

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam Penelitian ini peneliti menggali informasi dari kajian kepustakaan seperti diperpustakaan, skripsi dan jurnal untuk mendapat informasi yang sudah ada tentang teori yang berkaitan. Teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai Manajemen Talenta, Pengetahuan Manajemen, dan Kinerja Pegawai.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen bukan merupakan istilah asing pada masa sekarang. Istilah manajemen berasal dari Bahasa Inggris yaitu "*To Manage*" yang berarti memimpin atau mengelola suatu aktivitas sekelompok manusia untuk mencapai sasaran yang sebenarnya sudah ditetapkan secara menyeluruh. Oleh karena itu bila dilihat dari segi perusahaan, sukses atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya, sangat tergantung kepada pelaksanaan dan pengeelolaan manajemen perusahaan tersebut.

Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, Pegawai, dan masyarakat. Dengan manajemen diharapkan unsur-unsur manajemen ditingkatkan. Terdapat banyak pengertian mengenai manajemen seperti yang ditulis oleh beberapa ahli manajemen, dimana didalamnya memberikan rincian yang berbeda, tetapi pada dasarnya memiliki kesimpulan yang serupa.

Menurut Anang Firmansyah dan Budi W. Maharhika (2018:4)

“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam perspektif yang luas bahwa manajemen adalah suatu proses pengaturan, dan manfaat sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien”.

Menurut Hari Sucahyowati S.Pd., M.Si (2017:4)

“Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti *planning, organizing, staffing, directing* dan *controlling* yang dilakukan oleh para anggota organisasi dengan menggunakan seluruh sumber daya organisasi untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Stephen P. Robbins dalam Wilson Bangun (2015:7) mendefinisikan bahwa:

“Manajemen mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain”.

Ricky W. Griffin (2014:7) mengemukakan bahwa:

“Manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien”.

Menurut Hasibuan (2013:2) “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Dari beberapa definisi diatas dapat diartikan bahwa manajemen adalah alat untuk mengontrol dan mengendalikan kegiatan perusahaan dengan memanfaatkan orang lain dalam pencapaian tujuan tersebut, maka orang-orang dalam organisasi harus jelas wewenang, tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen ini oleh para pakar manajemen dikembangkan. Ada yang hanya menggunakan empat fungsi, ada juga yang lima fungsi, dan lain sebagainya. Tapi, pada prinsipnya, setiap fungsi memiliki penjabaran makna yang lebih luas. Masing-masing fungsi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling memengaruhi serta bergerak ke arah yang sudah direncanakan. Penjelasan terkait fungsi-fungsi tersebut Edison (2016:7) menyatakan sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah fungsi manajemen yang sangat penting sebab, apa yang dideskripsikan dalam perencanaan merupakan sebuah keputusan, arah kebijakan dan harapan yang harus diraih, dengan perencanaan yang tepat fungsi dari manajemen sendiri akan berjalan dengan baik dan benar.

2. Pengorganisasian

Direksi memberikan otoritas pekerjaan dan alokasi biaya secara keseluruhan, pemimpin di tingkat unit bisnis membagi tugas pada para manajer, sedangkan manajer mengatur dan mengalokasikan pekerjaan pada tingkat operasional dan teknis.

3. Memimpin

Fungsi memimpin diantaranya adalah mengarahkan dan menggerakkan bawahannya sesuai dengan tingkat kewenangannya.

4. Pengendalian

Fungsi pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa proses telah berjalan sesuai dengan rencana dan prinsip-prinsip yang sudah diterapkan.

Berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen, terdapat berbagai pendapat dari pakar manajemen. Diantaranya sebagai berikut:

John R Schermerhorn (2013:23), dalam bukunya, *Introduction to Management*, mengemukakan:

“If productivity in the form high levels of performance effectiveness and efficiency is a measure of organizational success, managers are largely responsible for its achievement. The ultimate ‘bottom line’ in every manager’s job is to help an organization achieve high performance by best utilizing its human and material resources. This is accomplished through the four function of management that together constitute what is called the management process of planning, organizing, leading, and controlling.”
 “Jika produktivitas berupa tingginya tingkat efektivitas kinerja dan efisiensi adalah ukuran keberhasilan organisasi, manajer sebagian besar bertanggung jawab atas prestasinya. Yang perlu “digarisbawahi” dalam pekerjaan setiap manajer adalah membantu organisasi mencapai kinerja tinggi terbaik dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan material. Hal ini dicapai melalui empat fungsi manajemen yang bersama-sama membentuk apa yang disebut sebagai proses manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan.”

Heizer Render (2015:25), dalam bukunya, *Operations Management*, mengemukakan:

“All good managers perform the basic functions of management process. The management process consist of planning, organizing, staffing, leading, and controlling.” Semua manajer yang baik melakukan fungsi dasar dari proses manajemen. Proses manajemen terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, mengatur staf, memimpin, dan mengendalikan pegawai.

Melalui pengertian tersebut dapat disimpulkan secara umum manajemen menempatkan fungsi perencanaan (*planning*) sebagai proses awal dalam setiap kegiatan. Meski demikian Massie menempatkan urutan pengambilan keputusan (*decision making*) dan pengorganisasian (*organizing*) sebelum perencanaan itu sendiri. Hipotesis penulis, Massie ingin mengatakan bahwa, sebuah perencanaan hadir dari sebuah keputusan dan pengorganisasian. Jika demikian, pendapat Massie

dan pakar lainnya tidak ada perbedaan prinsip, sebab kesemuanya menganggap perencanaan adalah keputusan strategis yang dapat dijalankan sesuai dengan kinerja yang sudah ditetapkan.

2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen memiliki sarana atau bisa juga disebut dengan alat-alat manajemen, unsur-unsur manajemen atau komponen manajemen. Secara umum, unsur-unsur manajemen ada enam, Edison (2016 :9) yaitu :

1. Manusia (*Man*)

Sarana utama bagi setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah manusia. Tanda adanya manusia, manajer tidak akan mungkin dapat mencapai tujuannya. Manusia adalah orang yang mencapai hasil melalui kegiatan orang-orang lain.

2. Uang (*Money*)

Untuk melakukan berbagai aktivitas perusahaan diperlukan uang. Uang yang digunakan untuk membayar upah atau gaji, membeli bahan-bahan, dan peralatan.

3. Bahan-Bahan (*Material*)

Material merupakan faktor pendukung utama dalam proses produksi, dan sangat berpengaruh terhadap kelancaran proses produksi, tanpa adanya bahan maka proses produksi tidak akan berjalan.

4. Mesin (*Machines*)

Dengan kemajuan teknologi, penggunaan mesin-mesin sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

5. Metode (*Methods*)

Untuk melakukan kegiatan-kegiatan agar berhasil, manusia dihadapkan pada berbagai alternatif metode atau cara melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, metode merupakan sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

6. Pasar (*Markets*)

Pasar merupakan sarana yang tidak kalah penting dalam manajemen, karena tanda adanya pasar, hasil produksi tidak akan ada artinya sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

2.1.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang menitikberatkan perhatiannya pada masalah-masalah kepegawaian. Dalam suatu organisasi, manajemen sumber daya manusia harus dapat mengarahkan aktivitas tenaga kerja agar dapat membantu perusahaan dalam usaha mencapai tujuan.

Manusia merupakan faktor utama dalam kegiatan perusahaan karena manusialah yang mengelola, mengendalikan, dan mendayagunakan sumber-sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, oleh karena itu Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan hal yang sangat penting bagi setiap perusahaan. Dalam meningkatnya persaingan di lingkungan kerja merupakan salah satu alasan terpenting meluasnya peranan dan pentingnya fungsi dari manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Sadili Samsudin. dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia(2016 :22) bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu pengelolaan yang meliputi

pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis”.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Nawawi (2015:37) Sumber Daya Manusia (SDM) adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif) dan potensi yang menjadi penggerak organisasi. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Pandji Anoraga (2014:154). “Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang berhubungan dengan keputusan organisasi yang berdampak pada angkatan kerja atau angkatan kerja potensial perusahaan.”

Berdasarkan dari pendapat beberapa ahli di atas manajemen sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting dalam sebuah organisasi. Tanpa didukung dengan sumber daya yang kompeten maka sebuah organisasi tidak akan berjalan dengan baik sesuai rencana atau tujuan organisasi. Sehingga dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik maka akan menghasilkan kinerja yang meningkatkan produktifitas organisasi itu sendiri.

2.1.1.4 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:34) Fungsi manajemen sumber daya manusia antara lain meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengerahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

1. Perencanaan (*human Manajemen Sumber Daya Manusiareources plannning*), adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian, adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua Pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja untuk mencapai tujuan.
3. Pengarahan (*directing*), adalah kegiatan mengarahkan semua Pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, Pegawai, dan masyarakat.
4. Pengendalian (*controlling*), adalah kegiatan mengendalikan semua Pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengadaan (*procurement*), adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan Pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan (*development*), adalah proses peningkatan keterampilan teknis, konseptual, dan moral Pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
7. Kompensasi (*compensation*), adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada Pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. Pengintegrasian (*integration*), adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan Pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*maintenance*), adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas Pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sam sampai pensiun.
10. Kedisiplinan, merupakan fungsi manajemn sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
11. Pemberhentian (*separation*), adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Talenta (*Talent Management*)

Manajemen talenta sering digunakan oleh perusahaan untuk menentukan orang yang pantas untuk mengisi posisi tertentu dalam perusahaan tersebut demi mendukung keberlangsungan perusahaan. Berikut pengertian manajemen talenta menurut beberapa ahli:

Darmin A Pella (2016:82)

“Manajemen Talenta adalah suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung Manajemen Talent inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).”

