

## **Analisis Pengaruh *Innovativeness*, *Rewards And Punishment*, Serta *Career Advancement* Terhadap Strategi Kinerja Unggul**

**JMSAB**

**441**

**Ignatius Ario Sumbogo, Vina Meliana**

Manajemen, Fakultas Bisnis dan Komunikasi, Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis, Jakarta, Indonesia

**Research Paper**

*HR Management*

### **Abstract**

*Talent Management is the key to organizational success in the era of hyper-competition and complex global economic development. The talent management process is an effort to obtain superior talent and build, develop, and produce skilled human resources to occupy key positions in the organization. This study aims specifically to analyze the effect of innovativeness, reward and punishment, and career advancement on the company's superior performance strategy. This research was conducted with a descriptive quantitative approach with 60 respondents. The results showed that innovativeness and reward and punishment variables significantly affected superior performance strategies, while career advancement had no effect. Simultaneously the influence of the three independent variables on the dependent variable reached 71.2%.*

Received: 20 Mar 2021

Accepted: 16 Aug 2021

Online: 20 Sep 2021

### **Keywords:**

*Innovativeness, Rewards and Punishment, Career Advancement, Strategi Kinerja Unggul*



### **Corresponding Author:**

**Ignatius Ario Sumbogo**

Fakultas Bisnis dan Komunikasi, Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis

Email: [ignatius.sumbogo@kalbis.ac.id](mailto:ignatius.sumbogo@kalbis.ac.id)

Jurnal Manajemen Strategi

dan Aplikasi Bisnis,

Vol 4, No. 2, 2021,

pp. 441 - 448

eISSN 2655-237X

© The Author(s) 2021

DOI: <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i2.316>



CC BY: This license allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use.

## **PENDAHULUAN**

Kondisi ekonomi global saat ini dapat diringkas dalam satu kata: hyper-competitive, yakni kualitas persaingan meningkat di seluruh lini bisnis (Wellins et al., 2018:1). Salah satu bagian paling sengit dari iklim persaingan bisnis tersebut adalah kebutuhan tenaga kerja dengan kualifikasi terampil. Kondisi tersebut berawal dari keyakinan bahwa bakat unggul atau talenta superior sumber daya manusia menjadi kunci sukses persaingan bisnis. Oleh karena itu, perusahaan saling bersaing untuk mengembangkan bakat unggul karyawan tidak saja untuk menghasilkan pekerja berkualifikasi unggul, tetapi juga untuk mengantisipasi suksesi pada posisi-posisi kunci, serta menutup terjadinya gap kemampuan dalam semua level posisi, mulai dari top manajemen, first middle manager, sampai bagian frontlines. Hal ini untuk mendapatkan sustainability pertumbuhan usaha dan kinerja dalam waktu yang panjang.

Dinamika industri di era 4.0 menyebabkan makna unggul pada pekerja lebih dipersempit lagi, yakni aspek kreativitas dan inovasi sebagai kompetensi softskill. Fenomena tersebut semakin tidak dapat ditawar pada industri media hiburan sebagaimana dijalankan oleh PT Shandhika Widya Cinema (PT SWC). Perusahaan media yang selama 25 tahun memproduksi karya audio visual genre hiburan dengan klien berbagai stasiun televisi nasional mengalami disrupsi, bahkan turbulensi akibat inovasi yang dibawa oleh kemajuan teknologi digital, seperti fenomena merebaknya platform sosial media dan khususnya kanal penyiaran umum seperti Youtube. Pemahaman rumah produksi sebagai sebuah perusahaan media yang terikat syarat-syarat bisnis, mulai dari ketersediaan sumber daya, ilmu manajemen baku, proses operasional, dan lain sebagainya, terdisrupsi. Hal ini berbeda dengan kreator mandiri, hanya dengan modal kreativitas dan inovasi, berbagai konten kreatif diproduksi dari rumah-rumah dan tidak terikat ruang. Semua individu dapat membangun rumah produksinya sendiri dan menghasilkan produk audio visual dengan proses bisnis yang sederhana. Pada bagian SDM, PT SWC nyaris tidak memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan para produsen konten sosial media. Kendala yang lebih konkret terletak pada latar belakang keilmuan bidang media yang minim.

