

KEPENTINGAN PEMBANGUNAN BAKAT DALAM KEPIMPINAN DAN PENGURUSAN

Masitah Mohammad Yusof, Phd.
Institut Pendidikan Guru Kampus Tun Hussein Onn
masitah.myusof@ipgm.edu.my

ABSTRAK

Pembangunan bakat adalah kaedah terbaik untuk membangunkan sumber manusia yang cekap, berkesan, berkualiti dan berkebolehan bagi melahirkan pemimpin masa hadapan. Pembangunan bakat memberi tumpuan kepada kompetensi, potensi dan kualiti yang diperlukan oleh setiap institusi atau organisasi. Kajian ini bertujuan mengenal pasti kepentingan pembangunan bakat dan kriteria kompetensi dalam pembangunan bakat seseorang pemimpin. Kaedah kajian yang digunakan adalah berbentuk kualitatif dengan menggunakan pendekatan analisis kandungan. Kajian menunjukkan bahawa terdapat lima kriteria kompetensi untuk pembangunan dan pengembangan bakat iaitu “kepimpinan”, “tindakan”, “pemikiran”, “jaringan” dan “nilai”. Kompetensi “kepimpinan” adalah keupayaan untuk memimpin orang lain dengan keyakinan dan kematangan, merangkumi perubahan dan mewujudkan peluang untuk berubah. Kompetensi “tindakan” adalah keupayaan seseorang untuk membuat keputusan yang cekap, cepat dan mengambil tindakan untuk kepentingan organisasi dan masyarakat. Kompetensi “pemikiran” pula adalah keupayaan pemimpin untuk memperoleh maklumat atau idea terbaharu di dalam dan luar negara dan mengaplikasikan pandangan jauh idea tersebut ke hadapan. Kompetensi “jaringan” atau jalinan adalah keupayaan untuk memahami persekitaran luaran dan sensitiviti politik, bagi membina rangkaian strategik. Kompetensi “nilai” adalah merujuk kepada nilai-nilai pekerja seperti amanah, hormat, kejujuran, tanggungjawab dan integriti. Kelima-lima kompetensi ini dapat dijadikan sebagai kriteria utama dalam memilih pemimpin yang cekap dan berkualiti di sesebuah organisasi.

Kata kunci: *Pembangunan bakat, kompetensi, kepimpinan, pemikiran*

PENGENALAN

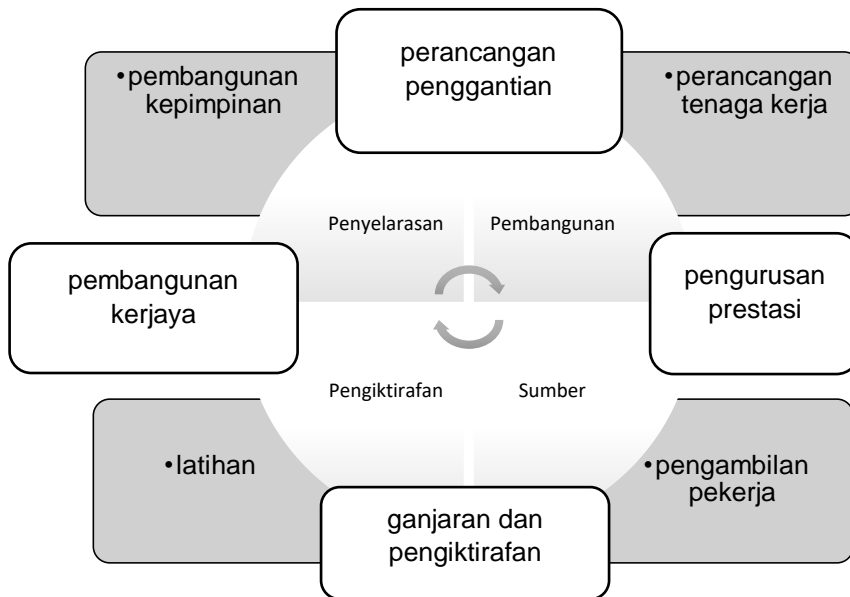
Berdasarkan Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 6 Tahun 2005, Dasar Latihan Sumber Manusia Sektor Awam, Jabatan Perkhidmatan Awam kompetensi merujuk kepada pengetahuan, kemahiran dan ciri-ciri peribadi yang perlu bagi melaksanakan sesuatu tugas dan tanggungjawab. Prinsip asas kompetensi adalah bahawa prestasi seseorang anggota perkhidmatan awam akan meningkat jika ia mempunyai semua

