

# LEADERSHIP PIPELINE MODEL (DROTTER, NOEL & CHARAN)



Rudy C Tarumingkeng

*Rudy C Tarumingkeng: Leadership Pipeline Model (Drotter, Noel  
& Charan)*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

[rudyc75@gmail.com](mailto:rudyc75@gmail.com)

Bogor, Indonesia

21 Juli 2025

## **Model Leadership Pipeline (Drotter, Noel & Charan)**

Berikut ini narasi akademik berdasarkan sumber: [Drotter, Noel & Charan - Leadership Pipeline Model di 12manage.com](#), yang telah dikembangkan secara sistematis untuk menjelaskan tahapan pengembangan kepemimpinan dalam organisasi besar maupun sedang:

---

### **■ Narasi Akademik: Memahami Leadership Pipeline Model (Drotter, Noel & Charan)**

#### **1. Pendahuluan: Mengapa Leadership Pipeline Penting**

Dalam organisasi modern, kebutuhan untuk menghasilkan pemimpin yang mumpuni tidak bisa lagi diserahkan sepenuhnya kepada proses rekrutmen eksternal. Drotter, Noel, dan Charan menawarkan sebuah pendekatan revolusioner dalam pengembangan kepemimpinan jangka panjang yang dikenal sebagai **Leadership Pipeline**. Model ini bertujuan menciptakan jalur bakat internal dengan menekankan perubahan pada tiga dimensi utama saat seseorang naik ke jenjang kepemimpinan baru: **alokasi waktu (Time Application)**, **keterampilan (Skills)**, dan **nilai kerja (Work Values)**.

---

#### **2. Asal-Usul Konsep Leadership Pipeline**

Konsep ini berakar dari riset **Walt Mahler** di General Electric (1970-an), yang kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Drotter dan timnya. Mahler memperkenalkan ide tentang "Crossroads Model" yang menjelaskan titik-titik kritis dalam perkembangan kepemimpinan.

Model ini kemudian dimodifikasi menjadi **Leadership Pipeline** yang lebih sistematis dan terukur.

