

ANALISIS FAKTOR *TALENT MANAGEMENT* PADA KINERJA DOSEN FAKULTAS KOMUNIKASI DAN BISNIS UNIVERSITAS TELKOM.

ANALYSIS OF FACTOR TALENT MANAGEMENT ON PERFORMANCE LECTURER IN FACULTY COMMUNICATIONS AND BUSINESS TELKOM UNIVERSITY.

Bobby Wahyu Syahputra, Syarifuddin²

^{1,2}Prodi S1 Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom

¹bobbywahyu39@gmail.com²syarifuddin@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Pada umumnya untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan dalam suatu organisasi instansi penerapan *Talent Management* melibatkan keseluruhan pada faktor yang meliputi Proses perekrutan, proses orientasi, proses manajemen kinerja, pengakuan dan retensi, pendidikan pelatihan, dan proses pengembangan kaderisasi. Sehingga dapat mempertahankan tingkat kinerja karyawan Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis data yaitu analisis faktor serta menggunakan teknik pengambilan sampel *nonprobability sampling* dengan sub teknik sampling yaitu sampel jenuh. Responden yang diteliti dalam penelitian ini berjumlah 76 orang yang merupakan dosen tetap di Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat enam faktor awal yang menjadi faktor *talent management* pada kinerja dosen Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom, antara lain: Proses perekrutan dan seleksi, proses orientasi, proses manajemen kinerja, proses pengembangan kaderisasi, pengakuan dan retensi, dan pendidikan pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan pula bahwa dalam penelitian ini terbentuk satu faktor baru yang dinamakan faktor *talent management* serta faktor yang paling dominan yang menjadi faktor *talent management* yang dapat meningkatkan kinerja dosen Fakultas Komunikasi dan Bisnis.

Kata Kunci: *Talent Management, Kinerja, Manajemen Sumber Daya Manusia, Analisis Faktor, Universitas Telkom*

Abstract

Generally to achieve performance targets specified in an organization involves the application of a talent management agency overall on factors which include the recruitment process, the process of performance management process, orientation, recognition and retention, education, training and development process of cadre recruitment. So as to maintain the level of performance of employee Communication and Faculty of Business Telkom University. This research is quantitative research using techniques of data analysis factors as well as using the technique of sampling the sampling probability with sub sampling namely saturated samples. Respondents are examined in this study amountes to 76 people who is a lecture in the Faculty of Communications and Business Telkom University. Result of the study showed that there are six factors of early talent management factors on the performance of the Business and Communication Faculty lecturer University of Telkom, among others: the process of recruitment and selection, management process orientation, performance process development, recruitment recognition and retention, training and education. Result of study showed that in dominat factor that becomes a talent management factor that can improve the performance of lecturers of the faculty of Communication and Business.

Keywords: *Talent management, Performance, Human Resource Development, Analysis of Factors, Telkom University*

1. PENDAHULUAN

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang selalu melakukan penilaian kinerja para pegawai yang dimilikinya secara berkala. Dengan penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala, diharapkan tidak ada pegawai yang mengalami penurunan kualitas kinerja. Dengan kata lain, para pegawai akan dapat selalu meningkatkan kualitas kinerja terhadap pekerjaan masing-masing. Selain itu, perusahaan juga harus melakukan usaha untuk mempertahankan dan mengembangkan kinerja para pegawainya. Hal ini dikarenakan lebih sulit untuk mempertahankan pegawai yang telah diketahui dan diakui memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dan telah berpengalaman, dari pada melakukan rekrutmen guna mendapatkan pegawai yang baru untuk menggantikan posisi pegawai lama tersebut. Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja pegawai.

Dalam suatu organisasi, keberadaan karyawan mutlak dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan tujuan yang ingin dicapai. Organisasi yang mempunyai karyawan dengan talent yang sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan akan membuat perusahaan lebih kompetitif. Dengan semakin besarnya kesadaran

perusahaan-perusahaan akan talent tersebut, maka dewasa ini mereka bersaing untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi, baik dengan cara mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi. Kekurangan talent merupakan hal serius bagi pertumbuhan organisasi di masa depan. Dengan demikian merekrut dan mempertahankan orang-orang yang memiliki talent menjadi penting. Hal ini dikenal sebagai talent management (manajemen bakat) (Endratno,2012:1).