Menurut Armstrong dalam Ellie Trisnawati Sule, Ratri Wahyuningtyas (2016:4) “Manajemen Talenta talenta sebagai proes mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan, dan menyebarkan orang-orang bertalenta.”

Menurut Avedon dikutip oleh Ellie Trisnawati Sule, Ratri Wahyuningtyas (2016:5)

“Manajemen Talenta sebagai seperangkat proses dan prosedur yang terintegrasi yang digunakan organisasi untuk menarik, mempertahankan, mengembangkan dan menggerakkan bakat untuk mencapai tujuan strategis organisasi.”

Menurut Wahyuningtyas (2015:5)

“Manajemen talenta adalah serangkaian aktivitas terintegrasi dalam mengelola Pegawai berkinerja tinggi di semua level organisasi dengan komponen utama adalah menarik talenta melalui pengadaan dan orientasi, mengembangkan talenta melalui manajemen kinerja, pemberlajaran, dan review talenta, serta mempertahankan talenta melalui perencanaan karir perencanaan suksesi dan mengikat talenta.”

Menurut Dhanabhakym dan Kokilambal, (2014). “Manajemen talenta merupakan bagian dari proses yang dilaksanakan manajemen organisasi dalam hal pemenuhan atas ketersediaan Pegawai yang memiliki talenta dalam organisasi.”

Menurut Kehinde (2015:74).

“Manajemen talenta adalah bentuk implementasi dari strategi terintegrasi atau sebuah sistem yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas organisasi dengan cara mengembangkan proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memaksimalkan sumberdaya manusia berkualitas tinggi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik kebutuhan saat ini menyangkut permasalahan teknis pekerjaan maupun kebutuhan masa depan yang berkaitan dengan kepemimpinan organisasi.”

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta adalah proses yang dilakukan oleh manajemen perusahaan yang mengelola talenta mereka agar dapat kompetitif dengan perusahaan lain.

2.1.2.1 Kerangka Kerja Manajemen Talenta

Menurut Pella dan Inayati (2014:84), proses yang dilakukan dalam manajemen talenta terdiri dari komponen-komponen inti yang membentuk kerangka kerja manajemen talenta. Komponen inti tersebut meliputi berbagai proses sebagai berikut:

1. Proses perekrutan dan seleksi, meliputi upaya yang dilakukan organisasi dalam mengidentifikasi keterampilan teknis, Manajemen Talent, komitmen, karakter dan berbagai unsur talenta lain yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, untuk selanjutnya melakukan pencarian dan seleksi atas sumberdaya manusia yang memenuhi berbagai kriteria tersebut.
2. Proses orientasi, berkaitan dengan program organisasi dalam menyambut talenta baru yang masuk ke organisasi melalui pengenalan formal dan informal untuk dapat memperkenalkan organisasi kepada talenta baru tersebut, sehingga dapat segera memberikan hasil dan kontribusi kepada organisasi.
3. Proses manajemen kinerja, berkaitan dengan upaya dan cara yang dilakukan organisasi dalam hal pengelolaan kinerja keseluruhan bagian dari organisasi, untuk memastikan tiap bagian tersebut memberikan kontribusi terhadap produktivitas dan nilai perusahaan secara maksimal dan konsisten.
4. Proses pengakuan dan retensi, meliputi upaya yang dilakukan organisasi untuk mengidentifikasi dan memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap talenta-talenta dalam organisasi melalui pemberian insentif atau imbalan, sehingga talenta-talenta tersebut akan bertahan dan tetap berusaha memberikan kontribusi secara maksimal.
5. Proses pendidikan dan pelatihan, berkaitan dengan upaya yang dilakukan organisasi dalam memberikan kesempatan dan fasilitas kepada talenta yang berada dalam organisasi untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan melalui program-program pengembangan dan pelatihan yang

memberikan peningkatan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perubahan lingkungan bisnis.

6. Proses pengembangan kaderisasi, berkaitan dengan upaya organisasi untuk menjaga ketersediaan talenta-talenta yang akan mengisi posisi penting dalam organisasi. Pengembangan kaderisasi meliputi kegiatan investasi dan pengembangan kemampuan talenta yang ada dalam organisasi untuk dapat memiliki kualifikasi sebagai pemimpin atau komponen inti dalam organisasi di masa depan.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Talenta

Tujuan talenta menurut Smilansky (2016:73) tujuan dari manajemen talenta adalah :

1. Untuk mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh persaingan.
2. Untuk memperoleh calon pengganti untuk posisi kunci eksekutif.
3. Untuk memungkinkan adanya saling pengisian antar eksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis, sehingga dapat mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada dalam perusahaan.
4. Untuk mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik.
5. Untuk membangun budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerjanya dipuncak potensinya.

6. Untuk memastikan adanya peluang-peluang bagi Pegawai yang paling bertalenta untuk dapat meningkat dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas.
7. Agar dapat mempromosikan adanya keragaman eksekutif (berdasarkan jenis kelamin, latar belakang etnis, dan usia) dalam posisi kunci, yang mencerminkan karakteristik pelanggan dan kelompok talenta yang luas. melebihi perspektif manajer Pegawai tersebut.
8. Untuk dapat menyusun proses asesmen Pegawai berpotensi yang hasilnya

Untuk membangun rasa memiliki perlunya Pegawai bertalenta baik, membuka peluang yang tidak terbatas bagi Pegawai yang istimewa, dan mengembangkan Pegawai untuk kepentingan perusahaan. Beberapa tujuan pelaksanaan manajemen talenta di atas menunjukkan kunci dari manajemen talenta adalah upaya untuk memahami bagaimana manajemen talenta cocok dan selaras dengan keseluruhan upaya serta fungsi SDM untuk meningkatkan kinerja perusahaan ataupun organisasi.

2.1.2.3 Karakteristik Manajemen Talenta

Pella dan Inayati (2016:89) menyebutkan karakteristik talent management yang memiliki keberhasilan dalam mengelola talenta organisasi sebagai berikut:

1. Memiliki pemikiran berorientasi pengembangan. Organisasi dengan manajemen talenta yang memiliki orientasi pada pengembangan akan menempatkan pengembangan Pegawai sebagai prioritas tinggi.
2. Menerapkan budaya kinerja tinggi. Organisasi yang menerapkan budaya kinerja tinggi akan selalu berupaya menentukan dasar pengukuran kinerja untuk setiap

posisi dalam organisasi, yang menjadi acuan dalam penilaian dan pemberian kompensasi.

3. Adanya dukungan manajemen atau pemimpin organisasi. Manajemen talenta memerlukan dukungan dari manajemen organisasi, pemimpin senior, direksi atau manajer umum organisasi melalui pemberian bimbingan, pendidikan dan pemberdayaan Pegawai yang dianggap memiliki talenta untuk menjadi pengisi posisi penting dalam kepemimpinan atau posisi lain dalam organisasi.
4. Implementasi sistem informasi sumberdaya manusia yang baik. Manajemen talenta perlu didukung oleh adanya infrastruktur, investasi, dan sistem informasi sumberdaya manusia yang tepat dan selalu up to date. Hal ini dapat diperoleh melalui kerjasama yang baik antara koordinator dan bagian pengelolaan sumberdaya manusia dalam melakukan dokumentasi atas perjalanan karir atau posisi setiap Pegawai dalam perusahaan, yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pengembangan dan pelatihan Pegawai.

2.1.2.4 Elemen Manajemen Talenta

Menurut *Armstrong's* (2016: 263-273) manajemen talenta dimulai dengan strategi bisnis dan apa artinya dalam hal permintaan masa depan untuk orang-orang berbakat. Pada akhirnya, tujuannya adalah untuk mengembangkan dan memelihara sekelompok orang berbakat melalui jaringan talenta, yang terdiri dari proses sumber daya, perencanaan karir dan pengembangan bakat yang menjaga arus bakat yang dibutuhkan oleh organisasi. Unsur manajemen talenta adalah :

1. Perencanaan bakat - proses pembentukan berapa banyak dan jenis orang berbakat yang dibutuhkan sekarang dan di masa depan. Menggunakan teknik

perencanaan tenaga kerja dan mengarah pada pengembangan kebijakan untuk menarik dan melatih kembali bakat dan untuk mengemukakan persyaratan masa depan seperti yang dipantau oleh audit bakat.

2. Mengembangkan talenta - hasil perencanaan talenta adalah program untuk mendapatkan orang dari dalam dan luar organisasi (sumber daya internal dan eksternal). Secara internal mereka melibatkan identifikasi bakat, pengembangan bakat dan manajemen karir. Secara eksternal itu berarti implementasi kebijakan untuk menarik orang berkualitas tinggi.
3. Identifikasi talenta - penggunaan audit bakat untuk menentukan siapa yang berhak menjadi bagian dari talenta dan mendapatkan keuntungan dari program pengembangan pembelajaran dan pengembangan karir. Informasi untuk audit bakat dapat dihasilkan oleh sistem manajemen kinerja yang mengidentifikasi mereka yang memiliki Kemampuan dan potensi.
4. Manajemen hubungan talenta - membangun hubungan yang efektif dengan orang-orang dalam peran mereka. Lebih baik membangun hubungan yang ada daripada mencoba menciptakan yang baru saat seseorang pergi. Tujuannya adalah untuk mengenali nilai dari masing-masing Pegawai, memberikan kesempatan untuk pertumbuhan, memperlakukan mereka secara adil dan mencapai / keterlibatan bakat memastikan bahwa orang berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasi mereka.
5. Pengembangan bakat -kebijakan dan program pembelajaran dan pengembangan merupakan komponen utama manajemen talenta. Mereka bertujuan untuk memastikan bahwa seseorang memperoleh dan meningkatkan keterampilan dan

Manajemen Talent yang mereka butuhkan. Kebijakan harus dirumuskan dengan mengacu pada profil keberhasilan Pegawai, yang dijelaskan dalam hal Manajemen Talent dan menentukan kualitas yang perlu dikembangkan. Program pengembangan kepemimpinan dan manajemen memainkan peran penting.