---

### **3. Enam Tahapan dalam Leadership Pipeline**

#### **1 Dari Mengelola Diri ke Mengelola Orang Lain**

**Transformasi Waktu:** Belajar mengelola waktu untuk menyelesaikan tugas pribadi dan membantu kinerja tim.

**Transformasi Keterampilan:** Dari “melakukan sendiri” ke “mengerjakan melalui orang lain.”

**Transformasi Nilai:** Menghargai pekerjaan manajerial, bukan hanya kontribusi individu.

#### **2 Dari Mengelola Orang ke Mengelola Para Manajer**

**Fokus Utama:** Melepas tugas teknis, mulai mengelola kinerja para manajer pertama.

**Keterampilan Kunci:** Mampu memilih, melatih, dan membimbing manajer.

**Nilai Baru:** Bertanggung jawab pada output manajerial, bukan sekadar teknis.

#### **3 Dari Mengelola Manajer ke Manajer Fungsional**

**Tugas:** Berperan dalam rapat strategis lintas fungsi, membentuk strategi unit yang kompetitif.

**Keterampilan Baru:** Komunikasi lintas fungsi dan pemikiran strategis.

**Nilai:** Menghargai kolaborasi lintas fungsi dan penciptaan nilai jangka panjang.

#### **4 Dari Manajer Fungsional ke Manajer Bisnis**

**Waktu:** Menyediakan waktu untuk berpikir, menganalisis, dan mengambil keputusan strategis.

**Keterampilan:** Fokus pada hasil keuangan unit bisnis (bottom line).

**Nilai:** Mengutamakan keberhasilan bisnis secara menyeluruh.

#### 5 Dari Manajer Bisnis ke Manajer Grup

**Perubahan Peran:** Dari mengelola satu bisnis ke portofolio beberapa unit bisnis.

**Keterampilan:** Evaluasi strategi, pengembangan manajer, dan eksekusi *portfolio strategy*.

**Nilai Baru:** Sukses unit lain menjadi kesuksesan pribadi.

#### 6 Dari Manajer Grup ke Manajer Perusahaan (Enterprise Manager)

**Waktu:** Menetapkan arah jangka panjang dan mekanisme pelaporan triwulan.

**Keterampilan:** Menangani stakeholders eksternal secara proaktif.

**Nilai:** Mengelola satu entitas besar, memahami pentingnya *trade-offs* dan pemikiran sistemik.

---

## 4. Kekuatan Leadership Pipeline

Model ini memiliki banyak keunggulan:

Menyediakan **kerangka kerja dinamis** untuk pengembangan kepemimpinan.

Mendukung **succession planning** dan pengambilan keputusan promosi berbasis data.

Memperkuat praktik **Coaching dan Mentoring** di setiap tahapan.

Mencegah duplikasi peran dan meningkatkan efisiensi organisasi.

---

## 5. Keterbatasan Leadership Pipeline

Namun, pendekatan ini juga memiliki beberapa batasan:

**Kurang cocok untuk organisasi kecil** tanpa struktur manajemen berlapis.

**Butuh komitmen waktu dan budaya organisasi** yang mendukung pembelajaran jangka panjang.

Risiko menyederhanakan kompleksitas manusia dan konteks organisasi.

---

## **6. Relevansi untuk Organisasi di Indonesia**

Bagi organisasi di Indonesia, terutama BUMN, startup besar, maupun universitas, model ini bisa diadaptasi dengan beberapa penyesuaian lokal, seperti budaya kolektif, gaya komunikasi tidak langsung, dan pentingnya relasi interpersonal dalam pengambilan keputusan.

---

## **7. Kesimpulan**

Leadership Pipeline bukan sekadar model karier manajerial, tetapi **kerangka pengembangan kepemimpinan menyeluruh** yang berorientasi jangka panjang. Dengan menanamkan pemahaman tentang perubahan nilai, keterampilan, dan alokasi waktu, organisasi dapat menciptakan generasi pemimpin yang berdaya saing dan berkelanjutan.

---

Baik, berikut penjelasan **lebih rinci dan naratif** mengenai konsep **Leadership Pipeline** dari Drotter, Noel, dan Charan, termasuk asal-usulnya, keenam tahapannya, serta kekuatan dan keterbatasannya dalam konteks manajemen dan pengembangan kepemimpinan organisasi:

---

### **■ Apa itu Leadership Pipeline?**

**Leadership Pipeline** adalah kerangka konseptual yang menggambarkan perjalanan atau *jalur kepemimpinan* yang perlu ditempuh oleh seseorang untuk naik dari satu jenjang kepemimpinan ke jenjang berikutnya dalam organisasi. Model ini dirancang bukan hanya untuk mempersiapkan *promosi jabatan*, melainkan juga untuk memastikan bahwa seseorang memiliki **perubahan pola pikir, keterampilan, cara mengatur waktu, dan nilai kerja** yang sesuai dengan tanggung jawab barunya.

Model ini membantu menjawab pertanyaan penting:

*Apakah seseorang yang sukses di satu tingkat kepemimpinan, juga akan sukses di tingkat berikutnya?*

---

### Sejarah dan Asal-Usul Konsep

Model Leadership Pipeline awalnya berasal dari riset **Walt Mahler** di General Electric pada tahun 1970-an. Mahler mengamati bahwa setiap tingkat kepemimpinan dalam organisasi memiliki:

**Nilai kerja** yang berbeda (apa yang dianggap penting),

**Keterampilan khusus**, dan

**Cara pengelolaan waktu** yang unik.

Konsep ini kemudian dikembangkan oleh **Drotter, Noel, dan Ram Charan** menjadi model "Leadership Pipeline" dengan enam tahap perkembangan kepemimpinan, yang berfungsi sebagai "saluran" pertumbuhan pemimpin internal. Fokusnya adalah pada transisi yang halus namun kritis dari satu peran ke peran berikutnya.