Capelli dalam Endratno (2012:1) berpendapat bahwa: “*Talent management* berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat.” semakin besarnya kesadaran perusahaan-perusahaan akan talent tersebut, maka dewasa ini mereka bersaing untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi, baik dengan cara mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi. Salah satu hal terpenting dalam pencapaian tujuan perusahaan adalah kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya. Setiap perusahaan pasti mengharapkan kinerja yang maksimal dari seluruh karyawannya karena hal tersebut akan berdampak pada pencapaian target dan tujuan perusahaan. Oleh hal itu, dibutuhkan SDM-SDM yang memiliki kinerja yang tinggi.

Seiring dengan adanya implementasi salah satu talent management di Fakultas Komunikasi dan Bisnis Telkom University dapat meningkatkan kinerja karyawannya sehingga didapatkan data sebagai berikut: Target kinerja pada Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom adalah 100%, dilihat dari grafik diatas bahwa kinerja dosen Fakultas Komunikasi dan Bisnis lebih dari target yang ditentukan yaitu pada tahun 2014 triwulan 3 (tiga) 97,65 dan triwulan 4 (empat) 102,44 mengalami peningkatan. Pada tahun 2015 triwulan 1 (satu) sebesar 104,4 triwulan 2 (dua) sebesar 103,17, triwulan 3 (tiga) sebesar 101,73 dan triwulan 4 sebesar 104,1. Dari uraian tersebut dapat dikatakan dengan melakukan penerapan salah satu dimensi pada *Talent Management* tingkat kinerja Dosen Fakultas Komunikasi dan Bisnis masih ditemukan inkonsistensi dalam kerjanya.

Pada umumnya untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan dalam suatu organisasi instansi penerapan *Talent Management* melibatkan keseluruhan pada faktor yang meliputi Proses perekrutan, proses orientasi, proses manajemen kinerja, pengakuan dan retensi, pendidikan pelatihan, dan proses pengembangan kaderisasi. Sehingga dapat mempertahankan tingkat kinerja karyawan Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom. Menurut Pella & Inayati (2011: 83) Salah satu manfaat dari pelaksanaan program manajemen talenta adalah tersedianya terus-menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing dan meningkatkan kinerja yang ada dalam intitusi atau perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk menganalisis lebih dalam faktor-faktor apa saja yang dapat mempertahankan atau meningkatkan kinerja dosen Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom dengan menggunakan pendekatan analisis faktor.

2. DASAR TEORI DAN METODOLOGI PENELITIAN

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Soeprihanto dalam Triyono (2012:14) menyatakan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah Manajemen personalia seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap fungsi-fungsi pengadaan, penarikan, pengembangan dan pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud membantu kearah tercapainya tujuan organisasi perusahaan atau individu dari pekerja dan masyarakat

2.2 Talent Management

Menurut Pella & Inayati (2011: 83) arti lain dari manajemen talenta adalah suatu proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa posisi-posisi kunci dalam perusahaan kita dapat diisi secara internal dengan dara terlebih dahulu, memantapkan suatu kelompok pusat pengembangan talenta yang terdiri atas sekumpulan SDM perusahaan yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualifikasi (*talent pool*). Ada begitu banyak manfaat program manajemen talenta sebagaimana dirasakan ribuan organisasi di dunia. Cerita halaman demi halaman di buku ini pun menyediakan gambaran berbagai manfaat manajemen talenta secara tersurat dan tersirat.

2.3 Kinerja

Menurut Cormicik dan Tiffin dalam Sutrisno (2010:172) kinerja merupakan kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu dalam menjalankan tugas adalah waktu yang dibutuhkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

