

Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap *Distinctive Capabilities* serta Implikasinya Pada Keunggulan Bersaing Industri *Furniture* Rotan

Annisa Ciptagustia
Prodi Manajemen, Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, UPI
annisacipta@upi.edu

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan manajemen talenta, *distinctive capabilities* dan keunggulan bersaing dan menguji pengaruh manajemen talenta terhadap pembentukan *distinctive capabilities* serta implikasinya pada keunggulan bersaing. Penelitian ini dilakukan di industri *furniture* rotan anggota ASMINDO Cirebon. Metode yang digunakan adalah metode survey explanatori. Unit analisisnya adalah perusahaan *furniture* rotan anggota ASMINDO yang berjumlah 85 perusahaan dan yang menjadi sampel yaitu 70 perusahaan yang tersebar di seluruh Desa di Kabupaten dan Kota Cirebon. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Dari hasil penelitian diperoleh informasi, bahwa tingkat manajemen talenta perusahaan *furniture* rotan anggota ASMINDO Cirebon dikategorikan cukup yang mengindikasikan sudah menyadari bahwa SDM adalah sumber keunggulan bersaing yang strategis. *Distinctive capabilities* yang dimiliki oleh perusahaan *furniture* rotan anggota ASMINDO Cirebon dikategorikan cukup dengan berorientasi pada inovasi dan arsitektur. Keunggulan bersaing perusahaan *furniture* rotan anggota ASMINDO dikategorikan cukup dengan bersumber pada indikator pertumbuhan produktivitas karyawan. Tinggi rendahnya keunggulan bersaing perusahaan *furniture* rotan anggota ASMINDO Cirebon secara positif dipengaruhi oleh manajemen talenta dan *distinctive capabilities* sebesar 46,8% sisanya 53.2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Kata Kunci: manajemen talenta, *distinctive capabilities*, keunggulan bersaing

ABSTRACT

The purpose of this study is to describe talent management, distinctive capabilities and competitive advantage and examine the influence of talent management on the formation of distinctive capabilities and their implications for competitive advantage. This research was conducted in the rotan furniture industry of ASMINDO Cirebon members. The method used is the explanatory survey method. The unit of analysis is ASMINDO member rotan furniture company, which amounts to 85 companies and which is a sample of 70 companies spread across villages in Cirebon Regency and City. The data analysis technique used is path analysis. From the results of the study obtained information, that the level of talent management in rotan furniture company members of ASMINDO Cirebon is categorized sufficient which indicates that they are aware that HR is a source of strategic competitive advantage. Distinctive capabilities that are owned by rotan furniture companies of ASMINDO Cirebon members are categorized quite by being oriented towards innovation and architecture. The competitive advantage of the ASMINDO member rotan furniture company is categorized enough by sourced from the indicator of employee productivity growth. The high and low competitive advantage of rotan furniture companies in ASMINDO Cirebon members is positively influenced by talent management and distinctive capabilities by 46.8%, the remaining 53.2% is influenced by other factors which are not examined.

Key words: talent management, *distinctive capabilities*, competitive advantage

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Secara teoritis, baik definisi maupun indikator keunggulan bersaing mempunyai tendensi yang berbeda sehingga menghasilkan dua perspektif. Perspektif pertama menekankan pada sumber keunggulan bersaing yang berasal dari implementasi strategi dalam memanfaatkan kepemilikan sumber daya superior. (Bharadwaj, Varadarajan, Fahy, 1993) Perspektif kedua menekankan pada pencapaian kinerja yang telah ditargetkan organisasi sebelumnya atau posisi organisasi dibandingkan pesaing. (Dogre dan Vickrey, 1994)

Perbedaan perspektif tersebut berimplikasi pada indikator pengukurannya. Dalam kajian manajemen strategi, organisasi yang unggul adalah organisasi yang sukses yang dilihat dari kinerja perusahaan, kinerja superior perusahaan dan reputasi dari konsumen yang baik. Kinerja perusahaan terlihat dari tingkat profitabilitas dan tingkat adaptasi organisasi, yang diukur dari tingkat presentasi penjualan produk, presentasi biaya persediaan, dan presentasi pertumbuhan produktivitas perusahaan (Ramadhan, 2012). Sedangkan hasil penelitian Carmeli (2004) terhadap berbagai jenis industri, membagi berbagai macam indikator keunggulan bersaing dan keunggulan bersaing berkelanjutan berdasarkan dua kategori yaitu pertumbuhan profit perusahaan (cepat/lambat) dan kondisi persaingan akan tingkat ketidakpastian serta tingkat kestabilan industri (stabil/tidak stabil). Konteks ilmu manajemen sumber daya manusia memandang organisasi yang unggul adalah organisasi dengan tingkat efektivitas yang tinggi, dengan kata lain keunggulan bersaing dapat diproyeksikan melalui indikator efektivitas organisasi.

Dalam penelitian ini menggunakan kedua perspektif namun lebih menekankan pada sumber daya internal sebagai sumber keunggulan bersaing yaitu bagaimana organisasi mencari dan menggunakan peluang melalui pemanfaatan kelebihan yang dimiliki. Konsep itu merupakan pendekatan *Resources Based View* (RBV), asumsi fundamentalnya adalah sumber daya dan kapabilitas yang heterogen dari setiap perusahaan yang bertahan lama sehingga menjadi diferensiasi dengan perusahaan lain. (Yin-His Lo, 2012) Diferensiasi tersebut mempunyai kecenderungan karakter VRIN yaitu *valuable, rare, non-substitutable, dan inimitable* baik *intangible asset* atau *tangible asset* (Barney dan Clark, 2007). *Tangible asset* terdiri dari sumber daya fisik yang meliputi *financial assets dan physical assets*. Sedangkan *intangible asset* meliputi *non physical asset (intellectual property, organizational assets, reputational assets)* dan kapabilitas (*know-how, managerial know-how, relationships routines*). Penjelasan ini merupakan dasar mengapa menggabungkan kedua perspektif. Dari penjelasan tersebut, peneliti menyepakati untuk menggunakan indikator keunggulan bersaing melalui kerangka manajemen sumber daya manusia dan juga manajemen strategi yaitu melihat indikator pertumbuhan perusahaan yaitu pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba, pertumbuhan produk baru, produktivitas karyawan.