---

### 6 Tahapan dalam Leadership Pipeline: Perjalanan Menjadi Pemimpin Organisasi

**□ Dari Mengelola Diri Sendiri (Manage Self) ke Mengelola Orang Lain (Manage Others)**

**Perubahan Waktu:** Belajar tidak hanya menyelesaikan pekerjaan sendiri, tapi membantu orang lain menyelesaikan pekerjaan mereka.

**Perubahan Keterampilan:** Dari keterampilan teknis menjadi keterampilan membimbing dan mendelegasikan.

**Perubahan Nilai:** Mulai menghargai kontribusi tim, bukan hanya kinerja pribadi.

### **2 Dari Mengelola Orang Lain ke Mengelola Para Manajer**

**Fokus Baru:** Melepaskan peran teknis, memfokuskan diri pada *pengelolaan para pengelola*.

**Keterampilan Baru:** Seleksi, pengembangan, dan evaluasi manajer lini pertama.

**Nilai Kerja:** Memprioritaskan pertumbuhan dan kapabilitas tim manajerial.

### **3 Dari Mengelola Manajer ke Manajer Fungsional**

**Tantangan Baru:** Mengembangkan strategi lintas fungsi dan kerjasama antar divisi.

**Keterampilan Baru:** Komunikasi strategis, negosiasi antar fungsi.

**Nilai Baru:** Melihat gambaran besar dan menjembatani kebutuhan berbagai fungsi dalam organisasi.

### **4 Dari Manajer Fungsional ke Manajer Bisnis**

**Perubahan Waktu:** Harus menyisihkan waktu untuk berpikir strategis dan menganalisis.

**Keterampilan Baru:** Memahami dan bertanggung jawab atas profitabilitas bisnis (bottom line).

**Nilai Baru:** Fokus pada hasil keseluruhan bisnis, bukan hanya fungsi tertentu.

### **5 Dari Manajer Bisnis ke Manajer Grup**

**Tugas Baru:** Mengelola beberapa bisnis sekaligus, membangun sinergi antar unit.

**Keterampilan Baru:** Evaluasi strategi, pengembangan manajer, implementasi *portfolio strategy*.

**Nilai Baru:** Menghargai kesuksesan unit-unit lain sebagai bagian dari keberhasilan bersama.

### 6 Dari Manajer Grup ke Manajer Korporat (Enterprise Manager)

**Fokus Strategis:** Menentukan arah perusahaan secara keseluruhan, menghadapi stakeholder eksternal.

**Keterampilan Baru:** Kepemimpinan visioner, *trade-off* strategis, pengelolaan kompleksitas global.

**Nilai Baru:** Mengutamakan kepentingan perusahaan jangka panjang di atas kepentingan unit.

---

### ✓ Kekuatan Leadership Pipeline

Model ini membawa banyak **manfaat strategis**, antara lain:

Menyediakan **kerangka kerja yang sistematis** untuk mengembangkan pemimpin internal.

Memfasilitasi **promosi yang adil dan terukur**, bukan sekadar berdasarkan kinerja teknis.

Membantu HR dan top management dalam **succession planning** dan deteksi dini potensi kegagalan kepemimpinan.

Mempercepat proses coaching, mentoring, dan perencanaan pelatihan yang lebih relevan dan tepat sasaran.

Meminimalisasi tumpang tindih tugas akibat promosi tanpa kesiapan.

---

### ⚠ Keterbatasan Leadership Pipeline

Meski kuat, model ini **tidak lepas dari keterbatasan**, di antaranya:

**Kurang cocok diterapkan di organisasi kecil** tanpa jenjang struktur yang kompleks.

**Butuh waktu dan budaya pembelajaran yang kuat** agar bisa diimplementasikan secara penuh.

Tidak cocok jika diimplementasikan secara mekanistik; **harus fleksibel** dan memahami konteks sosial-budaya organisasi.