Sebagai upayaantisipasi perubahan, PT SWC mengimplementasikan beberapa kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM), yang mencakup faktor inovativeness, rewards and punishment dan career advancement, serta strategi kinerja unggul. Sebagai wujud budaya keinovasian, PT SWC memacu para pekerja kreatif di PT SWC menjadi lebih profesional, kreatif, fresh, inovatif, eksploratif, informatif, dan juga adaptif terhadap tendensi media. PT SWC juga memperhatikan career advancement atau dikenal sebagai peningkatan karir yaitu proses bertahap atau tujuan dalam waktu singkat, yang merupakan bagian dari proses panjang pengembangan karir individu (Knuppel, 2015: 1). Hal ini diyakini memiliki dampak positif bagi peningkatan motivasi pekerja dalam mengejar kreativitas dan inovasi. PT SWC merealisasikan program tersebut dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada seluruh pekerja untuk mencapai peningkatan posisi dan jabatan secara terbuka. Hal yang sama juga diberlakukan di aspek rewards and punishment. Perusahaan mendesain sistem pencapaian kerja berbasis target yang diharapkan dapat memberikan peningkatan pada beberapa aspek termasuk dalam penerapan strategi kinerja unggul.

Strategi kinerja unggul merupakan upaya untuk mencapai kinerja terbaik dari pegawai. Mengacu pada teori Smilansky (2008:73), strategi kinerja unggul dapat dielaborasi menjadi beberapa poin, yakni: Pertama, untuk mengembangkan kelompok terampil terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh persaingan; Kedua, demi membangun budaya yang mampu mendorong pegawai menunjukkan kinerjanya dipuncak potensinya; Ketiga, untuk memastikan adanya prospek bagi karyawan yang paling bertalenta untuk dapat meningkat dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas; Keempat, kesempatan menyusun proses asesmen karyawan berpotensi yang hasilnya melebihi perspektif manajer karyawan tersebut; dan Kelima, kesempatan membangun rasa memiliki perlunya

karyawan bertalenta baik, membuka peluang yang tidak terbatas bagi karyawan yang istimewa, dan mengembangkan karyawan untuk kepentingan perusahaan. PT SWC menerapkan kebijakan yang cenderung mengadopsi kinerja para produsen konten di sosial media, sekaligus menerapkan kebijakan SDM yang lebih baik.

Penelitian ini ditujukan secara khusus untuk memetakan bagaimana strategi kinerja unggul yang sudah diterapkan di PT Shandhika Widya Cinema, dengan menggunakan variabel kajian adalah praktek budaya *Innovativeness, Rewards and Punishment*, serta *Career Advancement*. Peneliti berharap hasil pengkajian ini dapat memberikan manfaat khususnya kepada manajemen PT SWC dalam penyusunan strategi kinerja unggul, dan menjadi referensi pembelajaran pada perusahaan media dalam pengelolaan sumber daya manusia khususnya dalam pembangunan strategi kinerja unggul.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Hubungan *Innovativeness* dan Strategi Kinerja Unggul**

*Innovativeness* atau diterjemahkan sebagai keinovasian dimaknai sebagai kondisi inisiatif dan upaya perusahaan untuk melakukan kegiatan pengembangan produk baru dan sekaligus mencapai sukses inovasi yang berkelanjutan (Pallas, et.al.,2013:2). Keinovasian dapat membuka pasar baru dan memperluas cakupan pasar yang sudah berjalan. *Innovativeness* memacu para pekerja kreatif menjadi lebih profesional, kreatif, *fresh*, inovatif, eksploratif, informatif, dan juga adaptif terhadap tren media. Dimensi keinovasian mencakup: *strategic innovative focus, openness in communication, extrinsic motivation system, and management encouragement*. Fokus inovatif strategis, menurut Quinn, merupakan kondisi perusahaan yang terus terfokus pada pengembangan inovatif untuk masa depan (Pallas, et.al.,2013:10). Indikatornya meliputi: Pertama, visi pimpinan manajer untuk melakukan sesuatu yang berharga bagi dunia; Kedua, kemampuan manajer untuk memimpin perusahaan mencapai tujuan; Ketiga, manajemen memberikan kesempatan positif bagi inovasi; Keempat, konsep bisnis berorientasi masa depan; Kelima, keyakinan strategis atas orientasi tujuan organisasi; dan Keenam, kegiatan organisasi disusun dan diarahkan untuk mewujudkan inovasi.

