



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan BFI Finance Indonesia berdiri pada tahun 7 April 1982 pada awalnya PT BFI Finance Indonesia bernama PT Manufacturers Hanover Leasing Indonesia, hal tersebut merupakan hasil bentuk kerja sama antara Manufacturer Hanover Leasing Corporation yang berasal dari Amerika Serikat dengan mitra lokal atau pemegang saham lokal. BFI Finance merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pembiayaan terlama yang berada di Indonesia dan perusahaan pembiayaan yang pertama dalam mencatatkan sahamnya di BEI Jakarta dan Surabaya sehingga BFI menjadikan perusahaan yang melakukan go public pada tahun Mei 1990 dan memiliki kode yaitu saham BFIN dan berikut adalah logo dari PT. BFI Finance Indonesia.



Gambar 2.1 Logo BFI Finance Indonesia

Sumber: (PT. Bank Finance Indonesia Tbk, 2008)

Tahun 1990 perusahaan BFI Finance mengubah nama menjadi PT. Bunas Finance Indonesia, namun setelah diberikan izin sebagai perusahaan pembiayaan, dan mendaftarkan diri kepada Bursa Efek Indonesia dengan kode perusahaan BFIN. Beberapa tahun kemudian pada tahun 1997- 1998 BFI Finance berhasil melewati krisis ekonomi dengan menjalankan proses restrukturisasi utang, dan BFI Finance juga mengalami perkembangan yang cukup pesat, pada tahun 2001 PT Bunas Finance Indonesia resmi mengganti nama menjadi PT. BFI Finance, saham BFI hampir sebesar 42,8% dimiliki oleh konsorsium Trinugraha Capital SA yang terdiri dari TPG dan Northstar Grup, dan sisa saham dari BFI dimiliki oleh pemegang saham institusi lokal dan internasional serta pemegang saham publik. Pada umumnya usaha kegiatan yang dilakukan BFI Finance meliputi 3 jenis pembiayaan, yaitu:

1. Pembiayaan terhadap Modal kerja (Investasi, dan Multiguna yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan produktif maupun untuk pengembangan usaha atau untuk memenuhi kebutuhan konsumtif seperti biaya pernikahan, *renovasi* atau perbaikan rumah)
2. Pembiayaan *sales* dan *Lease back* yaitu pembiayaan untuk membeli mesin dan alat berat baik yang baru maupun yang bekas sehingga dapat menunjang produktivitas usaha seperti mesin *excavator*, *bulldozer*, *crane* dan *forjlift* maupun dalam jenis kendaraan seperti truk, mesin cerak dan mesin industri atau alat alat kesehatan.
3. Pembiayaan tanpa agunan atau jaminan untuk memenuhi kebutuhan pendidikan, perjalanan wisata dan pengembangan usaha mikro maupun menengah (UMKM)

PT. BFI Finance mempunyai nilai nilai budaya perusahaan yaitu **“GREAT”** dan memiliki arti yaitu **G**iat (memperbaiki diri secara berkelanjutan), **R**ealisasikan (saling menghormati dan peduli), **E**kstra (layanan kepada pelanggan internal dan eksternal), **A**bsolut dan integritas (kebijakan dan keseimbangan antara perspektif baik kata dan tindakan terhadap situasi dan kondisi, termasuk kejujuran dan ketulusan maupun komitmen), **T**im kerja yang solid dan saling percaya (kerjasama yang utuh dan optimal dapat diperoleh dari kepercayaan yang

sudah dibangun dari berbagai situasi dan kondisi). Dari nilai-nilai budaya perusahaan BFI Finance pada tahun 2007 mendapatkan salah satu penghargaan yaitu Moody's dengan rating Baa1(id) dengan layanan unggulan yaitu Pinjaman Dana melalui Jaminan BPKB (Buku Pemilik Kendaraan Bermotor)

Sehingga BFI Finance memiliki jaringan pemasaran terbesar di Nusantara dengan memiliki kantor cabang sebesar 342 dan gerai sebanyak 173 yang sudah tersebar di 33 dari 34 provinsi di Indonesia, tak heran BFI Finance memiliki karyawan sebesar 13000, tak heran apabila PT BFI Finance Indonesia mampu meraih penghargaan dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2019, dan salah satu penghargaan yang di capai oleh PT BFI Finance Indonesia yaitu *Platinum Award* dalam "Indonesia CSR Award-II-2018" untuk Kategori Perusahaan Terbuka *Multifinance* oleh majalah *Economic Review*, pada 23 Februari 2018 di Hotel Crowne Plaza Jakarta.

