memandang pelatihan sebagai biaya yang harus ditekan, sementara talent management melihat pengembangan bakat sebagai investasi yang menghasilkan keuntungan berlipat. Proses rekrutmen dalam manajemen biasa menekankan pemenuhan kebutuhan jangka pendek dengan kualifikasi minimal. Dalam talent management, rekrutmen dilakukan dengan pandangan lima sampai sepuluh tahun ke depan, mencari individu yang dapat tumbuh bersama organisasi. Sistem penghargaan juga berbeda secara prinsip; talent management menggunakan diferensiasi yang tajam antara karyawan bintang dengan karyawan lainnya. Organisasi dengan talent management matang

memiliki mekanisme formal untuk mengidentifikasi posisi kritis yang jika kosong akan melumpuhkan operasi. Mereka juga memiliki database kompetensi dan rencana suksesi untuk setiap peran strategis. Berger dan Berger (2004) menjelaskan bahwa praktik praktik ini membutuhkan komitmen sumber daya yang tidak kecil serta perubahan budaya perusahaan yang fundamental. Tanpa pemahaman yang tepat, upaya talent management mudah gagal menjadi sekadar slogan tanpa substansi.

Masalah utama yang dihadapi organisasi dalam mengimplementasikan talent management adalah ketidakjelasan definisi operasional konsep bakat itu sendiri. Diskusi akademik dan praktik lapangan menunjukkan beragam interpretasi tentang siapa yang disebut berbakat dalam suatu organisasi. Sebagian perusahaan mendefinisikan bakat berdasarkan kinerja masa lalu yang diukur melalui sistem penilaian prestasi kerja. Perusahaan lain lebih menekankan potensi masa depan yang dinilai melalui assessment center atau tes psikometri. Kelompok lain lagi menggabungkan kedua dimensi tersebut dalam matriks sembilan kotak yang populer pada era itu. Setiap definisi membawa konsekuensi berbeda terhadap siapa yang masuk program pengembangan dan bagaimana sumber daya dialokasikan. Definisi yang terlalu sempit berisiko melewatkan individu dengan bakat tersembunyi di luar radar manajemen. Definisi yang terlalu longgar menyebarkan investasi terlalu tipis sehingga tidak berdampak signifikan pada keunggulan kompetitif. Perdebatan apakah bakat bersifat bawaan atau dapat dikembangkan juga mempengaruhi rancangan intervensi pengembangan. Keyakinan bahwa bakat adalah bawaan akan mendorong pendekatan selektif dan elitis. Sebaliknya, pandangan bahwa semua orang memiliki potensi yang dapat diasah mengarahkan pada investasi merata tanpa diferensiasi tajam. Lewis dan Heckman (2006) menegaskan bahwa kekacauan definisi ini menjadi penghambat utama perkembangan ilmu talent management sebagai disiplin yang serius.

Permasalahan berikutnya berkaitan dengan kesenjangan antara konsep talent management yang ideal dengan praktik nyata di organisasi. Buku buku manajemen populer saat itu menawarkan resep resep talent management yang terdengar meyakinkan namun sulit diterapkan karena perbedaan kondisi organisasi. Model model yang dikembangkan di perusahaan multinasional besar di negara maju tidak serta merta cocok untuk perusahaan keluarga menengah di negara berkembang. Perbedaan budaya nasional mempengaruhi penerimaan karyawan terhadap praktik perbedaan perlakuan berdasarkan status bakat. Dalam budaya kolektif yang sangat menjunjung kesetaraan, program talent management yang terlalu eksplisit dapat memicu kecemburuan sosial dan konflik internal. Sementara itu, organisasi sektor publik menghadapi batasan regulasi yang melarang diferensiasi gaji terlalu tajam antar pegawai. Sektor usaha kecil dan menengah tidak memiliki skala ekonomi untuk menjalankan program talent management lengkap seperti korporasi besar. Setiap organisasi perlu melakukan adaptasi substansial terhadap prinsip prinsip umum talent management agar sesuai dengan realitas spesifik mereka. Boudreau dan Ramstad (2007) berargumen bahwa kegagalan adaptasi inilah yang menyebabkan sebagian besar inisiatif talent management tidak mencapai

target yang diharapkan. Hasilnya adalah program megah yang menghabiskan anggaran besar tetapi tidak pernah berhasil melahirkan keunggulan kompetitif yang dijanjikan.

Perlunya penelitian mendasar mengenai talent management sebagai strategi keunggulan kompetitif menjadi sangat mendesak pada periode ini. Tanpa landasan teoretis yang kuat dan bukti empiris yang meyakinkan, praktik di lapangan akan terus bergerak berdasarkan mitos dan sekadar tren sesaat. Organisasi membutuhkan peta jalan yang jelas tentang bagaimana menghubungkan investasi pada program talent management dengan hasil kinerja organisasi secara keseluruhan. Hubungan kausal antara aktivitas identifikasi bakat, pengembangan, retensi, dan keunggulan kompetitif masih merupakan kotak hitam yang jarang dijelaskan secara memadai. Apakah lebih baik fokus pada pengembangan bakat internal atau membeli bakat dari pasar eksternal saat dibutuhkan. Berapa proporsi karyawan yang sebaiknya dimasukkan dalam kategori bakat agar program tetap efisien tetapi berdampak. Bagaimana cara mengukur keberhasilan talent management selain dari indikator retensi dan kepuasan peserta program. Collings dan Mellahi (2009) menekankan bahwa landasan ilmiah yang kokoh diperlukan agar talent management tidak sekadar menjadi jargon manajemen yang berganti setiap dekade. Kegagalan menjawab pertanyaan-pertanyaan fundamental ini akan menyebabkan sumber daya organisasi terus terbuang pada program-program yang tidak terbukti efektivitasnya.