Keterbukaan dalam komunikasi merupakan keadaan perusahaan dalam menyampaikan dan menekankan fokus inovasinya kepada para kelompok pemangku kepentingan (stakeholder). Sudut pandang ini mencakup beberapa indikator yaitu penekanan melalui misi bisnis perusahaan, karyawan aktif mengejar inovasi, dan perusahaan yang mendorong karyawan untuk berinovasi. Selanjutnya sistem motivasi ekstrinsik merupakan sistem berdasarkan imbal jasa ekstrinsik atau berupa imbalan financial atau non financial baik langsung maupun tidak langsung sebagai bentuk apresiasi atas inovasi sekaligus pemacu pengembangan perilaku inovatif. Motivasi menyangkut aspek *innovation intention* atau tekad dan niat karyawan untuk fokus melakukan inovasi. Matra ini memiliki indikator adanya remunerasi atau imbal jasa berupa uang (*monetary rewards*) dan *Non-monetary rewards* seperti: rekognisi atau pengakuan, promosi, otonomi atau kemandirian, awards atau penghargaan.

Menurut Chandler, aspek keempat dari *innovativeness* terjadi karena kondisi ketidakpastian dan kerumitan dari inovasi yang cukup merisaukan karyawan, yakni bahwa inovasi bisa saja tidak berjalan sesuai harapan atau mengalami kegagalan (Pallas, et.al.,2013:11). Adapun indikatornya yaitu: Pertama, dukungan inovasi manajemen dan top management; Kedua, kesempatan berinovasi karyawan; Ketiga, karyawan berani berinovasi; Keempat, karyawan tidak takut gagal; Kelima, karyawan mudah berkomunikasi dengan atasan soal ide-ide inovasi; Keenam, bersikap berani dalam menyampaikan gagasan inovasi pada atasan; Ketujuh, memiliki perilaku inovatif dan kreatif; Kedelapan, karyawan termotivasi untuk berkreasi dan inovatif; dan Kesembilan peran pimpinan dan

manajemen mendukung perilaku inovatif karyawan. Sehingga hipotesis sebagai berikut H1: *Innovativeness* berpengaruh terhadap Strategi Kinerja Unggul.

### **Hubungan *Reward and Punishment System* dan Strategi Kinerja Unggul**

*Reward and Punishment* atau kerap diterjemahkan sebagai imbalan dan hukuman merupakan konsep strategis yang diterapkan pada konteks pengelolaan dan pengaturan perilaku manusia. Rewards adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai” (Nugroho, 2006:5). Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson, (2008) *reward* dibagi menjadi dua dimensi, yaitu penghargaan ekstrinsik dan intrinsik. Penghargaan ekstrinsik adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Sesuai jenisnya dapat dibagi menjadi penghargaan financial yang mencakup berbagai indikator seperti: gaji, upah, tunjangan, bonus; dan non-finansial yang mencakup penghargaan interpersonal dan promosi. Tujuan utama dari program reward adalah menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi, mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja, dan mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi (Gania, 2006:226). *Punishment* dipahami sebagai ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2000:130), *Punishment* merupakan konsekuensi dari perilaku yang negative dengan tujuan bermacam-macam seperti pembalasan, perbaikan, perlindungan hukum, ganti rugi hukuman, dan menakut-nakuti (Purwanto, 1993:238). Sehingga hipotesis yang diajukan sebagai berikut H2: *Reward and Punishment System* berpengaruh terhadap Strategi Kinerja Unggul