Harus dikombinasikan dengan pendekatan humanistik dan adaptif agar tidak menjadi kerangka kaku.

---

### **Relevansi dalam Konteks Indonesia**

Di Indonesia, banyak organisasi BUMN, swasta besar, bahkan startup skala menengah sudah mulai mengadopsi prinsip-prinsip Leadership Pipeline, terutama untuk:

Menyusun program **talent acceleration**,

Merancang **karier lintas fungsi** (cross-functional leadership),

Menjaga keberlanjutan bisnis dengan **suksesi kepemimpinan yang sehat**.

Contoh:

**Telkom Indonesia** memiliki program *Great People Development Program (GPDP)* yang selaras dengan prinsip pipeline.

**Bank BRI** memiliki jalur karier yang jelas dari staf sampai ke pimpinan cabang dan wilayah, berdasarkan prinsip-prinsip kesiapan tahap.

---

### **Penutup**

**Leadership Pipeline** bukan sekadar teori HR. Ia adalah alat strategis yang membantu organisasi menjawab tantangan *talent gap*, menyiapkan pemimpin masa depan, dan membangun organisasi

*Rudy C Tarumingkeng: Leadership Pipeline Model (Drotter, Noel  
& Charan)*

pembelajar yang berkelanjutan. Bagi manajer, memahami pipeline ini adalah kunci untuk naik jenjang—bukan hanya naik jabatan, tapi juga naik dalam **kematangan berpikir, bertindak, dan memimpin.**

---

# THE LEADERSHIP PIPELINE

(Drotter, Noel, Charan)



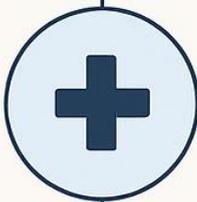
## FROM MANAGING SELF TO MANAGING OTHERS

- Change in Time Application: Allocate work to others
- Change in Skills: Get work done through others
- Change in Values: Appreciate managerial work



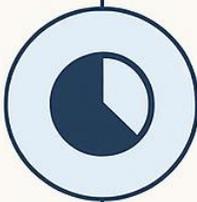
## FROM MANAGING OTHERS TO MANAGING MANAGERS

- Change in Time Application: Divest of individual tasks
- Change in Skills: Select and coach first-line managers
- Change in Values: Responsible for managerial output



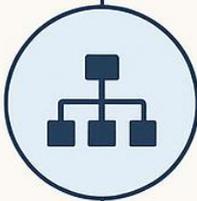
## FROM MANAGING MANAGERS TO FUNCTIONAL MANAGER

- Change in Time Application: Participate in team
- Change in Skills: Develop communication skills
- Change in Values: Take long-term perspective



## FROM FUNCTIONAL MANAGER TO BUSINESS MANAGER

- Change in Time Application: Think broadly, analyze
- Change in Skills: Focus on bottom line
- Change in Values: Value business success



## FROM BUSINESS MANAGER TO GROUP MANAGER

- Change in Time Application: Run through other
- Change in Skills: Develop business managers
- Change in Values: Manage portfolio of business



## FROM GROUP MANAGER TO ENTERPRISE MANAGER

- Change in Time Application: Drive longer-term strategy

Berikut adalah  **Template Pelatihan Manajer Berbasis Leadership Pipeline (Drotter, Noel, Charan)** — dirancang untuk digunakan oleh HRD, coach internal, atau lembaga pelatihan kepemimpinan di berbagai organisasi (korporasi, BUMN, kampus, maupun startup). Format ini mengintegrasikan 6 tahapan Leadership Pipeline dalam bentuk *modul pelatihan progresif*.

---

## **TEMPLATE PELATIHAN MANAJER BERDASARKAN LEADERSHIP PIPELINE**

### **Struktur Template per Tahapan:**

Setiap tahap pelatihan mencakup:

**Tujuan Pelatihan**

**Kompetensi yang Diharapkan**

**Topik Utama**

**Aktivitas Pembelajaran**

**Penilaian & Refleksi**

**Tools & Materi Tambahan**

---

### **Pelatihan: Dari Managing Self → Managing Others**

 **Tujuan:** Meningkatkan kemampuan individu untuk mengelola orang lain dan beralih dari kontributor teknis ke peran manajerial.