2.2 Profil Perusahaan

2.2.1 Lokasi Perusahaan

Untuk lokasi dari PT. BFI Finance Indonesia Tbk berpusat di BFI Tower – Sunburst CBD Lot 1.2, Jl. Kapt. Soebijanto Djojohadikusumo BSD City, Tangerang Selatan 15322 – Indonesia.



Gambar 2.2 Gedung Pusat PT BFI Finance (Head Office)

Sumber (PT. Bank Finance Indonesia Tbk, 2008)

2.2.2 Visi PT BFI Finance Indonesia Tbk

PT BFI Finance Indonesia memiliki visi, yang bertujuan untuk cita cita maupun nilai nilai yang ada di dalam perusahaan sehingga perusahaan mempunyai gambaran tentang masa depan yang ingin dicapai. Dan ini merupakan Visi dari PT BFI Finance Indonesia

“Menjadi mitra solusi keuangan yang terpercaya yang turut berkontribusi terhadap peningkatan taraf hidup masyarakat”

2.2.3 Misi PT BFI Finance Indonesia Tbk

PT BFI Finance Indonesia memiliki misi yang bertujuan untuk mencapai tujuan nya, dan misi ini berfungsi untuk bagaimana yang harus dilakukan dalam mencapai visi yang sudah dibuat. Dan ini merupakan Misi yang ada di PT BFI Finance Indonesia:

1. Menyediakan solusi keuangan yang terpercaya dan efektif kepada pelanggan kami.
2. Mencapai tingkat pengembalian modal yang superior dan mempertahankan reputasi kami sebagai perusahaan publik terpercaya.
3. Menyediakan lingkungan komunitas yang mendidik para pemimpin masa depan dari organisasi.
4. Membangun hubungan kerja sama jangka panjang dengan mitra bisnis kami berdasarkan saling percaya dan menguntungkan
5. Memberikan kontribusi yang positif bagi masyarakat

2.2.4 Nilai PT BFI Finance Indonesia Tbk

Setiap perusahaan wajib dalam memberikan nilai nilai dasar kepada karyawan nya, hal ini yang membuat PT.BFI Finance harus memiliki nilai nilai dasar untuk karyawan nya karena nilai nilai ini di gunakan untuk mengembangkan *soft skill* dan kemampuan seseorang atau kompetensi dari setiap individu. Dari nilai nilai ini dapat menjadi acuan dalam

mengembangkan ide dan inovasi agar terus berimprovisasi dengan core value, dimana core value yang di ciptakan PT BFI Finance yaitu **GREAT**.