kompetensi yang diperlukan bagi melaksanakan tugas atau tanggungjawab jawatan yang disandangnya. Pembangunan bakat seseorang pemimpin adalah berdasarkan kompetensi, potensi dan prestasi agar kecekapan pemimpin tersebut dipertingkatkan dan seterusnya menjadi pemimpin yang lebih berpengaruh. Tetapi apa yang diperlukan untuk melakukannya pada tahap praktikal? Untuk membangunkan organisasi atau institusi terlebih dahulu, kita mesti mempunyai pemimpin berbakat. Bakat mesti berasal dari kecekapan kompetensi dan potensi yang baik dan seterusnya dapat melonjakkan prestasi yang cemerlang.

Bagaimana untuk kita mengenal pasti tahap kompetensi dan potensi pemimpin di sesebuah organisasi? Pada kebiasaannya penilaian bakat (*talent review*) pemimpin terlebih dahulu perlu dilaksanakan oleh panel pembangunan sumber manusia di sesebuah organisasi. Bagi pemimpin yang mempunyai tahap kompetensi dan potensi yang rendah maka program pembangunan bakat (*talent development program*) perlu dilaksanakan oleh organisasi tersebut manakala bagi pemimpin yang mempunyai tahap kompetensi dan potensi yang sederhana dan tinggi maka program pembangunan dan pengembangan bakat perlu dilaksanakan agar kelompok pemimpin ini sentiasa mengekalkan kompetensi dan potensi mereka dan menjadi pemimpin barisan hadapan pada masa akan datang. Pendek kata seseorang pemimpin di organisasi mempunyai pelbagai tahap kompetensi dan potensi dan terpulang kepada organisasi masing-masing untuk meningkatkan kompetensi dan potensi pemimpin.

TINJAUAN LITERATUR

Menurut *Department of Human Resource Management, University of Kansas* Amerika Syarikat pembangunan bakat atau *MyTalent* merujuk kepada satu set proses pengurusan sumber manusia bagi sesebuah organisasi bersepadu yang direka atau dirancang untuk menarik, mengembangkan, memotivasi dan mengekalkan pemimpin yang efektif dan berpengalaman. Matlamat pembangunan bakat adalah untuk mewujudkan organisasi berprestasi tinggi yang mampan, memenuhi matlamat, objektif strategik dan operasi organisasi. Proses pengurusan sumber manusia yang dirancang adalah berkaitan dengan pencapaian matlamat individu, perancangan kerjaya, dan perancangan pemimpin penggantian. Terdapat pelbagai program atau kursus pembangunan bakat profesional pemimpin di sesebuah organisasi untuk meningkatkan kecekapan teras, meningkatkan prestasi kerja dan menggalakkan pertumbuhan peribadi pemimpin. Rajah 1 menunjukkan program atau kursus untuk pembangunan bakat bagi pemimpin dan kakitangan universiti berkenaan.