6. Retensi bakat - penerapan kebijakan yang dirancang untuk memastikan bahwa orang-orang berbakat tetap terlibat dan berkomitmen terhadap anggota organisasi.
7. Manajemen karir - seperti yang akan dibahas di bab ini, ini berkaitan dengan penyediaan kesempatan bagi orang untuk mengembangkan kemampuan dan karir mereka sehingga organisasi memiliki aliran bakat yang dibutuhkannya dan mereka dapat memuaskan aspirasi mereka sendiri.
8. Perencanaan sukses manajemen - sejauh mungkin, tujuannya adalah untuk melihat bahwa organisasi memiliki manajer yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis masa depan.
9. Jaringan talenta – proses sumber daya, pengembangan bakat dan perencanaan karir yang menjaga aliran bakat yang dibutuhkan untuk menciptakan talenta yang dibutuhkan oleh organisasi.
10. Bakat – sumber daya bakat yang tersedia bagi organisasi.

2.1.2.5 Dimensi Manajemen Talenta

Menurut Darmin A Pella dan Inayati (2015:56) dimensi Manajemen Talenta sebagai berikut:

1. Merekrut dan Menseleksi (*To Recruit and To Select*)
 - a. *Tlented Employee*
 - b. *Risk Employee*
 - c. *Critical Position People*
 - d. *Talent Mapping*
2. Manajemen Kinerja
3. Pendidikan dan Pelatihan
 - a. *Rotation*
 - b. *Executive Coaching*
 - c. *Eksternal Coaching*
 - d. *Workshop*
4. Mempertahankan (*To Retain*)
 - a. Manajemen Talent Berbasis Komitmen
 - b. Kompensasi Fleksibel
5. *Succesion Planning*

2.1.2.6 Tahapan Manajemen Talenta

Tahapan program manajemen talenta memiliki berbagai variasi. Dalam Pella dan Inayati, 2015 disebutkan ada lima tahapan program dalam manajemen talenta, yaitu sebagai berikut

1. Menetapkan Kriteria Talenta

Dalam menetapkan program kegiatan, tentunya ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan atau lembaga, diantaranya; langkah-langkah untuk mencapai sasaran, personil yang akan bertanggung jawab, serta

urutan kegiatan yang sistematis pada setiap langkah. Berikut langkah-langkah dalam penetapan kriteria talenta.

a. Mengidentifikasi kebutuhan kunci organisasi

Adanya program manajemen talenta dilakukan untuk menjawab kebutuhan organisasi. Maka dari itu, perusahaan atau pun lembaga harusnya mengetahui tentang kebutuhan organisasi sehingga lebih mudah untuk menentukan program talenta. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam mengidentifikasi kebutuhan organisasi karena harus disesuaikan dengan perusahaan itu sendiri. Diantaranya, sesuai dengan visi dan misi perusahaan, seberapa besar talenta mempengaruhi bisnis, dan budaya atau nilai-nilai yang akan dikembangkan.

b. Menetapkan kelompok level untuk pusat pengembangan talenta

Sebelum proses seleksi pusat pengembangan talenta, kita perlu membuat kesepakatan dalam organisasi perihal berapa banyak level pusat pengembangan talenta. Hal itu sangat berpengaruh untuk perusahaan atau lembaga guna menghasilkan jumlah kader yang cukup. Penetapan kelompok level dibagi menjadi dua bagian. *Pertama*, berdasarkan level jabatan yaitu untuk melahirkan pemimpin di setiap level jabatan struktural. Sedangkan *kedua*, berdasarkan jalur karier fungsional, level ini untuk memperkuat Manajemen Talent inti organisasi.

- c. Menetapkan kriteria Manajemen Talent sasaran pengembangan pusat pengembangan talenta

Dalam tahap ini, organisasi dan lembaga seharusnya menetapkan kriteria yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Sasaran atau target yang ingin dicapai hendaknya diseleraskan dengan tujuan organisasi. Tujuan dan sasaran tersebut harus ditulis supaya dapat dipantau. Para penyelia harus tegas dalam menentukan tujuan dan sasaran secara terperinci. Sasaran dan tujuan tersebut harus dapat diukur, dan berjenjang waktu yang mendukung tercapainya tujuan tersebut.

2. Rekrutmen dan Seleksi Pengembangan Talenta

a. Rekrutmen

Rekrutment merupakan proses menarik-menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak, untuk mengisi lowongan dalam organisasi. Singodimedjo dalam Sutrisno mengatakan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.

Secara umum, tujuan dari rekrutmen adalah menyediakan suatu pool calon Pegawai yang memenuhi syarat bagi perusahaan.

Iriani Ismail menyebutkan bahwa terdapat 7 (tujuh) metode dalam proses rekrutmen yaitu

- 1) Iklan/advertensi, metode ini biasanya dilakukan dengan pemasangan iklan baik yang menggunakan media. Biasanya medianya berupa media cetak seperti koran.

- 2) Kantor penempatan kerja. Artinya kantor tenaga kerja meskipun dilakukan oleh pihak swasta. Namun sistem kantor seperti ini nampaknya kurang berfungsi.
- 3) Rekomendasi dari Pegawai yang sedang bekerja. Pegawai yang merekomendasikan orang lain tentunya mempunyai kepercayaan terhadap orang tersebut.
- 4) Lembaga pendidikan. Semakin berkembangnya zaman tentunya perusahaan membutuhkan Pegawai yang lulusan dari sekolah dan universitas. Maka dari itu lembaga banyak yang membina hubungan untuk mempermudah memperoleh Pegawai.
- 5) Lamaran yang masuk secara kebetulan. Apabila ada pelamar yang datang sendiri atau lewat surat, dan ternyata perusahaan menerima pelamar karena sesuai dengan keinginan perusahaan. Meski pun perusahaan tidak mengumumkan lowongan pekerjaan.
- 6) Nepotisme. Pemberian jabatan berdasarkan hubungan keluarga yang biasanya lebih dipercaya.
- 7) Tenaga honorer. Pekerja yang ditarik sebagai tenaga honorer biasanya dipekerjakan dalam jangka pendek. Dan kedelapan, serikat buruh. Biasanya metode ini digunakan oleh negara-negara yang sudah memiliki serikat buruh yang kuat.

b. Seleksi

Seleksi merupakan proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu.

Seleksi bertujuan untuk mengidentifikasi para pelamar berdasarkan aspek-aspek yang telah ditentukan perusahaan atau lembaga seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau karakteristik lain yang penting untuk menjalankan sebuah pekerjaan dengan baik. Sistem seleksi tidak hanya bertujuan untuk mencari pelamar yang paling berkualitas namun juga mencari kesesuaian optimal antara pekerjaan dengan karakteristik tertentu yang dimiliki oleh pelamar baik kemampuan, pengalaman, dan sebagainya. Identifikasi program seleksi dimaksudkan supaya para pamar mencapai atau melebihi standar kinerja yang ditetapkan organisasi.

Manullang menyebutkan bahwa ada 2 (dua) metode cara mengadakan seleksi. *Pertama*, cara seleksi berdasarkan ilmu pengetahuan. Cara ini juga disebut cara ilmiah, cara seleksi ini berdasarkan pada data yang diperoleh *job specification*. Dalam *job specification* tersebut terdapat persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon Pegawai, supaya sesuai dengan keinginan organisasi. Dan *kedua*, cara non ilmiah. Cara seleksi seperti ini dengan mempertimbangkan data-data seperti; surat lamaran, ijazah sekolah dan daftar nilai, surat keterangan pekerjaan, wawancara langsung, rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya. Namun

kelemahan dari metode ini adalah tercapainya objektivitas yang prima yang belum tentu dapat diandalkan.

3. Program Percepatan Pengembangan Talenta

Untuk mempercepat proses pengembangan dalam manajemen talenta, ada tiga langkah kelompok pengembangan diantaranya:

a. Pelatihan

Pelatihan merupakan sebuah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan Pegawai baru untuk melakukan pekerjaannya.

Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan yang berbeda dan dapat diklasifikasikan dalam berbagai cara. Berikut adalah jenis-jenis pelatihan:

- 1) Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin: Dilakukan untuk memenuhi syarat berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua Pegawai baru.
- 2) Pelatihan pekerjaan: Pegawai yang diberikan pekerjaan, tugas, tanggung jawab dengan baik.
- 3) Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah: Pelatihan untuk masalah operasional dan antarpribadi sertameningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional.
- 4) Pelatihan perkembangan dan inovatif : Pelatihan untuk jangka panjang untuk meningkatkan kualitas pribadi Pegawai dan organisasional untuk masa depan.

Pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan beberapa faktor, diantaranya waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan, latar belakang, dan sebagainya.

b. Melakukan pembimbingan

Pembimbingan merupakan pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini dipandang sangat efektif dalam proses percepatan pengembangan program talenta karena dilakukan oleh atasan langsung yang sangat mengetahui keterampilan bawahannya.

c. Merancang dan mengimplementasikan pengayaan pengalaman

Program percepatan dengan sistem ini adalah segala aktivitas yang memperkaya pengalaman peserta program talenta. Program pengembangan untuk menunjang kegiatan ini adalah penugasan manajemen (penugasan berupa aktivitas proyek tertentu), pemagangan (peluang mendapatkan pengalaman pendahuluan sebelum mengisi posisi), dan sebagainya.

4. Penugasan Posisi Kunci

Tahapan ini merupakan langkah untuk memastikan bahwa program percepatan pengembangan bisa ikut andil secara langsung dalam pemecahan masalah, penyelesaian tantangan, pemenuhan tujuan strategis, dan pencapaian target organisasi. Penugasan posisi kunci ini merupakan langkah lebih lanjut dalam program talenta, baik selama peserta di dalam atau telah menyelesaikan program percepatan talenta.