Tujuan penulisan ini adalah mengkonstruksi kerangka penjelasan teoretis mengenai mekanisme kerja talent management dalam menghasilkan keunggulan kompetitif organisasi. Penelitian ini menghasilkan model konseptual yang menghubungkan praktik identifikasi bakat, pengembangan terstruktur, penempatan strategis, dan mekanisme retensi dengan kinerja organisasi jangka panjang. Kontribusi teoretis berupa pemetaan jalur kausal yang selama ini tersembunyi dalam literatur. Schweyer (2004) mengharapkan bahwa secara praktis, tulisan ini memberikan panduan bagi perancang program talent management di organisasi untuk merumuskan intervensi yang tepat sasaran.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain studi literatur kualitatif yang bertujuan mensintesis pengetahuan teoretis dari berbagai sumber tertulis. Pendekatan ini dipilih karena pertanyaan penelitian bersifat konseptual dan membutuhkan integrasi gagasan dari disiplin manajemen strategis dan manajemen sumber daya manusia. Creswell (2007) menjelaskan bahwa metodologi penelitian kualitatif sangat sesuai untuk eksplorasi fenomena yang kompleks dan multidimensi seperti praktik pengelolaan bakat dalam organisasi. Penulis tidak mengumpulkan data primer melalui wawancara atau observasi, karena fokus penelitian adalah pada bangunan argumen normatif dan konseptual. Sumber data utama adalah buku-buku teks manajemen dan monograf akademik terbitan terpercaya dari periode 2000 hingga 2009. Proses analisis dilakukan

dengan metode analisis isi kualitatif yang menekankan identifikasi tema tema berulang dan pola hubungan antar konsep. Silverman (2005) menyatakan bahwa studi kepustakaan yang sistematis memiliki validitas internal yang kuat ketika prosedur pelacakan sumber dan sintesis argumen dilakukan secara transparan. Penulis mengikuti prosedur baku dimulai dengan penentuan kata kunci pencarian seperti talent management, competitive advantage, resource based view, dan strategic human resource management. Setelah pengumpulan bahan, dilakukan reduksi data dengan memilih sumber yang paling relevan dan memiliki kredibilitas penerbit akademik. Analisis berlangsung secara iteratif, bergerak bolak balik antara gagasan spesifik dari satu sumber dengan kerangka umum yang sedang dibangun.

Pelaksanaan studi literatur ini mematuhi prinsip prinsip ketelitian penelitian kualitatif tanpa mengklaim objektivitas positivistik secara kaku. Kredibilitas temuan dijaga melalui penggunaan beragam sumber yang saling memverifikasi argumentasi inti. Transferabilitas hasil penelitian ini bergantung pada kesamaan kondisi antara setting teoretis yang dibahas dengan situasi organisasi pembaca. Denzin dan Lincoln (2005) mengingatkan bahwa penelitian kualitatif tidak bertujuan menghasilkan generalisasi statistik, melainkan pemahaman transferable yang dapat diterapkan secara adaptif. Penulis melakukan triangulasi teoretis dengan membandingkan pandangan aliran resource based view, dynamic capabilities, dan knowledge based view terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Yin (2009) menekankan pentingnya audit trail dalam penelitian sosial, sehingga setiap langkah analisis didokumentasikan secara sistematis. Dalam praktiknya, penulis mencatat setiap konsep kunci beserta sumber rujukannya dalam bentuk matrik sintesis. Matrik ini membantu melacak asal usul setiap pernyataan dan menghindari penggabungan argumen yang tidak koheren. Keterbatasan utama studi literatur adalah ketergantungan pada ketersediaan dan kualitas sumber yang ada, tetapi untuk topik yang sudah matang seperti talent management, sumber yang tersedia pada periode ini sudah cukup memadai. Flick (2006) menambahkan bahwa reflektivitas peneliti terhadap posisinya dalam proses konstruksi pengetahuan merupakan komponen penting dari penelitian kualitatif yang kredibel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Talent management berfungsi sebagai mekanisme keunggulan kompetitif melalui kemampuannya menciptakan kelangkaan sumber daya manusia bernilai tinggi. Organisasi yang sukses mengelola bakat memiliki individu individu dengan kombinasi pengetahuan dan keterampilan yang tidak mudah ditemukan di pasar tenaga kerja. Kelangkaan ini terbentuk karena proses pengembangan bakat memerlukan waktu panjang dan investasi yang tidak semua perusahaan sanggup lakukan. Seorang manajer yang telah melalui program rotasi lintas fungsi selama lima tahun memiliki wawasan sistemik yang sulit ditiru pesaing. Peserta program pengembangan kepemimpinan yang mendapat bimbingan dari eksekutif senior mengasimilasi nilai nilai dan