Rajah 1: Program pembangunan bakat *University of Kansas*
 Sumber: <https://humanresources.ku.edu/talent-development>

KEPENTINGAN PEMBANGUNAN BAKAT

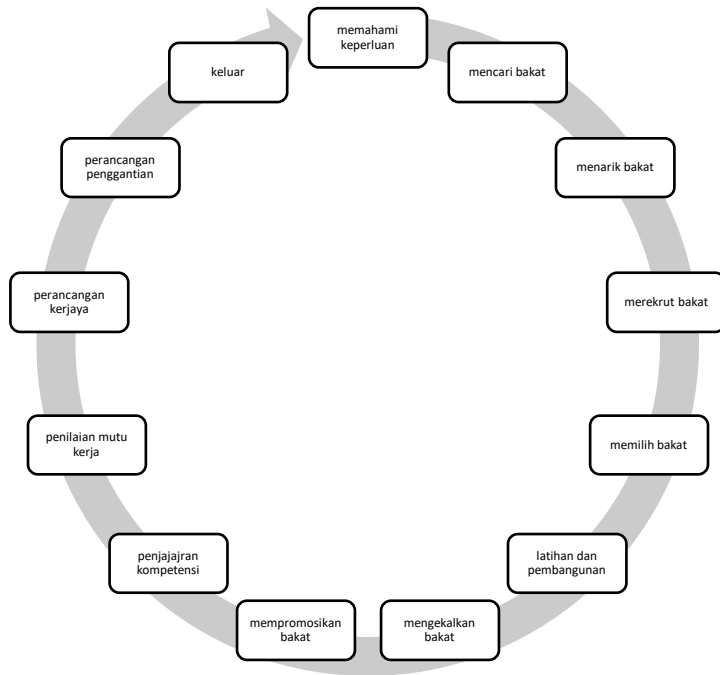
Menurut Lenny Sanicola (2016), *Senior Practice Leader di WorldatWork*, pembangunan kemahiran dan kemajuan kerjaya sangat penting untuk kebanyakan individu atau pemimpin. Untuk mendapatkan bakat yang tepat sesebuah organisasi boleh menawarkan laluan kerjaya yang memberikan peluang dan pendedahan kepada tugas dan projek yang diperlukan dalam membangunkan kemahiran mereka. Banyak kajian penyelidikan menunjukkan bahawa kemajuan kerjaya adalah penting kepada pekerja dan pemimpin di organisasi tersebut sama ada mereka akan terus menyertai atau meninggalkan organisasi.

Menurut kajian *Trend Talenta Global Mercer* oleh Stacy Bronstein (2016), 85% organisasi melaporkan bahawa program dan dasar pengurusan bakat memerlukan perbaikan. Menguruskan perubahan ini memerlukan sokongan kepimpinan, namun hanya 4% pengurusan sumber manusia melaporkan bahawa fungsi sumber manusia dilihat sebagai rakan perniagaan strategik dalam organisasi mereka. Selain itu, kajian Mercer mendapati 9 daripada 10 organisasi menjangkakan bahawa persaingan untuk bakat akan meningkat pada tahun 2016 dan lebih dari satu pertiga menjangkakan peningkatan ini akan ketara. Namun, walaupun 70% organisasi melaporkan bahawa mereka yakin dapat mengisi peranan penting dengan sumber tenaga manusia sedia ada, 28% pekerja

mengatakan mereka merancang untuk keluar mencari pekerjaan baharu dalam 12 bulan akan datang walaupun mereka berpuas hati dengan peranan mereka sekarang. Justeru itu, membangunkan dan mengembangkan bakat adalah cara terbaik untuk memastikan institusi terus maju dalam konflik bakat. Pelan perancangan pembangunan bakat yang berjaya akan merangkumi lima kompetensi iaitu cara memimpin, cara berfikir, cara bertindak, cara menjalin jaringan dan rangkaian serta nilai atau integriti.