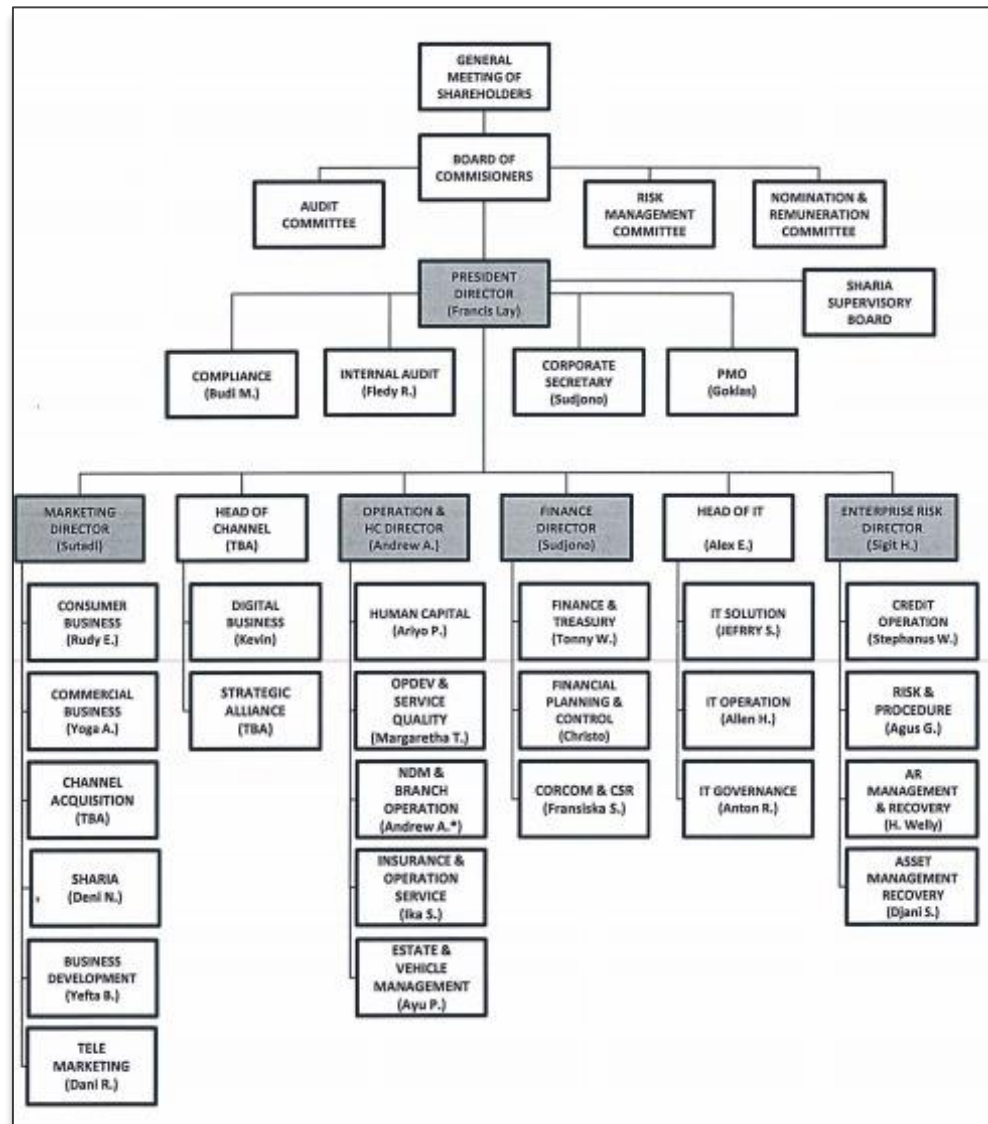
Gambar 2.3 *GREAT Core Value* PT. BFI Finance Indonesia, Tbk

Sumber: (PT. Bank Finance Indonesia, Tbk, 2020)

- G** : Giat Memperbaiki Diri Secara Berkesinambungan
- R** : Realisasikan Saling Menghormati dan Peduli
- E** : Ekstra Layanan kepada Pelanggan Internal dan Eksternal
- A** : Absolut dan Integritas
- T** : Tim Kerja yang Solid dan Saling Percaya

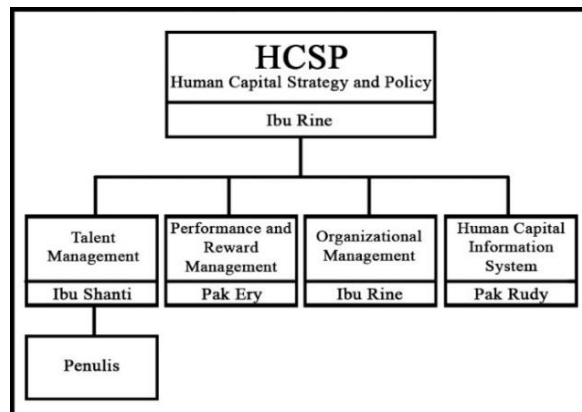
Dari penjelasan diatas mengenai *Core Value* yang dimiliki oleh PT.BFI Finance Indonesia, merupakan sebuah fondasi dari masing masing pribadi karyawan dan menjadi sebuah *culture* di dalam perusahaan ketika memulai atau menyanyikan yel-yel **GREAT PEOPLE GREAT PEOPLE** dan menjadikan sebuah tradisi karyawan sebelum memulai aktivitas ketika bekerja karena dari yel yel tersebut tersirat nilai nilai dari PT. BFI Finance Indonesia.

2.2.5 Struktur Organisasi PT. BFI Finance Indonesia, Tbk



Gambar 2.6: Struktur Organisasi PT BFI Finance, Tbk

Sumber: (PT. Bank Finance Indonesia, Tbk , 2019)



Gambar 2.7 Kedudukan Penulis didalam struktur organisasi yang sudah diberikan oleh Divisi HC *Recruitment* PT BFI Finance Indonesia Tbk.