5. Evaluasi Program

Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) adalah menilai berat atau ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil risiko pekerjaan dan memberikan nama, ranking (peringkat), serta harga atau gaji suatu jabatan. Evaluasi merupakan langkah akhir dari proses perencanaan. Dalam evaluasi tentunya langkah yang efektif adalah pemeriksaan, yaitu memantau proses perencanaan baik program maupun teknisnya sesuai dengan proyeksinya atau target yang telah ditentukan dalam perencanaan awal. Evaluasi hadir sebagai koreksi bagi perusahaan supaya mengetahui tingkat keberhasilan atau kegagalan dari seluruh program.

Evaluasi pada program manajemen talenta bertujuan memberikan cerminan, refleksi, umpan balik, *feedback*, dan masukan untuk terus-menerus melakukan perbaikan.

Pella dan Inayati merekomendasikan beberapa tahapan evaluasi dalam program manajemen talenta yakni dengan tiga pendekatan, diantaranya;

a. Menetapkan indikator keberhasilan

Penetapan indikator keberhasilan program manajemen talenta tentunya harus direfleksikan dengan para stakeholder perusahaan atau lembaga supaya mendapatkan sistem evaluasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Indikator-indikator untuk mengukur keberhasilan program meliputi; jumlah Pegawai yang menjadi peserta, kepuasan peserta, presentase turnover peserta, dan sebagainya. Perusahaan atau lembaga seyogyanya dapat menentukan indikator keberhasilan sendiri selagi benar-benar mengukur efektifitas dan efisiensi program talenta.

b. Mengumpulkan data

Data yang digunakan dalam proses mengevaluasi program manajemen talenta bisa didapatkan dari beberapa sumber yang bersifat primer dan sekunder. Data primer yakni data yang didapat melalui upaya penyelenggara sendiri. Dan data sekunder diperoleh dari pihak lain, bisa dari individu, departemen, divisi, atau unit organisasi.

c. Membuat perbaikan dan penyempurnaan program

Proses evaluasi dengan cara perbaikan dan penyempurnaan program merupakan upaya untuk meningkatkan efektivitas percepatan pengembangan talenta setiap tahunnya. Evaluasi yang komprehensif dan penyempurnaan program adalah salah satu langkah yang bertujuan untuk mengoordinasikan dan menyinergikan pelaksanaan program manajemen talenta sehingga dapat merumuskan solusi terkait efektifitas program, dan kemudian dapat dirumuskan pula dalam bentuk kebijakan dan strategi program.

2.1.2.7 Manfaat Manajemen Talenta

Dalam Pella dan Inayati (2015) disebutkan manfaat manajemen talenta diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Tersedianya terus-menerus Pegawai yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing
2. Membantu perusahaan untuk menjawab tantangan bisnis
3. Dapat memasuki wilayah pasa baru dan bisa bersaing dengan kompetitor
4. Mampu mengembangkan reputasi publik untuk menjadi tempat kerja yang bagus

5. Memupuk loyalitas para Pegawai yang telah bekerja di perusahaan.

2.1.3 Pengertian Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Scarborough et al (1999) dikutip oleh *Armstrong (2016:149)* mengartikan manajemen pengetahuan sebagai setiap proses atau praktek membuat, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi.

Menurut *Tiwana (2001)* dikutip oleh *Tobing (2016:23)* manajemen pengetahuan adalah pengelolaan *knowledge* perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian, dan pengaplikasian semua *knowledge* yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis.

American Productivity and Quality Centre (APQC) yang diterjemahkan dan disederhanakan dalam buku yang ditulis oleh *Tobing (2016:23)* mengartikan manajemen pengetahuan sebagai pendekatan-pendekatan sistemik yang membantu muncul dan mengalirnya informasi dan *knowledge* kepada orang yang tepat pada saat yang tepat untuk menciptakan nilai. Sedangkan *Award dan Ghazari (2014)* mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai proses memperoleh dan mendayagunakan sekumpulan keahlian perusahaan dimana pun dalam bisnis, makalah, dokumen, database (*explicit knowledge*) atau dalam pikiran seseorang (*tacit knowledge*).

Menurut *Sanchez (2004)* dikutip oleh *Endriana (2014:62)* menjelaskan dua pendekatan fundamental mengenai *knowledge*, yaitu *tacit knowledge* yang pada dasarnya bersifat pribadi sehingga sulit untuk diekstraksi dari kepala individu

(*personal knowledge*) dan *explicit knowledge* yang mengasumsikan bahwa pengetahuan yang bermanfaat bagi individu dalam organisasi dapat diartikulasikan dan dibuat *explicit*. *Explicit knowledge* dalam penelitian ini adalah *job procedure* dan *technology*.

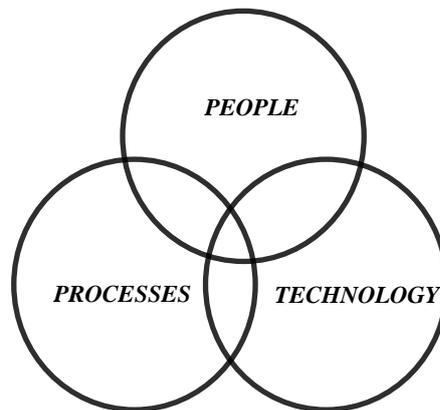
Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan adalah serangkaian proses penciptaan, pengkomunikasian, dan penerapan *knowledge* perusahaan untuk menciptakan nilai bisnis serta meningkatkan pembelajaran dan kinerja Pegawai maupun organisasi. Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) adalah proses bagaimana organisasi menghasilkan kemakmuran dari sisi intelektual atau *knowledge base assets*, yakni sesuatu yang bernilai tanpa dimensi fisik yang melekat pada orang, atau diperoleh dari proses, sistem dan budaya yang berkaitan dengan organisasi, merek, pengetahuan individu, hak kekayaan intelektual (*intellectual property*), lisensi serta pengetahuan organisasi (pangkalan data, pemahaman mengenai proses-proses organisasi dan *relationship*). Proses ini dicapai melalui penciptaan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan serta melalui pelajaran berharga dan praktek terbaik dalam memori perusahaan dalam rangka mendorong organisasi untuk terus belajar.

2.1.3.1 Elemen-Elemen Manajemen Pengetahuan

Collision dan *Parcell* (2014) menyebut bahwa terdapat 3 elemen dalam Pengetahuan Manajemen (*Knowlage management*) yaitu :

1. *People* yang berarti *Knowlage management* berasal dari orang. *People* merupakan bentuk dasar untuk membentuk suatu *Knowlage* baru, maka jika tanpa adanya orang (manusia) tidak akan adanya *Knowlage*.

2. *Technology* merupakan infrastruktur yang memiliki kriteria standar, konsisten dan dapat diandalkan dalam mendukung alat-alat perusahaan.
3. Proses yang terdiri dari beberapa kategori yaitu, menyebarkan, mentransformasikan, mengesahkan, menyaring, dan menangkap *Knowledge* ke seluruh perusahaan dan dilengkapi dengan prosedur dan prpses tertentu. Ketiga elemen tersebut saling melengkapi antara satu sama lain, karena *Knowledge management* adalah wilayah dimana tiga elemen tersebut *overlap* seperti tampak pada gambar berikut.



Gambar 2.1

Three Fundamentals Elements of Knowledge Management

Sumber : Collison & Parcell (2014)

Lalu menurut *Beccerra-Fernandez, Gonzalez & Sabherwal (2014)*, terdapat

tiga aspek utama sebagai solusi penerapan KM secara efektif yaitu ***KM Processes***, ***KM Systems***, dan ***KM Infrastructure***.

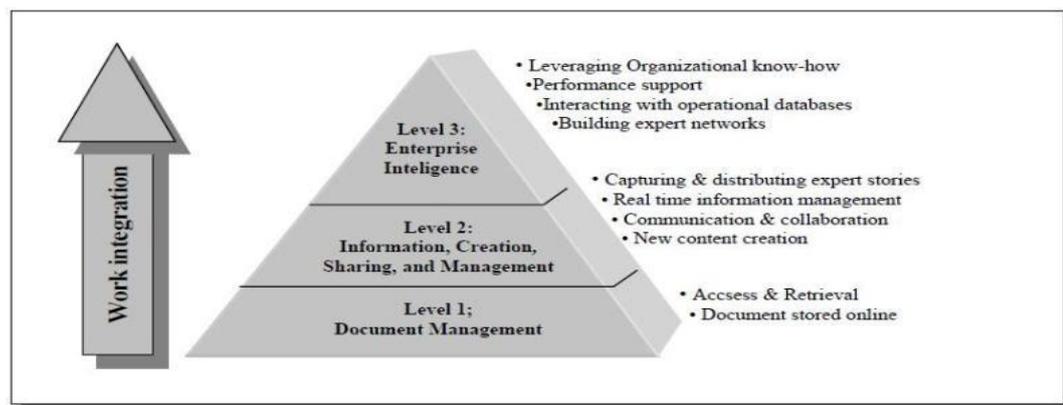
2.1.3.2 Lingkup Manajemen Pengetahuan

Lingkup Pengetahuan Manajemen menurut *Rosenberg (2013)* mengidentifikasi luas lingkup aplikasi *Knowledge management* yang dibagi kedalam 3 tingkatan (level), yaitu:

Level 1 : *Document Management* merupakan aplikasi *Knowledge management* yang paling sederhana, dikatakan aplikasi sederhana karena hanya digunakan untuk memfasilitasi distribusi informasi perusahaan.

Level 2 : *Information Creation, sharing, and management Knowledge management* yang digunakan pada level ini antara lain: isi baru dari penciptaan informasi, komunikasi dan kolaborasi, manajemen informasi waktu yang sesungguhnya, menangkap dan menyeluruh kemampuan para ahli.

