

## Talent Management Perusahaan Multinasional Menuju Era New Normal : Tantangan dan Peluang

Hartono

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI

Jakarta – Indonesia

Email : hartono@stiami.ac.id

**Abstrak.** Pandemi Covid-19 menunjukkan ketidaksiapan di hampir semua sektor bisnis dan kehidupan sosial dalam merespon dan mengelola perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Namun, tibanya era normal baru, dipandang sebagai tantangan baru dalam beberapa aspek termasuk aspek dunia kerja. Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini sumber daya manusia (SDM) dan karyawan diharuskan untuk beradaptasi dengan pola kerja baru. Diperlukan suatu strategi baru dalam *talent management* untuk dapat mengelola SDM agar lebih produktif dan memiliki loyalitas kepada perusahaan. Penelitian ini bertujuan menjawab pertanyaan tentang tantangan apa yang dihadapi perusahaan multinasional dalam menerapkan sistem *talent management* menuju era new normal dan bagaimana strategi *talent management* dalam merebut peluang sehingga proses operasional perusahaan dapat terus berjalan, karena keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh SDM yang berbakat. Dalam studi ini digunakan pendekatan studi kasus dari desain penelitian kualitatif dan wawancara semi-terstruktur diaplikasikan untuk menggali lebih dalam tantangan dan peluang yang dihadapi oleh perusahaan multinasional sehingga mereka akan memiliki SDM yang unggul dan kompetitif yang memiliki ketahanan di era disrupsi. Penelitian ini membuktikan bahwa bakat, kompetensi dan kemampuan mengimplementasikan VUCA prime adalah faktor penting untuk mengelola SDM untuk pengembangan bisnis yang berkelanjutan. Untuk penelitian yang akan datang, disarankan untuk melakukan studi tentang bagaimana perusahaan multinasional membuat aplikasi sistem *talent management* yang terstandar dengan pendekatan yang berbeda.

**Kata Kunci:** Tantangan dan peluang, era normal baru, talent management

**Abstract.** Covid-19 pandemic shows the unpreparedness of almost all business sectors and social life in responding to and managing changes that have not happened before. However, the arrival of the new normal era, is seen as a new challenge in several aspects including aspects of the world of work. Therefore, companies in this case Human Resources (HR) and employees are required to adapt to new work patterns. A new strategy in talent management is also demanded to manage human resources to be more productive and have loyalty to the company. This study aims at answering the questions of what challenges faced by multinational companies in implementing talent management systems towards the new normal era and how talent management strategies seize opportunities so that the company's operational processes can continue to run, since the success of an organization is determined by the highly talented human power. In this research, a case study approach of a qualitative research design is employed and a semi-structured interview is used to dig deeper the challenges and opportunities faced by multinational companies so that they will have superior and competitive human resources who have resilience in the disruptive era. The research found that talents, competencies and the ability to implement VUCA prime are the crucial factors to manage the human resources for sustainable business development. For future research, it is recommended to conduct studies on how multinational companies create standardized applications of talent management systems with a different approach.

**Key Words:** Challenges and opportunities, new normal era, talent management

### PENDAHULUAN

Bencana pandemi virus corona (covid-19) telah menyebabkan seluruh tatanan perekonomian dunia berubah drastis,

termasuk Indonesia. International Monetary Fund (IMF) menyebutkan prediksinya bahwa pertumbuhan ekonomi global akan menjadi negatif. Pemerintah Indonesia telah

melakukan serangkaian sosialisasi dalam rangka pembatasan sosial berskala besar (PSBB) seperti social distancing, penggunaan masker, belajar, bekerja dan beribadah dari rumah selama masa pandemi Covid 19.

Saat ini masyarakat telah memasuki masa transisi dari pandemi Covid 19 ke new normal. Banyak daerah di Indonesia telah melakukan relaksasi, namun sayangnya banyak di antaranya yang tidak lagi memerhatikan protokol kesehatan. Bahkan dalam masa transisi ini, telah banyak masyarakat yang menerjemahkan sebagai kembali ke kehidupan normal. Hal ini dapat terlihat dari penuhnya mal-mal yang mulai dibuka, dan pasar-pasar tradisional serta restoran dan café-café yang mulai menerima pengunjung. Demikian pula dengan fasilitas publik seperti transportasi umum. Walaupun telah diberlakukan protokol kesehatan yang cukup ketat, namun faktanya, ancaman kasus Covid 19 tetap tinggi. Indonesia bahkan mengalami peningkatan jumlah kasus hingga mencapai 1000 kasus per hari. Setelah beberapa hari relaksasi, Indonesia mengalami peningkatan tertinggi dalam jumlah kasus yang mencapai lebih dari 1.000 kasus per hari.