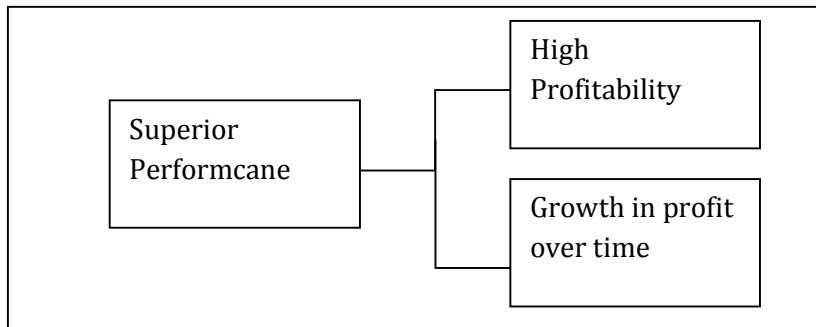
### **Hubungan *Career Advancement* dan Strategi Kinerja Unggul**

*Career Advancement* atau dikenal sebagai peningkatan karir merupakan proses pendek atau tahapan atau tujuan dalam waktu pendek, yang merupakan bagian dari proses panjang pengembangan karir individu (Knuppel, 2015: 1). Peningkatan karir ini dapat diartikan dua hal: 1) promosi jabatan, dan 2) kesempatan untuk meningkat dalam peran/jabatan (roles) yang mereka jalankan saat ini. Artinya, perusahaan harus memberikan kesempatan peningkatan karir karyawan dengan mengembangkan kemampuan mereka melalui pendidikan, pelatihan dan kesempatan bisnis. Beberapa dimensi dan indikator dari *career advancement* meliputi kesempatan sebagai berikut: Pertama, kesempatan *cross-functional skills* atau kesempatan meningkatkan kemampuan di bidang yang berbeda; Kedua, self manage atau memajemen seluruh diri sendiri dan berikan otonomi karena keyakinan mereka punya talenta dan kemampuan; Ketiga, kesempatan mengejar tujuan karir yang lebih tinggi; Keempat, ada sistem reward bagi karyawan yang berdedikasi dan inovatif seperti dengan bonus, pendidikan, proyek lebih besar, dan lainnya; Kelima, komunikasi terbuka seperti dialog terbuka atas gagasan-gagasan karyawan dengan pimpinan/top manajemen; Keenam, kesempatan mengembangkan kemampuan kepemimpinan karyawan; Ketujuh, kepercayaan pada para karyawan sepenuhnya; Kedelapan, kesempatan mendapatkan pekerjaan yang lebih menantang dan mengerjakan pekerjaan untuk posisi lebih tinggi. Sehingga hipotesis yang diajukan sebagai berikut H3: *Career Advancement* berpengaruh terhadap Strategi Kinerja Unggul.

### **Strategi Kinerja Unggul**

Persaingan menuntut perusahaan untuk mempraktekkan program unggulan guna meningkatkan kinerja usaha serta selalu berupaya untuk meningkatkan kemampuan bersaingnya sehingga memiliki

daya saing unggul dalam mencapai keuntungan dari masa ke masa (Wisdomjobs, 2018). Kinerja unggul digambarkan dengan Gambar. 1 berikut:



**Gambar. 1**

*Bagan Indikator Superior Performance*

Sumber diolah oleh peneliti

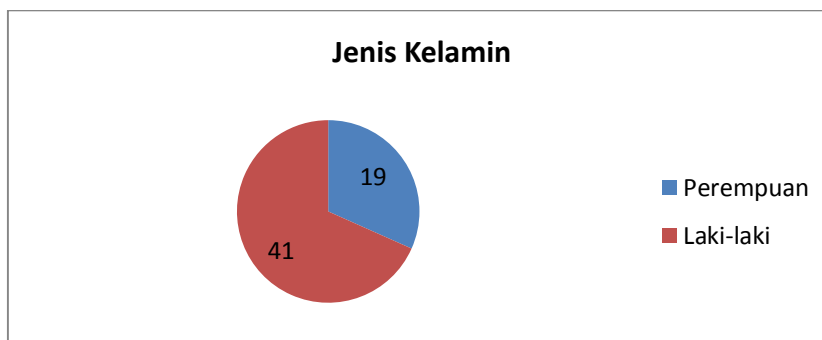
## **METODE**

Penelitian ini bersifat deskriptif dengan menggunakan pendekatan metode kuantitatif. Teknik Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dibuat terstruktur yang diberikan kepada responden dan dirancang untuk menghasilkan informasi spesifik mengenai persepsi dan opini suatu objek (Malhotra, 2009:364). Populasi dalam penelitian ini seluruh karyawan yang terlibat dalam operasional redaksi PT SWC yang berjumlah 60 orang. Sedangkan teknik pengambilan sampel dilaksanakan dengan menggunakan teknik sampling jenuh atau semua karyawan yang terlibat dalam redaksi perusahaan. Pengolahan data dengan menggunakan metode regresi linear.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Deskriptif**