Sumber: (PT. Bank Finance Indonesia Tbk, 2019)

Struktur Organisasi diatas merupakan struktur organisasi di BFI Finance Indonesia dan memiliki beberapa bagian divisi sehingga divisi satu dapat mempengaruhi divisi lainnya, dan penulis ingin menyampaikan bahwa di setiap struktur mempunyai masing masing tanggung jawab. Untuk divisi *Human Capital* terbagi dalam beberapa bagian yaitu:

- Human Capital Recruitmen
- Human Capital Organizational Development
- Human Capital Social and Policy (HCSP) untuk divisi Human Capital Social and Policy didukung oleh *Talent Management*.

Seperti hal nya dimana penulis memiliki fokus dalam *job description* atau tanggung jawab yang sudah diberikan oleh atasan atau supervisi. Penulis membantu dalam bidang *Talent Management* yang mempunyai tanggung jawab untuk memfokuskan *Job Grade* (JG), *Personal Grade* (PG) dan melakukan evaluasi karyawan setiap bulan untuk merekomendasikan kenaikan promosi.

2.3 Tinjauan Pustaka

Untuk Laporan Magang menggunakan beberapa teori seperti teori manajemen sumber daya manusia, dan yang paling penting mengenai konsep *talent management* yang bertujuan untuk membantu penulis dalam menuliskan atau membuat laporan magang. Berikut adalah beberapa tinjauan penulis yang digunakan:

2.3.1 Manajemen

Menurut (Robbins & Judge, 2019) manajemen merupakan segala sesuatu dapat diselesaikan melalui orang lain. Sedangkan manajemen menurut (Fayol, 2019) sekumpulan kegiatan yang membuat keputusan, mengalokasikan sumber daya, dan mengarahkan kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan. Terdapat lima fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan.

Menurut (Dessler G. , 2016), manajemen memiliki beberapa fungsi, sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur; mengembangkan rencana dan perkiraan (*Planning*).
2. Memberi masing-masing bawahan tugas tertentu, mendirikan departemen; mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membangun saluran otoritas dan komunikasi, mengoordinasikan pekerjaan bawahan (*Organizing*).
3. Menentukan jenis orang yang harus dipekerjakan; merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar kinerja; kompensasi karyawan, mengevaluasi kinerja, karyawan konseling, pelatihan dan pengembangan karyawan (*Staffing*).
4. Membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan moral, memotivasi bawahan (*Leading*).

5. Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi, memeriksa untuk melihat bagaimana kinerja aktual dibandingkan dengan standar-standar ini, mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan (*Controlling*).

Adapun menurut (Robbins & Judge, 2019) manajemen memiliki 4 fungsi, yaitu:

1. Suatu proses yang mencakup menentukan tujuan, menetapkan strategi, dan mengembangkan rencana untuk mengoordinasikan kegiatan. (*Planning*).
2. Menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukannya, bagaimana tugas harus dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, dan di mana keputusan harus dibuat. (*Organizing*).
3. Fungsi yang mencakup memotivasi karyawan, mengarahkan orang lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, dan menyelesaikan konflik (*Leading*).
4. Memantau kegiatan untuk memastikan bahwa semua itu tercapai seperti yang direncanakan dan mengoreksi penyimpangan yang signifikan. (*Controlling*).

Menurut (Robbins & Judge, 2019), manajemen mempunyai beberapa peranan untuk menentukan apa yang harus mereka lakukan dalam pekerjaan mereka yaitu:

1. *Interpersonal*.

Semua manajer diwajibkan untuk melakukan tugas yang bersifat seremonial dan simbolis, dan semua manajer juga memiliki peran kepemimpinan. Peran ini termasuk mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan mendisiplinkan karyawan selain itu peran yang lain yaitu pengelompokan antarpribadi adalah peran penghubung, atau menghubungi orang lain yang memberikan informasi kepada manajer.