heuristik pengambilan keputusan yang unik bagi organisasi tersebut. Pfeffer (2005) menjelaskan bahwa hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan keunggulan kompetitif berjalan melalui jalur penciptaan sumber daya yang langka dan sulit ditiru. Pesaing dapat membeli perangkat lunak yang sama atau menyewa konsultan yang sama, tetapi mereka tidak dapat membeli sejarah pembelajaran kolektif yang terendapkan dalam diri individu. Ketika individu bernilai tinggi ini berkolaborasi dalam sebuah tim, sinergi yang tercipta menghasilkan kapabilitas organisasi yang melebihi jumlah kemampuan individual. Kemampuan berkoordinasi tanpa prosedur tertulis, saling melengkapi kelemahan, dan memicu inspirasi bersama adalah produk dari proses talent management yang berkelanjutan. Proses ini tidak dapat dipatenkan atau dibeli, sehingga menjadi sumber keunggulan yang bertahan lama.

Mekanisme kedua yang menghubungkan talent management dengan keunggulan kompetitif adalah peningkatan kapasitas absorptif organisasi terhadap perubahan lingkungan. Organisasi dengan bakat berkualitas tinggi lebih cepat mendeteksi sinyal lemah dari pasar yang mungkin terlewat oleh pesaing. Kemampuan mendeteksi ini berasal dari jaringan profesional yang luas yang dimiliki para bakat serta kebiasaan mereka membaca perkembangan industri secara sistematis. Begitu peluang atau ancaman teridentifikasi, organisasi bertalenta memiliki kapasitas lebih besar untuk merespon karena ketersediaan orang-orang dengan kompetensi tepat. Tushman dan O'Reilly (2007) menegaskan bahwa kemampuan mendeteksi dan merespon perubahan secara cepat merupakan pembeda utama antara pemimpin pasar dan pengikut. Sebagai contoh, ketika teknologi baru muncul, perusahaan dengan insinyur insinyur berbakat dapat mengevaluasi dan mengadopsinya lebih awal. Karyawan biasa mungkin memerlukan waktu pelatihan berbulan-bulan, sementara karyawan berbakat mampu belajar secara mandiri dalam hitungan minggu. Kecepatan respons ini menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan di industri yang berubah cepat seperti telekomunikasi atau farmasi. Talent management menjaga agar kumpulan bakat ini tetap segar melalui pembelajaran berkelanjutan dan paparan pada masalah-masalah kompleks. Dengan demikian, organisasi tidak sekadar memiliki individu cerdas, tetapi memiliki sistem yang terus memperbaharui kecerdasan kolektifnya. Keunggulan kompetitif yang dihasilkan adalah kemampuan beradaptasi melebihi pesaing dalam siklus perubahan yang semakin pendek.

Pengelolaan bakat juga menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengurangan biaya transaksi internal organisasi. Ketika posisi-posisi kunci diisi oleh individu yang telah melalui proses sosialisasi internal panjang, kebutuhan akan kontrak formal dan pengawasan ketat berkurang drastis. Seorang pemimpin yang tumbuh dari dalam organisasi memahami nilai-nilai, norma, dan cara kerja yang berlaku tanpa perlu dijelaskan berulang kali. Kepercayaan yang terbangun melalui pengalaman kerja bersama antara para bakat mengurangi biaya negosiasi dan biaya penegakan aturan. Tim yang beranggotakan individu-individu yang saling mengenal kemampuan masing-masing akan mengalokasikan tugas secara lebih efisien. Lepak dan Snell (2002) menjelaskan bahwa pengurangan biaya koordinasi merupakan salah satu

manfaat tersembunyi dari strategi pengembangan internal. Mereka tidak membuang waktu untuk pembuktian kompetensi atau pertarungan status karena hierarki kemampuan sudah diketahui semua pihak. Biaya koordinasi menjadi lebih rendah karena bahasa bersama dan asumsi asumsi yang dipakai bersama sudah terbentuk secara alami. Penghematan biaya transaksi ini langsung berdampak pada profitabilitas organisasi tanpa mengorbankan kualitas keluaran. Dalam industri jasa profesional sekalipun, kolaborasi antar bakat yang sudah terlatih menghasilkan output lebih tinggi dengan waktu lembur lebih sedikit. Keunggulan kompetitif berbasis biaya ini sulit ditiru karena dibangun di atas sejarah interaksi sosial yang unik dan tidak dapat dipaksakan dalam waktu singkat. Talent management dengan program rotasi dan kerja tim lintas fungsi secara sengaja membangun modal sosial ini (Hutomo & Darmawan, 2011).