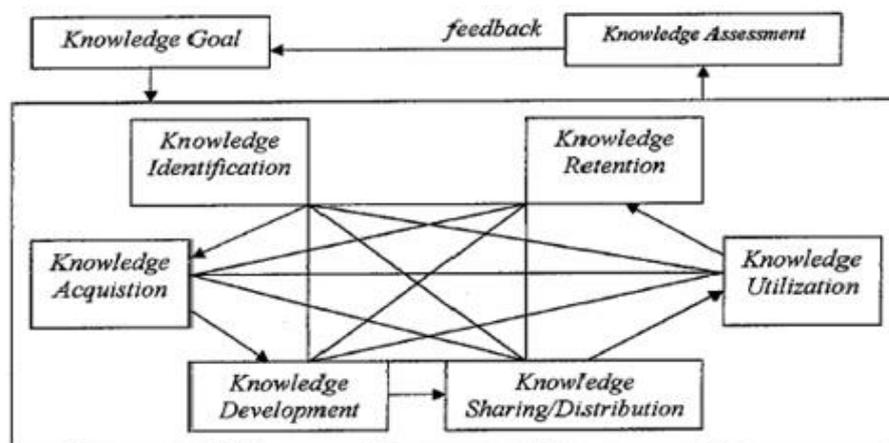
Level 3: *Enterprise Intelligency* “*the truly know-how of the organization*” digambarkan pada *Knowlage management* ini. Kemampuan berbasis *knowlage* yang melekat pada keseluruhan system yang berjalan dalam perusahaan merupakan hal yang berpengaruh pada pelaksanaan dari aktivitas primer pada suatu organisasi. Adapun berbagai aktivitas *Knowlage management* pada tingkat ini yaitu: *leveraging databases* dan *building expert network*. Maksudnya adalah, peningkatan organisasi “*know-how*”, dukungan kinerja, interaksi kepada oprasional basis data, dan membangun jaringan ahli.



Gambar 2.2
The Knowledge Management Pyramid
 Sumber : Rosenberg (2013)

2.1.3.3 Proses Manajemen Pengetahuan

Menurut *Gilbert Probst et.al (2014)*, Pengaturan dan pengelolaan *Knowledge* yang terdapat paada organisasi dimulai dengan melakukan pengelompokan dan pengategorian masalah yang terdapat pad organisasi. Hal ini dilakukan untuk mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang dianggap sebagai proses inti *Knowledge management* (Manajemen Pengetahuan) yang terkait antara satu dengan yang lainnya. Dalam proses mengidentifikasi tersebut diperlukan metode analisis yang disebut *core process Knowledge management* (proses inti manajemen pengetahuan), pada metode ini dikategorikan menjadi enam bagian, hal ini ditunjukkan agar peran manajer mampu mengoptimalkan aktifitas pengetahuan didalam era individu keseluruh area organisasi, yaitu pada gambar 2.3 berikut ini :



Gambar 2.3
Core Process of Knowledge Management
 Sumber : Gilbert Probst et.al (2014)

Keterangan Gambar :

1. *Knowledge management Identification* (Identifikasi pengetahuan)

Mengidentifikasi pengetahuan eksternal berarti menggunakan dan menggambarkan lingkungan pengetahuan perusahaan. Banyak sekali

perusahaan yang kesulitan untuk mengatur gambaran umum data internal dan eksternal, informasi dan kemampuan. Ketidak jelasan mengakibatkan ketidak efisiensi, keputusan yang tidak tersampaikan, dan duplikasi, *Knowledge management* yang efektif harus memastikan kejelasan eksternal dan internal dan membantu Pegawai secara individual untuk menentukan apa yang mereka butuhkan.

2. *Knowledge Acquisition* (Memperoleh/mendapatkan Pengetahuan)

Perusahaan memasukkan perolehan pengetahuan dengan mendatangkan bagian penting dari pengetahuan mereka dari sumber luar. Hubungan dengan *customer*, *supplier*, pesaing dan mitra kerja disadari mempunyai potensi untuk menghasilkan pengetahuan. Perusahaan juga bisa membeli pengetahuan yang tidak dapat dikembangkan oleh mereka sendiri dengan merekrut ahli atau mendapatkan perusahaan inovatif khusus lainnya. *Knowledge management* yang sistematis harus memperhitungkan semua kemungkinan

3. *Knowledge Development* (Pengembangan Pengetahuan)

Sebuah *building block* yang mana melengkapi *knowledge acquisition*. Berfokus pada menghasilkan keahlian baru, produk baru ide yang lebih bagus dan proses yang lebih efisien. *Knowledge Development* meliputi semua usaha manajemen dan ditujukan pada kemampuan memproduksi yang belum pada organisasi sekarang, atau yang belum ada di dalam maupun diluarnya.

Secara tradisional, *Knowledge Development* berlabuh dalam penelitian paasar perusahaan dan didalam penelitian dan departemen pengembangan. Pengetahuan yang penting dapat dapat juga timbul dari bagian lain dari organisasi. Didalam *building block*, penguji cara umum perusahhan dari urusan

dengan ide baru, dan memanfaatkan kreatifitas dari Pegawai. Ketika mempertimbangkan dari sudut pandang, *Knowledge Management*, bahkan aktifitas dimana sebelumnya dianggap sederhana seperti proses produksi dapat dianalisis dan dioptimalkan sehingga menghasilkan *Knowledge*.

4. *Knowledge Sharing and Distribution* (berbagi dan pendistribusian pengetahuan)

Sharing dan distribusi *Knowledge* dalam suatu organisasi adalah kondisi yang vital untuk mengubah informasi yang dapat digunakan oleh organisasi. Penentuan pada siapa saja pengetahuan tersebut dapat diakses dan seberapa luas akses yang dapat diberikan. Pendistribusian pengetahuan memerlukan fasilitas yang menunjang agar pengetahuan yang dimaksud dapat diterima oleh orang yang bersangkutan. Langkah yang paling penting adalah menganalisis peralihan pengetahuan dari individu ke grup atau organisasi. Distribusi pengetahuan adalah proses membagi dan menyebarkan pengetahuan yang sudah ada didalam organisasi.

5. *Knowledge Utilization* (Penggunaan Pengetahuan)

Keseluruhan poin dalam manajemen pengetahuan adalah untuk memastikan bahwa pengetahuan yang ada dalam organisasi diterapkan secara produktif untuk keuntungan organisasi tersebut. Identifikasi dan distribusi yang sukses dari pengetahuan yang penting tidak menjamin bahwa akan dimanfaatkan dalam aktifitas-aktifitas sehari-hari perusahaan. Terdapat beberapa hambatan yang menghambat kegunaan dari dari pengetahuan “luar”. Maka dari itu, langkah yang harus dilakukan untuk memastikan bahwa keahlian berharga dan

asset pengetahuan (seperti hak paten dan lisensi) dumanfaatkan secara keseluruhan.

6. *Knowledge Retention* (Pemeliharaan/penyimpanan Pengetahuan)

Manajemen Talent yang dibutuhkan tidak secara otomatis tersedia setiap saat. Pemeliharaan yang selektif terhadap informasi, dokumen dan pengalaman memerlukan manajemen. Organisasi umumnya mengeluh peng-organisasian ulang telah menghabiskan sebagian dari ingatan mereka. Proses untuk seleksi, menyimpan dan secara rutin mengupdate pengetahuan dari nilai yang berpotensi dimasa depan, harus terstruktur dengan hati-hati. Apabila ini belum selesai, keahlian yang berharga mungkin akan dibuang. Pemeliharaan pengetahuan bergantung pada penggunaan yang efisien dari media penyimpanan organisasi yang berlingkup luas.

2.1.3.4 Pentingnya Manajemen Pengetahuan

Pentingnya pengetahuan manajemen, bagaimana perusahaan memiliki knowledge yang baik, memiliki pengetahuan yang khas (*organization-specific knowledge*) yang menjadi suatu kompetisi yang kemudian akan membangun suatu *brand image* dari perusahaan tersebut. Karena hal tersebut untuk mencapai hal yang maksimal dalam persaingan bisnis yang ada dengan menggunakan pengetahuan manajemen (*knowledge management*) yang terus menerus, mensintesa yang akan menciptakan pengetahuan baru untuk bisnis yang akan di gunakan untuk support bisnis yang ada di perusahaan. Hal lain yang tidak kalah penting dalam pengembangan pengetahuan manajemen (*knowledge management*), yang akan di rasakan betapa penting hal tersebut, contoh pengunduran diri seorang Pegawai yang

memegang sebagian besar proses di dalam perusahaan dan membutuhkan *knowledge*.

Hal ini sebagai contoh seberapa penting nya pengetahuan manajemen (*knowledge management*) di dalam suatu perusahaan. Dalam siklus manajemen pengetahuan terdapat tahapan utama dalam siklus manajemen pengetahuan yang terintegrasi yaitu :

1. Menangkap / menciptakan pengetahuan.
2. Membagi dan menyebarkan pengetahuan
3. Mengakuisisi dan aplikasi pengetahuan.

Menangkap pengetahuan dalam sebuah organisasi tidak murni tentang teknologi. Bahkan, banyak perusahaan menemukan bahwa TI hanya memainkan sebagian kecil dalam memastikan informasi yang tersedia bagi mereka yang membutuhkannya. Pendekatan yang diperlukan tergantung pada jenis usaha, budaya, dan cara di mana orang memecahkan masalah. Menangkap pengetahuan bukanlah murni mekanistik “*add-on*” karena ada hubungannya dengan organisasi, penemuan, dan integrasi pengetahuan ke dalam “pabrik” dari organisasi. Pengetahuan harus ditangkap dan dikodifikasi sedemikian rupa sehingga dapat menjadi bagian dari basis pengetahuan yang ada organisasi.

