

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah masalah yang dihadapi. Seperti yang telah penulis jelaskan pada Bab sebelumnya bahwa permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berhubungan dengan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat. Seperti pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis teliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata to *manage*, yang artinya mengatur. Adapun pengaturan disini dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi manajemen. Istilah manajemen, dalam terjemahan Bahasa Indonesia hingga saat ini belum ada keseragaman. Akan tetapi, bila mempelajari literatur manajemen ternyata istilah manajemen mengandung 4 (empat) konsep dasar manajemen yang dapat menjelaskan mengenai pengertian manajemen, yaitu manajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan (*Science*), manajemen profesi, manajemen sebagai suatu seni, dan manajemen sebagai suatu proses. Heru, dkk

(2022:4) memberikan penjelasan mengenai konsep-konsep tersebut sebagai berikut:

1. Manajemen sebagai ilmu pengetahuan (*Science*)

Manajemen merupakan ilmu pengetahuan *Science* yang berupaya untuk menjelaskan dan mencoba memahami bagaimana manusia berkordinasi dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang di inginkan. Manajemen sebagai ilmu pengetahuan dapat diartikan bahwa manajemen dapat dipelajari dan di implementasikan oleh setiap individu yang memiliki kebutuhan akan ilmu pengetahuan tentang manajemen.

2. Manajemen sebagai seni (*art*)

Manajemen dapat dijelaskan sebagai suatu seni karena membutuhkan berbagai keterampilan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Setiap manusia memiliki perbedaan sifat, karakter dan keunikan sendiri yang dapat mempengaruhi pelaksanaan manajemen dalam memecahkan setiap permasalahan yang dialaminya. Manajemen sebagai seni dapat dijelaskan bahwa setiap individu dalam menjalankan proses manajemen memiliki cara yang berbeda antar satu dan lainnya.

3. Manajemen sebagai profesi

Manajemen sebagai profesi dapat diartikan bahwa manajemen dapat dijadikan sebagai bidang pekerjaan yang dapat dilakukan oleh individu-individu yang memiliki keahlian dan keterampilan sebagai pemimpin atau manajer pada suatu organisasi atau perusahaan dan memiliki persyaratan tertentu dakan menduduki pekerjaan tersebut.

4. Manajemen sebagai proses

Manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian dimana dalam masing-masing bidang tersebut digunakan ilmu pengetahuan dan keahlian yang dipergunakan untuk mencapai sasaran organisasi atau perusahaan. Manajemen sebagai proses dapat diartikan bahwa rangkaian dalam mencapai tujuan yang direncanakan organisasi dapat berjalan sesuai rencana atau tidak dapat dilihat dari kecakapan dan kemampuan individu atau manajer dalam menjalankan proses manajemen yang pada akhirnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain penjelasan tersebut, adapun pengertian manajemen menurut para ahli sebagai berikut:

Menurut Boris & Jens (2018:7):

“Management is a steering influence on market, production and/or resource operations in a organization and its units that may address both people and non-people issues and is exerted by multiple organizational actors through either anticipatory norm-setting or situational intervention with the aim of achieving the unit’s objectives.”

Menurut Afandi (2018:1):

“Manajemen adalah mempekerjakan orang agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan dengan melaksanakan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan (*leading*), serta pengawasan (*controlling*).”

Menurut Robbins & Coulter (2018:14) bahwa: *“Management is Coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively”*.

Menurut Griffin (2021:5):

“Management can be defined as a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organization’s resources (human, financial, physical, and information), with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner.”

Dari beberapa definisi menurut para ahli di atas menunjukkan bahwa manajemen adalah suatu aktivitas yang didalamnya terdapat proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kepada para anggota organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu, dikatakan proses karena manajemen memiliki beberapa tahapan dalam pencapaian tujuan yaitu meliputi *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Fungsi manajemen menurut para ahli sebenarnya memiliki kesamaan namun, terdapat perbedaan istilah didalamnya. George R. Terry dalam Muhfizar, dkk (2021:5) menyatakan ada 4 (empat) fungsi utama dari sebuah manajemen, di antaranya:

1. Perencanaan (*planning*)

Sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, mempersiapkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*organization*)

Sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

3. Penggerakan (*actuating*)

Untuk menggerakan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.

4. Pengawasan (*controlling*)

Sebagai cara untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum, serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa tercapai secara efektif, efisien, dan sesuai rencana.

Berdasarkan hal tersebut maka fungsi-fungsi manajemen ini di nilai penting untuk diterapkan karena dapat membantu suatu organisasi dalam melakukan aktivitasnya secara efektif dan efisien, sehingga tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai.

2.1.3 Unsur-unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen dalam penerapannya di dalam perusahaan saling berkaitan erat satu sama lainnya. Masing-masing dari unsur tersebut tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Tanpa adanya salah satu maka penerapan fungsi manajemen dalam perusahaan tidak akan bisa berjalan dengan baik dan semestinya. George R. Terry dalam Muhfizar, dkk (2021:9) menyatakan

unsur-unsur manajemen terdiri dari:

1. Manusia (*Man*)

Manusia disini merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, artinya sumber daya manusia ini sudah memiliki kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. Dalam kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. Dalam manajemen, unsur manusia ini adalah unsur yang paling menentukan keberhasilan organisasi. Manusia adalah yang menggerakkan roda organisasi dan dia berbeda dengan unsur-unsur lain. Ia memiliki peranan, pikiran, harapan, dan gagasan.

2. Uang (*Money*)

Uang (*Money*) merupakan alat tukar dan alat pengukuran nilai. Hampir semua tindakan dalam proses manajerial membutuhkan dukungan uang, dan bahkan hasil kegiatan yang di capai juga diukur dengan seberapa besar jumlah uang yang di dapat oleh organisasi. Dalam proses tindakan fungsi manajemen diperlukan pembiayaan yang terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel, sehingga uang merupakan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berkorelasi dengan jumlah uang yang harus disiapkan untuk membangun gaji tenaga kerja, biaya energi dan sebagainya.

3. Bahan Baku (*Materials*)

Bahan baku (*Materials*) termasuk unsur manajemen, karena dianggap penting dalam proses produksi. Material ini merupakan bahan mentah, bahan setengah

jadi, dan bahan jadi kelangsungan proses produksi sangat tergantung dengan ketersediaan bahan.

4. Mesin (*Machine*)

Dalam bidang industri, penggunaan mesin dalam proses produksi adalah sesuatu yang mutlak. Penggunaan mesin dilakukan untuk memperoleh efisiensi kerja sehingga memberikan keuntungan berlipat ganda serta menciptakan efisiensi kerja.

5. Metode (*Methods*)

Metode dapat diartikan sebagai suatu cara untuk melakukan pelajaran agar diperoleh hasil yang berkualitas, efektif dan efisien.

6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan tempat memasarkan produk atau jasa. Bagi organisasi yang bergerak di bidang industri yang motifnya adalah keuntungan, maka pasar merupakan unsur manajemen yang sangat penting. Dengan adanya pasar, maka produk yang diproduksinya dapat terjual dengan sukses.

Berdasarkan pernyataan tersebut maka unsur-unsur manajemen ini harus selalu terhubung dan tidak dapat dipisahkan karena tanpa adanya salah satu unsur tersebut maka penerapan fungsi manajemen dalam perusahaan tidak akan bisa berjalan dengan baik dan semestinya.