2. Informasi (*Informational*)

Semua manajer harus mengumpulkan informasi dari organisasi dan lembaga luar, biasanya dengan memindai media berita (termasuk Internet) dan berbicara dengan orang lain untuk mengetahui perubahan dalam selera publik, apa yang mungkin direncanakan oleh pesaing, dan sejenisnya, atau menyebut ini peran monitor. Manajer juga bertindak sebagai saluran untuk mengirimkan informasi kepada anggota organisasi atau peran penyebar. Dan manajer melakukan peran juru bicara ketika mereka mewakili organisasi untuk orang luar

3. Keputusan (*Decisional*)

Mengidentifikasi empat peran yang membutuhkan pilihan, manajer memulai dan mengawasi proyek baru yang akan meningkatkan kinerja organisasi mereka

Masih cara lain untuk mempertimbangkan apa yang manajer lakukan adalah dengan melihat keterampilan atau kompetensi yang mereka butuhkan untuk mencapai tujuan mereka (*Management Skills*) (Robbins & Judge, 2019).

1. *Technical Skills*

Keterampilan teknis mencakup kemampuan untuk menerapkan pengetahuan atau keahlian khusus. Keterampilan teknis, merupakan keterampilan yang harus dipelajari di sekolah atau program pelatihan formal lainnya, sehingga dapat mengembangkan keterampilan yang sudah ada.

2. *Human Skills*

Kemampuan untuk memahami, berkomunikasi maupun memotivasi, dan mendukung orang lain, baik secara individu maupun dalam kelompok, Banyak orang yang secara teknis mahir tetapi pendengarnya buruk, tidak mampu memahami kebutuhan orang lain, atau lemah dalam mengelola konflik sehingga dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain, mereka harus memiliki keterampilan manusia yang baik.

3. *Conceptual Skills*

kemampuan mental dalam menganalisis dan mendiagnosis situasi yang kompleks. Seperti dalam pengambilan keputusan. Misalnya, mengharuskan manajer untuk mengidentifikasi masalah dan mengembangkan solusi alternatif untuk memperbaiki masalah tersebut sehingga dapat mengevaluasi solusi alternatif tersebut, dan memilih solusi yang terbaik.

2.3.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

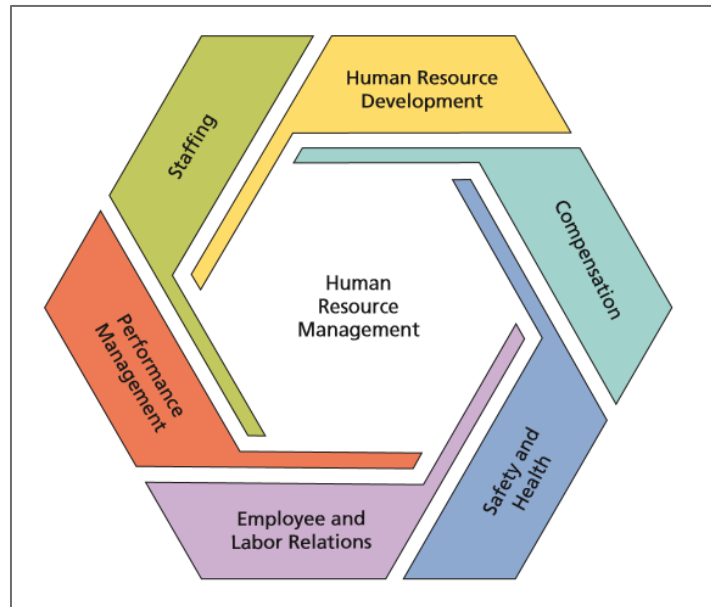
Menurut (Dessler G. , 2016) manajemen sumber daya manusia yaitu proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan menghadiri hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan.

Menurut (Amstrong M. , 2011) menjelaskan manajemen sumber daya manusia yaitu memfokuskan bagaimana orang dipekerjakan dan dikelola dalam organisasi, sehingga memberikan keunggulan kompetitif, dan dapat mencapai tujuannya dengan cara meningkatkan komitmen karyawan,

Berikut ini merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang diuraikan oleh (Dessler G. , 2016), antara lain:

1. Melakukan analisis pekerjaan (menentukan sifat pekerjaan masing-masing karyawan).
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut kandidat pekerjaan.
3. Memilih kandidat pekerjaan.
4. Mengorientasikan dan melatih karyawan baru.
5. Mengelola upah dan gaji dalam menentukan kompensasi karyawan baru
6. Memberikan *insentif* dan manfaat untuk karyawan
7. Menilai kinerja karyawan
8. Berkomunikasi (wawancara, konseling, pendisiplinan) terhadap karyawan