Isu daya saing adalah perhatian semua pihak karena berhubungan dengan daya tarik investasi, salah satunya di industri *furniture* dan kerajinan. Industri ini merupakan sektor padat karya yang menyerap kurang lebih 500.000 tenaga kerja dan berorientasi ekspor. Diketahui, Indonesia adalah penghasil 85% bahan baku rotan dunia dan baru 51 jenis dari 306 jenis rotan yang dimanfaatkan. Tidak heran jika kondisi ini berbanding terbalik dengan kinerja ekspornya yang masih relatif kecil, yaitu sebesar USD1.71 Miliar tahun 2015, sebesar USD1.61 Miliar

tahun 2016, dan tahun 2017 sebesar USD1.63 Miliar. Sementara itu, nilai perdagangan *furniture* dunia berdasarkan data CSIL sebesar USD130 Miliar pada tahun 2015, USD131 Miliar pada tahun 2016, dan USD138 Miliar di 2017 atau potensi perkembangan industri *furniture* rotan masih cukup tinggi. Sehingga menjadi salah satu Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional (RIPIN) Tahun 2015-2035 yang sejalan dengan *Roadmap Making* Indonesia 4.0 melalui pengembangan teknologi desain *furniture* (*computer-aided design/CAD* dan *computer-aided manufacturing/CAM*) yang terintegrasi jaringan internet (*internet of things*). Melihat karakternya, industri *furniture* rotan adalah industri *fashion* yang mengutamakan inovasi produk, maka fokus pengembangannya selain teknologi yaitu jaringan pemasaran, modal dan sumber daya manusia. Diharapkan menghasilkan produk inovasi yang berdampak pada pertumbuhan konsumsi atau meningkatkan permintaan karena sekitar 87 negara di dunia merupakan konsumen produk *furniture* rotan Indonesia.

Dalam industri *furniture* rotan dengan *output* produk fisik akan mudah dan cepat untuk ditiru oleh pesaing, namun yang membedakannya yaitu SDM seperti pengrajin, karyawan dalam manajemen serta atribut lainnya yang menyatu yaitu kemampuan serta pengalaman SDM tersebut sulit untuk digantikan dan ditiru dalam waktu cepat. Keseluruhan SDM tersebut mempunyai potensi kinerja saat ini dan kinerja potensial untuk akan datang melalui pengembangan atau dikatakan SDM yang berbakat. Dalam memperoleh SDM berbakat tersebut merupakan implikasi dari perusahaan yang mempunyai budaya, sistem SDM serta rutinitas SDM yang inovatif sehingga menjadi keunikan tersendiri bagi perusahaan. Dimana sebuah proses yang sulit untuk ditiru dan diterapkan dengan cepat oleh perusahaan pesaing.

Talenta adalah sesuatu yang bersifat alamiah yang dimiliki oleh seseorang, sedangkan keterampilan dan pengetahuan merupakan sesuatu yang dapat diperoleh dari luar. (Piangsoongnern, Opas & Pacapol Anurit, 2010) Dengan begitu, perusahaan harus mampu mengidentifikasi bakat seperti apa yang dibutuhkan, kemudian perusahaan merespon melalui fungsi-fungsi manajemen SDM, dari proses penarikan, seleksi, pengembangan bahkan cara mempertahankan SDM agar SDM potensial mampu bertahan dalam perusahaan. Hal tersebut dapat dijawab melalui manajemen talenta. Menurut Hanif, Masood, Tariq dan Azhar (2012) bahwa manajemen talenta yang dikristalkan melalui fungsi-fungsi manajemen SDM adalah sumber keunggulan bersaing berkelanjutan yang berkarakter VRIN. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramadan (2012) terhadap UMKM di Jerman menyatakan bahwa keunggulan bersaing RBV UMKM dipengaruhi positif oleh manajemen talenta. Dimana perusahaan fokus pada sumber daya manusia melalui pengembangan SDM bertalenta dalam meningkatkan kapabilitas perusahaan dengan mempunyai SDM potensial. Manajemen talenta membuat SDM itu menjadi mampu, termotivasi dan adanya ikatan emosional hingga loyalitas tinggi.

Selain itu, kapabilitas perusahaan pun harus diperhatikan karena berhubungan dengan kinerja potensial melalui apa yang bisa perusahaan lakukan. Hal ini harus benar-benar berbeda dari pesaingnya jika mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan atau disebut *distinctive capabilities*. Melalui manajemen talenta merupakan *distinctive capabilities* bagi perusahaan karena sebuah rutinitas operasional melalui penetapan strategi manajemen sumber dayanya yang tidak mungkin pesaing dapat dengan mudah meniru hal tersebut. Menurut Jackson (2012) bahwa manajemen talenta menghasilkan *distinctive capabilities* perusahaan melalui fungsi MSDMnya yang menjadi kunci keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini sesuai dengan indikator dari *distinctive capabilities* perusahaan yang merupakan kombinasi arsitektur

perusahaan, reputasi serta kemampuan inovasi perusahaan. Dengan SDM yang berbakat maka inovasi akan semakin mudah.

Berdasarkan latar belakang penelitian, menarik untuk dilakukan penelitian tentang “Pengaruh manajemen talenta terhadap *distinctive capabilities* serta implikasinya pada keunggulan bersaing Industri *Furniture* Rotan”.

Identifikasi Masalah

Adapun yang menjadi perhatian dalam penelitian ini yaitu perusahaan *furniture* rotan yang merupakan anggota ASMINDO Cirebon. Hal ini dilakukan karena ASMINDO merupakan organisasi di bawah naungan kamar dagang Indonesia (KADIN) yang aktif merevitalisasi industri *furniture* rotan Indonesia, khususnya Cirebon selain itu anggotanya merupakan eksportir besar di Cirebon dimana telah berbetuk CV dan PT sehingga manajemennya bukan manajemen rumah tangga. Maka batasan penelitian ini yaitu fokus terhadap anggota ASMINDO Komisariat Daerah Cirebon.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut: (1) Bagaimana deskripsi manajemen talenta, *distinctive capabilities*, dan keunggulan bersaing industri *furniture* rotan anggota ASMINDO Cirebon? (2) Bagaimana manajemen talenta mempengaruhi pembentukan *distinctive capabilities* serta implikasinya pada keunggulan bersaing di industri *furniture* rotan anggota ASMINDO Cirebon?