2.1.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang dari manajemen yang umum diliputi oleh perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Manusia merupakan salah satu faktor yang diperhatikan dalam

penerapan manajemen sumber daya manusia karena manusia adalah salah satu aset utama yang dimiliki oleh perusahaan. Armstrong (2020:44) menyatakan bahwa: *“Human resource management can be defined as a strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and wellbeing of people working in organizations.”* Adapun pengertian manajemen menurut para ahli sebagai berikut :

Dessler (2020:3) menyatakan bahwa: *“Human resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.”*

Hasibuan (2020:10) menyatakan bahwa: *“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga agar menjadi efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”*

Griffin (2021:406) menyatakan bahwa: *“Human resource management is the set of organizational activities directed at attracting, developing, and maintaining an effective workforce.”*

Berdasarkan definisi-definisi yang ada maka peneliti memiliki pengertian bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan dalam mengatur manusia atau tenaga kerja yang ada di dalam organisasi atau perusahaan agar menghasilkan sumber daya manusia yang baik dan dapat bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

2.1.5 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Armstrong yang dialihbahasakan oleh Lita Yusron (2018:8) menyebutkan

Secara keseluruhan bahwa tujuan dari manajemen SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi dapat mencapai kesuksesan melalui manusia. Hamali (2018:15) juga menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

1. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial. Implikasi dari tujuan sosial MSDM di perusahaan adalah ditambahkannya tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan. Perusahaan merupakan bagian integrasi dari kehidupan masyarakat. Perusahaan akan menjadi efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan terhadap masyarakat mengindikasikan bahwa faktor di luar organisasi akan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan organisasi.

2. Tujuan organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia membantu meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara-cara sebagai berikut:

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien.

- c. Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.
- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- e. Mensosialisasikan kebijakan SDM kepada semua karyawan.

3. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Divisi sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Divisi sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Divisi sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

4. Tujuan individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah, ketidakhadiran, bahkan sabotase. Perusahaan diharapkan bisa memuaskan kebutuhan para karyawan yang terkait dengan pekerjaan. Karyawan akan bekerja efektif apabila tujuannya dalam

bekerja tercapai. Aktivitas sumber daya manusia haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antar pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan.

Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut membuat manajemen Sumber Daya Manusia begitu penting, sehingga manajemen SDM harus ada dan diterapkan pada suatu organisasi karena dapat membantu mencapai kesuksesan suatu organisasi.

2.1.6 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hamali (2018:6), Fungsi dari manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program keorganisasian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan

alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepimimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan, sedangkan di lain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

Selain itu, menurut Dale Yoder dalam Hasibuan (2020:24) fungsi manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari:

1. *Staffing*, yang terdiri dari *recruitment, selection, promotion, and placement*.
2. *Employee, development and training*
3. *Labour relation*
4. *Wage and salary administration*
5. *Employee, benefit and service*
6. *Research including the meritment of record*

Berdasarkan uraian di atas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka peneliti telah sampai pada pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan dengan fungsi-fungsi yang ada didalamnya.

2.1.7 Pengertian Manajemen Talenta

Mengelola orang-orang terbaik di perusahaan adalah kunci memenangkan persaingan pada masa depan. Peperangan yang sesungguhnya antara satu organisasi dengan organisasi yang lain bukan terletak pada produk, proses, dan

teknologi, namun peperangan sesungguhnya adalah pada kualitas talenta antara satu organisasi dan organisasi yang lain.

Talenta adalah manusia-manusia yang ingin di pelihara perusahaan karena kelebihanannya dan memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan. Talenta adalah faktor pembeda kinerja organisasi. Perusahaan yang ingin bertumbuh dan meningkatkan bisnis mau tidak mau secara sadar harus memfokuskan dirinya mencari, menarik, dan mempertahankan orang-orang terbaik. Hanya orang-orang terbaik dalam jumlah yang cukup, lalu pada posisi yang tepat, dan dengan pendayagunaan yang optimal yang dapat mendorong perbaikan terus-menerus sehingga pertumbuhan perusahaan dapat tercapai.

Manajemen talenta adalah sebuah proses manajemen SDM yang muncul pada 1990-an dan terus diadopsi lebih banyak perusahaan. Ini disebabkan semakin banyak perusahaan menyadari bahwa talenta dan keterampilan karyawan mereka benar-benar berperan dalam mendorong bisnis mereka menjadi lebih sukses.

Manajemen talenta di perusahaan memiliki dua peran. Pertama, menjadi value creator. Kedua, menjadi value protector. Sebagai value creator, tugas setiap manajer dan pemimpin di organisasi adalah menghasilkan manusia-manusia yang memiliki nilai, dan menjadi value protector berarti melakukan segala macam cara untuk melindungi individu dengan talenta bernilai tinggi yang dihasilkan agar tidak hilang atau ditelan godaan organisasi lainnya. Adapun pengertian manajemen talenta menurut para ahli sebagai berikut:

Menurut Lance A. & Dorothy R (2017:388):

"Talent management is a field that is focused on human resources within the company by carrying out the process of sourcing, aligning, learning

and developing, retaining and giving a reward the best people in the company where this is to keep employees from performing better."

Menurut Mupepi (2017:30) mengungkapkan bahwa: *"Talent management is the science of using strategic human resource planning to improve business value and to make it possible for companies and organizations to reach their goals."*

Menurut Dessler (2020:99) mengungkapkan bahwa: *"Talent management as the holistic, integrated and results, and goal-oriented process of planning, recruiting, selecting, developing, managing, and compensating employees."*

Menurut Seta, dkk (2021:38):

"Manajemen talenta dapat juga dipahami sebagai serangkaian proses yang melibatkan berbagai upaya yang dilakukan organisasi untuk mengelola karyawan yang memiliki potensi tinggi melalui proses penyeleksian, penyetaraan, pengembangan, dan pemeliharaan, yang menghasilkan karyawan-karyawan pilihan yang dapat memberikan kontribusi pada nilai dan produktivitas organisasi."

Berdasarkan pengertian di atas menunjukkan bahwa manajemen talenta adalah proses yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dengan mengelola talenta yang dimiliki mereka agar dapat dimanfaatkan secara maksimal sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.8 Tujuan Manajemen Talenta

Tujuan yang sebenarnya dari manajemen talenta yaitu untuk menempatkan karyawan yang bertalenta kemudian diberi pelatihan dan dikembangkan oleh perusahaan atau organisasi itu sendiri untuk dipersiapkan dimasa yang akan datang. Smilansky dalam Nenny, dkk (2021:118) mengungkapkan bahwa penerapan manajemen talenta bertujuan untuk:

1. Mengembangkan tim unggul.
2. Memperoleh pengganti calon kunci pimpinan eksekutif.
3. Pengisian calon eksekutif dari berbagai latar belakang.
4. Mengembangkan peluang-peluang karir.
5. Mendorong eksekutif menunjukkan kinerja yang terbaik.
6. Memastikan adanya peluang karyawan bertalenta untuk menduduki level eksekutif.
7. Membangun rasa memiliki.