PENGURUSAN PEMBANGUNAN BAKAT

Terdapat organisasi yang meminjam bakat terbaik dari organisasi lain telah menjadi trenda terbesar pada hari ini. Di dalam institusi pendidikan misalnya telah diwujudkan jawatan pekerja cemerlang, pegawai cemerlang, guru cemerlang dan pensyarah cemerlang. Bakat-bakat cemerlang ini ada yang “disewa”, dipinjamkan atau dipindahkan untuk mencemerlangkan institusi pendidikan di bahagian yang lain. Tetapi mengekalkan bakat dengan cara meminjamkan dan memindahkan secara dasarnya adalah suatu perkara yang paling sukar. Untuk tujuan ini, proses pengurusan bakat adalah penyelesaian yang tepat untuk mendapatkan pemimpin yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Proses pengurusan bakat tidak hanya terhad untuk menarik pemimpin yang terbaik dalam organisasi malahan membangunkan pemimpin sedia ada dari tahap rendah kepada tahap tinggi merupakan satu cabaran yang agak sukar untuk dilaksanakan. Pemimpin silih berganti. Pemimpin bukan dilahirkan dan bukan juga dibuat-buat. SolutionDot. (2017), menyatakan bahawa proses pengurusan bakat adalah proses yang berterusan yang memenuhi keperluan organisasi melibatkan penyumberan, pengambilan pekerja, membangun, mengembang, mengekalkan dan mempromosikan. Setiap organisasi memerlukan proses pengurusan bakat yang terbaik untuk mencapai matlamatnya dan menetapkan kecemerlangan ke tahap lebih tinggi. Rajah 2 menunjukkan proses pengurusan bakat tersebut.



Rajah 2: Proses pengurusan pembangunan bakat

Sumber: <https://solutiondots.com/blog/talent-management-process/>

Proses pengurusan bakat boleh menjadi satu disiplin yang besar seperti fungsi pengurusan sumber manusia. Berbagai jenis organisasi mengikut saiz mereka menggunakan proses pengurusan bakat untuk faedah organisasi. Untuk tujuan ini organisasi perlu menjalankan temuduga tahunan, membincangkan keperluan dan pembangunan pekerja. Terdapat banyak manfaat dalam pelaksanaan proses pengurusan bakat iaitu;

(i) Meletakkan orang yang betul di tempat yang betul (*the right person at the right place*)

Penentuan kemampuan orang yang betul ditempatkan di posisi yang betul, merupakan langkah strategik agar hala tuju dan pengoperasian organisasi lebih berstruktur dan berfokus. Meletakkan orang di posisi yang salah boleh mengakibatkan organisasi tidak dapat beroperasi dengan baik dan hala tuju tidak dapat dicapai. Fenomena ini penting untuk organisasi kerana orang yang betul untuk posisi yang betul mampu meningkatkan produktiviti.

(ii) Mempertahankan bakat barisan pemimpin hadapan

Mempertahankan bakat barisan pemimpin hadapan bagi sesebuah organisasi adalah faktor terpenting untuk bersaing di pasaran. Bagi memastikan barisan pemimpin dan kakitangan bekerja untuk organisasi bagi tempoh masa yang lama organisasi mesti memberi ganjaran kepada

pekerja atas dasar prestasi pekerja yang cemerlang seperti pemberian bonus dan promosi. Proses pengurusan bakat membantu organisasi dengan mempunyai pemimpin yang lebih baik. Kualiti organisasi bergantung kepada kualiti pemimpin dan kakitangan tenaga kerja yang dimilikinya. Tidak menghairankan proses pengurusan bakat telah menjadi sebahagian daripada proses pembangunan sumber manusia (*Human Resource*) sekarang ini.

(iii) Memahami Pekerja Lebih Baik

Proses pengurusan bakat membolehkan unit pembangunan sumber manusia di sesebuah organisasi memberi penilaian yang lebih baik kepada setiap pemimpin dan kakitangan secara individu. Pentadbiran dan pengurusan organisasi dengan mudah boleh menetapkan apakah yang mendorong pemimpin dan kakitangan untuk bekerja dengan lebih baik dan apakah keperluan pembangunan pemimpin, aspirasi kerjaya pemimpin, kekuatan dan kelemahan pemimpin, kemampuan dan keupayaan bekerja serta perkara yang disukai dan tidak disukai ketika bekerja.