LANDASAN TEORI

Keunggulan Bersaing

Dinamika persaingan menuntut tingkat fleksibilitas dan inovasi yang tinggi menghasilkan pandangan bahwa sumber keunggulan berasal dari internal perusahaan yaitu sumber daya dan kapabilitas. Barney (1991) mengungkapkan fokus keunggulan besaing itu bersumber dari *intangible asset* yang melahirkan konsep *resources based view* (RBV), dengan dua asumsi yaitu sumber daya dan kapabilitas adalah heterogen dan aktif. (Pankaj, 2010) Pandangan inilah yang melahirkan perspektif lain akan keunggulan bersaing yaitu *inside-out perspective* atau *resources based view* (RBV). RBV menyatakan sumber daya internal perusahaan menghasilkan kinerja superior sebagai sumber keunggulan bersaing yang dapat dikontrol oleh perusahaan.

Menurut Barney dan Clark (2007) keunggulan bersaing berkelanjutan adalah kondisi perusahaan ketika mampu menghasilkan nilai ekonomi yang lebih dari keuntungan dan ketika pesaing tidak bisa meniru *benefit* dari strategi tersebut, dengan kata lain bersifat jangka panjang dan berkarateristik VRIN (*valuable, rare, imperfectly imitable, non-substituable*).

Sumber daya dianggap *valuable* (Bernilai/Berharga) jika menghasilkan nilai strategis yaitu membantu organisasi memanfaatkan peluang pasar untuk mengurangi berbagai kelemahan serta meningkatkan efisien dan efektifitas. Sumber daya dianggap *Rare* (Langka) yaitu ketika sumber daya dan *capability* yang dimiliki bernilai dan menghasilkan nilai ekonomi namun sulit untuk dicari sebab merupakan kombinasi dari sumber daya dan *capability* yang

bernilai. Sumber daya dianggap *Imperfect Imitability* (Sulit Ditiru) jika memiliki karakter (a) Keunikan sejarah – Yaitu kemampuan perusahaan dalam memperoleh dan menggunakan sumber daya tergantung pada situasinya di waktu dan ruangnya, (b) *Causal Ambiguity* – Ketika proses penggunaan sumber daya oleh perusahaan itu sulit untuk dimengerti, (c) *Social Complex* – Ketika merupakan hubungan yang sangat kompleks antara sumber daya dan perusahaan sehingga sulit untuk di atur secara sistematis dan dipengaruhi. Sumber daya dianggap *Non-Substitutability* (Sulit tergantikan) disini pesaing tidak akan mencapai kinerja yang sama dengan menggunakan sumber daya alternatif lainnya.

Hal ini berakibat pada perilaku perusahaan yang secara sengaja fokus pada sumber daya internal khususnya *intangible asset* yang melihat keberagaman sumber daya bukan hanya untuk kinerja saat ini melainkan untuk kinerja akan datang menjadi sumber keunggulan bersaing. Fokus utamanya yaitu terus menjaga sumber daya dengan aktif mencari, mengembangkan, dan menyebarkan *asset* dan kapabilitas agar tidak mudah ditiru oleh pesaing.

Berdasarkan penjelasan tersebut dalam penelitian ini menggunakan perspektif RBV. Melihat terhadap sumber pembentuknya yang berasal dari internal perusahaan, maka tidak akan lepas dari kajian Manajemen Sumber Daya Manusia. Sebab *intangible asset* serta kapabilitas berasal dari sumber daya manusia (MSDM). Hal tersebut berpengaruh terhadap indikator dalam mengukur kepemilikan keunggulan bersaing berkelanjutan bagi perusahaan. Akibatnya akan merubah indikator dalam pengukuran keunggulan bersaing berkelanjutan dimana menggunakan *output* manajemen strategis dan manajemen sumber daya manusia atau manajemen strategis sumber daya manusia.

Dalam kajian ilmu manajemen sumber daya manusia, suatu perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing berkelanjutan yaitu berhubungan dengan efektivitas tinggi, yaitu mampu memenuhi kepentingan para pemangku kepentingan, baik SDM-nya, konsumennya, pemegang saham, bahkan masyarakat sekitar. (Noe, Hollenbek, Gerhart, Wright, 2010). Selain itu perusahaan yang efektif diharuskan mempunyai produktivitas karyawan yang tinggi. Dalam kajian manajemen stratejik, keunggulan bersaing berkelanjutan, kinerja perusahaan, kinerja superior perusahaan, reputasi dari konsumen merupakan kesuksesan perusahaan.

Menurut Sponas dan Lioukas (2001) jika perusahaan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan perusahaan yang sukses lebih dari pesaing dilihat dari indikator *profit*, pangsa pasar hingga *trend* penjualan. (Thomas, 2004). Sesuai dengan penelitian Kusumawati (2010) yang menyatakan bahwa kinerja perusahaan itu dilihat dari dua dimensi yaitu indikator keuangan dan pertumbuhan, yaitu pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba, pertumbuhan produk baru, produktivitas karyawan. Hal tersebut menjadi polemik bagi pengukuran keunggulan bersaing berkelanjutan. Menurut hasil penelitian Ferdinand (2003), indikator keunggulan bersaing berkelanjutan yang merujuk pada perspektif RBV akan ada jika sebelumnya perusahaan telah menemukan sumber daya kunci sehingga indikatornya, yaitu (1) *Durabilitas* merupakan superior sumber daya dan kinerja yang diukur dari seberapa bertahan superioritas dari aset strategik bersaing dan kinerja keberhasilan. Sedangkan (2) *imitabilitas* menunjukkan kemampuan ditirunya sumber daya kunci perusahaan yang diukur dari derajat sampai dimana pesaing dipandang menyadari bahwa sangat sulit untuk meniru keunggulan-keunggulan perusahaan. (3) *Kemudahan menyamai peniruan* menunjukkan kemudahan pesaing menyamai apa yang ditiru diukur melalui derajat kemudahan bagi seorang pesaing untuk menyamai aset-aset strategik kunci yang dimiliki perusahaan.

Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramadan (2012) bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan dapat diukur menurut *outcomes* nya yaitu presentasi penjualan produk baru, presentasi biaya persediaan, dan presentasi pertumbuhan produktivitas, karena tiga indikator tersebut mencerminkan perusahaan dengan *profit* yang tinggi dan kemampuan beradaptasi yang cepat dimana karakter tersebut adalah perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing berkelanjutan. Penjelasan sebelumnya menentukan indikator-indikator keunggulan bersaing yang yang digunakan adalah pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba, pertumbuhan produk baru, produktivitas karyawan.

Manajemen talenta

Talenta merupakan kombinasi kinerja saat ini dan kinerja potensial (*capability*) dimana dapat dikembangkan melalui berbagai aktivitas. Tansley, et. al (2006) menyatakan talenta dapat dianggap sebagai kombinasi kompleks dari keterampilan karyawan, aspek kognitif serta potensi atau keunggulan dalam dirinya. Implikasinya adalah mengoptimalkan talenta sumber daya manusia atau karyawan dengan bantuan fungsi manajemen sumber manusia yang terintegrasi ke strategi bisnis melalui kebijakan dan budaya organisasi yaitu manajemen talenta. (Duttagupta, 2006)

Manajemen talenta adalah proses misi yang krusial untuk menjamin kualitas dan kuantitas dari orang atau karyawan yang dibutuhkan saat ini dan nanti bagi kegiatan bisnis yang menjadi serangkaian aktifitas terintegrasi untuk menjamin organisasi lebih menarik, bertahan, termotivasi dan melakukan pengembangan terhadap orang-orang yang bertalenta. Inilah yang menyatakan bahwa talenta adalah salah satu sumber daya inti bagi organisasi. (Amstrong, 2006). Dengan kata lain manajemen talenta tidak jauh berbeda dengan fungsi manajemen sumber daya manusia secara konvensional hanya saja mempunyai aktivitas utama dimulai dengan “*talent pool*”.

Manajemen talenta diterjemahkan dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia, diantaranya: (a) Strategi Sumber Daya Manusia yaitu memandang SDM bertalenta adalah investasi sehingga menciptakan program atraksi dan retensi bagi sumber daya internal, dimulai dari mengidentifikasi SDM bertalenta, mengembangkan kemudian mempromosikannya, (b) Kebijakan dan Program Atraksi dan Retensi yaitu memastikan bahwa organisasi mendapatkan serta menjaga talenta yang dibutuhkan bagi organisasi, (c) Audit Talenta yaitu mengidentifikasi SDM yang potensial dan menyediakan dasar untuk perencanaan dan pengembangan karir yang meningkatkan *value*-nya, (d) Rancangan Peran yaitu memastikan peran (tanggung jawab dan otonomi untuk keterlibatan peran serta sebagai motivasi), (e) Manajemen Hubungan Talenta adalah proses membangun hubungan yang efektif dan kondusif untuk mencapai keterlibatan SDM, (f) Manajemen Kinerja adalah mengidentifikasi potensi dan talenta, merencanakan aktivitas pembelajaran dan pengembangan, dan menciptakan sebagian besar talenta yang dimiliki kemudian melakukan “analisis resiko” secara terpisah bagi setiap *staff* kunci yang keluar dari perusahaan, (g) Pengembangan dan Pembelajaran yaitu memastikan bahwa orang memperoleh dan meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang mereka butuhkan, (h) Perencanaan Manajemen Sukses dilaksanakan untuk memastikan bahwa organisasi membutuhkan manajer untuk memenuhi kebutuhan bisnis di masa yang akan datang, (i) Manajemen Karir berkaitan dengan penyediaan kesempatan bagi orang untuk mengembangkan kemampuan dan karir.

Distinctive Capabilities

Menurut Day (1994) *capabilities* adalah sekumpulan pengetahuan dalam perusahaan yang membantu dalam proses aktivitas perusahaan lebih produktif dalam menggunakan *asset* nya yang terdiri dari tiga kategori yaitu aktivitas fungsional, kemampuan beradaptasi dan *metaphysical capabilities* atau *strategy* yang keseluruhannya direfleksikan dalam kegiatan rutin. Rutinitas adalah pola perilaku saat ini dan akan datang dari perusahaan dalam menggunakan input dengan kombinasi aplikasi *know-how* dan keterampilan perusahaan. Menurut Grant (2010) bahwa *organizational capabilities* adalah gabungan upaya dari berbagai individu yang terintegrasi satu sama lain serta seluruh *tangible asset* lainnya sehingga terefleksikan melalui aktivitas atau proses yang berulang-ulang kemudian menjadi rutinitas atau pola kerja organisasi sehingga akan sulit bagi pesaing untuk menirunya. Aktivitas rutin ini yang disinyalir memiliki karakteristik VRIN atau *distinctive capabilities*. Cheese, Thomas dan Craig (2007) mendefinisikan *distinctive capabilities* merupakan kombinasi kompetensi SDM dan kompetensi perusahaan yang paling berbeda sebagai kunci sukses, seperti inovatif, produktivitas tinggi, konsumen sangat puas dan menghasilkan produk berkualitas tinggi. Hal tersebut mengacu pada konsep *dynamic capabilities* dan *core competence*. *Core competence* merupakan model *inside-out* yang fokus strateginya yaitu menemukan kekuatan inti dari perusahaan atau poin keunggulan bersaingnya, sehingga sifatnya untuk jangka panjang. (Prahalad dan Hamel, 1990) *Dynamic capabilities* adalah kemampuan perusahaan mengintegrasikan, membangun dan mengatur kompetensi internal dan eksternal dalam menghadapi kedinamisan dan ketidakpastian lingkungan eksternal. Sedangkan *distinctive capabilities* yaitu *capabilities* yang berbeda dari para pesaingnya dan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. (Giovanni, Nelson, Winter; 2002)

Menurut Kay (2001), *distinctive capabilities* adalah kemampuan perusahaan menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan melalui keunikannya dimana pesaingnya tidak dapat dengan mudah dan cepat menirunya, yang terjalin akibat kombinasi unik antara sumber daya eksternal maupun internal, yang dikategorikan menjadi tiga indikator yaitu arsitektur, inovasi dan reputasi.