Wahyu (2021:6) juga mengungkapkan bahwa tujuan dari penerapan manajemen talenta pada suatu instansi yaitu:

1. Meningkatkan pencapaian tujuan strategis pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan publik.
2. Menemukan dan mempersiapkan talenta terbaik untuk mengisi posisi kunci sebagai pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung urusan inti organisasi (*core business*) dalam rangka optimalisasi pencapaian tujuan organisasi dan akselerasi pembangunan nasional.
3. Mendorong peningkatan profesionalisme jabatan, kompetensi dan kinerja talenta, serta memberikan kejelasan dan kepastian karier talenta dalam rangka akselerasi pengembangan karier yang berkesinambungan.
4. Mewujudkan rencana suksesi (*succession planning*) yang objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel sehingga dapat memperkuat dan mengakselerasi penerapan sistem merit pada instansi pemerintah.

5. Menyeimbangkan antara pengembangan karier pegawai dan kebutuhan instansi.
6. Memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan pegawai yang tepat dengan jabatan yang tepat dan pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis, misi dan visi organisasi.

Dengan diterapkannya manajemen talenta diharapkan dapat menghasilkan pegawai yang berkualitas dan setiap pegawai dapat mencapai kinerja yang maksimal dan memberikan kontribusi penuh bagi instansi.

2.1.9 Manfaat Manajemen Talenta

Ada begitu banyak manfaat adanya program manajemen talenta salah satu manfaat dari pelaksanaan program manajemen talenta adalah tersedianya terus-menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing. Program manajemen talenta yang berhasil akan membantu perusahaan menjawab tantangan bisnis. Davis (2009) yang dikutip oleh Wahyu (2021:99) mengatakan bahwa organisasi yang melaksanakan manajemen talenta akan mendapatkan beberapa manfaat seperti:

- a. Organisasi mendapatkan karyawan yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- b. Karyawan bertalenta tersebut dapat dikembangkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih luas dan lebih besar.
- c. Pengambilan dan pemilihan karyawan bertalenta tersebut dapat diambil dari internal organisasi.

Selain yang dikatakan Davis, Seta, dkk (2021:49) menyatakan bahwa pentingnya manajemen talenta sebagai bagian dari pengelolaan dan pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia di sebuah organisasi akan memberikan manfaat bagi organisasi tersebut maupun bagi pegawainya. Manfaat yang akan didapatkan sebagai berikut:

1. Manfaat bagi organisasi

- Memperbaiki proses perekrutan dan seleksi organisasi.
- Meningkatkan komitmen pegawai agar berkinerja tinggi.
- Meningkatkan kepuasan bekerja pada pegawai.
- Memunculkan keterikatan pegawai.
- Menghemat biaya pergantian pegawai.
- Menganalisis risiko seperti identifikasi pegawai yang berpotensi keluar dari organisasi.

2. Manfaat bagi pegawai

- Tersedianya pola karir yang jelas.
- Kesempatan pengembangan karir pegawai.
- Meningkatkan nilai pegawai melalui pengembangan potensi dan kompetensi.
- Meningkatkan motivasi dan komitmen.

Berdasarkan hal tersebut penerapan manajemen talenta ini penting untuk dilakukan karena penerapan manajemen talenta dapat memberikan manfaat bagi organisasi menerapkannya.

2.1.10 Karakteristik Manajemen Talenta

Armstrong yang dialihbahasakan oleh Lita Yusron (2018:267) mengatakan bahwa ada beberapa macam karakteristik dalam suatu perusahaan dalam mengelola manajemen talenta, yaitu:

1. Mampu Menghasilkan dan memelihara orang-orang berbakat.
2. Mengembangkan organisasi sebagai pilihan karyawan.
3. Merencanakan dan mengimplementasikan program rekrutmen dan seleksi yang tepat sehingga memastikan orang-orang berkualitas baik direkrut.
4. Melaksanakan program retensi talenta.
5. Menerapkan kebijakan penghargaan yang membantu menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas tinggi.
6. Merancang pekerjaan dan mengembangkan peran yang memberi karyawan kesempatan untuk menerapkan dan mengembangkan keterampilan mereka.
7. Melaksanakan program pengembangan talenta.
8. Memberi kesempatan kepada karyawan bertalenta untuk mendapatkan perkembangan dan pertumbuhan karir.
9. Dapat mengenali karyawan yang berbakat dengan menghargai keunggulan, usaha, dan prestasi.

Selain yang dikemukakan Armstrong. Seta, dkk (2021:199) mengatakan bahwa terdapat beberapa macam karakteristik dalam suatu perusahaan yang sukses selama mengelola manajemen talenta, yaitu:

1. Memiliki Perkembangan Dalam Pola Pikir

Perusahaan yang berhasil mengelola program manajemen talenta akan dapat

mengembangkan pola pikir pengembangan (*development mindset*), yaitu suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi-pribadi karyawan yang ada dalam perusahaan.

2. Mengimplementasikan *Performance Culture*

Perusahaan yang berhasil mengelola program manajemen talenta memiliki, menghayati, dan mengimplementasikan budaya kerja tinggi (*high performance culture*). Ini adalah suatu situasi ketika perusahaan senantiasa berusaha menemukan indikator kinerja setiap posisi, menjadikannya sebagai dasar untuk menilai keberhasilan seseorang serta sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi kepada setiap orang.

3. Memiliki *Executive Sponsorship*

Yaitu dimana pemimpin senior yang terdiri atas *General Manager* (GM) meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan serta pelatihan kepada karyawan yang dikatakan cocok sebagai pemimpin dimasa yang akan datang.

4. Menerapkan *Good HR Information System*

HRD dan pemimpin unit kerja bahu-membahu melakukan pemeliharaan dan perbaruan data untuk merekam posisi karyawan berada, pernah ke posisi dan penugasan mana saja, dan ke mana seharusnya karyawan dipindahkan posisinya dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai tersebut setiap waktu.

Dengan menerapkan manajemen talenta yang baik akan mampu mengembangkan suatu reputasi publik suatu perusahaan agar dapat menjadi tempat kerja yang baik dan untuk melatih karyawan yang bekerja di perusahaan,

sehingga tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai.

2.1.11 Dimensi dan Indikator Manajemen Talenta

Menurut Lance A. & Dorothy R (2017:195) terdapat lima alat ukur untuk manajemen talenta yang terdiri dari:

1. Sumber atau *Sourcing*: suatu proses di mana disiplin akuisisi bakat yang difokuskan pada saat rekrutmen dan saat mengidentifikasi bakat. Tindakan yang dilakukan dalam proses *sourcing*:
 - a. Manajemen suksesi atau *Succession Management*: sistem yang dilakukan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan orang yang memiliki kemampuan untuk memenuhi posisi tertentu didalam perusahaan.
 - b. Perekrutan atau *Recruiting*: suatu sistem untuk menentukan pekerja sesuai kualifikasi perusahaan.
2. Menyetarakan atau *Aligning*: suatu proses untuk menyatukan karyawan dengan tujuan perusahaan serta kebudayaan perusahaan. Tindakan yang dilakukan dalam proses ini yaitu:
 - a. Orietasasi atau *Onboarding*: suatu mekanisme yang karyawan baru peroleh dengan memberikan bimbingan untuk mendapatkan kemampuan, pengetahuan, dan perilaku agar menjadi karyawan perusahaan yang efektif.
 - b. Rencana strategis atau *Strategic Plan*: suatu proses untuk mempersatukan karyawan dengan tujuan serta rencana strategis perusahaan.
 - c. Manajemen Kinerja atau *Performance Management*: suatu proses di mana manajer dan karyawan melakukan suatu kerjasama untuk merencanakan,

mengawasi, dan mengulas karyawan dan kontribusinya pada perusahaan.