Berdasarkan data yang telah diolah, peneliti menyajikan data deskriptif dari responden berdasarkan beberapa karakteristik sebagai berikut:



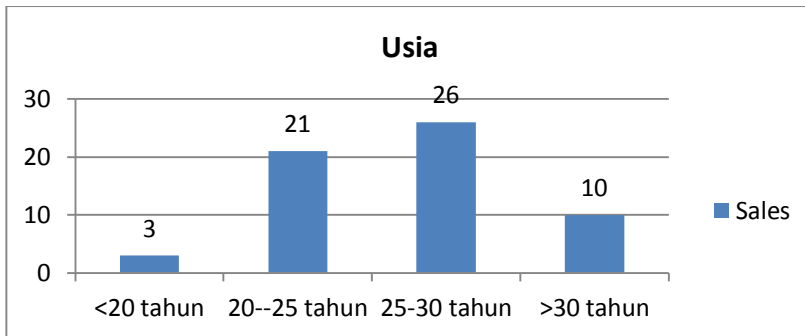
**Gambar 2**

*Analisis Deskriptif Berdasarkan Jenis Kelamin*

Sumber diolah oleh peneliti, 2020

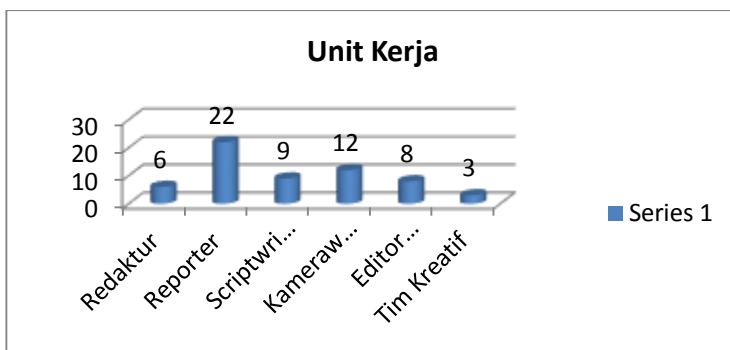
Berdasarkan gambar 2 diatas, sebanyak 41% responden atau mayoritas adalah laki-laki. Jika dibandingkn dengan wanita, laki-laki yang paling lama mengalami penurunan performa dalam hal

kesehatan setelah berkeluarga. Sehingga lebih potensial untuk mengembangkan inovasi dalam pekerjaan.



**Gambar 3**  
*Analisis Deskriptif Berdasarkan Usia*  
Sumber diolah oleh peneliti, 2020

Berdasarkan gambar 3 diatas, 44% responden atau mayoritas adalah usia produktif 25 – 30 tahun. Rentang usia tersebut merupakan usia yang cukup produktif dalam mencari pekerjaan dan pengembangan kemampuan. Sehingga berkemungkinan untuk mengembangkan inovasi dalam pekerjaan.



**Gambar 4**  
*Analisis Deskriptif Berdasarkan Unit Kerja*  
Sumber diolah oleh peneliti, 2020

Sementara untuk karakteristik berdasar unit kerja terlihat pada gambar 4 diatas, diketahui sebanyak 36% responden atau mayoritas adalah tim reporter. Hal ini potensial untuk mengembangkan inovasi dalam pekerjaan.