2.4 Atribut

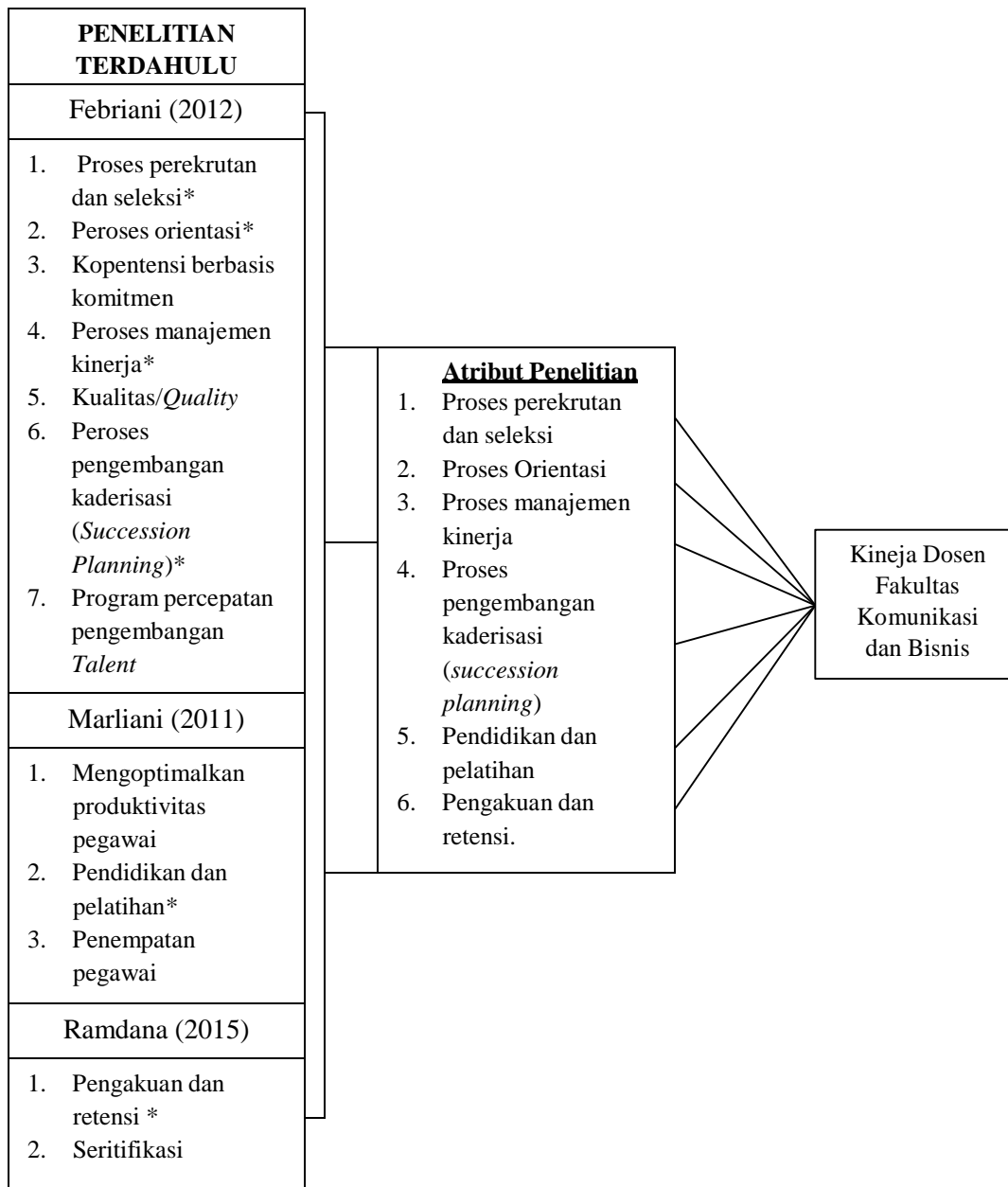
Atribut adalah faktor-faktor yang dipertimbangkan konsumen dalam mengambil keputusan tentang pembelian suatu merek atau kategori produk yang melekat pada produk atau menjadi bagian produk itu sendiri, Simamora dalam Jundurabbi et al (2004:3).

Berdasarkan penelitian pendahuluan dan penelitian terdahulu diperoleh enam atribut yang menjadi faktor *talent management* pada kinerja dosen Fakultas Komunikasi dan Bisnis yaitu: Proses perekrutan dan seleksi

adalah Proses prekrutan dan seleksi terkait dengan pencairan pegawai – pegawai yang memiliki talenta atau *talent*. Menurut Pella & Afifah (2011: 80-95) dalam Febriani (2012), Proses orientasi adalah terkait dengan bagaimana organisasi merancang program untuk menyambut talenta baru dalam organisasi melalui orientasi formal dan program *on-boarding* informal untuk mendukung karyawan segera produktif pada tahun pertama bekerja menurut Pella & Afifah (2011:80-95) dalam Febriani (2012), Proses manajemen kinerja adalah peningkatan manajemen kinerja pegawai yang ada di dalam sebuah perusahaan dapat dilakukan dengan cara menarik pegawai yang bertalenta dan memiliki kredibilitas tinggi yang selanjutnya akan dikembangkan dan dipertahankan oleh perusahaan, sehingga tujuan organisasi tercapai salah satu upaya untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan pegawai yang memiliki talenta adalah melalui *talent management* Febriani (2012), Pendidikan dan pelatihan adalah pengembangan terhadap para *talent* dimaksudkan untuk sampai pada jenjang jabatan yang tertinggi sehingga pengembangannya berlangsung secara terus-menerus agar meningkatkan kinerja termasuk setelah talenta memangku jabatan yang lebih tinggi. Berbagai macam cara dapat dilakukan untuk pengembangan para talenta, antara lain Pendidikan dan pelatihan menurut Menurut Davis (2007) dalam Marliani (2011), Proses pengembangan kaderisasi adalah terkait dengan bagaimana organisasi mengembangkan rencana strategis untuk meminimalkan gangguan yang dihasilkan dari kosongnya posisi penting, kritis, dan memiliki dampak tinggi bagi naik turunnya kinerja organisasi menurut Pella & Afifah (2011:80-95) dalam Febriani (2012).