3. Memelihara atau *Retain*: yaitu suatu strategi untuk memelihara atau mempertahankan karyawan yang memiliki talenta didalam perusahaan.

Adapun indikator-indikatornya sebagai berikut:

- a. Penyeleksian pegawai di dalam instansi
 - b. Peluang beralih jabatan
 - c. Pemberian penghargaan
4. Belajar dan berkembang atau *Learn and Develop*: suatu proses karyawan untuk mempelajari dan mengembangkan kemampuannya untuk mendapatkan karir yang lebih baik dalam perusahaan. Adapun indikatornya sebagai berikut:
 - a. Pengembangan keahlian dengan diklat yang rutin dan terencana
 5. Penghargaan atau *Reward*: suatu hasil implementasi dengan tujuan untuk memberikan imbalan kepada karyawan secara adil, konsisten, serta sejalan dengan nilai karyawan di mata perusahaan. Adapun indikator-indikatornya sebagai berikut:
 - a. Pemberian penghargaan dari perusahaan
 - b. Pemberian tunjangan
 - c. Promosi jabatan

2.1.12 Tahapan Manajemen Talenta

Berger & Berger (2003) dalam Seta, dkk (2021:214) mengungkapkan terdapat lima tahap program manajemen talenta yaitu:

1. Menetapkan Kriteria Talenta (*Talent Criteria*)

Pada langkah ini memperjelas posisi-posisi kunci, dan posisi yang paling penting, posisi-posisi yang beresiko tertinggi, atau yang terkait dengan proyek sebagai sasaran dari program pengembangan manajemen talenta.

2. Menyeleksi Grup Pusat Pengembangan Talenta

Pada tahap ini melakukan segala macam bentuk usaha untuk mengoleksi kandidat-kandidat dari berbagai posisi, jabatan, dan level karyawan di perusahaan untuk menjadi peserta program manajemen talenta. Pada tahap ini dilakukan seleksi talenta (*talent selection*). Proses ini terdiri atas dua unsur, yaitu mengidentifikasi talenta dan menarik talenta untuk masuk dalam grup pusat pengembangan talenta.

3. Membuat Program Percepatan Pengembangan Talenta

Dalam tahap ini kita melakukan segala macam usaha untuk merancang, merencanakan, dan mengeksekusi program-program pengembangan yang dipercepat yang diberikan kepada setiap anggota dari program manajemen talenta.

4. Menugaskan Posisi Kunci

Pada tahap ini melakukan penugasan dan penempatan atas setiap anggota dari program manajemen talenta yang lulus evaluasi kelayakan kepemimpinan untuk menduduki jabatan-jabatan yang telah diidentifikasi sebelumnya.

5. Mengevaluasi Kemajuan Program

Pada tahap ini melakukan segala aktivitas untuk memonitor, memeriksa, dan mengevaluasi kemajuan setiap aktivitas.

Berdasarkan hal tersebut maka organisasi yang menerapkan manajemen talenta harus melakukan beberapa tahapan agar manajemen talenta dapat diterapkan dengan baik.

2.1.13 Pengertian Manajemen Pengetahuan

Manajemen Pengetahuan terkait dengan pengetahuan orang. Pada suatu saat organisasi membutuhkan orang yang kompeten untuk memahami dan memanfaatkan informasi dengan efektif. Organisasi terkait dengan individu untuk melakukan inovasi dan memberi petunjuk kepada organisasi. Organisasi juga terkait dengan persoalan keahlian yang dapat menyediakan input untuk menerapkan manajemen pengetahuan.

Pengetahuan diakui sebagai aset serta kekuatan yang penting dalam organisasi. Dalam perekonomian modern, organisasi yang memanfaatkan pengetahuan ialah organisasi yang mempunyai keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif tersebut diwujudkan melalui pemanfaatan penuh informasi dan data yang digabungkan dengan memanfaatkan keterampilan, ide, komitmen dan motivasi dari karyawan. Adapun pengertian manajemen pengetahuan menurut para ahli sebagai berikut:

Menurut Bolisani & Bratianu (2017:44):

“Knowledge management emerged as a necessary process to deal with knowledge as the critical resource of organization, knowledge workers and knowledge work. Knowledge management bridges the gap between operational management and strategic management, since knowledge represents strategic resources playing a crucial role in organization competitive advantage.”

Menurut Klaus & Gita (2018:13):

“Knowledge management enables individuals, teams, and entire organization’s as well as networks, regions and nations to collectively and systematically create, share, and apply knowledge to achieve their strategic and operational objectives.”

Hislop et al., (2018:56) mengungkapkan bahwa: *“Knowledge management is an umbrella term which refers to any deliberate efforts to manage the knowledge of an organization workforce.”*

Menurut Rosyihan (2019:4):

“Manajemen pengetahuan adalah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan yang digunakan kembali, diketahui dan dipelajari di dalam organisasi.”

Armstrong & Taylor (2023:127) mengungkapkan bahwa: *“Knowledge management is about getting knowledge from those who have it to those who need it in order to improve employee performance and organizational effectiveness.”*

Manajemen pengetahuan juga merupakan alat penting yang mempersiapkan perusahaan untuk berhasil memasuki era ekonomi digital. Adanya proses serta pendekatan manajemen pengetahuan akan meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.14 Elemen-Elemen Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan akan dapat diterapkan oleh suatu organisasi jika terdapat beberapa elemen yang dapat mendukung penerapan manajemen pengetahuan di organisasi tersebut. Abell dan Oxbrow (2001) yang dikutip Rosyihan (2019:6) menyebutkan bahwa terdapat 3 elemen dalam manajemen pengetahuan yang terdiri dari:

1. *People*, yang berarti *Knowledge Management* berasal dari orang. *People* merupakan bentuk dasar untuk membentuk suatu *knowledge* baru, maka tanpa adanya orang (manusia) tidak akan adanya *knowledge*.
2. *Technology*, merupakan infrastruktur yang memiliki kriteria standar, konsisten dan dapat diandalkan dalam mendukung alat-alat perusahaan.
3. *Process*, yang terdiri dari beberapa kategori yaitu menyebarkan, mentransformasikan, mengesahkan, menyaring, dan menangkap *knowledge* ke seluruh perusahaan dan dilengkapi dengan prosedur dan proses tertentu.

Berdasarkan hal tersebut maka manajemen pengetahuan tidak akan terlepas dari ketiga elemen yang terdiri dari *people*, *technology*, dan *process*. Elemen-elemen tersebut akan saling berhubungan, sehingga penerapan manajemen pengetahuan akan dapat diterapkan dengan baik.

2.1.15 Pentingnya Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan dipandang penting, karena implementasinya memberikan manfaat pada bidang operasi dan pelayanan yaitu, dapat meningkatkan kompetensi personal, memelihara ketersediaan *knowledge*. Sebagai suatu contoh betapa pentingnya peran manajemen pengetahuan adalah apabila perusahaan menghadapi kasus pengunduran diri dari karyawan yang memiliki *knowledge* menonjol, sementara pada saat itu belum ada transfer *knowledge* bagi penggantinya. Bisa terjadi kepindahan karyawan itu diikuti dengan kepindahan pelanggan.