Architecture adalah hubungan dari kontrak kerja relasional dalam atau di sekitar perusahaan. Perusahaan membangun *relational* ini terhadap SDM-nya (*internal architecture*), dengan *supplier* dan atau konsumen (eksternal *architecture*). Keberhasilan kontrak kerja relasional ini menjadi unik karena mempunyai dua *output* yaitu (a) kemampuan perusahaan mencari dan membentuk pengetahuan perusahaan melalui pengetahuan individu atau karyawan, (2) Membentuk etika *co-operative* melalui aktivitas *sharing knowledge* dengan pihak eksternal perusahaan.

Reputasi adalah pandangan konsumen terhadap perusahaan. Cara membangun reputasi diantaranya: membangun pengalaman menggunakan produk di kalangan konsumen, perbaiki kualitas terus menerus, adanya jaminan, tersebar nya *word of mouth* mengenai perusahaan dan atau produk, melakukan hubungan kerja dengan merk lain.

Inovasi merupakan hasil dari *architecture* perusahaan yang baik dan efektif. Terdapat aktivitas yang harus dilalui, yaitu melakukan proses inovasi dan hal mendukung lainnya seperti membangun komitmen yang kredibel bagi SDMnya dan perusahaan, melindungi hasil inovasinya melalui kolaborasi dengan membangun reputasi atau *architecture* perusahaan kemudian menetapkan standar inovasi produk agar mempunyai kredibilitas yang baik di mata *supplier*.

Keterkaitan Manajemen Talenta, *Distinctive Capabilities* dan Keunggulan Bersaing

Kotze dan Dunn (2008) menyatakan talenta mempunyai dua komponen yaitu kemampuan (kinerja saat ini) dan *capability* (kinerja potensial). Dengan talenta bukan hanya memiliki pengetahuan, keterampilan atau karakteristik mental dan fisik tertentu, tapi tentang bagaimana melakukan perbedaan atau perbaikan akan kesulitan dan kerumitan di masa depan (Kamil, et. al (2012); (Mucha, 2004). Perusahaan perlu mendapatkan, mengembangkan karyawan yang bertalenta sehingga loyal terhadap perusahaan. Salah satunya melalui strategi manajemen talenta.

Tujuan manajemen talenta adalah menghasilkan SDM yang mampu, motivasi dan komitmen tinggi pada perusahaan sehingga kinerjanya optimal, dan prosesnya merupakan *distinctive capabilities* bagi perusahaan melalui fungsi MSDM yang dilakukan dalam menemukan, merekrut dan mengembangkan SDM bertalenta yang menghasilkan *capabilities* perusahaan baik aktivitas rutinnnya, kemampuan inovasi dan reputasi atau sebuah proses sulit untuk ditiru oleh pesaing karena merupakan hasil kombinasi individu, kelompok dan perusahaan yang terjalin secara terus menerus dan bukan sebuah program instan atau kapabilitas yang istimewa. (Lewis dan Heckamn, 2006) (Areqat; Abdelhadi; Al-Taraweh (2010:330) dan Mucha (2004:97)) Dengan kata lain, manajemen talenta mampu menciptakan perusahaan yang memiliki kekhasan yang sulit ditiru pesaing dalam waktu dekat, baik aktivitasnya ataupun SDM nya, kombinasi inilah yang menjadikan strategi manajemen talenta merupakan *dinstinctive capabilities* dan menjadi sumber keunggulan bersaing. (Man dan Wafa, 2013) (Ramadhan, 2012)

Penjelasan tersebut menjadi dasar perumusan hipotesis penelitian yaitu **H1: Manajemen talenta berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing melalui pembentukan *distinctive capabilities*.**

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini variabel eksogennya adalah manajemen talenta (X_1) yang mengambil karakteristik menurut Armstrong (2006). Variabel interveningnya yaitu *dinstinctive capabilities* (Y) yang mengambil elemennya menurut Kay (2001). Variabel endogennya yaitu keunggulan bersaing (Z), dimana indikatornya menggunakan konstruk dari Barney dan Clark (2007), Kusumawati (2010) dan Ramadhan (2012). Jenis penelitian ini adalah eksplanatori dengan metode survei.

Unit analisisnya adalah organisasi atau seluruh industri *furniture* rotan anggota ASMINDO Cirebon yang berjumlah 85 perusahaan, dimana 52 perusahaan berbentuk CV dan 33 perusahaan berbentuk PT (Data ASMINDO, 2012). Menggunakan rumus Slovin dan Sevilla dan tingkat kesalahan sebesar 5% diperoleh sampelnya yaitu 70 perusahaan. Karena unit analisisnya adalah perusahaan sehingga perolehan data bersumber dari seluruh karyawan dari sampel. Berdasarkan tujuan penelitian, sumber data ditujukan kepada pengelola, karyawan terampil atau pengrajin, bagian SDM, bagian ekspor dan impor atau *marketing* serta bagian produksi. Oleh karena itu, justifikasi peneliti masing-masing perusahaan terdiri dari 4 orang sumber data atau totalnya 280 karyawan yang tersebar di 70 perusahaan.