**Tabel 1**  
*Hasil Uji Hipotesis*

| Variabel                      | Koefisien | T <sub>hitung</sub> | Signifikansi | Keterangan       |
|-------------------------------|-----------|---------------------|--------------|------------------|
| <i>Inovativness</i>           | ,471      | 3,659               | ,001         | Signifikan       |
| <i>Career Advancement</i>     | ,037      | ,281                | ,780         | Signifikan       |
| <i>Rewards and Punishment</i> | ,541      | 4,148               | ,000         | Tidak Signifikan |
| R <sup>2</sup>                | ,726      |                     |              |                  |

Sumber: Data sekunder yang diolah peneliti, 2020

Pada tingkat signifikansi 5% dan t table 1,67, dapat dinyatakan sebagai berikut: inovativeness berpengaruh signifikan terhadap strategi kinerja unggul, rewards and punishment berpengaruh signifikan terhadap strategi kinerja unggul. Sementara career advancement tidak berpengaruh terhadap strategi kinerja unggul.

Diperoleh nilai Konstanta -2,265, artinya variabel independen ditiadakan atau bernilai 0, maka Z bernilai -2,265 yakni berpengaruh secara negatif. Sementara, koefisien regresi variabel inovativeness sebesar 0.471. Artinya, jika variabel atau variabel independen lainnya bernilai tetap akan mengalami kenaikan sebesar 1, maka strategi kinerja unggul akan mengalami kenaikan sebesar 0.471. Sehingga berdasarkan Tabel 4 di atas, disusunlah persamaan struktural sebagai berikut:  $Y = -2,265 + 0.471X_1 + 0.037X_2 + 0.541X_3 + e$ .

Sementara hasil uji F diketahui bahwa seluruh variabel independen secara serentak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, dengan F hitung sebesar 49,530 yang lebih besar dari F tabel (3,156) dan taraf signifikansi sebesar 0,00 atau di bawah 5%. Berdasarkan Tabel 1. diatas, disimpulkan bahwa kemampuan variabel independen menjelaskan variasi dari variabel dependen cukup kuat, sebesar 72,66%. Sementara, sisanya 28,8% diterangkan oleh variabel lain diluar variabel penelitian.

Berdasarkan penganalisaan data dinyatakan bahwa *innovativeness* dan *Reward and Punishment* berpengaruh signifikan terhadap Strategi Kinerja Unggul meskipun *Career Advancement* tidak berpengaruh signifikan terhadap Strategi Kinerja Unggul. Menurut perhitungan koefisien korelasi terendah ada pada variabel *innovativeness*. Sehingga pada skema imbalan atas inovasi dan kreativitas diperlukannya perbaikan lebih sehingga berdampak pada peningkatan pengakuan dukungan pimpinan.

Berikutnya pada variabel *career advancement*, nilai korelasi terendah pada pernyataan yakni tentang kesempatan membantu atasan menyelesaikan pekerjaan, yang artinya keterlibatan tersebut tidak diberikannya ruang yang memadai apalagi jika ditilik sebagai bagian dari pembelajaran dan upaya transfer knowledge. Sehingga, perlu dilaksanakan perbaikan pada sistem kolaborasi kerja pimpinan yang melibatkan bawahan. Selanjutnya koefisien korelasi variabel *rewards and punishment* terendah adalah pernyataan mengenai penghargaan atas pencapaian kerja inovasi dirasakan masih kurang memadai. Sehingga memerlukan perbaikan pada skema imbalan serta penghargaan atas inovasi dan kreativitas pencapaian karyawan. Sementara koefisien korelasi terendah variabel strategi kinerja unggul ada pada pernyataan mengenai analisis dan pengelolaan pengetahuan oleh perusahaan dirasakan masih kurang memadai atau sama sekali belum dirasakan. Perlu dilaksanakan perbaikan pada komunikasi hasil pengolahan pengetahuan sehingga dapat membantu proses inovasi karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *innovativeness* berpengaruh signifikan terhadap Strategi Kinerja Unggul. Hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan hasil penelitian Soleh (2008), ataupun Rhee, Park, dan Lee, (2010) tentang relasi *innovativeness* dan performa. Sementara *Career Advancement* tidak berpengaruh signifikan terhadap Strategi Kinerja Unggul. Hasil penelitian tidak sesuai dengan Ikechukwu dan Nkechi, (2017) dan Subashini, (2019). Berdasarkan hasil observasi peneliti, faktor terkuat dalam model ini adalah inovasi dan juga sistem imbalan. Selain itu disisi observasi peneliti menunjukkan ruang kerja sama dan kolaborasi ini harus diciptakan dengan misalnya melibatkan dalam tim-tim kreatif ukuran/skala kecil sehingga dapat ditilik sebagai bagian dari pembelajaran dan upaya *transfer knowledge*. *Reward and Punishment* berpengaruh signifikan terhadap Strategi Kinerja Unggul. Hasil penelitian tersebut juga sesuai dan sejalan dengan hasil penelitian Maulana, Musa, dan Eko, (2016) serta Nurmiyati, (2011) bahwa responden meminta skema imbalan dan penghargaan yang lebih baik, sehingga hal ini mengindikasikan peran sentral *system reward and punishment* dalam pembangunan strategi kinerja unggul.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini secara khusus bertujuan untuk menganalisis pengaruh inovasi, reward and punishment, dan peningkatan karir terhadap strategi kinerja superior perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa *innovativeness* dan *Reward and Punishment* berpengaruh signifikan terhadap strategi kinerja unggul meskipun *Career Advancement* tidak berpengaruh signifikan terhadap strategi kinerja unggul