Menurut Hislop et al., (2018:74) Penerapan manajemen pengetahuan bagi organisasi akan memberikan manfaat yang terdiri dari :

1. *Accelerate access to information and knowledge.*

Knowledge Management makes it easy to find the information or people who hold the information you need. This increases efficiency and productivity and allows you to work better.

2. *Improve the decision-making process.*

Employees can increase the quality and speed of decision making by accessing organization wide knowledge when they need it.

3. *Creating innovation and change.*

Knowledge Management enables individuals to stimulate the innovation and change needed to grow the organization and meet changing business needs.

4. *Improving the efficiency of each operating section and the organization's business processes.*

With more rapid access to information and resources throughout the organization, workers can act quickly.

5. *Increase customer satisfaction.*

Organizations are able to provide answers more quickly or shorten the time needed to improve the services provided.

Bagi organisasi yang ingin menerapkan manajemen pengetahuan dalam organisasinya perlu menyadari pertama, bahwa pengetahuan ada pada orang dan bukan pada sistem, meskipun sistem punya data dan informasi yang dapat membantu proses pengetahuan. Kedua, penciptaan pengetahuan merupakan proses sosial yang tercipta melalui interaksi antara individu-individu dalam kehidupan sehari-hari mereka.

2.1.16 Dimensi dan Indikator Manajemen Pengetahuan

Bolisani & Bratianu (2017:23) menyebutkan bahwa terdapat beberapa dimensi dan indikator *knowledge management* yang terdiri dari :

1. *Knowledge Creation*

Penciptaan pengetahuan ini dapat memberikan kontribusi pada peningkatan dan pengetahuan suatu organisasi. Penciptaan pengetahuan baru dapat di peroleh dari penggabungan pengetahuan-pengetahuan yang sudah diperoleh sebelumnya. Dimensi ini memiliki 3 indikator yaitu dukungan motivasi untuk berinovasi dalam menghasilkan pengetahuan baru, mekanisme dan sarana memperoleh pengetahuan, dan pengawasan penciptaan pengetahuan.

2. *Knowledge Storage*

Knowledge Storage merupakan kegiatan menyimpan dan mengambil kembali pengetahuan yang berada dalam berbagai bentuk struktur komponen pengetahuan, kodifikasi pengetahuan, dan menyimpan pengetahuan untuk memori organisasi. *Knowledge storage* merupakan bentuk eksplisit dari pengetahuan yang setiap saat dapat digunakan sebagai dukungan terhadap kegiatan dan pekerjaan, sehingga menjadi aset penting untuk mencapai tujuan. *Knowledge storage* memiliki 3 indikator yaitu mekanisme dan alat yang fleksibel untuk menyimpan pengetahuan, perlindungan catatan dan dokumen hardcopy, dan fasilitas teknologi modern dan sistem informasi untuk menyimpan pengetahuan.

3. *Knowledge Sharing*

Knowledge sharing merupakan kegiatan berbagi pengetahuan yang di miliki

antar pegawai maupun pengetahuan yang dimiliki organisasi kepada pegawai dengan tujuan meningkatkan kinerja pegawainya. Proses *knowledge sharing* pada pegawai terjadi berdasarkan kebiasaan individu untuk membagikan pengalaman dan keahliannya. Dimensi ini memiliki 3 indikator yaitu sarana teknologi modern dalam mentransmisikan pengetahuan, publikasi dan dokumen untuk menyebarkan pengetahuan, dan budaya berbagi pengetahuan.

4. *Knowledge Application*

Knowledge application adalah aktualisasi pengetahuan yang membantu dalam memecahkan masalah yang ada. Mengaplikasikan pengetahuan menjadi salah satu integrasi pengetahuan ke dalam proses dan aktivitas, operasional, tugas dan fungsi dalam organisasi secara mandiri yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Pada dimensi ini memiliki 3 indikator yaitu Pengetahuan relevan yang selalu tersedia, fasilitas dan alat yang diperlukan untuk menerapkan pengetahuan, dan lingkungan untuk bertukar pengetahuan.

2.1.17 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan salah satu hal yang menjadi perhatian di perusahaan ataupun organisasi, kinerja pegawai terbaiklah yang menjadi harapan perusahaan atau suatu instansi. Semakin baik kinerja yang dimiliki oleh karyawan disuatu perusahaan/instansi maka akan berdampak baik terhadap kinerja perusahaan/instansi, begitupun sebaliknya semakin buruk kinerja karyawan maka akan berdampak semakin buruk terhadap kinerja perusahaan oleh karena itu perusahaan harus mengelolah secara optimal kinerja karyawan tersebut guna mencapai output kinerja sesuai dengan apa yang diharapkan. Terdapat beberapa

definisi kinerja menurut para ahli antara lain pendapat dari Mathis et al., (2019:368) menyatakan bahwa: *“Performance is basically the things that are done or not done by employees in carrying out their work.”* Adapun pendapat lainnya:

Lijan & Sinambela (2019:11) mendefinisikan bahwa: *“kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.”*

Armstrong (2020:179) mendefinisikan bahwa: *“Performance is output/outcomes (accomplishment) but also states that performance is about doing the work as well as being about the result achieved.”*

Griffin (2021:122) mendefinisikan bahwa: *“Performance is one of the total collections of work that exists in workers.”*

Berdasarkan definisi di atas maka dapat dipahami bahwa kinerja merupakan kontribusi yang diberikan para pegawai dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya.

2.1.18 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja harus dilakukan untuk mengetahui sejauh mana karyawan menyelesaikan tugas-tugas yang sudah diberikan kepadanya. Penilaian juga dilakukan untuk merancang langkah-langkah yang akan diambil, untuk mengetahui arah perusahaan serta pencapaian kinerja karyawan dan pencapaian terhadap target organisasi atau perusahaan selama melakukan produktivitas. Lance A. & Dorothy R (2017:20) menyatakan bahwa: *“Performance appraisal is a measurement of actual achieved within those areas for which the employee is held*

accountable and/or the competencies deemed critical to job and organization success.” Adapun pengertian penilaian kinerja menurut para ahli sebagai berikut:

Robbins yang dikutip Veithzal & Ali (2018:24) menyatakan bahwa: “Penilaian kinerja merupakan tolak ukur kerja individu dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.”

Simanjuntak yang dikutip Lijan & Sinambela (2019:146) juga menyatakan bahwa:

“Penilaian kinerja atau sering disebut evaluasi kinerja merupakan suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang, sekelompok orang, unit-unit kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang diterapkan terlebih dahulu.”

Dessler (2017:134) dalam Rina, dkk (2021:21) menyatakan bahwa: “penilaian kinerja (*performance appraisal*) berarti mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kerjanya.”

Berdasarkan hal tersebut maka pelaksanaan penilaian kinerja ini penting untuk diterapkan. Pelaksanaan penilaian kinerja membuat organisasi dapat mengetahui apakah terdapat hambatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga organisasi dapat merancang solusi untuk mengatasi masalah tersebut.

2.1.19 Tujuan Penilaian Kinerja

Kinerja suatu individu adalah hasil kerja pegawai yang baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu akan tercapai jika didukung oleh atribut individu upaya kerja dan dukungan organisasi. Menurut Sedarmayanti (2018:134), tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan yang dimiliki karyawan.
2. Sebagai dasar perencanaan di bidang kepegawaian dalam penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu, dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pedayagunaan karyawan secara optimal untuk mengarahkan jenjang karir, kenaikan pangkat, dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dengan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperlihatkan dan mengenal bawahan atau karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut tujuan dari dilakukannya penilaian kinerja yaitu agar karyawan tetap mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas kerja, sehingga adanya penilaian kinerja ini tujuan suatu organisasi dapat tercapai.