Keunggulan kompetitif berkelanjutan mensyaratkan bahwa keunggulan tersebut tidak mudah terkikis oleh waktu atau tindakan pesaing. Talent management menghasilkan keunggulan yang berkelanjutan melalui mekanisme pengembangan jalur karier yang menyulitkan pesaing melakukan pembajakan bakat secara massal. Seorang individu yang telah melalui serangkaian pengalaman spesifik dalam suatu organisasi akan memiliki pengetahuan terapan yang tidak berharga di luar organisasi tersebut. Pengetahuan tentang prosedur internal, hubungan antar departemen, dan karakteristik unik basis pelanggan merupakan aset spesifik yang tidak dapat dipindahtangankan. Ketika pesaing berusaha merekrut bakat dari organisasi lain, nilai bakat tersebut akan menurun drastis karena hilangnya spesifitas aset ini. Becker et al. (2001) menegaskan bahwa pembangunan aset spesifik organisasi melalui praktik sumber daya manusia merupakan kunci keunggulan berkelanjutan yang paling sulit ditiru. Organisasi yang cerdas merancang program talent management untuk memperkuat spesifitas aset melalui proyek proyek internal yang tidak dialami pekerja di tempat lain. Misalnya, penugasan pada sistem teknologi milik sendiri atau keterlibatan dalam pengembangan produk rahasia. Karyawan yang kaya akan pengetahuan spesifik organisasi akan enggan berpindah karena gaji lebih tinggi di tempat lain tidak mengkompensasi hilangnya nilai pengetahuan mereka (Fitriyani et al., 2011). Dengan demikian, talent management melindungi investasi pengembangan bakat dari ancaman persaingan.

Integrasi talent management dengan perencanaan strategis organisasi merupakan syarat mutlak bagi terciptanya keunggulan kompetitif. Banyak program talent management gagal karena berjalan terpisah dari proses bisnis inti dan arah strategi perusahaan. Ketika strategi organisasi berubah, misalnya dari kepemimpinan biaya menjadi diferensiasi, kompetensi yang dibutuhkan dari para bakat juga ikut berubah. Program talent management harus mampu mendeteksi perubahan kebutuhan kompetensi ini melalui mekanisme tinjauan berkala yang melibatkan pimpinan tertinggi. Jackson dan Schuler (2003) menekankan bahwa integrasi dengan strategi bisnis adalah satu satunya jalan agar investasi sumber daya manusia menghasilkan keunggulan kompetitif. Matriks sembilan kotak yang populer digunakan harus dinamis mengakomodasi pergeseran kriteria keberhasilan di masa depan. Organisasi

yang berhasil menggunakan talent management sebagai senjata kompetitif adalah mereka yang menjadikan rapat talent review sebagai agenda utama dewan direksi. Dalam rapat tersebut, setiap posisi kritis dibahas siapa penggantinya dalam waktu satu tahun, tiga tahun, dan lima tahun ke depan. Kesenjangan antara bakat yang tersedia dengan bakat yang dibutuhkan diterjemahkan menjadi rencana rekrutmen dan pengembangan yang terukur. Tidak ada ruang untuk penundaan karena setiap posisi kosong di level puncak dapat mengganggu pelaksanaan inisiatif strategis. Hubungan erat antara talent management dan strategi ini menciptakan keselarasan organisasi yang sulit ditiru pesaing karena menyangkut koordinasi banyak bagian sekaligus.

Praktik identifikasi bakat yang tepat menjadi fondasi awal bagi seluruh bangunan keunggulan kompetitif berbasis talent management. Organisasi perlu membedakan antara kinerja masa lalu yang baik dengan potensi masa depan untuk tumbuh dalam peran yang lebih kompleks. Seorang sales dengan pencapaian target tinggi belum tentu memiliki kapasitas untuk memimpin tim sales di wilayah yang berbeda karakteristiknya. Metode identifikasi yang mengandalkan penilaian atasan langsung memiliki bias karena atasan cenderung memilih bawahan yang mirip dengan dirinya. Penggunaan assessment center dengan berbagai simulasi peran memberikan gambaran lebih akurat tentang kemampuan pemecahan masalah dalam kondisi tekanan. Psikotes yang mengukur kemampuan kognitif umum dan kepribadian juga membantu memprediksi kesiapan individu menghadapi ambiguitas peran di masa depan. Smilansky (2006) menegaskan bahwa akurasi identifikasi bakat adalah pembeda utama antara perusahaan dengan pipeline pemimpin kuat dari perusahaan yang selalu krisis suksesi. Organisasi terbaik menggunakan pendekatan multipel dan melibatkan berbagai penilai dari level berbeda dalam proses kalibrasi. Mereka juga menyadari bahwa potensi seseorang dapat berubah seiring waktu, sehingga identifikasi bakat harus dilakukan secara periodik bukan sekali seumur hidup. Kesalahan dalam identifikasi bakat di awal akan menyebabkan sumber daya pengembangan terbuang pada individu yang tidak akan pernah mencapai level tinggi. Keunggulan kompetitif hanya akan tercipta jika individu tepat mendapatkan pengembangan tepat sesuai dengan kebutuhan strategi organisasi.