Setiap organisasi memiliki sejarah, yang menyediakan suatu latar belakang terhadap pertumbuhan dan evolusi organisasi. Setiap organisasi juga memiliki memori. Perwujudan dari memori organisasi adalah pengalaman Pegawainya, dikombinasikan dengan data tangible dan pengetahuan yang tersimpan di dalam organisasi.

2.1.4 Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara dikutip oleh Dr Risnawati S.E., M.M, Prof Dr Mattalata S.E.,MS.i (2018:1) mendefinisikan “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.”

Menurut *Barry Cushway* dikutip oleh Dr Risnawati S.E., M.M, Prof Dr Mattalata S.E.,MS.i (2018:1) mendefinisikan :“Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan”. Menurut Rivai dan Fawzi dikutip oleh Dr Risnawati S.E., M.M, Prof Dr Mattalata S.E.,MS.i (2018:1) “Merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh Pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

Menurut Rivai dan Basri dikutip oleh Dr Risnawati S.E., M.M, Prof Dr Mattalata S.E.,MS.i (2018:1)“Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika”. Menurut Hasibuan (2016:94), menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas - tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja Pegawai adalah kemampuan dalam mencapai persyaratan pekerjaan, dimana suatu target

kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan, sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja Pegawai dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan.

2.1.4.1 Standar Kinerja

Menurut Wilson (2015) Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembandingan atas tujuan atau target yang ingin dicapai, sedangkan hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang Pegawai dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kerja.

Maka dapat dikatakan bahwa standar kinerja adalah sebuah standar bagi Pegawai untuk diselesaikan dan harus sesuai dengan tujuan perusahaan namun juga harus rasional. Hasil yang telah diperoleh Pegawai dari apa yang telah ia kerjakan.

2.1.4.2 Penilaian Kinerja

Menurut *George dan Jones* (2012) dikutip dalam buku Harsuko (2017) bahwa kinerja dapat dinilai dari kualitas, kuantitas kerja yang dihasilkan dari sumber daya manusia dan level dari pelayanan pelanggan. Kuantitas kerja yang dimaksud adalah jumlah pekerjaan yang diselesaikan. Sedangkan kualitas kerja yang dimaksud adalah mutu dari pekerjaan. Robbins (2016) menyatakan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu:

1. Tugas individu
2. Prilaku individu
3. Ciri individu

Menurut Mathis dan Jackson (2016) penilaian kinerja dapat dilakukan oleh siapapun yang mengetahui dengan baik kinerja dari Pegawai secara individu. kemungkinannya sebagai berikut:

1. Para Supervisor yang Menilai pegawai Mereka

Penilaian secara tradisional atas pegawai oleh supervisor didasarkan pada asumsi bahwa supervisor langsung adalah orang yang paling memenuhi syarat untuk memenuhi kinerja Pegawai secara realistis dan adil. Untuk mencapai tujuan ini para supervisor menyimpan catatan kinerja mengenai pencapaian Pegawai mereka.

2. Para Pegawai yang Menilai Atasan Mereka

Sejumlah organisasi dimasa sekarang meminta para pegawai atau anggota kelompok untuk memberi nilai pada kinerja atasan dan atau manajer. Satu contoh utama dari penilaian jenis ini terjadi diperguruan tinggi atau perusahaan, dimana mahasiswa mengevaluasi kinerja pengajarnya didalam kelas. Perusahaan juga menggunakn penilaian pegawai untuk tujuan pengembangan manajemen. Keuntungannya adalah dengan menyuruh pegawai menilai para atasan memberikan 3 keuntungan.

Pertama, hubungan manajer-Pegawai yang bersifat kritis, penilaian pegawai sangat berguna dalam mengidentifikasi manajer yang kompeten. Kedua, program penilaian jenis ini membantu manajer agar lebih responsif terhadap Pegawai. Ketiga, penilaian pegawai memberi kontribusi pada perkembangan karir manajer. Kerugian utama dari menerima penilaian pegawai adalah reaksi negatif yang ditunjukkan oleh banyak atasan karena harus

dievaluasi oleh pegawai. Sifat “semestinya” dari hubungan manajer-pegawai dapat terganggu karena adanya pegawai yang menilai manajer. Disamping itu akan adanya pembalasan semakin besar disaat pegawai memberikan penilaian yang realistis. Pendekatan ini dapat mendorong para pegawai untuk menilai manajer mereka hanya pada cara manajer tersebut memperlakukan mereka dan bukan pada persyaratan pekerjaan yang penting. Oleh karena itu masalah yang berhubungan dengan menyuruh para pegawai menilai manajer dapat membatasi kegunaan dari pendekatan tradisional dari kebanyakan organisasi membatasi penerapan penilaian pegawai hanya pada tujuan pengembangan diri.

3. Anggota tim yang menilai sesamanya

Anggota tim sebagai penilaian adalah jenis penilaian kinerja yang berpotensi baik untuk membantu. Penilaian kinerja tim dan rekan kerja khususnya berguna ketika para atasan tidak memiliki kesempatan untuk mengatasi kinerja setiap lainnya. Tetapi beberapa orang berpendapat bahwa penilaian tim/rekan kerja dapat mempengaruhi kerja tim

4. Sumber-sumber dari luar

Penilaian juga dapat dilakukan oleh orang-orang (penilai) dari luar yang dapat diundang untuk melakukan tinjauan kinerja. Klien atau pihak yang bekerja sama dengan perusahaan adalah sumber nyata untuk penilaian dari luar. Pihak yang bekerja sama dapat memberikan masukan yang sangat berguna pada organisasi itu sendiri dan akan memajukan organisasinya.

5. Pegawai menilai diri sendiri

Menilai diri sendiri dapat ditetapkan dalam situasi-situasi tertentu. Sebagai alat pengembangan diri, hal ini dapat memaksa para pegawai untuk memikirkan mengenai kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk peningkatan. Para pegawai yang bekerja dalam isolasi atau mempunyai keterampilan unik mungkin adalah satu-satunya yang memenuhi syarat untuk menilai mereka sendiri. Tetapi para Pegawai tidak dapat menilai diri sendiri sebagaimana para atasan menilai mereka, mereka menggunakan standar yang berbeda. Riset tersebut dicampurkan sebagaimana apakah orang-orang cenderung lebih lunak atau menuntut ketika menilai diri sendiri. Pegawai yang menilai diri sendiri tetap dapat menjadi sumber informasi kinerja yang berharga dan terpercaya.

6. Pegawai dan Multisumber (umpan balik 360 derajat)

Dalam penilaian ini, atasan/manajer tidak lagi menjadi sumber tunggal dari informasi penilaian kinerja. Alih-alih sebagai rekan kerja dan pelanggan memberikan umpan balik mengenai pegawai kepada manajer, jadi memungkinkan manajer untuk mendapatkan masukan dari berbagai sumber. Tetapi manajer tetap menjadi titik pusat menerima umpan balik dari awal dan untuk terlibat dalam tindak lanjut yang diperlukan, bahkan dalam sistem yang multisumber.

Jadi persepsi manajer mengenai kinerja pegawai masih berpengaruh dalam jalannya proses tersebut. Penilaian ini belum dilakukan dalam volume besar, karena sejauh ini seringkali terdapat ketidaksuaian diantara sumber penilaian. Harus diingat bahwa tujuan dari penilaian ini adalah tidak untuk

meningkatkan realibilitas dengan mengumpulkan pandangan yang sama, tetapi lebih untuk menangkap berbagai evaluasi atas peran yang berbeda dari Pegawai secara individu.

2.1.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut Riani (2013) terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. Tujuan Evaluasi

Hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi regular terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:

- a. Telaah gaji. Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.
- b. Kesempatan Promosi. Keputusan-keputusan penyusunan Pegawai (staffing) yang berkenan dengan promosi, demosi transfer dan pemberhentian pegawai merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.

2. Tujuan Pengembangan

- a. Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.
- b. Mengukuhkan dan menopang prestasi kerja setiap pegawai. Umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua pegawai ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.

- c. Meningkatkan prestasi kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada pegawai bagi peningkatan prestasi kerja dimasa yang akan datang.
- d. Menentukan tujuan-tujuan progresi karir. Penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada pegawai yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dari rencana karir jangka panjang.
- e. Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

2.1.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Sulistiyani dan Rosidah (2003), dalam Riniwati (2011:53), menyatakan bahwa nilai penting dalam penilaian kinerja menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Sehingga penilaian kinerja berguna untuk mengukur seberapa produktif seorang pegawai dan apakah ia berkinerja yang baik atau akan lebih efektif dan efisien dimasa yang akan datang sehingga pegawai dan lingkungan sosial sekitar mendapatkan manfaat.

Menurut *Robert L Mathis* dan *John H Jackson* dikutip oleh Dr Risnawati S.E., M.M, Prof Dr Mattalata S.E.,MS.i (2018:1) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, hubungan mereka dengan

perusahaan. Menurut *George dan Jones (2002)* dikutip oleh Harsuko Riniwati (2011:54), menyatakan bahwa kinerja dapat dinilai dari kuantitas, kualitas kerja yang dihasilkan dari sumber daya manusia. Kualitas kerja yang dimaksud adalah mutu dari pekerjaan, sedangkan kuantitas kerja merupakan jumlah pekerjaan yang terselesaikan.

Menurut *Dessler (2006)* dikutip oleh Harsuko Riniwati (2016:55), menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi pegawai, untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau agar berkinerja lebih baik lagi. Pegawai menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi mereka, dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan umpan balik kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian dapat memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan pegawai, serta rencana peningkatan kinerja.

Menurut Timple dikutip oleh Mangkunegara, (2012:13) bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal.