2.6 Model Kerangka Penelitian

Adapun kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1



Keterangan: *Atribut yang digunakan dalam penelitian

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

Sumber : Febriani (2012), Marliani (2011), Ramdana (2015)

2.7 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan analisis faktor. Populasi dalam penelitian ini adalah dosen Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom berjumlah 76 dosen. Dalam menentukan jumlah sampel, peneliti menggunakan rumus sampel jenuh. Dengan mengambil semua jumlah dosen sebagai responden peneliti. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling*. Sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden.

3. PEMBAHASAN

Analisis faktor merupakan metode penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengelompokkan, dan mereduksi faktor-faktor yang merupakan dimensi suatu variabel (Wardhana *et al*, 2015:182). Pada penelitian ini peneliti menggunakan bantuan *Software Staistical of Social Science (SPSS) version 20 for windowa* dalam melakukan perhitungan untuk mendapatkan data yang akurat dan meminimalkan kesalahan pengolahan data.

3.1 KMO dan Bartlett Test Sphericity

Untuk menguji ketepatan dari faktor yang terbentuk digunakan uji statistik *Bartlett Test Sphericity* dengan nilai signifikan < 0.05 dan *Kaiser Mayer Olkin* (KMO) untuk mengetahui kelayakan analisis faktor. Apabila nilai indeks berkisar antara 0.5 hingga 1, maka analisis faktor layak dilakukan. Namun sebaliknya, bila nilai indeks tersebut di bawah 0.5, maka analisis faktor tidak layak dilakukan (Suliyanto dalam Lestari, 2005:123). Total faktor yang digunakan dalam penelitian ini adalah 6 faktor, yang tertuang dalam 14 pernyataan dalam kuesioner. Berikut hasil perhitungan dengan menggunakan KMO dan *Bartlett Test Sphericity*:

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.612
Approx. Chi-Square	64.269
Bartlett's Test of Sphericity df	15
Sig.	.000

Gambar 3.1
Hasil KMO dan *Barlett Test Sphericity*
Sumber: Olahan Data SPSS 21 (2016)

Berdasarkan gambar 3.1 diketahui bahwa hasil KMO adalah 0,612 dengan signifikansi 0,000. Karena angka KMO tersebut sudah diatas 0,5 dan signifikansi dibawah 0,05, maka faktor yang ada dapat dianalisis lebih lanjut dengan analisis faktor.

3.1 Anti Image Matrices

Setelah melakukan pengolahan data dengan KMO dan *Bartlett Test Sphericity*, langkah selanjutnya yaitu melihat korelasi antarvariabel independen yang dapat dilihat pada tabel *Anti Image Matrices* dengan memerhatikan nilai *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) sebagai berikut:

Gambar 3.1
Hasil KMO dan *Barlett Test Sphericity*

		Anti-image Matrices					
		V1	V2	V3	V4	V5	V6
Anti-image Covariance	V1	.839	-.152	-.027	-.047	-.215	.050
	V2	-.152	.798	.097	.114	-.081	-.255
	V3	-.027	.097	.866	.045	-.005	-.262
	V4	-.047	.114	.045	.742	-.242	-.197
	V5	-.215	-.081	-.005	-.242	.692	-.094
	V6	.050	-.255	-.262	-.197	-.094	.645
Anti-image Correlation	V1	.662 ^a	-.186	-.031	-.059	-.283	.067
	V2	-.186	.549 ^a	.116	.148	-.109	-.355
	V3	-.031	.116	.502 ^a	.056	-.007	-.350
	V4	-.059	.148	.056	.619 ^a	-.337	-.285
	V5	-.283	-.109	-.007	-.337	.688 ^a	-.141
	V6	.067	-.355	-.350	-.285	-.141	.591 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Sumber: Olahan Data SPSS 21 (2016)

Berdasarkan tabel 3.1 menunjukkan bahwa nilai MSA (angka diagonal pada *Anti Image Correlation*) $>0,5$, maka nilai dari setiap faktor yang ada dapat diprediksi dan dianalisis lebih lanjut.