2.1.20 Manfaat Penilaian Kerja Pegawai

Penilaian kinerja adalah proses pengukuran kinerja seseorang. Penilaian kinerja merupakan pengawaasan terhadap kualitas personal. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja maka organisasi atau perusahaan telah memanfaatkan

secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi atau perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2018:138), manfaat adanya penilaian kinerja yaitu:

1. Meningkatkan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian kinerja pimpinan maupun karyawan akan dapat memperoleh umpan balik, sehingga dapat memperbaiki pekerjaan atau prestasinya.

2. Memberi kesempatan kerja adil

Penilaian yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai kemampuan yang dimiliki.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang memiliki kemampuan rendah sehingga dapat diadakan program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan.

4. Penyesuaian kompensasi

Melalui penilaian kinerja, pemimpin suatu organisasi dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi seorang pegawai.

5. Kepuasan promosi dan demosi

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai alat dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan dan mendemosikan karyawan.

6. Mendiagnosis desain kesalahan pekerjaan

Kinerja yang buruk merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Karyawan baru dengan kinerja yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan dari proses rekrutmen dan seleksi, sehingga dapat mengevaluasi proses rekrutmen dan seleksi yang telah dilakukan sebelumnya.

Berdasarkan hal tersebut maka penilaian kinerja ini sangat baik untuk dilaksanakan karena dapat memberi manfaat bagi organisasi yang menerapkan penilaian kinerja.

2.1.21 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Terdapat beragam faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan hal ini menjadi penting untuk diketahui oleh pemimpin agar dapat melakukan evaluasi dalam perusahaan. Menurut Mangkunegara (2017:70) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai antara lain:

1. Faktor pribadi

Ditunjukkan tingkat keterampilan, kompensasi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.

2. Faktor kepemimpinan

Ditentukan kualitas dorongan bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.

3. Faktor kelompok

Ditunjukkan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan satu kerja yang terdiri dari kerja sama, dan kekompakan.

4. Faktor sistem

Ditunjukkan adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.

5. Faktor situasional

Ditunjukkan tingginya tingkat tekanan lingkungan internal dan external.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut maka pemimpin suatu organisasi harus bisa mengetahui faktor apa saja yang membuat seorang pegawai mengalami penurunan kinerja, sehingga pemimpin suatu organisasi dapat mencari solusi untuk mengatasi masalah yang sedang di hadapi suatu organisasi.

2.1.22 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja dapat diukur tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dan dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja pegawai itu sendiri. Lijan & Sinambela (2019:527) mengemukakan bahwa dimensi indikator kinerja dapat diukur yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kualitas yang terdiri dari kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi. Indikatornya yaitu kerapian, ketelitian, dan hasil kerja.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan instansi. Indikatornya yaitu ketepatan waktu dan kemampuan.

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan

pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikatornya yaitu hasil kerja, dan pengambilan keputusan.

4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan, sehingga pekerjaan yang dilakukan akan semakin baik. Indikatornya yaitu kekompakan, dan hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang karyawan. Indikatornya yaitu kemandirian.

Selain yang dikemukakan Lijan & Sinambela, Robbins (2017:260) yang dikutip Daryanto & Bambang (2022:101) mengungkapkan bahwa terdapat berbagai dimensi dalam mengukur kinerja pegawai yang terdiri dari:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektivitas
5. Kemandirian

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan sebagai hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Kajian yang digunakan yaitu mengenai manajemen talenta, manajemen pengetahuan, dan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai bahan perbandingan agar diketahui variabel yang diteliti, perbedaan penelitian dan hasil penelitian sebelumnya sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1	Teguh, dkk (2019) The Effect of Knowledge Sharing and Knowledge Management on Member Competence and its Impact on Member Performance: Study in Kodam Iskandar Muda The International Journal of Business Management	a) Variabel X ₁ yaitu berbagai pengetahuan, variabel X ₂ yaitu manajemen pengetahuan. b) Variabel Y ₁ yaitu kompetensi pegawai dan Y ₂ yaitu kinerja pegawai.	Meneliti variabel manajemen pengetahuan dan variabel kinerja pegawai.	a. Tempat penelitian berbeda. b. Tidak terfokus hanya meneliti variabel berbagai pengetahuan. c. Tidak meneliti variabel kompetensi pegawai	Dalam Penelitian ini diperoleh hasil bahwa: Manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	and Technology, Vol 3, Issue 6				
2	Yuna Safarni, dan Tarmizi Gadeng (2018) Pengaruh <i>Knowledge</i> dan <i>Talent</i> <i>Management</i> Terhadap Kinerja Pegawai BAPPEDA (Badan Perencanaan Pembangunan Daerah) Di Kabupaten Aceh Barat Daya Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh (JIMMA), Vol. 8, No. 1	a) Variabel X ₁ yaitu <i>knowledge</i> <i>managemen</i> <i>t</i> , variabel X ₂ yaitu <i>talent</i> <i>managemen</i> <i>t</i> . b) Variabel Y yaitu kinerja pegawai.	Meneliti variabel <i>knowledge</i> <i>management</i> , variabel <i>talent</i> <i>management</i> , dan variabel kinerja pegawai.	Tempat penelitian berbeda	Dalam Penelitian ini diperoleh hasil bahwa: Manajemen pengetahua n berpengaru h terhadap kinerja pegawai BAPPEDA (Badan Perencanaa n Pembangun an Daerah) Di Kabupaten Aceh Barat Daya. Manajemen talenta berpengaru h signifikan terhadap kinerja pegawai BAPPEDA (Badan Perencanaa n Pembangun an Daerah)

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
					di Kabupaten Aceh Barat Daya. Manajemen pengetahuan dan manajemen talenta berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai BAPPEDA (Badan Perencanaan Pembangunan Daerah) Di Kabupaten Aceh Barat Daya.
3	Savitri dan Enjang (2018) Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai UBP Karawang. Jurnal Buana Ilmu, Vol 2, No 2	a) Variabel X ₁ yaitu manajemen talenta b) Variabel Y yaitu kinerja pegawai	Meneliti variabel manajemen talenta dan variabel kinerja pegawai.	Tempat penelitian berbeda.	Dalam Penelitian ini diperoleh hasil bahwa: Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
					UBP Karawang.
4	Ayu, dkk (2023) Influence of Knowledge Management, Organizational and Learning Organizational Commitment To Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance At The Aceh Transportation Service International Journal of Applied Science and Engineering Review (IJASER), vol 14, Issue 2.	a) Variabel X ₁ yaitu <i>knowledge management</i> , variabel X ₂ yaitu <i>organizational learning</i> , dan variabel X ₃ yaitu <i>organizational commitment</i> . b) Variabel Y ₁ yaitu <i>job satisfaction</i> dan Y ₂ yaitu <i>employee performance</i> .	Meneliti variabel <i>knowledge management</i> dan <i>employee performance</i> .	a. Tempat penelitian berbeda. b. Tidak menggunakan variabel <i>organizational learning</i> , <i>organizational commitment</i> , dan <i>Job satisfaction</i> .	Dalam Penelitian ini diperoleh hasil bahwa: Manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5	Misbahul, dkk (2022) The Effect of OCB and Talent Management in Mediating The Relationship of	a) Variabel X ₁ yaitu <i>Transformational Leadership Style</i> , b) Variabel Y yaitu <i>employee</i> c) Variabel mediasi	Meneliti variabel <i>talent management</i> dan variabel <i>employee performance</i>	a. Tempat penelitian berbeda. b. Tidak meneliti variabel <i>Transformational</i>	Dalam Penelitian ini diperoleh hasil bahwa: Manajemen talenta berpengaruh signifikan