Tujuan penelitiannya yaitu mendeskriptifkan variabel penelitian dan juga analisis verifikatif menguji pengaruh antar variabel. Untuk menginterpretasikan sebuah variabel dalam bentuk deskriptif diperlukan kriteria yaitu **rendah**, **cukup**, dan **tinggi**. Penentuan kategori mengacu pada rumus Azwar (2013) dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 1. Kategorisasi Tingkat Variabel Penelitian

| Variabel | Interval Skor | Kategori |
|---------------------------------|---------------------|----------|
| Manajemen Talenta | $x < 49$ | Rendah |
| | $49 \leq x < 77$ | Cukup |
| | $77 \leq x$ | Tinggi |
| <i>Distinctive Capabilities</i> | $x < 28$ | Rendah |
| | $28 \leq x < 44$ | Cukup |
| | $44 \leq x$ | Tinggi |
| Keunggulan Bersaing | $x < 9.3$ | Rendah |
| | $9.3 \leq x < 14.7$ | Cukup |
| | $14.7 \leq x$ | Tinggi |

Sumber: Olah Data

Untuk analisis verifikatif menggunakan teknik analisis jalur dan persamaan strukturalnya adalah: Model $Z = \rho_{zx} + \rho_{zy} + e_2$

PEMBAHASAN

Gambaran Variabel Penelitian

Manajemen Talenta

Pada tingkat kepercayaan 95% pada umumnya strategi manajemen talenta di perusahaan *furniture* rotan anggota ASMINDO Cirebon ada pada kategori **cukup**. Dari 21 indikator dengan 8 dimensi diperoleh informasi bahwa terdapat lima indikator yang mempunyai skor tertinggi, diantaranya melakukan rekrutmen dari luar perusahaan, merancang karir bagi karyawan berbakat, hubungan karyawan berbakat dengan perannya, keterlibatan karyawan bertalenta dan motivasi serta pengakuan terhadap karyawan berbakat. Namun perusahaan belum mampu menciptakan kenyamanan bekerja bagi karyawannya.

Distinctive Capabilities

Pada tingkat kepercayaan 95% pada umumnya kepemilikan *distinctive capabilities* di perusahaan *furniture* rotan anggota ASMINDO Cirebon ada pada kategori cukup. Untuk lebih jelasnya perlu dilihat dari dimensi *distinctive capabilities* tersebut yang terdiri *architecture*, reputasi dan inovasi, diketahui bahwa skor tertinggi pada dimensi inovasi yaitu dua indikator sekaligus yaitu proses inovasi dan melindungi proses dan hasil inovasi tersebut, kemudian bertindak kooperatif dengan pesaing dan *supplier* bahan baku dan membina hubungan baik dengan *supplier* bahan baku. Sedangkan indikator terendah yaitu berada pada dimensi *networking* khususnya indikator kemampuan membina hubungan baik dengan pesaing. Ini dikarenakan kondisi saat ini yang hampir sebagian besar pemilik perusahaan adalah orang

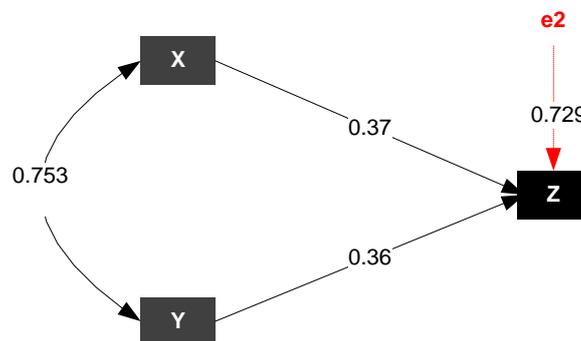
asing yang dahulu membeli dari pengusaha pribumi sehingga membuat adanya jarak yang sulit diurai hingga saat ini.

Keunggulan Bersaing

Pada tingkat kepercayaan 95% pada umumnya perusahaan *furniture* rotan anggota ASMINDO Cirebon mempunyai keunggulan bersaing rata-rata atau kategori cukup. Namun jika memperhatikan indikatornya diperoleh informasi bahwa skor tertinggi pada tingkat produktivitas karyawan, tingkat pertumbuhan produk baru, tingkat pertumbuhan penjualan dan tingkat perolehan keuntungan. Artinya tingkat keunggulan bersaing perusahaan *furniture* rotan lebih memfokuskan pada tingkat pertumbuhan produktivitas karyawan, tingkat pertumbuhan produk baru, kemudian tingkat pertumbuhan penjualan baru kepada peningkatan perolehan keuntungan. Dikaitkan dengan teori keunggulan bersaing, hal ini mengindikasikan bahwa keunggulan bersaing perusahaan *furniture* rotan anggota ASMINDO Cirebon fokus pada *inside out model* atau fokus pada sumber daya internal perusahaan yaitu SDM melalui peningkatan produktivitas karyawan yang tinggi atau kinerja non keuangan.

Pengaruh Antar Variabel

Diketahui nilai koefisien korelasi antara variabel manajemen talenta (X) dan *distinctive capabilities* (Y) terhadap keunggulan bersaing (Z) masing-masing sebesar 0,642 dan 0,639 dapat disimpulkan terdapat hubungan yang kuat. Dengan melakukan uji F diperoleh hasil nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($29,432 > 3,13$), 1 maka koefisien korelasi yang diuji adalah signifikan dan atau H_0 ditolak, artinya sekurang-kurangnya keunggulan bersaing dipengaruhi oleh manajemen talenta atau *distinctive capabilities*. Secara parsial dengan uji t diperoleh nilai koefisien jalur = 0,37 ($t_{hitung} 2,734$; $P = 0,008$), maka secara statistik koefisien jalur X terhadap Z signifikan dikarenakan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,734 > 1,671$) dan Sig. lebih kecil dari 0,05 ($0,008 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Kemudian nilai koefisien jalur = 0,36 ($t_{hitung} = 2,657$; Sig = 0,01), secara statistik koefisien jalur Y terhadap Z signifikan dikarenakan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,657 > 1,671$) dan Sig. lebih kecil dari 0,05 ($0,01 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Sedangkan nilai koefisien determinasi $R_{2zyx}^2 = (0,684)^2 = 0,468$, dan besarnya koefisien residu = 0,729383301. Dari hasil perhitungan tersebut dapat ditentukan persamaan struktural model Z yaitu: $Z = 0.37x + 0.36y + 0.729 e_1$. Diagram jalur untuk persamaan diatas dijelaskan pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Jalur Pengujian Hipotesis
Sumber: Olah Data

Keterangan:

X= manajemen talenta; Y = distinctive capabilities; Z= Keunggulan bersaing

Selanjutnya melakukan perhitungan dekomposisi pengaruh antar variabel dijelaskan Tabel 2.