3.2 Proses Factoring

Dalam menentukan faktor baru, dapat dilakukan dengan melihat nilai dari *Initial Eigenvalues* pada tabel *Total Variance Explained*. Secara jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.2 berikut:

Gambar 3.2
Hasil KMO dan *Barlett Test Sphericity*

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.180	36.331	36.331	2.180	36.331	36.331	1.908	31.800	31.800
2	1.103	18.388	54.719	1.103	18.388	54.719	1.375	22.919	54.719
3	.975	16.258	70.977						
4	.803	13.378	84.354						
5	.518	8.631	92.985						
6	.421	7.015	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sumber: Olahan Data SPSS 21 (2016)

Berdasarkan tabel 3.2 menunjukkan bahwa pada *component* pertama (*Initial Eigenvalues*) pada kolom *total* memiliki nilai sebesar 2,180 atau > 1 yang artinya nilai tersebut dapat dibentuk menjadi faktor baru. Sedangkan pada *component* pertama (*Initial Eigenvalues*) pada kolom *% of variance* memiliki nilai sebesar 36,331 yang artinya faktor-faktor (dimensi) yang digunakan dalam analisis faktor mampu menjelaskan variasi sebesar 36,331%. Berdasarkan pengolahan data diatas dapat diketahui bahwa dalam penelitian ini hanya ada 2 faktor baru yang terbentuk, hal ini dikarenakan pada *component* kedua sampai keenam nilai *total* (*Initial Eigenvalues*) yang dihasilkan < 1 .

3.3 Pengelompokan Faktor

Setelah terbentuk komponen baru, maka langkah selanjutnya adalah pengelompokan faktor yang dapat dilihat melalui *component matrix*. *Component matrix* bertujuan untuk menunjukkan distribusi variabel pada komponen yang terbentuk. Distribusi variabel yang menjadi kriteria dalam *component matrix* tersebut dapat dilihat berdasarkan *loading factor* yang memiliki nilai korelasi $> 0,5$. Semakin besar *loading factor*, maka semakin nyata variabel tersebut dapat dimasukkan dalam salah satu komponennya, begitu juga sebaliknya. Tabel *component matrix* dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3.3
Component Matrix

No	Faktor-Faktor	Component	
		1	2
1	Proses perekrutan dan seleksi	0,711	-0,170
2	Proses orientasi	0,538	0,126
3	Proses manajemen kinerja	-0,075	0,849
4	Pengakuan dan retensi	0,569	0,283
5	Pendidikan dan pelatihan	0,771	0,148
6	Proses pengembangan kaderisasi	0,434	0,713

Sumber: Olahan Data SPSS 21 (2016)

Berdasarkan tabel 3.3 menunjukkan bahwa 6 faktor awal yang ada akan masuk kedalam *component 1* (faktor baru), hal ini dikarenakan dalam penelitian ini hanya ada satu faktor baru yang terbentuk. Hasil pengolahan data *Component Matrix* diatas juga menunjukkan bahwa tidak terdapat faktor yang nilai korelasinya $< 0,5$, maka keenam faktor tersebut tidak perlu dilakukan rotasi faktor. Rotasi faktor dilakukan apabila terdapat lebih dari 1 *component* dan terdapat nilai yang setara didalam *component 1* dengan *component* yang lain (Wardhana *et al*, 2015:189)[21].

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas diketahui bahwa terdapat 6 sub faktor secara berurutan, yaitu: Proses perekrutan dan seleksi 71,1%, Proses orientasi 53,8%, Proses manajemen kinerja 84,9%, Pengakuan dan retensi 56,9%, Pendidikan dan pelatihan 77,1%, Proses pengembangan kaderisasi 71,3%. Dengan demikian dapat dilihat bahwa faktor paling dominan dalam penelitian ini adalah faktor kenyamanan dengan nilai korelasi tertinggi yaitu sebesar 0,812 atau 82,1%. Setelah dilakukan proses rotasi faktor terlihat perbedaan nilai korelasi yang semakin jelas. Sehingga dapat memudahkan untuk menentukan komponen mana masuk ke faktor satu atau faktor dua. Proses penentuan variabel awal akan masuk ke dalam *component* atau faktor satu dan dua dilakukan dengan melakukan perbandingan besar korelasi pada setiap baris. Variabel awal akan masuk ke dalam faktor dilihat dari nilai korelasi yang terbesar.