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	Transformational Leadership Style on Employee Performance (Study in the Department of Education and Culture of Bireuen Regency) The International Journal of Business Management and Technology, Vol 6, Issue 5.	yaitu OCB dan <i>Talent Management</i> .		<i>Leadership Style</i> c. Tidak menggunakan variabel mediasi.	terhadap kinerja pegawai.
6	Husnaina Mailisa Safitri, Hafizh Kurnia (2022) Pengaruh Manajemen Talenta dan Global Mindset Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Registrasi Kependudukan Aceh Jurnal Saudagar	a) Variabel X ₁ yaitu manajemen talenta, dan variabel X ₂ yaitu <i>global mindset</i> . b) Variabel Y yaitu kinerja pegawai.	Meneliti variabel manajemen talenta dan variabel kinerja pegawai.	a. Tempat penelitian berbeda. b. Tidak meneliti variabel <i>global mindset</i> .	Penelitian ini diperoleh hasil bahwa: Terdapat pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai Dinas Registrasi Kependudukan Aceh.

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	Indonesia, Vol 1, No. 2.				
7	Fauzan Adzima & Herman Sjahruddin (2019) Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Balai Diklat Keagamaan Makassar Jurnal Organisasi Dan Manajemen, Issue 1	a) Variabel X_1 yaitu <i>knowledge management</i> . b) Variabel Y yaitu kinerja pegawai	Meneliti variabel <i>knowledge management</i> dan variabel kinerja pegawai.	Tempat penelitian berbeda.	Dalam Penelitian ini diperoleh hasil bahwa: Manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Balai Diklat Keagamaan Makassar.
8	Arilaha & Nurfadillah (2018) Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Tidore Kepulauan	a) Variabel X_1 yaitu <i>knowledge management</i> . b) Variabel Y yaitu kinerja pegawai.	Meneliti variabel <i>knowledge management</i> dan variabel kinerja pegawai.	Tempat penelitian berbeda.	Dalam Penelitian ini diperoleh hasil bahwa: Manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	Jurnal Manajemen Sinergi, Vol 6, No 1				kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Tidore Kepulauan.
9	Mantow & Nilasari (2022) The Effect of Knowledge Management and Talent Management on Employee Performance Jurnal Manajemen, Vol 26, No. 1.	a) Variabel X ₁ yaitu <i>knowledge management</i> , variabel X ₂ yaitu <i>talent management</i> . b) Variabel Y yaitu <i>Employee Performance</i> .	Meneliti variabel <i>knowledge management</i> , variabel <i>talent management</i> , dan variabel <i>employee performance</i> .	Tempat penelitian berbeda.	Dalam Penelitian ini diperoleh hasil bahwa: Terdapat pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh manajemen pengetahuan dan manajemen talenta terhadap kinerja pegawai.
10	Sumiarti & Yoxena	a) Variabel X ₁ yaitu	Meneliti variabel	a. Tempat penelitian	Penelitian ini

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	(2022) Pengaruh Manajemen Bakat Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Barat. Jurnal Ekonomika Dan Bisnis, Vol 2, No. 1.	manajemen bakat, dan variabel X ₂ yaitu komitmen organisasi. b) Variabel Y yaitu kinerja pegawai.	manajemen bakat dan variabel kinerja pegawai.	n berbeda. b. Tidak meneliti variabel komitmen organisasi.	diperoleh hasil bahwa: Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Barat.
11	Adzhari, dkk (2017) Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Gaya Kepemimpinan, dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai serta Implikasinya Terhadap Kinerja Organisasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Banda Aceh	a) Variabel X ₁ yaitu manajemen pengetahuan, variabel X ₂ gaya kepemimpinan, dan variabel X ₃ insentif. b) Variabel Y ₁ yaitu kinerja pegawai dan Y ₂ yaitu kinerja organisasi.	Meneliti variabel manajemen pengetahuan dan variabel kinerja pegawai	a. Tempat penelitian berbeda b. Tidak meneliti gaya kepemimpinan, insentif, dan kinerja organisasi	Penelitian ini diperoleh hasil bahwa: Manajemen pengetahuan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Banda Aceh.

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	Jurnal Manajemen dan Inovasi, Vol 8, No. 2.				
12	Yesni, dkk (2020) The Effect of Talent Management and Self Efficacy Through Motivation Toward Performance of Population and Civil Notice of Simalungun District International Journal of Research and Review, Vol 7, Issue 1.	a) Variabel X ₁ yaitu <i>talent management</i> , variabel X ₂ yaitu <i>self efficacy</i> . b) Variabel Y yaitu <i>employee performance</i> . c) Variabel mediasi yaitu <i>motivation</i>	Meneliti variabel <i>talent management</i> dan <i>variabel employee performance</i>	a. Tempat penelitian berbeda. b. Tidak meneliti variabel <i>self efficacy</i> . c. Tidak menggunakan variabel mediasi	Penelitian ini diperoleh hasil bahwa: Manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
13	Mwangi & Makokha (2022) Effect of Talent Management Practices on Employee Performance in the County Government Of TransNzoia, Kenya	a) Variabel X ₁ yaitu <i>talent management</i> b) Variabel Y yaitu kinerja	Meneliti variabel <i>talent management</i> dan <i>employee performance</i> .	a. Tempat penelitian berbeda.	Penelitian ini diperoleh hasil bahwa: Manajemen pengetahuan memiliki pengaruh terhadap

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management (IJRRCEM), Vol 9, Issue 4.				Kinerja pegawai.
14	Rahma, dkk (2019) Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kejaksaan Negeri Kabupaten Bogor Jurnal Ilmu Manajemen, Vol 2, No 4	a) Variabel X ₁ yaitu manajemen pengetahuan, variabel X ₂ yaitu pengalaman kerja b) Variabel Y yaitu kinerja pegawai.	Meneliti variabel manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai.	a. Tempat penelitian berbeda b. Tidak meneliti variabel pengalaman kerja	Penelitian ini diperoleh hasil bahwa: Manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kejaksaan Negeri Kabupaten Bogor.
15	Sumarto & Rumaningsih (2021) The Impact Of Employee Engagement On Talent Management and Knowledge	a) Variabel X ₁ yaitu <i>employee engagement</i> variabel X ₂ yaitu <i>talent managemen</i>	Meneliti variabel <i>talent management</i> , <i>knowledge management</i> , dan	a. Tempat penelitian berbeda b. Tidak meneliti variabel	Penelitian ini diperoleh hasil bahwa: Manajemen talenta memiliki hubungan positif dan

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	Management On Employee Performance In The Social Security Administration For Employment At The Main Branch Office Surakarta International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR), Vol 5, No. 1.	a) Variabel X ₃ yaitu <i>knowledge management</i> . b) Variabel Y yaitu <i>employee performance</i> .	employee performance	<i>employee engagement</i> .	signifikan terhadap kinerja pegawai. Manajemen pengetahuan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sumber: Hasil pengolahan peneliti (2022)

Keunggulan penelitian ini dibandingkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yaitu penelitian ini berfokuskan untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan, sehingga tidak membahas hal-hal di luar dari variabel-variabel yang diteliti, dan penelitian ini memiliki dukungan berupa data yang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti.