9. Pelatihan dan pengembangan kepada manajer.
10. Membangun komitmen karyawan.



Sumber: (Mondy & Martocchio, 2016)

Gambar 2.1 *Human Resource Management Functions*

Menurut (Mondy & Martocchio, 2016) terdapat enam area fungsional dikaitkan dengan HRM yang efektif sebagai berikut:

1. *Staffing*: Proses di mana suatu organisasi memastikan bahwa perusahaan selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keterampilan yang sesuai dalam pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi.
2. *Performance Management*: Proses yang berorientasi terhadap tujuan dan dapat diarahkan sehingga dapat dipastikan bahwa proses organisasi ada untuk memaksimalkan produktivitas karyawan, tim, dan pada akhirnya, organisasi.
3. *Human Resource Development (HRD)*: Fungsi utama dalam *Human Resource Management* tidak hanya terdiri dari pelatihan dan pengembangan tetapi juga perencanaan karir individu dan kegiatan pengembangan, pengembangan organisasi, dan manajemen kinerja dan penilaian.

4. *Compensation*: Upah sehari yang adil terhadap serikat pekerja, dan pekerja sejak lama, dalam menentukan sistem kompensasi harus dipikirkan dengan matang dan dapat memberikan karyawan imbalan yang memadai dan adil atas kontribusi mereka dalam memenuhi tujuan organisasi.
5. *Employee and Labor Relations*: Bisnis diwajibkan oleh hukum untuk mengakui serikat pekerja dan menawar dengan itikad baik jika karyawan perusahaan menginginkan serikat pekerja untuk mewakili mereka.
6. *Safety and Health*: Perlindungan karyawan dari cedera yang disebabkan oleh kecelakaan terkait pekerjaan, dan kebebasan karyawan dari penyakit fisik atau emosional.

Karakteristik yang harus ada di dalam manajemen sumber daya manusia (Amstrong M. , 2011) sebagai berikut:

1. Strategis dengan penekanan pada *integrasi*.
2. Berorientasi pada komitmen.
3. Berdasarkan keyakinan bahwa orang harus diperlakukan sebagai aset (*human capital*).
4. Unitaris dan bukan pluralis, yaitu berdasarkan pada keyakinan bahwa manajemen dan karyawan memiliki kepedulian yang sama dan oleh karena itu, demi kepentingan mereka untuk bekerja bersama, alih-alih keyakinan bahwa kepentingan karyawan tidak serta-merta bertepatan dengan kepentingan karyawan mereka.

2.3.3 *Talent Management*

Menurut (Maurya & Agarwal , 2018) *talent management* merupakan proses dan peluang yang tersedia untuk orang-orang di organisasi yang dianggap berbakat.

Menurut (Thunnissen, 2013) *talent management* kurang lebih merupakan inisiatif manajemen puncak dan pada dasarnya melekat pada pendekatan garis bawah. misalnya, perekrut memiliki kecenderungan untuk membahas manajemen bakat dalam hal mencari kandidat terbaik.

Talent Management salah satu indikator penting sejak setiap perusahaan menyadari bahwa bakat dan keterampilan karyawan mereka dapat mendorong kesuksesan bisnis mereka (Maurya & Agarwal , 2018).

Talent management konsep manajemen bakat kurang lebih diperlakukan sebagai administrasi proses, sekarang telah pindah secara strategis dan berkembang menjadi organisasi yang berkelanjutan praktik yang mendorong hasil organisasi (Fegley, 2006) dalam (Maurya & Agarwal , 2018).

Manajemen bakat dalam perspektif pengembangan orang jelas berfungsi sebagai pendekatan yang efektif dan strategis untuk menunjukkan nilai – nilai organisasi (Dries, 2013).

Menurut (Oehley, 2007) dalam (Maurya & Agarwal , 2018) kompetensi atau praktik manajemen bakat organisasi dan berdampak pada persepsi pemberi kerja pemberi kerja.

Globalisasi dan persaingan yang terkait telah meningkatkan permintaan akan bakat pengelolaan atau *talent management* (Jackson & Tarique, 2011).