### **Kompetensi:**

Delegasi & supervisi

Kolaborasi dan coaching dasar

 **Topik:**

Manajemen waktu sebagai manajer  
Delegasi tugas dan memberi umpan balik  
Peran baru: dari pelaksana ke pemimpin

 **Aktivitas:**

Simulasi delegasi tugas  
Studi kasus: konflik peran teknis vs manajerial

 **Penilaian:**

Refleksi peran pribadi  
Mini proyek mentoring junior

---

**2 Pelatihan: Managing Others → Managing Managers**

 **Tujuan:** Mengembangkan kemampuan dalam memimpin para manajer tingkat pertama.

 **Kompetensi:**

Menilai dan mengembangkan tim manajerial  
Coaching dan feedback strategis

 **Topik:**

Struktur tanggung jawab manajerial  
Membangun accountability  
Teknik coaching manajer baru

 **Aktivitas:**

Latihan coaching 1-on-1  
Roleplay pembinaan kinerja

 **Penilaian:**

Observasi praktik coaching

Ujian pemahaman tentang peran manajer tingkat dua

---

**3 Pelatihan: Managing Managers → Functional Manager**

 **Tujuan:** Menumbuhkan pemikiran lintas fungsi dan kolaborasi strategis.

 **Kompetensi:**

Kolaborasi antar divisi

Perencanaan fungsi jangka menengah

 **Topik:**

Komunikasi lintas departemen

Penyusunan strategi fungsional

Keunggulan kompetitif internal

 **Aktivitas:**

Diskusi kasus lintas fungsi (misal: HR vs Marketing)

Game simulasi alokasi sumber daya

 **Penilaian:**

Kuis reflektif: nilai-nilai kerja fungsional

Rencana aksi: strategi fungsi masing-masing

---

**4 Pelatihan: Functional Manager → Business Manager**

 **Tujuan:** Menumbuhkan pemikiran holistik terhadap seluruh unit bisnis.

 **Kompetensi:**

Pengambilan keputusan bisnis

Pemikiran finansial dasar

 **Topik:**

Bottom-line thinking

KPI dan profitabilitas

Dasar analisis laporan keuangan

 **Aktivitas:**

Simulasi “CEO Challenge”

Studi kasus: Telkom dan unit bisnis digitalnya

 **Penilaian:**

Uji simulasi ROI

Rencana bisnis jangka pendek

---

**5 Pelatihan: Business Manager → Group Manager**

 **Tujuan:** Memimpin portofolio bisnis dan mengembangkan pemimpin bisnis lainnya.

 **Kompetensi:**

Portfolio thinking

Talent acceleration

 **Topik:**

Evaluasi kinerja lintas unit

Strategi akuisisi dan ekspansi

Membangun sistem coaching internal

**✂ Aktivitas:**

Analisis portofolio GCG

Simulasi panel rekrutmen manajer bisnis

 **Penilaian:**

Kajian strategi grup bisnis

Wawancara kompetensi terhadap calon manajer

---

**6 Pelatihan: Group Manager → Enterprise Manager**

 **Tujuan:** Mempersiapkan kepemimpinan tingkat perusahaan secara menyeluruh.

 **Kompetensi:**

Visi jangka panjang

Kepemimpinan sistemik dan global

 **Topik:**

Strategic foresight

Trade-off manajerial

Governance & Stakeholder leadership

**✂ Aktivitas:**

Studi kasus: merger & akuisisi

Forum diskusi: tantangan CEO masa depan

 **Penilaian:**

Penyusunan strategi 5 tahun ke depan

Debat visi perusahaan

---

### **Tambahan**

<b>Komponen</b>	<b>Penjelasan</b>
 Modul Pembelajaran	Per tahap, tersedia dalam bentuk PDF atau e-learning
 Infografik Tahapan	Visualisasi alur Leadership Pipeline
 Template Refleksi	Panduan refleksi diri per tahap
 Form Evaluasi	Untuk HR/Coach menilai kesiapan peserta