2.3 Kerangka Pemikiran

Seorang peneliti harus menguasai teori-teori ilmiah sebagai dasar menyusun kerangka pemikiran yang membuahkan hipotesis. Kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek

permasalahan. Kerangka pemikiran merupakan model koseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan faktor-faktor yang telah di identifikasikan sebagai hal yang penting, jadi dengan demikian bahwa kerangka pemikiran adalah sebuah pemahaman atau konsep yang peneliti kuasai sebagai pedoman dan alur yang menyimpulkan hipotesis secara konseptual.

2.3.1 Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian yang dilakukan, bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Menurut Lance A. & Dorothy R (2017:388) di mana penerapan manajemen talenta dilakukan untuk menjaga kinerja pegawai lebih baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Savitri & Enjang (2018) di mana variabel manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, lalu hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yesni, dkk (2020) di mana variabel manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, lalu hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Misbahul, dkk (2022) di mana variabel manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, lalu hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Husnaina & Hafizh (2022) di mana terdapat pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai Dinas Registrasi Kependudukan Aceh, lalu hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mwangi & Makokha (2022) di mana variabel manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan hasil penelitian ini, dan juga sejalan dengan

penelitian yang dilakukan oleh Sumiarti & Yoxena (2022) di mana manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Barat.

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 yang diungkapkan oleh Armstrong (2018:159) di mana manajemen pengetahuan dapat meningkatkan kinerja suatu pegawai dan efektivitas sebuah organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Adzhari, dkk (2017) di mana manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Banda Aceh, lalu Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arilaha & Nurfadillah (2018) di mana manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Tidore Kepulauan, lalu hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fauzan & Herman (2019) di mana manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Balai Diklat Keagamaan Makassar, lalu hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Teguh, dkk (2019) di mana manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada, lalu hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahma, dkk (2019) di mana manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kejaksaan Negeri Kabupaten Bogor, dan hasil penelitian ini sejalan dengan

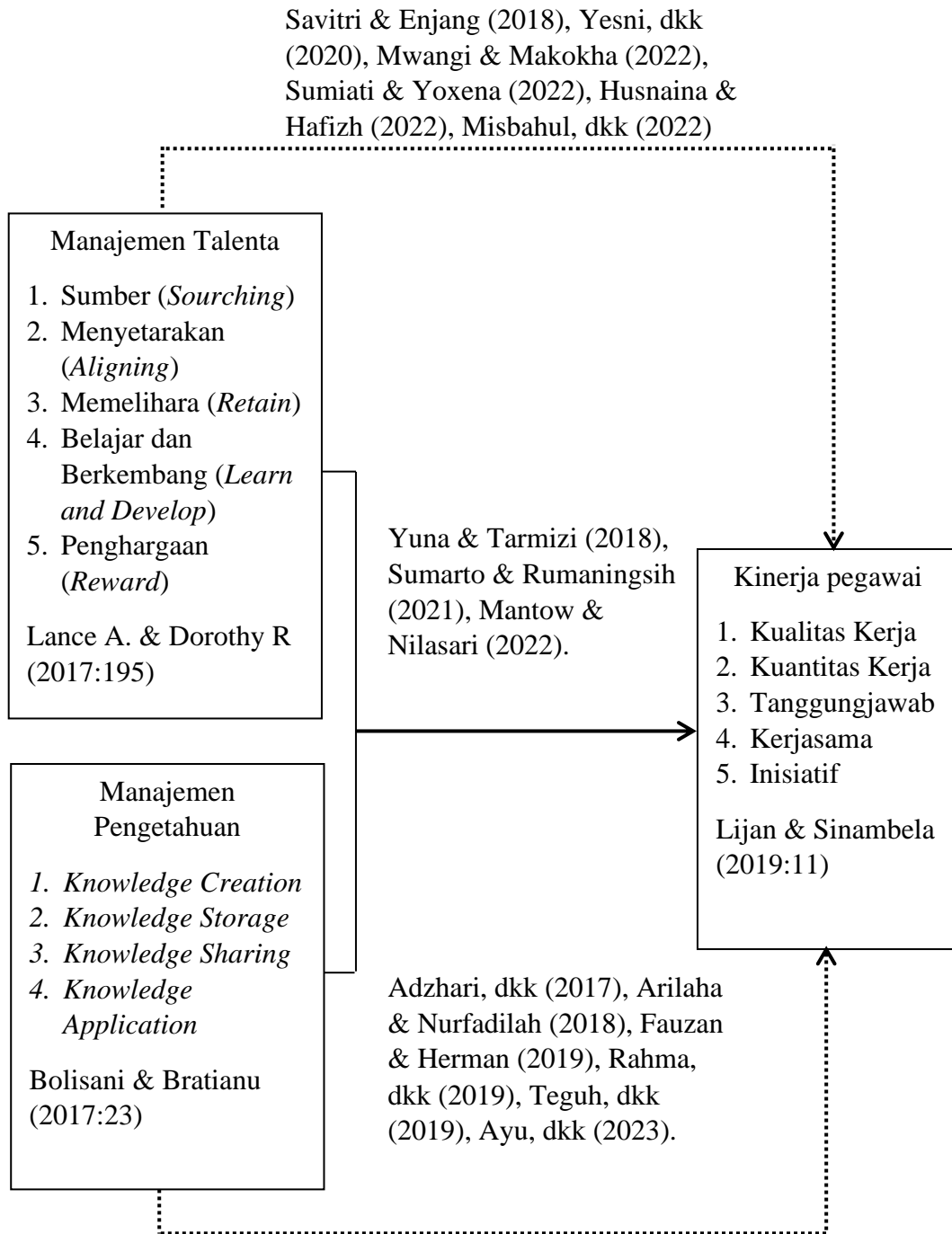
penelitian yang dilakukan oleh Ayu, dkk (2023) di mana manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.3 Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai

Manajemen talenta dan manajemen pengetahuan dinilai memiliki sebuah pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Manajemen talenta dan manajemen pengetahuan diperlukan oleh organisasi atau perusahaan untuk mencapai visi yang telah ditentukan. Melalui manajemen talenta dan manajemen pengetahuan organisasi atau perusahaan dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yuna & Tarmizi (2018) di mana variabel manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai BAPPEDA di Kabupaten Aceh Barat Daya, lalu hasil ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Sumarto & Rumaningsih (2021) di mana variabel manajemen talenta dan manajemen pengetahuan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai main branch office BPJS Surakarta, dan hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mantow & Nilasari (2022) di mana variabel manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel penelitian. Berdasarkan pengertian tersebut, maka paradigma penelitian pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut.



..... = Parsial

—— = Simultan

Sumber: Pengolahan data oleh peneliti (2022)

Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang dilihat secara konsep teori. Dalam penelitian ini mengenai pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat Peneliti memiliki hipotesis sebagai berikut.

1. Hipotesis Simultan

- a. Manajemen talenta dan manajemen pengetahuan secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Hipotesis Parsial

- a. Manajemen talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
- b. Manajemen pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.