## **Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang**

Terdapat sejumlah keterbatasan dalam riset ini yaitu: pertama, penelitian ini, hanya menerapkan konsep yang mempelajari manajemen strategis organisasi bisnis. Kedua, referensi yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian khususnya menyangkut strategi kinerja unggul saja.

## **REFERENSI**

- Estuningsari, E. R., Setyanto, N. W., & Efranto, R. Y. (2013). Pengukuran Kinerja Perusahaan Berbasis Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN (Studi Kasus: Perum Jasa Tirta 1 Malang). *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Sistem Industri*, 1(3), p476-487.
- Gania. (2006). *Perilaku dan Manajemen Perilaku*. Bandung: Pustaka Setia.
- Noor, J. (2016). *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi & Karya Ilmiah*. Prenada Media.
- Knuppel, B. (2015). Career development versus career advancement: Leaders need to understand both. Retrieved from Smartbrief: <http://www.smartbrief.com/original/2015/03/career-development-vs-career-advancement-leaders-need-understand-both>.
- Malhotra, N. K. (2009). Riset Pemasaran, Pendekatan Terapan, Jilid 1, Alih bahasa Soleh Riyadi. *Maryam Edisi ke empat. PT. Indeks, Jakarta*.
- Mangkunegara, A. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Rosda Karya.
- Pallas, F., Böckermann, F., Goetz, O., & Tecklenburg, K. (2013). Investigating organisational innovativeness: Developing a multidimensional formative measure. *International journal of innovation management*, 17(04), 1350009.
- Purwanto, M. N. (1985). Prinsip-prinsip dan teknik evaluasi pengajaran.
- Rampersad, H. K. (2006). Personal balanced scorecard: The way to individual happiness, personal integrity, and organizational effectiveness. IAP.
- Smilansky, J. (2006). *Developing executive talent*. John Wiley & Sons.
- Wellins, R. S., Smith, A. B., & Erker, S. (2009). Nine best practices for effective talent management. *Development dimensions international*, 1-14.

## **Competing Interests**

*The authors declare that they have no competing interests*

## **Author Detail**

Ignatius Ario Sumbogo. Penulis merupakan dosen Prodi Manajemen Fakultas Bisnis dan Komunikasi Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis dengan pengalaman mengajar manajemen SDM seperti pengembangan organisasi, manajemen SDM, kepemimpinan, seleksi dan rekrutmen, analisa jabatan, manajemen strategis, dan hubungan industrial. Penulis dapat dihubungi melalui email: [ignatius.sumbogo@kalbisa.ac.id](mailto:ignatius.sumbogo@kalbisa.ac.id)

Vina Meliana. Merupakan salah satu adalah dosen Prodi Manajemen Fakultas Bisnis dan Komunikasi Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis dengan pengalaman mengajar marketing seperti manajemen pemasaran, pengenalan pemasaran, komunikasi pemasaran, dan pemasaran media baru. Penulis memiliki ketertarikan pada penelitian di bidang manajemen pemasaran. Penulis dapat dihubungi melalui email: [vina.meliana@kalbisa.ac.id](mailto:vina.meliana@kalbisa.ac.id)