(iv) Perancangan program pembangunan bakat pemimpin

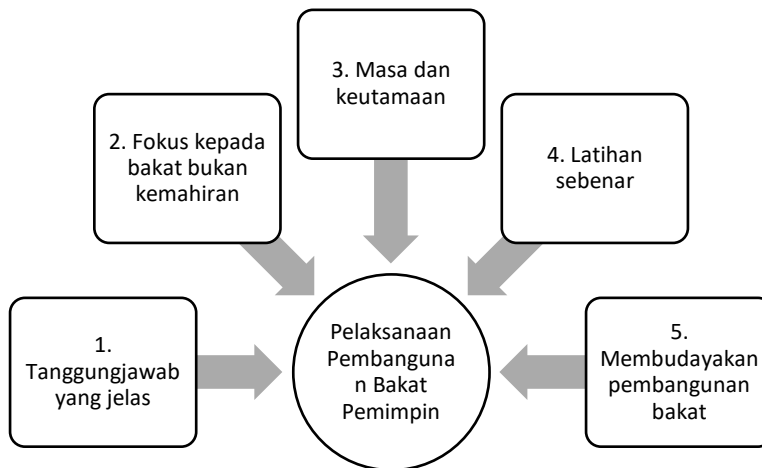
Apabila organisasi mengetahui pemimpin berpotensi tinggi, ia menjadi lebih mudah bagi organisasi untuk merancang program pembangunan bakat pemimpin tersebut. Proses pengurusan bakat pemimpin memberikan kemudahan kepada organisasi dalam membuat keputusan, pembelajaran, latihan, pembangunan dan pengembangan bakat.

(v) Menghargai pemimpin cemerlang dan berprestasi baik melalui proses pengurusan bakat

Tidak syak lagi orang yang berkaitan dengan organisasi merupakan sumber utama organisasi. Pencarian pemimpin yang terbaik dari pasaran untuk organisasi telah menjadi keutamaan hari ini. Proses pengurusan bakat menjadi strategi utama untuk mengenal pasti dan mengisi jurang kemahiran dalam organisasi dengan merekrut pekerja yang berpengalaman tinggi dari industri. Proses merekrut pekerja baru mengikut kehendak organisasi tidak pernah tamat. Untuk mengekalkan pemimpin dan pekerja supaya bersaing di pasaran maka proses pengurusan bakat tidak boleh diabaikan.

PELAKSANAAN PEMBANGUNAN BAKAT

Setelah dikenal pasti proses pengurusan bakat pemimpin maka pelaksanaan program pembangunan dan pengembangan bakat perlulah dilaksanakan bagi menjamin bakat di organisasi dapat diurus dengan baik berdasarkan tanggungjawab yang jelas, fokus kepada bakat bukan kemahiran, masa dan keutamaan, latihan sebenar dan membudayakan pembangunan bakat seperti ditunjukkan di Rajah 3.



Rajah 3: Pelaksanaan Pembangunan Bakat

Tanggungjawab yang jelas

Sebelum sesebuah organisasi dapat membina rancangan pembangunan bakat yang berjaya, pihak pengurusan perlu mengetahui siapakah atau unit manakah yang bertanggungjawab untuk memulakan dan mengawasinya. Salah satu sebab utama organisasi kehilangan bakat adalah kerana kurangnya peluang belajar atau menghadiri latihan/kursus. Jika unit sumber manusia bertanggungjawab maka perancangan yang rapi dengan menjalankan tinjauan keperluan latihan dan menetapkan matlamat latihan yang jelas sangat penting di samping menetapkan siapakah yang perlu menghadiri latihan pembangunan bakat tersebut serta bajet atau peruntukan yang diperlukan untuk melaksanakan program pembangunan bakat.