Tabel 2. Dekomposisi Pengaruh Antar Variabel

| Pengaruh Antarvariabel | Pengaruh | | Total (TE) = (DE+IE) |
|------------------------|---------------|-------------------------------|----------------------|
| | Langsung (DE) | Tidak Langsung Melalui Y (IE) | |
| Z ← X | 0.37 | $0.753 \times 0.36 = 0.27108$ | 0.64108 |
| Z ← Y | 0.36 | - | 0.36 |

Sumber: Olah Data

Dari Tabel 2 didapat informasi dimana besarnya pengaruh tidak langsung tersebut sebesar $(0,753) \times (0,36) = 0,27108$ atau sebesar $(0,753)^2 \times (0,36)^2 = 0,073484$ atau 7,3%. Dengan demikian pengaruh total X terhadap Z melalui Y adalah $0,37 + 0,27108 = 0,64108$ atau sebesar $(0,37)^2 + (0,27108)^2 = 0,210384$ atau 21,03%.

Berdasarkan estimasi parameter persamaan struktural, diperoleh informasi bahwa, tinggi rendahnya keunggulan bersaing perusahaan *furniture* rotan anggota ASMINDO Cirebon (Z) secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh tingkat manajemen talenta (X) dan *distinctive capabilities* (Y). Pengaruh paling kuat yaitu disumbangkan oleh variabel manajemen talenta sebesar 13,69%, diikuti oleh variabel *distinctive capabilities* sebesar 12,96%. Secara bersama (R^2) sebesar 46,8% varians yang terjadi pada variabel keunggulan bersaing perusahaan *furniture* rotan anggota ASMINDO Cirebon dapat dijelaskan oleh variabel manajemen talenta dan variabel *distinctive capabilities*. Sisanya, yaitu sebesar 53,2 % merupakan varians yang bersumber dari variabel lain yang tidak dijelaskan oleh model.

Hasil tersebut dapat membuktikan pernyataan yang dikemukakan oleh Hanif, et. al (2012) yang telah melakukan kajian teoritis dari berbagai hasil penelitian dan literatur bahwa strategi manajemen talenta menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan karena setiap dimensi manajemen talenta berkarakteristik VIRN (*valuable, inimitable, rare, dan non-substituable*). Dianggap langka karena dengan memiliki *talent pool* yaitu telah mempunyai bibit potensi yang unggul untuk dikembangkan sehingga *output* nya akan lebih efektif dan optimal. Hal ini akibat dari hasil identifikasi posisi kunci atau strategis bagi perusahaan. Dianggap bernilai karena adanya proses transformasi yaitu pada aktivitas pengembangan SDM berbakat. Sehingga akan sulit digantikan dan ditiru oleh pesaing sebab adanya proses dan prosedur yang terintegrasi dengan fungsi manajemen sumber daya manusia. (Hanif, et. al, 2012) Karena dengan fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu serangkaian aktivitas yang membangun kapasitas, pengembangan kompetensi sekaligus memotivasi karyawan agar kinerjanya lebih optimal. (Ahmad, Abdelhadi, Al-Tarawneh, 2010) Tidak heran jika penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan (2012) menghasilkan bahwa manajemen talenta dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing suatu perusahaan, dimana melihat manajemen talenta adalah suatu proses yang terintegrasi dalam budaya perusahaan dalam mengidentifikasi posisi strategis serta karyawan potensial yang meyakinkan tersedianya modal SDM yang sesuai agar tujuan perusahaan lebih cepat tercapai.

Tidak heran jika adanya pengaruh tidak langsung strategi manajemen talenta terhadap pembentukan *distinctive capabilities* terhadap keunggulan bersaing yaitu membuat perusahaan menjadi lebih *friendly* bagi karyawan dan juga lingkungan eksternal perusahaan

yaitu melalui adanya fungsi *reward* bagi karyawan, serta melakukan identifikasi, penarikan, penempatan karyawan yang memang telah memiliki kapabilitas. Melalui hal inilah menjadikan kapabilitas perusahaan yang terintegrasi ke dalam proses dan prosedur sebagai *architecture* perusahaan sehingga sulit untuk dibentuk dan juga ditiru yang menjadikan keunggulan bersaing bagi perusahaan. (Jackson, 2012)

Jadi manajemen talenta yang dilakukan oleh perusahaan *furniture* rotan anggota ASMINDO Cirebon akan membawa dampak bagi pembentukan *distinctive capabilities* perusahaan melalui penghasil SDM yang berbakat dan *architecture* perusahaan melalui aktivitas dari fungsi manajemen sumber daya manusia dan bahkan menjadi sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan.

KESIMPULAN

Manajemen talenta perusahaan *furniture* rotan anggota ASMINDO Cirebon dikategorikan cukup. Manajemen talenta di perusahaan *furniture* rotan anggota ASMINDO Cirebon fokus pada kebijakan program atraksi dan retensi bakat melalui proses rekrutmen dari luar perusahaan, adanya sistem audit bakat melalui rancangan karir dan rancangan peran. Kemudian telah melakukan pengembangan dan pembelajaran melalui proses motivasi dan pengakuan karyawan berbakat. Tetapi manajemen karir perusahaan efektif.

Distinctive capabilities perusahaan *furniture* rotan anggota ASMINDO Cirebon dikategorikan cukup. Dapat disimpulkan bahwa perusahaan sudah melakukan proses inovasi dan melindungi proses dan hasil inovasi tersebut. Kemudian sudah bertindak *cooperative* dengan pesaing dan *supplier* bahan baku dan membina hubungan baik dengan *supplier* bahan baku atau arsitektur yang telah terbentuk.

Keunggulan bersaing perusahaan *furniture* rotan anggota ASMINDO Cirebon dikategorikan cukup dengan sumber keunggulan berasal dari indikator tingkat produktivitas karyawan.