3.4 Penamaan Faktor (*Labelling*)

Setelah melakukan pengelompokkan faktor, tahapan terakhir dalam melakukan analisis data dengan menggunakan analisis faktor yaitu dengan memberikan penamaan faktor baru (*labelling*). Berdasarkan hasil pengolahan data *Total Variance Explained* dapat diketahui bahwa dari 6 faktor awal yang ada, pada akhirnya terbentuk 2 faktor baru yang dinamakan faktor yang dapat meningkatkan atau mempertahankan kinerja dosen Fakultas Komunikasi dan Bisnis. Faktor ini dinamakan faktor yang dapat meningkatkan atau mempertahankan kinerja dosen Fakultas Komunikasi dan Bisnis dikarenakan sub faktor dari faktor baru yang meliputi proses perekrutan, proses orientasi, proses manajemen kinerja, dan proses kaderisasi. Faktor-faktor tersebut yang harus lebih di perhatikan untuk mempertahankan tingkat kinerja dosen Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui beberapa kesimpulan yang diharapkan dapat memberikan jawaban atas rumusan masalah yang sebelumnya telah ditetapkan dalam penelitian ini. Adapun beberapa kesimpulan tersebut adalah kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil *questioner* yang disebarkan kepada 76 responden atau dosen di Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom terdapat 2 faktor dominan yang mempengaruhi kinerja dosen Fakultas Komunikasi dan Bisnis yaitu Faktor Proses Perekrutan dan Orientasi, Proses manajemen kinerja dan kaderisasi. Faktor Proses perekrutan dan orientasi merupakan faktor *Talent Management* yang paling dominan yang mempengaruhi kinerja dosen Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom.

DAFTAR PUSTAKA

- Bacal Robert (2001) *Performance Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama Anggota IKAPI
- Berger Lance & Berger Dorothy (2007). *The Hand Book Of Best Practices on Talent Management*. Jakarta: PT Warna Gemilang.
- Capelli, Peter. (2009). *Talent on Demand. Metode Baru Mendapatkan SDM Bertalenta Tepat Jumlah, Tepat Kualifikasi, dan Tepat Waktu. Diterjemahkan oleh Wendra Triana Rafelina. Jakarta: PPM.*
- Darmin Ahmad Pella & Afifah Inayati (2011) *Talent Management Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Dharma Surya (2005) *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gaspersz Vincent (2013) *All in one Integrated Total Quality Talent Management*. Bogor: Tri-Al-Bros .
- Groves, K.S. (2007). *Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices. Journal of Management Development*. 26, (3), 239-260.
- Hermin Endratno (2013) *TALENT MANAGEMENT DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI/21 Maret 2013/ Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Purwokerto.*
- Komariah Aan & Engkoswara (2010) *Administrasi Pendidikan*. Bandung: AFABETA, CV.
- Masharyono & Syamsul Hadi Senen (2015) *ANALISIS JOB PERFORMANCE PEGAWAI HONORER ADMINISTRASI DENGAN KOMPETENSI DAN JOB CHARACTERISTICS DALAM MENDUKUNG UNIVERSITAS MENCAPI LEADING AND OUTSTANDING PENDIDIKAN INDONESIA 2 Desember 2015/Universitas Pendidikan Indonesia/Bandung*
- Murdoko Widjio (2006) *Personal Quality Management: Mengefektifkan Pengelolaan Diri dengan Mengaktifkan Empat Pilar Kualitas Pribadi*. Jakarta: PT Elex Media Kumputindo
- Noor, Juliansyah. (2011). *Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah (edisi ke-1)*. Jakarta: KENCANA.
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi (edisi ke-5)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Sa'ud Syaefudin & Makmun Syamsuddin (2005) *Perencanaan Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sekaran dan Bougie. (2010). *Edisi 5, Research Methods for Business: A skill Building Approach*. New York: John Wiley @ Sons.
- Sanusi, Anwar. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat. Sihotang, A. (2007). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: ALPABETA Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods) (edisi ke-1)*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: : Alfabeta.

Vincent Gaspersz, (2012). *All-In-One Talent Management*. Bogor. PT Niaga Swadaya.

Alfabeta.<http://www.telkomuniversity.ac.id/index.php/page/history> 2016 diakses pada tanggal 6 Februari 2016.