Fokus pada bakat bukan kemahiran

la mudah untuk mengenal pasti kemahiran yang ada pada seseorang, tetapi apabila sesebuah organisasi sedang membangunkan bakat, maka perkara yang perlu diberi perhatian adalah mencungkil bakat. Bakat adalah semulajadi manakala kemahiran boleh diasah melalui latihan dan proses pembelajaran. Seseorang mungkin sangat mahir dalam menjalankan sesuatu pekerjaan namun kemahiran sahaja belum cukup untuk menjadi seorang pemimpin. Maka program pembangunan bakat yang melibatkan gabungan antara kerja keras, berdedikasi, bersemangat, kepantasan bertindak dan keberadaan merupakan ciri-ciri yang perlu ada dalam diri seorang pemimpin dan bakat inilah yang perlu ditonjolkan.

Latihan sebenar

Organisasi perlu menawarkan latihan dan peluang sebenar kepada pemimpin atau pekerja. Latihan sebenar tidak bermakna menyerahkan manual yang terbaik untuk diteliti atau menonton video secara dalam talian sebaliknya dengan memberi pemimpin atau pekerja latihan sebenar secara berstruktur di lapangan adalah lebih diutamakan. Melalui latihan berstruktur ianya bukan sahaja dapat menimba pengalaman dan meningkatkan kemahiran malah seseorang dapat belajar cara memimpin, cara bertindak, cara berfikir dan mendapat peluang untuk mewujudkan rangkaian (*networking*) melalui jalinan dan jaringan dengan pihak pelanggan dan dengan rakan kongsi atau rakan perniagaan. Sekiranya organisasi tidak dapat menyediakan latihan berstruktur, maka perlu dipertimbangkan untuk menghantar pemimpin atau pekerja menghadiri latihan di luar daripada organisasi atau ke institusi pendidikan bagi mendapatkan latihan sebenar yang mereka perlukan. Memberi peluang kepada pemimpin dan pekerja menghadiri program pembangunan bakat sebenarnya menunjukkan bahawa organisasi menghargai pendidikan mereka.

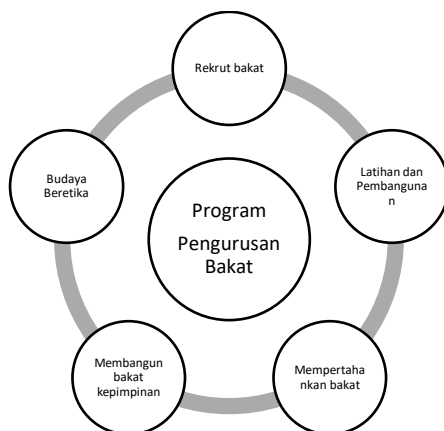
Budaya pembangunan bakat

Budaya pembangunan bakat bermula di peringkat atas dengan Pegawai Eksekutif Kanan. Pemimpin kanan perlu menjadikan program atau latihan pembangunan bakat sebagai budaya dengan bertindak sebagai model peranan, memperkukuhkan nilai pembelajaran, membina proses untuk menyokong pembangunan, memperkukuhkan nilai bersama dan menggunakan isu-isu yang timbul sebagai peluang untuk menghadiri latihan dunia sebenar. Untuk itu, program pembangunan bakat perlu bermanfaat dan termasuk pembelajaran yang dirancang dan tidak dirancang. Mewujudkan budaya dan mempunyai rancangan yang berdaya maju untuk pembangunan bakat akan membantu mengukuhkan organisasi pada masa sekarang dan untuk masa yang akan datang.

CABARAN MENGHADAPI PROSES PENGURUSAN BAKAT

Untuk mendapatkan pemimpin yang berprestasi cemerlang terdapat cabaran dalam proses pengurusan bakat sama ada di peringkat global mahupun tempatan. Menurut *The Partnering Group* (2019), cabaran dan peluang dalam program pengurusan bakat (*Talent Management Program-TMP*) adalah seperti di tunjukkan di Rajah 4 iaitu merekrut bakat, melatih dan membangunkan bakat, mengekalkan atau mempertahankan bakat, membangunkan bakat bakal pemimpin dan membudayakan pemimpin yang beretika. Setiap langkah dari mula mengasah bakat pemimpin sehinggalah membudayakan pemimpin menjadi beretika, bermoral dan

berintegriti mempunyai cabaran dan halangan masing-masing. Terpulang kepada organisasi untuk mengendali dan mengurus bakat dan pelaburan yang sanggup dikeluarkan untuk memperoleh bakat yang mampu meningkatkan kualiti dan produktiviti organisasi.