Setelah bakat teridentifikasi, desain program pengembangan yang sistematis menentukan apakah potensi tersebut dapat diwujudkan menjadi kontribusi nyata. Program pengembangan yang efektif tidak berbentuk seminar seminar sesekali, melainkan rangkaian pengalaman kerja terstruktur yang menantang. Penugasan pada proyek lintas fungsi, rotasi ke unit bisnis berbeda, dan penempatan sementara di kantor cabang yang bermasalah membangun ketangguhan kognitif dan emosional. Pembelajaran terjadi melalui proses mencoba, gagal, merefleksikan, dan mencoba kembali dalam lingkungan yang relatif aman. McCauley dan Van Velsor (2004) membuktikan bahwa penugasan menantang adalah metode paling efektif untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan tingkat tinggi. Kehadiran mentor senior yang memberikan umpan balik jujur dan mendorong perbaikan terus menerus mempercepat kurva pembelajaran. Program pengembangan yang baik juga memaparkan bakat pada masalah masalah strategis yang sebelumnya hanya diketahui

dewan direksi. Keterlibatan dalam penyusunan rencana bisnis tahunan atau analisis akuisisi potensial membangun perspektif makro yang diperlukan untuk peran puncak. Durasi program berkisar antara dua hingga lima tahun tergantung pada kompleksitas peran target dan kecepatan belajar individual. Organisasi tidak boleh terburu-buru mempromosikan bakat sebelum kesiapan penuh karena kegagalan awal dapat menghancurkan kepercayaan diri mereka. Sebaliknya, penundaan promosi terlalu lama akan membuat bakat frustrasi dan mencari tantangan di tempat lain. Keseimbangan antara kecepatan dan ketepatan pengembangan merupakan seni yang membedakan praktisi talent management handal.

Penempatan bakat pada posisi yang tepat merupakan titik kritis dimana investasi pengembangan mulai menghasilkan keunggulan kompetitif. Seorang bakat yang telah mengembangkan kompetensi teknis luar biasa tetapi ditempatkan pada peran administratif akan sia-sia dan berpotensi keluar organisasi. Sistem pemetaan kompetensi yang akurat menjadi panduan untuk mencocokkan profil individu dengan tuntutan peran. Perusahaan perlu memiliki mekanisme transparan yang memungkinkan bakat mengajukan minat mereka terhadap posisi tertentu tanpa dikategorikan sebagai pembangkang. Proses penempatan harus melibatkan manajer penerima yang memahami nilai dari bakat yang berasal dari program pengembangan sentral. Fulmer dan Bleak (2008) menyatakan bahwa kualitas penempatan setelah pengembangan memiliki pengaruh lebih besar terhadap retensi jangka panjang daripada kualitas program pengembangan itu sendiri. Terlalu sering terjadi konflik karena manajer penerima merasa dipaksakan menerima bakat yang tidak mereka butuhkan. Di lain pihak, bakat juga harus ditempatkan pada posisi yang memberikan ruang ekspansi kompetensi bukan sekadar mengerjakan rutinitas. Penempatan di unit bisnis yang sedang tumbuh lebih menjanjikan daripada unit yang stagnan karena memberikan pengalaman kelola pertumbuhan. Organisasi perlu merotasi bakat secara berkala setiap dua hingga tiga tahun untuk memperluas wawasan dan menghindari kebosanan. Sistem rotasi ini sekaligus berfungsi sebagai mekanisme silang pengetahuan antar unit sehingga muncul sinkronisasi praktik terbaik. Ketika bakat sudah tersebar di berbagai posisi strategis, keunggulan kompetitif mulai terlihat dari koordinasi yang mulus antar fungsi.

Retensi bakat merupakan tantangan terbesar dalam talent management sekaligus penentu lestariannya keunggulan kompetitif. Individu dengan kinerja dan potensi tinggi selalu menerima tawaran menarik dari pesaing atau perusahaan di industri lain. Organisasi tidak dapat mengandalkan kontrak kerja atau ikatan moral semata untuk mempertahankan mereka. Paket kompensasi yang kompetitif menjadi syarat dasar, tetapi tidak cukup karena bakat mencari lebih dari sekadar uang. Rancangan jalur karier yang jelas dengan tonggak-tonggak pencapaian terukur memberi mereka visi tentang masa depan di organisasi saat ini. Otonomi dalam mengelola pekerjaan dan pengaruh pada keputusan strategis memenuhi kebutuhan psikologis akan makna dan kontrol. Chabanet dan Baron (2005) berargumen bahwa kombinasi faktor finansial dan nonfinansial dalam proporsi yang tepat merupakan kunci kesuksesan retensi bakat jangka panjang. Kesempatan untuk terus belajar dan

mendapatkan pengalaman baru mencegah kebosanan yang sering menjadi pemicu kepergian bakat terbaik. Penghargaan nonfinansial seperti pengakuan publik, kesempatan mewakili perusahaan di forum industri, atau akses pada jaringan profesional elit juga bekerja efektif. Budaya organisasi yang menghargai keberanian mengambil risiko dan tidak menghukum kegagalan menciptakan lingkungan aman bagi bakat bereksperimen. Ketika semua upaya ini gagal dan bakat tetap memutuskan pergi, organisasi profesional melakukan exit interview untuk memahami penyebab dan memperbaiki sistem. Tingkat turnover bakat yang rendah menunjukkan bahwa organisasi berhasil menciptakan nilai yang tidak dapat diberikan pesaing.