Dalam dunia bisnis, perusahaan harus dapat memastikan aktivitas karyawan agar tetap lancar dan aman. Dengan diberlakukannya new normal, masyarakat diharapkan dapat kembali menjalankan aktivitas seperti sedia kala. Bisnis, perkantoran, hingga fasilitas publik akan kembali beroperasi dengan beberapa penyesuaian, yaitu mengurangi kontak fisik, menghindari kerumunan dan melakukan proteksi diri dengan penggunaan masker saat bepergian, sesuai dengan anjuran pemerintah. Baik perusahaan swasta maupun instansi pemerintah harus mempertimbangkan banyak hal sebelum memutuskan sistem kerja yang baru lagi. Divisi sumber daya manusia (SDM) bahkan harus bergerak cepat mengatur jadwal kerja karyawan dengan pembagian *shift*. Hal ini disebabkan oleh anjuran pemerintah yang meminta instansi ataupun perusahaan swasta agar menetapkan maksimal hanya diperbolehkan 50% dari jumlah total karyawan yang bekerja di kantor

setiap harinya. Oleh karena itu, beberapa instansi menetapkan ritme kerja karyawan dengan pola 2 *shift*, yaitu pagi dan siang. Sementara itu, beberapa perusahaan menggunakan sistem kerja karyawan dengan metode 'selang seling' (satu hari masuk kerja dan satu hari libur) sehingga dapat bergantian dengan karyawan lainnya.

Sumber daya manusia (SDM) adalah asset terpenting perusahaan. Oleh karena itu, harus dipastikan bahwa setiap perusahaan dapat mengelola para karyawannya dengan sebaik-baiknya agar tumbuh motivasi, produktifitas, hingga loyalitas kepada perusahaan. Di era teknologi saat ini, pada umumnya perusahaan sudah menggunakan sistem, *human capital* dalam mengelola sumber daya manusianya, dan salah satu strateginya adalah menggunakan *talent management*. Hal ini disebabkan antara lain karena hingga saat ini, masih banyak karyawan yang oleh perusahaan ditempatkan kurang sesuai dengan kompetensi dan talentanya. Menurut survei yang dilakukan Nugrahani dan Wulansari (2018), dari 17.632 koresponden, pada tahun 2014, 73% karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, 54% diantaranya tidak memiliki ketersesuaian antara latar belakang pendidikan dan pekerjaan dan 60% karyawan tidak memiliki jenjang karir di perusahaannya.

Dari uraian di atas, maka penelitian ini ditujukan untuk menjawab pertanyaan tentang tantangan apa yang dihadapi perusahaan multinasional dalam menerapkan sistem *talent management* menuju era *new normal* dan bagaimana strategi *talent management* dalam merebut peluang sehingga proses operasional perusahaan dapat terus berjalan.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Pengertian Talent Management**

Knez & Ruse (dalam Berger & Berger, 2004: 231) mengemukakan definisi *talent management* yaitu jumlah, tipe dan kualitas para karyawan yang akan mencapai sasaran operasional strategis perusahaan secara efektif. Fokusnya ada pada pentingnya melakukan identifikasi terhadap portofolio talenta yang optimal, dengan menghitung

dampak investasi pada kemampuan perusahaan untuk mencapai sasaran strategis dan operasional yang sesuai atau melebihi dari yang diharapkan. Sementara itu Smilansky (2006) menjelaskan bahwa:

“ An integrated set of corporate initiatives aimed at improving the caliber, availability and flexible utilization of exceptionally capable (high potential) employee who can have a disproportionate impact on business performance.”