Menurut (Maurya & Agarwal , 2018) *talent management* atau manajemen bakat, organisasi di seluruh dunia mencoba yang terbaik untuk mempekerjakan orang-orang yang bisa menjadi aset bagi organisasi tetapi menarik organisasi menghadapi tantangan.

2.2.4 *Talent Pool*

Karyawan di *talent pool* lebih mungkin untuk menerima peningkatan tuntutan kinerja, atau pengembangan perangkat yang didukung, atau mendukung prioritas strategi strategis, dan lebih mungkin untuk mengidentifikasi dengan unit bisnis mereka (Bjorkman, 2013).

Menurut (Swales & Blackburn, 2016) karyawan di *talent pool* memiliki persepsi yang lebih tinggi tentang peluang untuk pengembangan karir dan bahwa karyawan yang tidak disebut sebagai *talent* merasa bahwa mereka cenderung memiliki masa depan dengan organisasi.

Penciptaan *talent pool* dan khususnya pemilihan orang yang akan mengilustrasikan harapan manajemen yang meningkat tentang potensi masa depan dan kinerja karyawan (Swailes & Blackburn, 2016).

Sikap karyawan dalam *talent pool* bervariasi terhadap berbagai faktor seperti dukungan organisasi, akses ke peluang pengembangan, motivasi pribadi, dan prospek masa depan (Swailes & Blackburn, 2016).

Menurut (Swailes & Blackburn, 2016) terdapat tiga kolam bakat atau *talent pool* sebagai berikut:

1. *Emerging talent*: Kelompok ini sebagian besar terdiri dari karyawan karir awal yang terlihat telah menunjukkan potensi manajemen atau teknis mereka tetapi mengingat sifat yang muncul dari kemampuan mereka, analisis yang tepat dari potensi utama.
2. *Scientists*: kelompok ini termasuk karyawan yang dipandang sebagai pemimpin teknis dalam disiplin ilmu mereka atau yang memiliki kemampuan untuk mengelola tim yang melakukan pekerjaan teknis yang rumit.
3. *The leadership group*: grup ini termasuk karyawan yang memiliki potensi untuk melakukan peran kepemimpinan "kritis bisnis" di masa depan

2.2.5 *Talent Development*

Kelangkaan bakat telah menyebabkan tantangan seperti kebutuhan kritis untuk *talent development* atau pengembangan bakat dan kemampuan untuk mengelola bakat secara strategis (Aziz et al., 2016).

Talent Development sebagai fokus pada perencanaan, pemilihan dan implementasi strategi pengembangan untuk seluruh kumpulan talenta untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pasokan talenta saat ini dan di masa depan untuk memenuhi tujuan strategis dan bahwa aktivitas pengembangan

diselaraskan dengan proses manajemen talenta organisasi (Garavan, *Talent development: status quo and future directions*, 2012).

Talent Development menjelaskan proses perencanaan SDM terdiri dari tiga elemen yang berbeda (*forecasting, programming and evaluation*) dan *Talent Management* adalah elemen kedua yang mencakup atribut seperti organisasi, pekerjaan, kinerja dan pengembangan (Dalal & Akdere, 2018).

Menurut (Dalal & Akdere, 2018) *talent development* berfokus pada perencanaan, pemilihan, dan implementasi strategi pengembangan untuk seluruh kumpulan bakat untuk memastikan bahwa organisasi memiliki kedua tujuan saat ini dan masa depan yang memenuhi target-target strategi strategis dan kegiatan pengembangan yang selaras dengan proses manajemen bakat organisasi.

Model *talent development* pada umumnya seperti penilaian kinerja, program pelatihan, pengembangan karir dan berbagi pengetahuan (Sahoo, 2015).

Empat jenis program *talent development* yaitu program pelatihan formal yang biasanya ditawarkan dalam organisasi, pendampingan dan pembinaan, pengalaman pembelajaran berbasis pekerjaan melalui rotasi pekerjaan dan peluang pembelajaran informal / *incidental* (Garavan, *Talent development: status quo and future directions*, 2012).

Talent Development adalah proses yang melibatkan pembelajaran formal dan informal yang berkepanjangan di satu atau beberapa domain, dengan upaya yang sangat berkomitmen, praktik yang disengaja, dan penyelesaian masalah serta pengembangan diri yang diperluas, menghasilkan serangkaian pengetahuan khusus, keterampilan, dan disposisi yang bertanggung jawab (Speerschneider, 2012).