---

Berikut adalah **■ Glosarium Leadership Pipeline** yang menjelaskan istilah-istilah kunci dalam model *Leadership Pipeline* dari Drotter, Noel, dan Charan. Glosarium ini bisa digunakan dalam modul pelatihan, e-book manajemen, atau materi kuliah kepemimpinan organisasi.

---

## **■ GLOSARIUM LEADERSHIP PIPELINE**

<b>Istilah</b>	<b>Definisi</b>
<b>Leadership Pipeline</b>	Model pengembangan kepemimpinan bertahap yang menggambarkan transisi dari satu tingkat kepemimpinan ke tingkat berikutnya dalam organisasi, dengan fokus pada perubahan waktu, keterampilan, dan nilai kerja.
<b>Passage</b>	Tahapan transisi dalam Leadership Pipeline. Terdapat enam passage dari mengelola diri sendiri hingga menjadi pemimpin puncak perusahaan (Enterprise Manager).
<b>Time Application</b>	Cara seorang pemimpin mengalokasikan dan mengatur waktu kerjanya, yang harus berubah di setiap passage untuk mencerminkan tanggung jawab baru.
<b>Skills (Keterampilan)</b>	Kemampuan teknis, manajerial, atau strategis yang harus dikembangkan dan dikuasai saat seseorang naik ke tingkat kepemimpinan berikutnya.
<b>Work Values (Nilai Kerja)</b>	Pandangan dan keyakinan tentang hal-hal yang dianggap penting dalam pekerjaan. Nilai kerja berubah dari kontribusi individu ke fokus pada hasil organisasi.

<b>Istilah</b>	<b>Definisi</b>
<b>Managing Self</b>	Tahap awal dalam karier, di mana individu bertanggung jawab penuh atas pekerjaan dan hasilnya secara pribadi.
<b>Managing Others</b>	Tahap di mana seseorang mulai memimpin orang lain, mengelola tim, dan bertanggung jawab atas kinerja tim.
<b>Managing Managers</b>	Peran yang melibatkan kepemimpinan terhadap manajer tingkat pertama dan pertanggungjawaban atas output manajerial mereka.
<b>Functional Manager</b>	Pemimpin yang bertanggung jawab atas satu fungsi spesifik dalam organisasi, seperti HR, Finance, atau Marketing, dan harus mulai berpikir lintas fungsi.
<b>Business Manager</b>	Pemimpin unit bisnis yang bertanggung jawab atas profitabilitas keseluruhan, pengambilan keputusan strategis, dan operasional unit tersebut.
<b>Group Manager</b>	Pemimpin yang memimpin beberapa unit bisnis, bertugas mengelola portofolio bisnis dan mengembangkan para business manager.
<b>Enterprise Manager</b>	Pemimpin tertinggi (misalnya CEO) yang bertanggung jawab atas strategi jangka panjang, hubungan stakeholder, dan visi organisasi secara menyeluruh.
<b>Succession Planning</b>	Proses identifikasi dan pengembangan calon pemimpin untuk mengisi posisi kunci dalam organisasi secara berkelanjutan.
<b>Coaching</b>	Proses bimbingan langsung oleh atasan atau mentor untuk membantu bawahan mencapai