Kedua definisi di atas menyatakan bahwa *talent management* (manajemen talenta) pada dasarnya adalah gabungan inisiatif yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan keunggulan bisnisnya dengan mengoptimalkan karyawan bertalentanya. *Talent management* berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat, seperti dinyatakan oleh Capelli (2009) yang dikutip oleh Andry (2011).

Konsep *manajemen talenta* atau manajemen bakat ini pertama kali dikemukakan oleh McKinsey & Company pada tahun 1997 dan dipopulerkan oleh McKinsey dalam buku “*War For Talent*” (McKinsey, 2007). Dalam perkembangannya, *manajemen talenta* dianggap penting di dunia bisnis karena semakin lama semakin banyak organisasi atau perusahaan yang menganggap bahwa SDM adalah asset terbesar perusahaan. SDM yang berkualitas akan mengarahkan perusahaan kepada keberhasilan dan keberlangsungan bisnis. Namun sebaliknya, SDM yang berkualitas rendah, akan membawa perusahaan kedalam kondisi yang buruk. Demikian besar kesadaran perusahaan akan pengelolaan SDM sehingga menuntut perusahaan untuk mampu mempertahankan talenta-talenta terbaiknya agar tidak membuat mereka berpaling kepada pesaingnya dengan tawaran yang lebih menarik. Pengelolaan khusus harus dilakukan melalui manajemen talenta untuk menjadikan talenta sebagai karyawan kunci yang dapat menjadikan organisasi unggul. Strategi manajemen talenta pada perusahaan disesuaikan dengan visi,

tujuan, dan strategi perusahaan, agar SDM perusahaan dapat secara dinamis pula menyesuaikan strategi bersaing menghadapi perubahan lingkungan bisnis (Carol, 2004; Jyotsna, 2007).

Manajemen talenta merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh manajemen organisasi secara proaktif, yang pada praktiknya harus selalu mengacu pada tiga hal berikut: 1). Fokus pada identifikasi, seleksi, pengembangan dan mempertahankan karyawan dengan kinerja tinggi yang menjadi contoh bagi karyawan lain. 2). Fokus pada identifikasi dan pengembangan karyawan yang memiliki kualifikasi tinggi sebagai pemimpin masa depan organisasi. 3). Fokus pada klasifikasi dan investasi terhadap karyawan sesuai dengan kontribusi yang diberikan kepada organisasi ( Berger dan Berger, 2008:4).

Pella dan Inayati (2011:84) menyatakan bahwa manajemen talenta adalah sebuah proses di mana setiap tahap dan aspek dalam manajemen talenta memiliki keterkaitan dengan aspek-aspek lainnya. Jika berbicara tentang proses manajemen yang berkelanjutan, kita akan diingatkan oleh 5 tahapan. 1. Tahap perencanaan kebutuhan talenta. 2. Pembentukan citra organisasi sebagai daya tarik bagi talenta tinggi di bursa talenta. 3. Mengelola talenta yang baru bergabung ke organisasi dan memasukkannya ke dalam bagian yang produktif dalam organisasi. 4. Pelaksanaan program pemeliharaan talenta untuk dapat mempertahankan keberadaan talenta dalam organisasi. 5. Memastikan ketersediaan talenta ke setiap bagian organisasi untuk dapat meningkatkan keunggulan setiap lini dalam organisasi.

Sementara itu, berbicara soal manfaat keberadaan manajemen talenta, Pella dan Inayati (2011:87) menyatakan bahwa secara garis besar terdapat 3 manfaat utama dari keberadaan dan pelaksanaan manajemen talenta dalam organisasi. Pertama, dengan adanya manajemen talenta, berarti adanya kepastian tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas. Kedua, Hasil kerja manajemen talenta yang sesuai dengan target perusahaan, akan memacu perusahaan untuk

memiliki *competitive advantage* yang memungkinkannya menjadi lebih unggul dibandingkan kompetitornya. Ketiga, dengan adanya manajemen talenta yang berkinerja baik, akan membuktikan kepada masyarakat reputasi perusahaan yang baik, selain itu akan membuat karyawan memiliki motivasi untuk terus menjadi bagian dari perusahaan tersebut karena telah terbangun loyalitas yang tinggi.