Talent management berdampak pada keunggulan kompetitif melalui peningkatan kualitas pengambilan keputusan di semua level organisasi. Ketika posisi posisi kunci diisi oleh individu dengan kompetensi unggul, setiap keputusan yang diambil akan lebih mempertimbangkan berbagai skenario dan konsekuensi jangka panjang. Rapat rapat menjadi lebih produktif karena para bakat mampu menyampaikan argumen berdasarkan data dan logika, bukan intuisi atau gengsi pribadi. Mereka juga lebih terbuka terhadap masukan dan bersedia mengubah pendirian ketika bukti menunjukkan kesalahan. Robertson dan Trougakos (2007) menemukan bahwa organisasi dengan konsentrasi bakat tinggi pada level menengah ke atas memiliki tingkat akurasi prediksi bisnis yang jauh lebih baik. Keberadaan beberapa individu berbakat dalam satu tim menciptakan dinamika intelektual yang mengangkat kualitas pemikiran seluruh anggota. Keputusan investasi besar, penetapan harga produk, atau masuknya pasar baru mendapat pengujian yang menyeluruh sebelum dieksekusi. Tingkat kesalahan strategis berkurang secara signifikan dibanding organisasi dengan pengambil keputusan yang asal asalan. Efisiensi juga meningkat karena keputusan yang tepat di awal menghindarkan organisasi dari biaya koreksi di kemudian hari. Kemampuan mengambil keputusan tepat dalam situasi waktu terbatas menjadi pembeda saat terjadi krisis industri. Organisasi yang mengabaikan talent management akan terus menerus membuat kesalahan yang sama karena tidak ada individu cukup cerdas untuk memutus lingkaran setan tersebut. Keunggulan kompetitif dalam bentuk kualitas keputusan yang superior ini merupakan hasil langsung dari akumulasi bakat di posisi strategis (Khasanah et al., 2010).

Talent management membangun keunggulan kompetitif melalui penciptaan budaya organisasi yang berorientasi pada prestasi tinggi. Ketika sejumlah karyawan memperoleh perlakuan khusus berupa pelatihan intensif, mentor eksekutif, dan jalur karier istimewa, hal ini mengirim sinyal kuat tentang nilai organisasi. Seluruh anggota organisasi memahami bahwa kinerja dan potensi dihargai, bukan faktor seperti senioritas atau hubungan kekerabatan. Sinyal ini mendorong munculnya kompetisi sehat antar karyawan untuk menunjukkan kemampuan terbaik mereka. Mereka yang tidak termasuk dalam program bakat tetap berusaha meningkatkan diri agar terpilih pada siklus identifikasi berikutnya. Budaya di mana orang berbangga memberikan kontribusi luar biasa menggantikan budaya aman melakukan pekerjaan sekadarnya. Norma saling membantu berkembang karena keberhasilan individu juga tergantung pada dukungan rekan satu tim. Ekspektasi akan

standar tinggi menyebabkan setiap keluaran organisasi diperiksa dengan ketelitian maksimal sebelum sampai ke pelanggan. Pelanggan merasakan perbedaan ini melalui kualitas produk atau layanan yang konsisten melebihi pesaing. Upaya pesaing untuk meniru budaya ini akan gagal karena budaya terbentuk dari akumulasi tindakan dan kebijakan konsisten selama bertahun-tahun. Talent management berfungsi sebagai mesin pembangkit dan pemelihara budaya prestasi yang menjadi keunggulan kompetitif paling sulit ditiru.

Keunggulan kompetitif berbasis talent management juga terwujud dalam bentuk reputasi organisasi sebagai tempat bekerja terbaik di industrinya. Reputasi ini terbangun secara otomatis ketika organisasi secara konsisten melahirkan pemimpin-pemimpin hebat dari program talent management internal. Pencari kerja berbakat akan memprioritaskan melamar ke organisasi tersebut karena melihat peluang perkembangan karier yang lebih besar. Aliran pelamar berkualitas tinggi ini memberikan organisasi keuntungan luar biasa dalam proses seleksi. Mereka dapat memilih kandidat terbaik dari kumpulan pelamar yang jauh lebih besar daripada pesaing. Kualitas masukan yang tinggi di awal memudahkan seluruh proses pengembangan selanjutnya karena dasar kompetensi sudah kuat. Lingkaran positif terbentuk dimana reputasi menarik bakat, bakat menghasilkan kinerja unggul, dan kinerja unggul memperkuat reputasi (Wahyudi et al., 2006). Pesaing yang memiliki reputasi buruk di pasar tenaga kerja harus membayar gaji lebih tinggi untuk mendapatkan kandidat dengan kualitas sama. Biaya perekrutan mereka juga lebih besar karena harus menggunakan jasa headhunter untuk menjangkau kandidat yang tidak melamar secara sukarela. Keunggulan biaya ini langsung masuk ke laporan laba rugi dan dapat diinvestasikan kembali ke program talent management. Dengan demikian, reputasi yang dibangun melalui talent management menghasilkan keunggulan kompetitif berlipat ganda melalui mekanisme pasar tenaga kerja.