Rajah 4: Aspek Program Pengurusan Bakat

Sumber: <http://www.thepartneringgroup.com/retail-consulting-services/retail-organization-Sdesign/talent-development-retail/>

KRITERIA KOMPETENSI DALAM PENGURUSAN BAKAT PEMIMPIN

Jadual 1 menunjukkan lima kriteria kompetensi pemimpin dalam program pembangunan bakat yang dicadangkan oleh penyelidik dan sebagai panduan yang boleh dilaksanakan di sesebuah organisasi. Lima kriteria tersebut adalah kepimpinan (*leadership*), cara pemikiran (*think*), cara bertindak (*action*), jaringan dan rangkaian (*network*) dan nilai (*values*).

Kepimpinan	Tindakan	Pemikiran	Jaringan dan rangkaian	Nilai
memimpin orang lain dengan keyakinan dan kematangan	membuat keputusan yang cepat dan mengambil tindakan untuk kepentingan organisasi dan masyarakat	memperoleh maklumat di dalam dan luar negara dan mengaplikasikan pandangan jauh ke arah strategik untuk merancang dan membangunkan dasar	keupayaan untuk memahami persekitaran luaran dan sensitiviti politik, sementara membina rangkaian strategik dan hubungan untuk mempengaruhi	nilai dibina mestilah sesuai untuk masa, tempat, dan persekitaran di mana organisasi akan beroperasi bagi membolehkan orang lain tahu

			hi dan mengurus secara berkesan pihak berkepentingan utama.	apa itu, mengapa ia telah dicipta, dan bagaimana ia berbeza dengan organisasi lain.
--	--	--	---	---

Jadual 1: Cadangan kriteria kompetensi dalam pembangunan bakat oleh penyelidik

Bagi kriteria *keimpinan* ia adalah keupayaan untuk memimpin orang lain dengan keyakinan dan kematangan, merangkul perubahan dan mewujudkan peluang untuk berubah, sambil mengekalkan piawaian dan mengasah bakat orang yang bertanggungjawab dalam membangunkan tahap penggantian seterusnya.

Bagi kriteria *cara pemikiran* adalah keupayaan seseorang pemimpin untuk memperoleh maklumat di dalam dan luar negara dan mengaplikasikan idea yang berpandangan jauh ke arah strategik untuk merancang dan membangunkan dasar bagi menangani keperluan pendidikan semasa dan masa depan iaitu dasar tempatan diadun dengan perspektif global.

Bagi kriteria *cara bertindak* adalah keupayaan untuk membuat keputusan yang cepat dan mengambil tindakan untuk kepentingan organisasi dan masyarakat dan berdaya tahan untuk pelaksanaan melalui tindakan dengan menolak kepentingan individu demi meningkatkan prestasi dan kecemerlangan organisasi berterusan.

Kriteria *jaringan dan rangkaian* adalah keupayaan untuk memahami persekitaran luaran dan sensitiviti politik, sementara membina rangkaian strategik dan hubungan untuk mempengaruhi dan mengurus secara berkesan pihak berkepentingan utama.