### **Strategi Talent Management menghadapi era new normal**

Untuk dapat melanjutkan bisnis dan pekerjaan di era new normal, setiap SDM harus mampu untuk beradaptasi guna membangun atmosfer SDM yang unggul dan dapat disusun *link and match* perencanaan SDM. Meskipun sudah memasuki masa transisi dan new normal, para pelaku bisnis dan industri harus tetap fokus mengelola SDM dengan segala bentuk perubahannya dan kemungkinan-kemungkinan yang dapat terjadi. Bahkan era new normal ini adalah masa yang tepat dimana *talent management* mulai merancang program untuk keberlangsungan bisnis.

Di era new normal ini, kita memasuki era disrupsi, dimana teknologi telah berevolusi dan menuntut masyarakat dari segala lapisan untuk terlibat. Jika kita hanya berfokus pada istilah akronim yang digunakan di era disrupsi ini, yaitu VUCA (Volatility/bergejolak, Uncertainty/ketidakpastian, Complexity/kekacauan, Ambiguity/kebiasan), maknanya cenderung negatif. Bob Johansen (2009), mengingatkan bahwa gejolak VUCA harus dilawan dengan VUCA Prime (Vision/visi, Understanding/pemahaman, Clarity/kejelasan, dan Agility/kelincahan) yang bermakna positif, sehingga membuat kita memiliki optimisme dalam bekerja.

Menurut Cunningham (2007) manajemen bakat dapat dikontekstualisasikan dengan memperhitungkan dua pilihan strategis, yaitu menyelaraskan manusia dengan peran dan menyelaraskan peran dengan manusia. Menyelaraskan manusia dengan peran menyiratkan preferensi terhadap perekrutan bakat, pembelajaran dan pengembangan sambil menyelaraskan peran

dengan manusia yang berfokus pada pemanfaatan bakat melalui lingkungan kerja yang mendukung. Harus diingat bahwa kedua pilihan strategis tidak dapat diimplementasikan secara terpisah tetapi harus dilihat sebagai dua sisi dari mata uang yang sama. Itulah sebabnya mengapa McCauley dan Wakefield (2006) menyatakan bahwa manajemen bakat harus menjadi lebih strategis, terkoneksi dan berbasis luas.

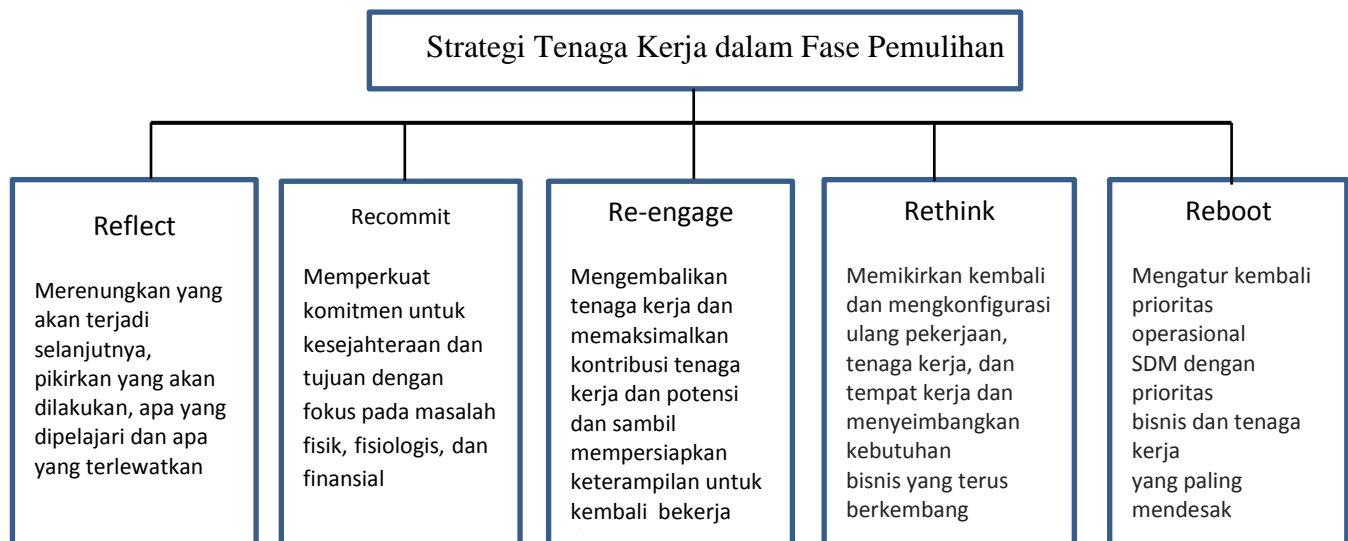
Glen (2007) menyatakan bahwa bakat adalah produk dari kemampuan, karakter dan peluang. Kemampuan dalam hal ini adalah kompetensi, pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Sementara yang dimaksud dengan karakter adalah motivasi, keterlibatan, kepuasan, tantangan dan kesejahteraan. Unsur lainnya yang merupakan bagian dari faktor bakat adalah peluang. Manajemen talenta dapat didefinisikan sebagai pendekatan terintegrasi strategis untuk mengelola karier dari menarik, mempertahankan, dan mengembangkan hingga mentransisikan sumber daya manusia organisasi (TalentAlign 2007). Joubert (2007) mendefinisikan bakat melalui identifikasi delapan elemen yang menjadi ciri orang yang benar-benar berbakat. Delapan elemen ini adalah:

- a. Memiliki hasrat untuk belajar;
- b. Responsif terhadap model peran dan pengaruh inspirasional;
- c. Haus akan prestasi
- d. Memiliki ambisi dan dorongan untuk supremasi;
- e. Ketidaksesuaian dan perselisihan;
- f. Swasembada dan preferensi untuk menyendiri;
- g. Kerentanan fisik;
- h. Personal branding.

Deloitte (2020) mengungkapkan 3 (tiga) fase yang harus dihadapi semua pemimpin yang ulet di tengah wabah COVID-19, yaitu: (a). *Menanggapi* - berurusan dengan situasi saat ini dan mengelola kesinambungan, (b) *Memulihkan* - belajar dan muncul lebih kuat, (c) *Berkembang* - mempersiapkan dan membentuk "normal baru". Sementara itu, strategi tenaga kerja dalam fase pemulihan dapat diatur dengan melalui 5 (lima) tindakan penting yaitu

*reflect, recommit, re-engage, rethink, reboot.* Tindakan ini dapat membantu organisasi untuk menjembatani respons krisis menuju normal baru dengan meletakkan fondasi untuk

berkembang setelah krisis (Deloitte, 2020), seperti diilustrasikan dalam gambar I di bawah ini.



Gambar I Strategi Tenaga Kerja dalam Fase Pemulihan  
Sumber : Deloitte Publication (2020)

## METODOLOGI

Riset ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Yin (2009) menyatakan bahwa:

"The Case study approach is a research strategy entailing an empirical investigation of a contemporary phenomenon within its real life context using multiple sources of evidence, and is especially valuable when the boundaries between the phenomenon and context are blurred " (Yin, 2009).

Studi kasus adalah sebuah 'kisah' yang unik, khusus, menarik yang berasal dari berbagai subjek. Studi kasus akan menjelaskan kepada kita tentang cerita atau bagaimana sebuah kasus dapat terjadi (Neale, et.al., 2006). Penjelasan yang didapat dari studi kasus dapat mengantarkan pada pemahaman yang lebih baik tentang suatu hal dan bahkan membuka kesempatan untuk menggali lebih mendalam sebuah permasalahan yang lebih besar.

Partisipan penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive*. Metode pengumpulan data menggunakan metode wawancara mendalam dengan teknik semi-

terstruktur. Selain itu pengumpulan data juga diperoleh dari dokumen. Partisipan dalam penelitian ini adalah *5 Talent Manager*, untuk menggali informasi tentang tantangan apa yang dihadapi perusahaan multinasional menuju era new normal dan bagaimana strategi *talent management* dalam merebut peluang sehingga proses operasional perusahaan dapat terus berjalan.