Penerapan teknologi informasi dalam talent management pada era 2000an mulai mengubah lanskap persaingan antar organisasi. Sistem informasi sumber daya manusia yang canggih memungkinkan pelacakan perjalanan karier setiap bakat secara real time. Manajer dapat melihat siapa yang siap untuk promosi dalam waktu tiga bulan dan siapa yang memerlukan intervensi pengembangan tambahan. Database kompetensi terintegrasi dengan modul pembelajaran daring sehingga rekomendasi pelatihan bersifat personal. Peringatan dini muncul ketika seorang bakat menunjukkan tanda-tanda penurunan keterlibatan kerja atau menerima tawaran wawancara dari pesaing. Analisis prediktif mulai digunakan untuk mengestimasi probabilitas keberhasilan seorang kandidat dalam peran tertentu berdasarkan data historis. Organisasi yang mengadopsi teknologi ini lebih awal mendapatkan efisiensi administratif yang besar karena waktu manajer tidak habis untuk urusan kertas. Mereka juga memperoleh wawasan berbasis data yang tidak dimiliki pesaing yang masih menggunakan metode manual. Keputusan siapa dipromosikan menjadi lebih objektif karena didasarkan pada rekam jejak yang terdokumentasi rapi. Pesaing yang lambat mengadopsi teknologi akan tertinggal dalam hal kecepatan dan akurasi identifikasi serta pengembangan

bakat. Keunggulan kompetitif berbasis teknologi ini sifatnya sementara karena perangkat lunak dapat dibeli, tetapi keunggulan awal tetap berarti dalam persaingan memperebutkan bakat langka.

Talent management juga berperan dalam menciptakan ketahanan organisasi terhadap guncangan eksternal seperti krisis ekonomi atau perubahan regulasi (Darmawan, 2007). Ketika badai datang, organisasi bertalenta memiliki cadangan kemampuan kognitif dan manajerial untuk merumuskan respon cepat. Para bakat dapat didistribusikan ke tim penanganan krisis sesuai dengan kompetensi spesifik masing masing. Mereka tidak panik karena terbiasa dengan situasi tekanan tinggi selama program pengembangan sebelumnya. Kemampuan melihat peluang di tengah kesulitan membuat organisasi tidak hanya selamat tetapi justru merebut pangsa pasar dari pesaing yang kolaps. Sejarah menunjukkan bahwa resesi sering menjadi periode konsolidasi dimana perusahaan dengan bakat unggul semakin kokoh. Sementara pesaing melakukan pemutusan hubungan kerja massal, organisasi bertalenta justru menyerap pekerja berbakat yang dipecat pesaing. Proses pemulihan pasca krisis juga lebih cepat karena tidak perlu membangun ulang kapasitas dari nol. Keunggulan kompetitif dalam bentuk ketahanan ini sangat berharga di dunia yang semakin penuh ketidakpastian. Organisasi tanpa talent management akan selalu reaktif dan tertatih setiap kali lingkungan berubah drastis. Kemampuan antisipatif yang dimiliki bakat menjadi perisai yang membedakan pemimpin industri dari pengikut yang selalu tertinggal.

Kritik terhadap pendekatan talent management yang terlalu elitis justru memperkuat argumen tentang pentingnya desain yang tepat. Organisasi yang menerapkan talent management secara eksklusif sering dituduh menciptakan jurang antara karyawan bintang dan karyawan biasa. Tuduhan ini tidak sepenuhnya salah karena diferensiasi memang merupakan inti dari konsep itu sendiri. Namun organisasi yang sukses tidak mengabaikan karyawan non bakat karena mereka tetap penting untuk operasi sehari hari. Sistem penghargaan untuk karyawan non bakat dirancang untuk mempertahankan kontribusi stabil mereka tanpa mengharapkan lompatan inovasi. Pelatihan untuk non bakat tetap diberikan tetapi dengan tujuan pemeliharaan kompetensi bukan pengembangan potensi kepemimpinan. Kunci keberhasilan adalah transparansi kriteria dan prosedur sehingga semua orang memahami mengapa suatu individu masuk program bakat. Rasa keadilan prosedural ini menjaga moral karyawan non bakat tetap tinggi meskipun mereka menerima perlakuan berbeda. Organisasi yang gagal mengelola persepsi keadilan akan menghadapi sabotase terselubung dari karyawan yang merasa tersisih. Keunggulan kompetitif tidak akan pernah terwujud dalam lingkungan kerja yang penuh kecurigaan dan politik internal. Oleh karena itu, talent management harus dibarengi dengan strategi komunikasi yang cermat untuk mempertahankan kohesi sosial.

Keberhasilan jangka panjang talent management sebagai strategi keunggulan kompetitif bergantung pada komitmen kepemimpinan puncak yang berkelanjutan. Program yang didukung CEO akan mendapatkan anggaran memadai dan perhatian dari seluruh lini manajemen. Sebaliknya, program

yang hanya menjadi inisiatif departemen sumber daya manusia akan terabaikan saat tekanan operasional harian meningkat. CEO organisasi unggul secara rutin meluangkan waktu untuk membahas perkembangan setiap kandidat bakat secara individual. Mereka juga menjadi mentor langsung untuk dua atau tiga bakat paling menjanjikan sebagai bentuk penghargaan tertinggi. Kehadiran CEO dalam acara wisuda program talent management mengirim sinyal bahwa peserta program adalah aset masa depan perusahaan. Ketika terjadi konflik antara prioritas jangka pendek dan kebutuhan pengembangan bakat, CEO yang berkomitmen akan memilih pengembangan. Mereka memahami bahwa pengorbanan kuartal ini untuk membangun kader masa depan akan membuahkan hasil berlipat di tahun tahun mendatang. Organisasi dengan pergantian CEO cepat sering bermasalah dengan talent management karena setiap bos baru membawa prioritas berbeda. Konsistensi visi lintas kepemimpinan menjadi faktor kritis yang membedakan organisasi dengan talent management matang dari yang sekadar ikut ikutan. Keunggulan kompetitif berbasis bakat tidak akan terbangun tanpa kemauan politik dan keteladanan dari puncak piramida organisasi.