1. Faktor Internal

Yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

2. Faktor Eksternal

Yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Adapun faktor-faktor tersebut menurut Kasmir (2016:65-71) menguraikannya sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya dan dapat dimengerti oleh orang lain sehingga bawahan bisa menjalankan itu dengan benar dan sesuai.

2. Manajemen Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3. Manajemen Talent

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya Pegawai yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

4. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi, baik dari kebiasaan dalam bersikap satu sama lain maupun dalam hal menyelesaikan suatu permasalahan.

5. Manajemen Pengetahuan

Merupakan usaha Pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Manajemen Pengetahuan dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Pegawai yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

6. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika Pegawai memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka Pegawai akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

7. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan dan akan bersungguh-sungguh

dalam melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan. Jika Pegawai merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

8. Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan strategi terpadu yang dirancang untuk mengelola kemampuan, Manajemen Talent dan kekuatan Pegawai dalam suatu organisasi. Manajemen talenta ini membantu organisasi dalam memanfaatkan sumber daya manusia mereka sebaik mungkin untuk pencapaian tujuan organisasinya serta memastikan pengembalian maksimal dari Pegawai yang bertalenta tersebut.

2.1.4.5 Dimensi Kinerja Pegawai

Menurut *Bernandin* dan *Russell* (2016) terdapat enam dimensi kinerja sebagai berikut :

1. *Quality* (kualitas)

Seberapa jauh/baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu keguatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.

2. *Quantity* (kuantitas)

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam nilai dolar/rupee, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.

3. *Timelines* (ketepatan waktu)

Seberapa jauh atau baik aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi

dengan output yang lain maupun memaksimum waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain.

4. *Need for supervision* (perlu pengawasan)

Seberapa jauh/baik seorang Pegawai dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa meminta bantuan atau pengawasan atau intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.

5. *Interpersonal impact* (dampak interpersonal)

Seberapa jauh/baik Pegawai meningkatkan harga diri, itikad baik (*goodwill*) dan kerja sama antar Pegawai dan bawahan.

2.1.4.6 Manfaat Penilaian Kerja Pegawai

Menurut Bangun (2014: 232) penilaian kinerja dalam suatu perusahaan memiliki berbagai manfaat, antara lain:

1. Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (job transferring) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.
2. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan Pegawai. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi Pegawai yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Pegawai

yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi Pegawai yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

3. Pemeliharaan Sistem Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaiantujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.
4. Dokumentasi Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan Pegawai di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria pengujian validitas.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penulisan ini merupakan penulisan lanjutan atas penelitian-penelitian terdahulu berikut daftar penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil |
|----|---|--|--|
| 1. | Pengaruh <i>knowledge management</i> terhadap kinerja Pegawai dan kinerja perusahaan (Studi pada Pegawai PT Semen Indonesia Persero Tbk) Ahmad Sahas Nur Falah dan Arik Prasetya Jurnal (2017) | a. <i>Knowledge Management</i> b. Kinerja | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Knowledge Management (X) memiliki pengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y1). karena memiliki nilai probabilitas $(0,000) < 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan |
| 2. | Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap kinerja Pegawai (Studi kasus departemen <i>Front Office</i> Surabaya Plza Hotel) Natalia Kosasih dan Sri Budiani Jurnal (2015) | a. <i>Knowledge management</i> b. Kinerja | Pada pengaruh langsung personal knowledge, job procedure dan technology tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai. Namun pada pengaruh tidak langsung personal knowlegde dan job procedure berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai. Hal ini berarti dengan pengalaman yang dimiliki dan pemahaman Standard Operation Procedure yang baik akan berpengaruh pada kinerja Pegawai |
| 3. | Pengaruh Pengetahuan Manajemen terhadap kinerja Pegawai: Studi kasus Dinas Pendidikan Kota Bekasi Natalia Kosasih dan Sri Budianti. Jurnal (2015) | a. Pengetahuan Manajemen b. Kinerja | Pengetahuan Manajemen secara tidak langsung Mempengaruhi kinerja Pegawai, ada pengaruh yang signifikan antara <i>personal knowledge</i> terhadap <i>job procedure</i> , dan factor yang paling dominan mempengaruhi kinerja Pegawai adalah <i>technology</i> . |
| 4. | Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya) Ridha Choirun Nisa <i>et al</i> , Jurnal(2016) | a. Manajemen Talenta b. Manajemen Pengetahuan c. Kinerja | Berdasarkan hasil Uji F diperoleh hasil bahwa Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai. |
| 5. | Implementasi Manajemen Pengetahuan dan dampaknya terhadap kinerja organisasi pada PT Telekomunikasai Indonesia, Tbk. Jurnal (2011) | a. Pengetahuan Manajemen b. Kinerja | Menyatakan bahwa manajemen pengetahuan secara signifikan nyata dan bersifat positif berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Manajemen pengetahuan akan mempengaruhi kinerja organisasi, dimana semakin tinggi tingkat |

| No | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil |
|-----|---|---|--|
| | | | penerapan manajemen pengetahuan, maka semakin tinggi pula kinerja organisasi. |
| 6. | Pengaruh <i>knowledge manajemen</i> dan <i>Team work</i> terhadap Kinerja Pegawai DiKoprasi SEKJEN KEMDIKBUD Senayan Jakarta Marudut Marpuang Jurnal (2014) | a. <i>Knowledge management</i> b. Kinerja | Menyatakan bahwa penerapan <i>knowledge management</i> terdapat pengaruh signifikan terhadap <i>team work</i> antar Pegawai sehingga berpengaruh ke dalam kinerja yang dihasilkan oleh Pegawai, |
| 7. | Analisi dampak <i>knowledge Management</i> terhadap performa organisasi: studi kasus pada PT Telekomunikasi Indonesia. Jurnal (2013) | <i>knowledge Management</i> | Penggunaan <i>e-Knowledge</i> memberi dampak positif dan signifikan terhadap Pegawai divisi <i>Business Consumer Analysis</i> PT Telekomunikasi Indonesia. Dampak ini terlihat pada pembelajaran Pegawai, kemampuan beradaptasi dari Pegawai dan kepuasan kerja Pegawai semakin meningkat dengan penggunaan <i>e-knowledge</i> . |
| 8. | Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai Lintasarta Kota Jakarta Niko Satria Rachmadinata dan Hani Gita Ayuningtias Jurnal (2017) | a. Manajemen Talenta b. Kinerja | Dimensi perencanaan talenta merupakan dimensi terendah jika dibandingkan dengan dimensi yg lain yaitu sebesar 72.81%, Namun perusahaan belum menyiapkan talent pool sebagai langkah awal melakukan talent management. |
| 9. | pengaruh <i>knowledge management, skill</i> dan <i>attitude</i> terhadap <i>employee performance</i> : studi kasis pada DPPKAD Kabupaten Banjarnegara Yusqi Mahfud Jurnal (2016) | <i>Knowledge management</i> | Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa <i>personal knowledge, technologi and process</i> , berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> . Artinya kemampuan seseorang yang diperoleh dari pengalaman bekerja dan didukung oleh teknologi yang memadai akan menghasilkan kinerja yang lebih baik |
| 10. | Pengaruh <i>Talent Management dan Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Pegawai PT. Perkebunan Nusantara II (Survei pada Kantor Direksi Tanjung Morawa) Hilman Harmen Jurnal (2018) | a. <i>Talent Management</i> b. <i>Knowledge Management</i> c. Kinerja | Hasil penelitian yang ditemukan mendukung hipotesis ketiga bahwa variabel talent management dan knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa dengan nilai Fhitung sebesar 125,217 lebih besar dari Ftabel 2,37 dan nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,10 yaitu 0,000. Hal ini berarti hipotesis yang dirumuskan oleh peneliti yaitu terdapat pengaruh talent management dan knowledge management secara bersama-sama terhadap kinerja |

| No | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil |
|-----|--|---|--|
| | | | Pegawai di PT. Perkebunan Nusantara II (Survei Pada Kantor Direksi Tanjung Morawa). |
| 11. | <p><i>Talent Management</i> dalam meningkatkan kinerja organisasi</p> <p>Hermin Endratno Jurnal (2011)</p> | <i>Talent Management</i> | Talent management yang efektif merupakan sesuatu yang krusial dalam persaingan bisnis. Hal ini dikarenakan SDM merupakan salah satu keunggulan kompetitif bagi setiap perusahaan. Dengan program talent management diharapkan perusahaan dapat menemukan dan meningkatkan bakatbakat dan keterampilan tenaga kerja sebagai salah satu sarana utama agar mereka tetap kompetitif. Tantangan paling utama pada talent management adalah untuk menemukan, menarik, membangun dan memelihara talent tersebut |
| 12. | <p>Pengaruh <i>knowledge management</i> terhadap kinerja Pegawai dimediasi <i>learning organization</i> di PT Bank Muamalat Indonesia Kantor cabang Palembang</p> <p>Daddi Amma Uslima Jurnal (2018)</p> | <p>a. <i>Knowledge management</i></p> <p>b. Kinerja</p> | Secara simultan pengetahuan tacit dan explicit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai |
| 13. | <p>PImplementasi <i>Knowledge management</i> dan pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai</p> <p>Andrian Candra Irwan, Indi Djastuti Jurnal (2016)</p> | <p>a. <i>Knowledge management</i></p> <p>b. Kinerja</p> | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel <i>Knowledge management</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai |
| 14. | <p>Pengaruh <i>Knowledge management</i> terhadap Kinerja Pegawai (studi pada Divisi Big Data PT Telkom Indonesia)</p> <p>Eriana Afnan, Anita Silviantita Jurnal (2018)</p> | <p>a. <i>Knowledge management</i></p> <p>b. Kinerja</p> | Hasil penelitian mengungkapkan bahwa <i>Knowledge management</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai |
| 15. | <p>Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu)</p> <p>Hanna Viany Octavia dan Heru Susilo Jurnal (2018)</p> | <p>a. Manajemen Talenta</p> <p>b. Kinerja</p> | Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa dalam perspektif Pegawai PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu untuk variabel Manajemen Talenta, skor total rata-rata untuk variabel manajemen talenta ada pada kategori sangat kuat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Manajemen Talenta di PT Pertamina |

| No | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil |
|----|------------------|---------------------|--|
| | | | Geothermal Energy Area Ulubelu berjalan dengan baik. |

Sumber : Peneliti Terdahulu

2.3 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan pasti menginginkan pencapaian tujuan yang telah diterapkan, untuk mencapai tujuan tersebut tentunya perusahaan harus dijalankan dengan baik. Manusia merupakan faktor penggerak utama dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Kerangka pemikiran berisi tentang penjelasan hubungan antara variabel *Independent* (Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan) dan variabel *dependent* (Kinerja Pegawai). Menurut Muhamad (2013:75) kerangka pikir adalah gambaran mengenai hubungan antar variabel dalam suatu penelitian, yang diuraikan oleh jalan pikiran menurut kerangka logis.