Menurut Bogdan dan Biklen pada Moleong (2007: 248) analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesisnya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan pada orang lain. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengacu pada konsep Mudjia Rahardjo (2017) yang mengklasifikasikan analisis data dalam enam langkah, yaitu : pengumpulan data, penyempurnaan data, pengolahan data, analisis data, proses analisis data, simpulan hasil penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara dengan 5 *talent manager* di perusahaan multinasional diperoleh data bahwa sejak masa pandemi covid 19, sudah terlihat adanya pergeseran dalam tata cara bekerja, seperti berkolaborasi dengan sesama anggota divisi atau *project* hingga berinteraksi dengan klien. Di masa pandemi ini, *shifting* dari perilaku dan pola kerja kontras sekali. Hal ini akan memengaruhi teknologi proses bisnis di perusahaan. Secara operasional teknologi, bekerja jarak jauh menjadi suatu standar baru. Ketergantungan dengan jaringan dan teknologi pun semakin tinggi dan kritis.

Pada masa sebelum covid 19, tantangan yang dihadapi lebih banyak terkait efisiensi, dan perbaikan berkelanjutan. Namun saat ini tantangan utamanya adalah “VUCA” dimana semua orang harus bergerak lebih cepat. Oleh karena itu, masalah SDM menjadi fokus utama setiap perusahaan dan harus disiapkan langkah antisipasinya. Strategi perusahaan harus lebih cepat sehingga menangani *talent* pun berbeda. *Talent-talents* yang ada harus dilatih kembali dengan training, workshop atau FGD untuk meningkatkan skills dan kompetensinya (Glen, 2007). Secara berkala, evaluasi terhadap *talent* dilakukan agar dapat memantau perkembangan kinerjanya, mulai dari sikap responsifnya, prestasi, ambisi dan keinginannya yang kuat untuk belajar. Hal ini antara lain merupakan indikator dari seseorang yang berbakat (Joubert, 2007). Dalam menghadapi new normal, setiap *talent* juga harus memahami makna positif VUCA prime yaitu *Vision (visi)*, *Understanding (pemahaman)*, *Clarity (kejelasan)* dan *Agility (kelincahan)*. Pemahaman *talent* akan keempat elemen VUCA prime ini akan menentukan kompetensi mereka masing-masing yang tercermin dalam kinerjanya (Johansen, 2012).

Di era digital ini HR tidak bisa lagi hanya duduk manis dan menunggu lamaran masuk dari kandidat namun harus lebih proaktif dan bersaing dengan perusahaan lain terutama kompetitornya dalam menarik kandidat yang tepat dan berkualitas. Di Indonesia, pekerja lebih memilih budaya atau

lingkungan kerja sebagai salah satu faktor utama yang menentukan kebahagiaan mereka saat bekerja. Oleh karena itu semakin penting bagi para *talent manager* untuk “mempromosikan” lingkungan/budaya kerja perusahaan guna menarik kandidat yang sesuai.

Dalam menjembatani masa krisis menuju new normal, ada 5 tindakan penting yang harus dilaksanakan yaitu *reflect*, *recommit*, *re-engage*, *rethink*, *reboot*. Langkah-langkah ini sangat penting untuk dilaksanakan karena dapat membantu organisasi untuk menjembatani masa krisisnya menuju new normal (Deloitte, 2020). Selain itu, untuk menghadapi new normal perlu dibangun *working environment* yang sehat dan stimulus berupa insentif untuk mendorong karyawan bekerja lebih efisien dan produktif. Upaya mengembangkan *working environment* yang sehat dapat dilakukan dengan menciptakan sebuah kantor dengan konsep *open space*, *modern*, *eco-friendly* dan *high-technology*. Selain itu konsep 3T (Tepat Mutu, Tepat Waktu, Tepat Sasaran) dan 3K (Komunikasi, Koordinasi, Kolaborasi) juga harus diterapkan agar para *talent* dapat memberikan kontribusi positif untuk perusahaan baik di masa pandemi covid 19 maupun di era *new normal*.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan bakat, kompetensi dan kemampuan mengimplementasikan VUCA prime (Vision, Understanding, Clarity, Agility) adalah faktor penting untuk mengelola SDM untuk pengembangan bisnis yang berkelanjutan di era new normal. Upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh *talent manager* untuk menjaga agar SDM dapat beradaptasi dengan perubahan adalah membekali para *talent* dengan pelatihan, *workshop*, *Focus Group Discussion* (FGD), dan *sharing session* agar tetap mampu menunjukkan profesionalisme kinerjanya di era new normal. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan studi tentang bagaimana perusahaan multinasional membuat aplikasi sistem *talent management* yang terstandar

dengan pendekatan yang berbeda.

### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada LPPM Institut STIAMI yang telah mengikutsertakan paper hasil riset ini dalam Seminar Nasional 2020 : "Peluang dan Tantangan Indonesia dalam menghadapi Era New Normal"

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Bhatnagar Jyotsna. (2007). "Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention", *Employee Relations* Vol. 29 No. 6, pp. 640-663.
- Berger, Lance dan Berger R, Dorothy, (2004), *The Talent Management Handbook*, McGraw-Hill, USA.
- Berger, L.A., dan Berger, D.R. (2008). *Best Practice on Talent Management: mengidentifikasi, mengembangkan dan mempromosikan orang terbaik untuk membangun keunggulan organisasi*. Cetakan ke-2. Jakarta: Penerbit PPM.
- 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.
- Carol B. 2004. Build a Talent Strategy to achieve your desired business results, *Handbook of Business Strategy*.133-139.
- Cunningham, I. (2007), "Talent management: making it real". *Development and Learning in Organizations*, Vol. 21 No. 2, pp.
- Davison, G.C & Neale J.M. (2006). *Psikologi Abnormal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Deloitte Publication (2020). *Workforce strategies for post-COVID-19 recovery*. Deloitte Development LLC. Deloitte Design Studio, Canada. 20-6558T. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/human-capital/deloitte-uk-workforce-strategies-for-post-covid-recovery-workbook.pdf> (Diakses pada 7 April 2020).
- Glen, C. 2007. Fostering Talent Opportunity: Getting Past First-Base. *Strategic Direction*, Volume 23 (10), 3-5
- Johansen, Bob. (2012). Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. <https://www.amazon.com/Leaders-Make-Future-Leadership-Uncertain/dp/1609944879> (Diakses pada 5 Mei 2020).
- Joubert, D. (2007). *Talent Management: Deliberate practice for success*. Randburg: Knowres Publishing.
- McCauley, C. dan Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century. *The Journal for Quality and Participation*. Vol. 29. No. 4. Hal. 4-7.
- Moleong, Lexy J. (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya. Offset, Bandung
- Nugrahani, Annisa; Puspita Wulansari; Yuvaraj Ganesan (2019). Talent Management Implementation Impact on Employee Career Development Case Study in Batam. *ICBSI 2018 International Conference on Business Sustainability and Innovation*
- Pella, D. A. & Inayati, A. (2011). *Manajemen Talenta: Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rachmadhan, Andry Eka (2011), Pengaruh Talent Management Dan Performance Appraisal Terhadap Succession Planning Pada Karyawan Direktorat Hcga & Unit Hrc Di Kantor Pusat Pt Telekomunikasi

Indonesia, Tbk. *Naskah Akademik*.  
(Tidak dipublikasikan)

Rahardjo, Mudjia. (2017). *Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya*. Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.

Smilansky, Jonathan. (2006). *Developing Executive Talent, 2006*, Jossy Bass – Inprint.

Talent Align. (2007). *Talent Management Processes in Organizations*, [http://www.talentalign.com/talent\\_management\\_processes\\_in\\_organization.htm](http://www.talentalign.com/talent_management_processes_in_organization.htm)(Diakses pada 5 April 2020).

The McKinsey Quarterly: *The Online Journal of McKinsey & Co.* (2007). The war for talent. Elizabeth G. Chambers, Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steven M. Hankin, And

Edward G. Michaels Iii. *The Online Journal of McKinsey & Co. The McKinsey Quarterly*

Yin, Robert K. (2011). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

**Website:**

<https://www.harmony.co.id/blog/strategi-ukm-dalam-menghadapi-era-new-normal>

<https://www.goodnewsfromindonesia.id/2020/06/19/automasi-sistem-hr-bantu-perusahaan-terapkan-kebijakan-new-normal>

<https://swa.co.id/swa/trends/apa-saja-yang-harus-disiapkan-pemilik-bisnis-dan-praktisi-hr-jelang-new-normal>

<https://www.talenta.co/blog/insight-talenta/pengertian-dan-manfaat-talent-management/>