PENUTUP

Talent management berfungsi sebagai strategi keunggulan kompetitif organisasi melalui lima mekanisme utama yaitu penciptaan kelangkaan sumber daya manusia bernilai tinggi, peningkatan kapasitas absorptif terhadap perubahan, pengurangan biaya transaksi internal, penguatan spesifikitas aset yang mencegah pembajakan bakat, serta sinkronisasi dengan perencanaan strategis. Keseluruhan mekanisme ini bekerja secara simultan dan saling memperkuat, membentuk sistem yang sulit ditiru pesaing karena terbangun dari sejarah dan praktik organisasi yang unik. Keberhasilan talent management sangat bergantung pada akurasi identifikasi bakat, desain pengalaman pengembangan yang terstruktur, ketepatan penempatan pada peran strategis, serta upaya retensi yang melampaui kompensasi finansial semata. Budaya prestasi dan reputasi sebagai tempat kerja terbaik yang dihasilkan dari talent management menciptakan lingkaran positif yang memperkuat keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Komitmen kepemimpinan puncak yang konsisten menjadi syarat mutlak karena seluruh aktivitas talent management membutuhkan sumber daya dan perhatian yang tidak dapat dipenuhi tanpa dukungan dari level tertinggi organisasi.

Implikasi teoretis dari penelitian ini adalah perlunya integrasi yang lebih erat antara teori resource based view dengan konsep dynamic capabilities dalam menjelaskan talent management. Para peneliti selanjutnya dapat menguji mekanisme mediasi antara praktik talent management dan kinerja organisasi secara empiris menggunakan desain longitudinal. Bagi praktisi, rekomendasi yang diberikan adalah memulai pemetaan posisi kritis yang jika kosong akan melumpuhkan operasi organisasi. Setelah peta posisi kritis tersusun, organisasi perlu melakukan inventarisasi internal untuk mengisi posisi tersebut dengan bakat yang sudah ada. Untuk posisi yang tidak memiliki

pengganti internal, rekrutmen eksternal harus dilakukan jauh hari sebelum posisi benar benar kosong. Program pengembangan bakat sebaiknya menggunakan kombinasi pembelajaran berbasis pengalaman, bimbingan dari eksekutif senior, dan pendidikan formal yang relevan. Organisasi juga disarankan untuk melakukan evaluasi berkala terhadap tingkat turnover bakat dan penyebab kepergian mereka sebagai umpan balik perbaikan sistem.

DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, D., S. Kabalmay, R. Resandi & D. Darmawan. (2010). *Pemberdayaan Karyawan Berbasis Keunggulan Bersaing*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Barney, J. B. (2001). *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. McGraw-Hill.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business School Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business School Press.
- Chabanet, D., & Baron, R. A. (2005). *Retaining executive talent: Strategies for keeping your top performers*. Executive Press.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Sage Publications.
- Darmawan, D. (2007). *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Pustakamedia Daya, Bandung.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed.). Sage Publications.
- Fitriyani, F. I., D. Lembong, I. Zaidi & D. Darmawan. (2011). Pengaruh Hubungan Kerja dan Kompleksitas Kerja terhadap Niat Berpindah Kerja melalui Stres Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 23-36.
- Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research* (3rd ed.). Sage Publications.

- Fulmer, R. M., & Bleak, J. L. (2008). *The leadership advantage: How the best companies are developing their talent to pave the way for future success*. American Management Association.
- Hutomo, S. & D. Darmawan. (2011). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Menuju Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2003). *Managing human resources through strategic partnerships* (8th ed.). South-Western.
- Khasanah, H., S. Arum, & D. Darmawan. (2010). *Pengantar Manajemen Bisnis*, Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Lawler, E. E. (2008). *Talent: Making people your competitive advantage*. Jossey-Bass.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. In J. A. C. Baum (Ed.), *The Blackwell companion to organizations* (pp. 247-271). Blackwell Publishers.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- McCauley, C. D., & Van Velsor, E. (2004). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Michaels, E., Handfield Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (2005). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.
- Robertson, D. A., & Trougakos, J. P. (2007). Executive decision making and talent concentration. *Journal of Management Studies*, 44(5), 789-812.
- Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning*. Wiley.
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research: A practical handbook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Smilansky, J. (2006). *Developing executive talent: Best practices from global leaders*. John Wiley & Sons.
- Tushman, M. L., & O Reilly, C. A. (2007). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business School Press.
- Wahyudi, I, D. Bhaskara, D. Darmawan, Hermawan & N. Damayanti. (2006). Kinerja Organisasi dan Faktor-Faktor Pembentuknya, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 95-108.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Sage Publications.