Menurut J.D. Meier (2011), kriteria *nilai atau moral* sangat mustahak dan merupakan elemen yang tidak jelas kelihatan secara nyata namun sangat penting kerana berkaitan dengan kejujuran dan ketulusan, kesempurnaan dan keutuhan. Nilai atau moral adalah sifat jati diri yang merangkumi keikhlasan, keterbukaan, ketelusan, amanah, benar, berpegang kepada prinsip, tidak mudah dipengaruhi, boleh dipercayai, boleh pegang cakupannya dan lain-lain. Terdapat dua bahagian nilai iaitu nilai individu dan nilai organisasi. Nilai individu merujuk kepada himpunan kualiti unggul yang wujud dalam kalangan individu dan kualiti ini berteraskan kepada prinsip berpegang teguh kepada kejujuran dan

amalan bermoral tinggi. Ini bermakna, nilai ialah keselarasan di antara tindakan dengan prinsip moral, etika dan undang-undang serta keselarasan di antara kepentingan diri dengan kepentingan umum. Nilai organisasi pula tercermin dalam perumusan dan pelaksanaan kod etika, piagam pelanggan atau sistem dan proses kerja serta pematuhan kepada amalan terbaik. Kod etika berkenaan ditegaskan, diulangi dan dihayati oleh anggota organisasi berkenaan sehingga menjadi kebiasaan dan akhirnya menjadi budaya organisasi (Mohamad Fauzi Husin, 2016). Nilai organisasi adalah idea abstrak yang membimbing pemikiran dan tindakan organisasi. Walaupun terdapat perbezaan pendapat dan kemahiran boleh memberi manfaat kepada kejayaan sesebuah organisasi, satu kesatuan tujuan mesti dikekalkan agar organisasi menjadi berjaya, nilai-nilai di mana organisasi itu dibina mestilah sesuai untuk masa, tempat, dan persekitaran di mana organisasi akan beroperasi.

KESIMPULAN

Kepimpinan yang unggul disusuli dengan menformulasi tindakan-tindakan konkrit, cara pemikiran yang jauh ke hadapan dengan nilai-nilai murni akan menghasilkan pemimpin dan pekerja yang berdedikasi, berkompeteren dan berpotensi tinggi. Melalui program pembangunan dan pengembangan bakat maka sesebuah organisasi akan menghasilkan sumber tenaga manusia yang bukan sahaja mampu meningkatkan produktiviti dan kualiti malahan mampu memberi kejayaan dan kemajuan kepada manusia yang sebenar dengan mengamalkan budaya, adab, adat dan norma-norma masyarakat yang maju dan bertamadun.

RUJUKAN

Department of Human Resource Management. University of Kansas. *Talent Development System*. Retrieved December 12, 2019 from <https://humanresources.ku.edu/>

Jabatan Perkhidmatan Awam. (2005). *Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 6 Tahun 2005. Dasar Latihan Sumber Manusia Sektor Awam*. Putrajaya: Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia.

J.D. Meier. (2011). Sources of Insight Better Insights, Better Results. *Organizational Values: Actions are louder than Word*. Retrieved 21st, November 2019 from <http://sourcesofinsight.com/organizational-values/>

Lenny Sanicola. (2016). Part of HuffPost News. *The Importance of Talent Development as a Total Rewards Lever*. Retrieved 10th, December 2019 from <https://www.huffpost.com/entry/theimportance->

of-talent-development-as-a-
totalrewards_b_576c2d4ce4b0685ac3c16002

Mohamad Fauzi Husin. (2016). *Apa Itu Integriti?.* Kementerian Pertanian Industri dan Asas Tani. Retrieved 3rd, December, 2019 from <http://integritimoa.blogspot.com/2016/01/apa-itu-integriti.html>.

SolutionDot. (2017). *How Talent Management Process make Better Employees Performance.* Retrieved 30th October, 2019 from <https://solutiondots.com/blog/talent-management-process/>

Stacy Bronstein. (2016). *Bridging The Gap Between Employers' And Employees' Needs Is Key To "Future-Proofing" Hr, New Mercer Study Finds.* Retrieved 11th, November 2019 from <https://www.mercer.com/newsroom/global-talent-trends-2016.html>

The Partnering Group. (2019). *Talent Development Inspiring and developing talent in a diverse and rapidly changing world.* Retrieved 7 October, 2019 from <http://www.thepartneringgroup.com/manufacturereconsulting/talentdevelopment-2/>