2.3.1 Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian yang dilakukan, bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Pella & Inayati dikutip oleh Syahputra, dkk. 2016 yang mengungkapkan bahwa salah satu manfaat dari pelaksanaan program *talent management* adalah tersedianya terus menerus Pegawai yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing dan meningkatkan kinerja mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Putiri Bhuana Katili, dkk. (2015) dimana variabel *talent management* (manajemen talenta) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai. Dalam penelitian lainnya juga

menyebutkan bahwa variabel *talent management* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja Pegawai.

Salah satu hal penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah mengelola sumber daya manusia. Tanpa adanya SDM yang kuat dan handal perusahaan tidak dapat beroperasi optimal, karena sumber daya manusia yang menjadi penggerak utama roda bisnis perusahaan. *Talent management* sangatlah penting untuk perusahaan agar mampu mengelola sumber daya manusia bertalenta tinggi yang dapat membangun perusahaan untuk terus mencapai visi perusahaan.

2.3.2 Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti menyatakan bahwa Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ridha Choirun Nisa, dkk. (2016) yang menyatakan bahwa *knowledge management* (manajemen pengetahuan) adalah serangkaian proses penciptaan, pengkomunikasian dan penerapan *knowledge* perusahaan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja Pegawai maupun organisasi. Proses *talent management* Pegawai tidak lepas kaitannya dengan pengelolaan pengetahuan yang tepat.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bobby Toefilus Warouw, dkk. (2014) dimana variabel *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai. Dalam penelitian lainnya dimana Bobby Toefilus Warouw, dkk menyebutkan bahwa variabel *knowledge management* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai.

Manajemen Pengetahuan menjadi bidang yang penting dalam seluruh proses pembelajaran sebuah organisasi dengan orang-orang yang ada didalamnya. Pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi harus mampu memberikan kemajuan bagi setiap anggota serta bagi organisasi itu sendiri. Untuk itu dibutuhkan manajemen yang kuat dan terorganisir agar pengetahuan tersebut mengakar di setiap individu – individu yang ada dalam organisasi dan tidak hilang begitu saja dengan didukung oleh infrastruktur untuk penyebaran informasi di lingkungan organisasi.

2.3.3 Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai

Manajemen Talenta dan Manajemen pengetahuan diperlukan oleh perusahaan sebagai upaya untuk mencapai visi yang telah ditentukan. Melalui manajemen talenta dan manajemen pengetahuan perusahaan dapat meningkatkan kinerja Pegawai Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ridha Choirun Nisa, Endang Siti Astuti, Arik Prasetya (2016) bahwa Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Hilma Harmen (2018) bahwa mana manajemen talenta dan manajemen pengetahuan bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan.

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja pegawai. Hasil penelitian ini memperkuat teori Venkateswaran (2012) yang menyatakan bahwa idealnya manajemen talenta harus dijalankan bersamaan

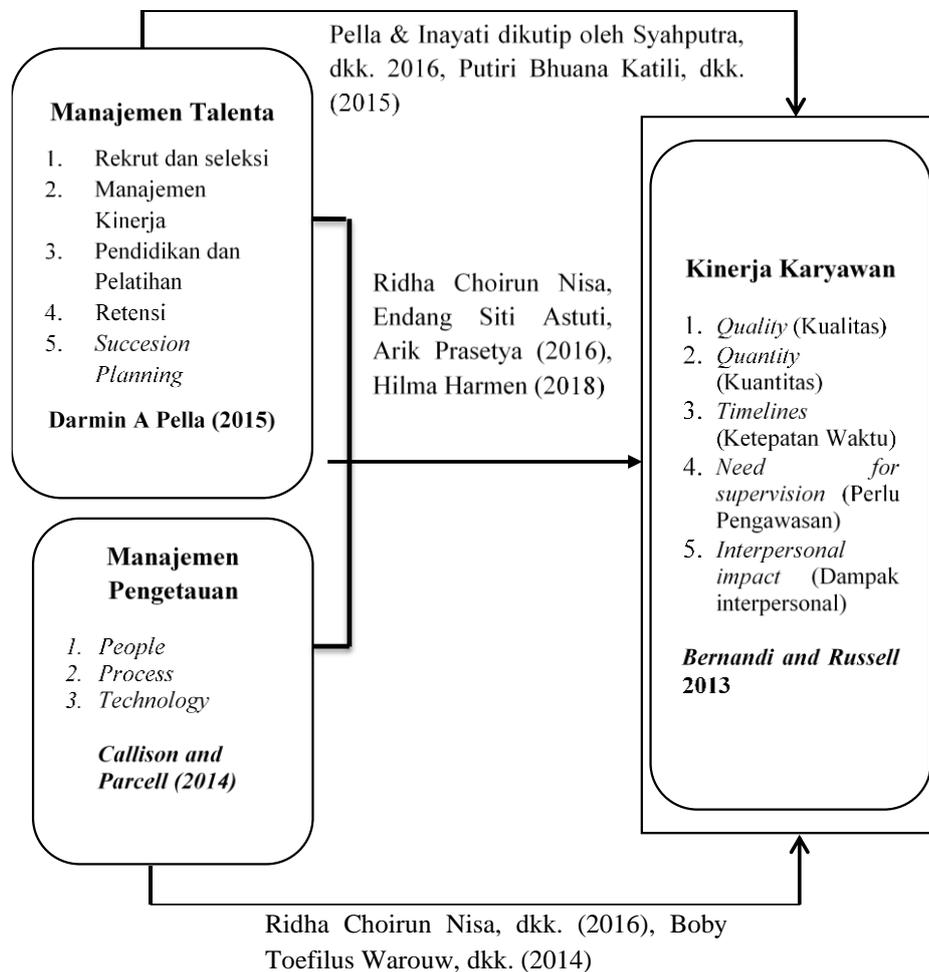
dengan empat strategi penting lainnya yang menjadi kebutuhan dasar dan menjadi keuntungan bagi perusahaan, yaitu manajemen talenta sebagai sebuah strategi untuk mengelola serangkaian perencanaan, strategi untuk mendukung strategi perusahaan, strategi untuk mengembangkan pegawai dan strategi untuk mempertahankan pegawai.

Manajemen Pengetahuan berperan sebagai salah satu strategi perusahaan untuk mengembangkan pegawai. Pegawai yang memiliki talenta harus didukung dengan pengetahuan agar terus berkembang dan dapat dikelola oleh perusahaan dengan sistem manajemen yang tepat. Perusahaan yang menerapkan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan secara terpadu dan selaras dapat meningkatkan kinerja Pegawai dengan signifikan. Sedangkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai tidak mendukung penelitian terdahulu dari Febriani (2012) dan Venkateswaran (2012) yang menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.

Hasil penelitian ini juga bertolak belakang dengan teori yang dikemukakan oleh Simamora (2014) dan Mahmudi (2014) bahwa talenta sebagai faktor individu merupakan salah satu faktor yang turut mempengaruhi kinerja Pegawai. Begitu pula dengan *Hersey, Blanchard* dan *Johnson* dikutip oleh Wibowo (2017:100) yang turut merumuskan talenta sebagai bagian dari ability yang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain manajemen talenta memiliki beberapa hambatan dalam pelaksanaannya, yaitu berkaitan dengan komitmen manajemen, konsistensi

penerapan, serta pengembangan pegawai yang acapkali belum sesuai dengan sistem yang diterapkan oleh perusahaan, maka dari itu perusahaan harus memperbaiki lagi masalah komitmen manajemen dan dari segi konsistensi dalam penerapan talent manajemen agar lebih efektif dan konsisten dalam hasil kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dan dalam segi pengembangan pegawai lebih diperhatikan kembali agar pegawai jauh lebih mengerti dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan dengan begitu sesuai dengan system yang ada dalam perusahaan dan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan perusahaan dan berpengaruh dalam kemajuan perusahaan itu sendiri

Sedangkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Manajemen Pengetahuan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai mendukung sebagian dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Kosasih dan Budiani (2017) yang menunjukkan bahwa pada pengaruh langsung *personal knowledge* dan *technology* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan *job procedure* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga bertolak belakang dengan teori yang dikemukakan oleh Simamora (2014) dan Mahmudi (2014) bahwa pengetahuan sebagai faktor individu merupakan salah satu faktor yang turut mempengaruhi kinerja Pegawai. Begitu pula dengan Hersey, Blanchard dan Johnson dikutip oleh Wibowo (2017:100) yang turut merumuskan *knowldge* sebagai bagian dari *ability* yang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai.



Gambar 2.4
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Hipotesis Merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori yang telah dituangkan dalam kerangka pemikiran, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis Parsial

- a. Manajemen Talenta memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

- b. Manajemen Pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

2. Hipotesis Simultan

Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.