<b>Istilah</b>	<b>Definisi</b>
	potensi dan kesiapan dalam menghadapi tanggung jawab yang lebih tinggi.
<b>Mentoring</b>	Hubungan pengembangan jangka panjang di mana seorang pemimpin senior memberikan panduan, wawasan, dan arahan karier kepada individu yang lebih junior.
<b>Portfolio Strategy</b>	Strategi untuk mengelola beragam unit bisnis secara efisien, mengalokasikan sumber daya untuk memaksimalkan keseluruhan kinerja grup.
<b>Trade-Offs</b>	Keputusan manajerial yang membutuhkan pengorbanan salah satu hal demi mendapatkan hasil yang lebih besar di aspek lain (misal: jangka pendek vs jangka panjang).
<b>Whole-System Thinking</b>	Kemampuan untuk melihat organisasi secara holistik dan memahami hubungan antarelemen di dalamnya. Kritis bagi enterprise manager.
<b>Bottom Line Thinking</b>	Fokus pada hasil finansial akhir (laba/rugi) dalam pengambilan keputusan bisnis.
<b>Cross-Functional Collaboration</b>	Kolaborasi antar departemen/fungsi yang berbeda dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.
<b>Pipeline Failure</b>	Kegagalan dalam proses pengembangan pemimpin, sering kali akibat promosi tanpa kesiapan atau pelatihan yang tidak sesuai tahap.

---

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku Utama

**Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011).** *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

↳ Buku klasik dan utama yang membahas model Leadership Pipeline dan aplikasinya dalam organisasi modern.

**Drotter, S. (2003).** *Building Leaders at Every Level: A Leadership Pipeline*. New York: Wiley.

↳ Memperdalam aspek pelatihan dan pengembangan pemimpin internal organisasi berdasarkan tahapannya.

---

### Artikel dan Jurnal Ilmiah

Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2003). *Developing Your Leadership Pipeline*. *Harvard Business Review*, 81(12), 76–84.

↳ Artikel yang menunjukkan bagaimana organisasi besar seperti GE mengimplementasikan pipeline secara strategis.

McCauley, C. D., & Van Velsor, E. (2004). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass.

↳ Menyediakan pendekatan pengembangan kepemimpinan berbasis pengalaman dan konteks organisasi.

Gurdjian, P., Halbeisen, T., & Lane, K. (2014). *Why Leadership Development Programs Fail*. *McKinsey Quarterly*.

↳ Mengkritisi kegagalan pelatihan kepemimpinan yang tidak mengacu pada jalur atau tahapan yang jelas.

---

### Sumber Daring Profesional

12Manage. (2023). *Leadership Pipeline - Drotter, Noel, Charan.*

Retrieved from:

[https://www.12manage.com/methods\\_drotter\\_leadership\\_pipeline.html](https://www.12manage.com/methods_drotter_leadership_pipeline.html)

↳ Penjelasan ringkas dan sistematis tentang Leadership Pipeline, termasuk visualisasi tahapannya.

MindTools. (2020). *The Leadership Pipeline Model: Building Strong Leaders at All Levels.*

Retrieved from: <https://www.mindtools.com>

↳ Referensi manajemen populer yang merinci bagaimana model pipeline membantu pembentukan sukseksi.

Center for Creative Leadership (CCL). (n.d.). *Developing Future Leaders: Applying Pipeline Thinking.*

<https://www.ccl.org>

↳ Fokus pada pengembangan kompetensi di setiap jenjang manajemen berdasarkan model pipeline.

---

### Sumber Tambahan Kontekstual (Indonesia)

Lembaga Administrasi Negara RI. (2017). *Pengembangan Kepemimpinan ASN Berbasis Talent Pipeline.* Jakarta: LAN.

↳ Adaptasi konsep pipeline untuk birokrasi di Indonesia.

Telkom Indonesia. (2021). *Great People Development Program (GPDP): Kerangka Strategis Pengembangan SDM Berjenjang.*

↳ Contoh implementasi pipeline dalam perusahaan BUMN Indonesia.

---

Kopilot Artikel ini - tanggal akses: 21 Juli 2025. Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/687e2ae8-8244-)). <https://chatgpt.com/c/687e2ae8-8244->

*Rudy C Tarumingkeng: Leadership Pipeline Model (Drotter, Noel  
& Charan)*

8013-82ca-b6126a67a59d

---