Manajemen talenta (X) berpengaruh positif dan signifikan baik langsung maupun tidak langsung melalui pembentukan *distinctive capabilities* terhadap keunggulan bersaing (Z) perusahaan *furniture* rotan anggota ASMINDO Cirebon. Pengaruh paling kuat yaitu disumbangkan oleh variabel manajemen talenta sebesar 13,69%, diikuti oleh variabel *distinctive capabilities* sebesar 12,96%. Artinya tinggi rendahnya keunggulan bersaing perusahaan *furniture* rotan anggota ASMINDO Cirebon (Z) secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh tingkat manajemen talenta (X) dan *distinctive capabilities* (Y). Secara bersama (R_2) sebesar 46,8% varians yang terjadi pada variabel keunggulan bersaing perusahaan *furniture* rotan anggota ASMINDO Cirebon dapat dijelaskan oleh variabel manajemen talenta dan variabel *distinctive capabilities*. Sisanya, yaitu sebesar 53,2 % merupakan variansi yang bersumber dari variabel lain yang tidak dijelaskan oleh model.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. 2006. A Handbook Human Resources Management Practice. 10th Ed. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Areiqat, Ahmad Yousef, Tawfiq Abdelhadi, Hussien Ahmad Al-Taraweh. 2010. Talent Management as a Strategy Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance. Interdisiplinary Journal of Contemporary Research Busniess. June 2010 Vol.2, No.2. Ulrich's.
- Azwar, S., 2013. Penyusunan skala psikologi. Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Barney, Jay. 1991. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Vol 17, Issue 1, p.99-120.
- Barney, Jay B, Delwyn N.Clark. 2007. Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. UK: Oxford University Press.
- Bharadwaj, Sundar G, P.R.Varadarajan, Fahly, Jihn. (1993). "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions". Journal of Marketing. Vol.57,Oktober,p.83-99.
- Carmeli, Abraham. 2004. Asseing Core Intangible Resources. European Management Journal Vol.22, No.1, p.110-122
- Cheese, P; Robert J Thomas and Elizabeth Craig. 2007. The Talent Powered Organization "Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance". Kogan Page. London and Philadelphia.
- Day, G.S. 1994. The Capabilities of Market driven Organization. Journal of Marketing, Vol.58. p.37-52. Press Cambridge,MA.
- Dosi, Giovanni, Richard R. Nelson, Sidney G. Winter. 2002. The Nature and Dynamic Oganizational Capabilities. Oxford University Press. UK. p. 1-10

- Droge, Cornelia, Shownee Vickrey. (1994). "Source and Outcomes of Competitive Advantage: An Explanatory Study in The Furniture Industry". *Decision Sciences*. p.669-689.
- Duttagupta, Rhea. 2005. *Identifying and Managing Your Assets: Talent Management*. Global White Pages. Intellectual Asset Management Magazine. London.
- Galbreath, Jeremy Thomas. 2004. *Determinants of Firm Success: A Resources-Based Analysis*. Thesis. Curtin University of Technology.
- Ferdinand, Augusty. 2003. Thesis. *Strategic Pathways Towards Sustainable Competitive Advantage*. unpublished
- Grant, Robert M. 2010. *Contemporary Strategy Analysis*. 7th Edition. A John Wiley & Son, Ltd, Publication. United Kingdom.
- Hanif, Rahmat, Arif Masood, Samra Tariq, Sarvar Azhar. 2012. *Strategic Talent Management as Source of Competitive Advantage "Talent Competitiveness Framework"*. SSRN
<http://ilmiah-jurnal.blogspot.com/2012/08/keunggulan-bersaing.html>
<http://kemenperin.go.id/artikel/17268/Berbasis-Lifestyle,-Industri-Furniture-Perlu-Inovasi-Desain>
- Jackson, W.B Scott. 2012. *HR is Business: Achieving Competitive Advantage Through Strategic Talent Management*. HR Research Oxford Business University. UK. p. 1.
- Kamil, Bidayatul Akmal Mustafa, Zabeda Abdul Hamid, Junaidah Hashim, Azura Omar. 2012. *A STUDY ON THE IMPLEMENTATION OF TALENT MANAGEMENT PRACTICES AT MALAYSIAN COMPANIES*. *Asian Journal of Business and Management Sciences*. Vol. 1 No. 4 (148-149).
- Kay, John. 2001. *Foundation of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*. Oxford University Press. UK.
- Kotze, Stuart R., Dunn, C. (2008). *Who are your best people? How to find, measure and manage your top talent*. Britain: Prentice Hall.
- Kusnendi. 2008. *Model-Model Persamaan Struktural Satu dan Multigroup sample dengan LISREL*. Bandung: Alfabeta.
- Kusumawati, R. 2010. *Pengaruh Karakteristik Pimpinandan Inovasi Produk Baru Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan*. AKSES: *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol.5 No.9 April, p.53-64.
- Laporan ASMINDO Tahun 2010
- Lewis, R. E., Heckamn, R.J. 2006. *Talent Management: A Critical Review*. *Human Resources Management Review*, 16, 139-154.

- Lo, Yin-His. 2012. Managerial Capabilities, Organizational Culture and organizational Performance: The Resource-base Perspective in Chinese Lodging Industry. *The Journal of International Management Studies*, Vol. 7 Number 1.
- Maddhani, Pankaj M. 2010. The Resources – Based View (RBV): Issues and Perspective. *PACE. A Journal of Research of Prestige Institute of Management*, Vol. 1, No. 1. P.45.
- Man, Mok Kim, Syed Azizi Wafa. 2013. Distinctive Capabilities and The Performance of Small and Medium-Size Enterprises (Smes) in Malaysia.
- Mucha, Rochelle Turoff. 2004. The Art and Science of Talent Management.. *Organizational Development Journal*; Winter 2004; 22, 4;ABI/INFORM Complete pg.96.
- Noe, Raymond A., Jhon R. Hollenbek, Barry Gerhart, Patrick M.Wright. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia “Mencapai Keunggulan Bersaing”. Buku 1 Edisi ^. Salemba Empat.
- Piangsoongnern, Opas, Pacapol Anurit. 2010. Talent Management Quantitative and Qualitative Studies of HR Practitionersin Thailand. *The International Journal of Organizational Innovation* Vol.3 Num 1 Summer.
- Prahalad, C.K, Gary Hamel. 1990. The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review*. p.90.
- Ramadan, Wael H. 2012. “The Influence of Talent Management on Sustainable Competitive Advantage o Small and Medium Sized Establishments”. *E-Leader Berlin*.
- Spanos, Y.E., Lioukas. S.2001. An Examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porters competitive strategy framework and theresources-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 970-934.
- Tansley, C., Harris, L.Stewart,J., Turner,P. 2006. Talent Management: Understanding the Dimmension. *CIPD*. P. 1-25.