

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, Manajemen Pengetahuan, dan Kinerja Pegawai.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen sangat penting bagi semua aspek, dengan adanya manajemen akan mempermudah suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai sebuah efektifitas dan efisiensi. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada manajemen yang telah dibuat sejak awal. Untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan keinginan harus menerapkan manajemen yang baik dan teratur.

Manajemen berasal dari kata “to manage” yang artinya mengatur. Artinya manajemen adalah sebagai suatu proses dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai sebuah tujuan. Dengan adanya manajemen akan mempermudah suatu pekerjaan dan juga memberikan pembagian kerja yang sesuai dengan keahlian. Manajemen menjadi lebih bisa berkembang dengan adanya fungsi manajemen itu sendiri.

Manajemen yang dikemukakan oleh Hasibuan (2018:9) bahwa Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Berdasarkan (Afandi, 2018) bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia dan kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), serta pengawasan (*Controlling*). Pendapat dari George. R Terry, 2019 Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen dari para ahli, dapat diasumsikan bahwa manajemen adalah sebuah kegiatan penyelesaian pekerjaan melalui sebuah perencanaan, pengorganisasian, Pelaksanaan, dan pengawasan terhadap segala aspek sumber daya yang ada pada sebuah organisasi untuk tercapainya tujuan secara efektif dan efisien.

2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan elemen-elemen dasar yang melekat pada proses manajerial. Fungsi ini dijadikan sebagai acuan untuk mengatur kegiatan di perusahaan agar berjalan dengan baik dan mencapai tujuan dengan efektif juga efisien. Elemen-elemen dari fungsi manajemen yang dikemukakan oleh (George R. Terry 2019:130) yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses yang mendefinisikan tujuan dari organisasi, membuat strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dari organisasi, serta mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan atau alokasi sumber daya organisasi dalam bentuk desain organisasi atau struktur organisasi sesuai dengan tujuan perusahaan yang tertuang di dalam visi dan misi perusahaan, sumber daya organisasi, dan lingkungan bisnis perusahaan tersebut.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah suatu tindakan eksekusi terhadap rencana yang telah dituangkan dalam bentuk *plan*. Serta pembagian kerja sumber daya yang ada pada organisasi agar kegiatan berjalan sesuai dengan rencana.

4. Kontrol (*Controlling*)

Kontrol adalah bentuk pengawasan atau pengendalian dari sebuah gerakan yang telah dilakukan oleh organisasi agar berjalan sesuai dengan harapan.

Berdasarkan empat fungsi diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat empat fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan kontrol. Dengan adanya fungsi manajemen di atas maka organisasi dapat melaksanakan kegiatannya secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen memiliki sarana atau bisa juga disebut dengan alat-alat manajemen, unsur-unsur manajemen atau komponen manajemen. Unsur-unsur manajemen ada enam, Edison 2018 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.

M. Anang Firmansyah dan Budi W. Mahardhika (2018) dalam bukunya yang berjudul Pengantar Manajemen, menyatakan bahwa ada sejumlah unsur pokok manajemen yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu: unsur *man, money, material, machine, method*, dan *market*.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset penting yang berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan sebuah organisasi. pernyataan ini diperkuat oleh Ensiklopedia Bahasa Indonesia (dalam Rahman, 2020) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia atau SDM merupakan unsur penting yang tidak dapat dipisahkan dari eksistensi sebuah organisasi, baik perusahaan ataupun sebuah instansi, hal ini terjadi karena sumber daya manusia adalah barometer yang menentukan perkembangan sebuah organisasi dan merupakan modal serta kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia.

Berikut adalah beberapa pengertian terkait manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Sinambela (2018) bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah kegiatan dalam hal pengelolaan salah satu sumber daya

perusahaan yaitu manusia sebagai aset utama, dengan menerapkan fungsi manajemen dan fungsi operasional sehingga mampu mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hasibuan dalam (Susan, 2019) Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah seni dan ilmu yang mengatur tenaga kerja dan hubungan yang terikat diantaranya untuk mewujudkan tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Pendapat dari Noor Arifin (2020:2) Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau sekelompok pegawai, menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, menyusun pegawai, pengembangan pegawai, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai, dan hubungan ketenagakerjaan dengan baik.

Berdasarkan definisi menurut para ahli diatas, peneliti menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah kebijakan yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja yang dilakukan oleh manusia untuk mencapai sebuah tujuan organisasi serta individu secara efektif dan efisien.

2.1.2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara stretegis, etis, dan sosial. tujuan umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh.

Tujuan manajemen sumberdaya manusia yang dikemukakan oleh Herman Sofyandi (2018:11) yang dikutip oleh R.Supomo dan Eti Nurhayati menjelaskan bahwa:

1. Tujuan Organisasi

Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. sumber daya manus/ia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk merespons kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

2.1.2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2018:34) 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, selsksi, 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. Pengintergrasian (*integration*), adalah kegiatan untuk mempersatu kan 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 sampai pensiun.
10. Kedisiplinan, merupakan fungsi manajemen 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.

Fungsi Operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan *basic* (dasar) pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi / perusahaan. Fungsi Operasional terdiri dari fungsi-fungsi sebagai berikut :

1. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

3. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
4. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
5. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
6. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit mewujudkan tujuan perusahaan.
7. Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Fungsi Manajerial pada manajemen sumber daya manusia diarahkan untuk mewujudkan sasaran pokok manajemen sumber daya manusia, yaitu mendayagunakan secara optimal sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Fungsi manajerial terdiri dari fungsi-fungsi antara lain :

1. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk meng-organisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
4. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

2.1.3 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:

Manajemen talenta yang dikemukakan oleh Darmin A Pella (2019:82) bahwa 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*). Sedangkan Armstrong dalam Ellie Trisnawati Sule, Ratri Wahyuningtyas (2018:4) mengemukakan bahwa Manajemen talenta sebagai proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan, dan menyebarkan orang-orang bertalenta. Pendapat dari Savitri & Enjang (2018:133) manajemen talenta adalah suatu upaya untuk mencari, merencanakan, mengembangkan, dan mempertahankan bakat yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam perusahaan yang diperlukan untuk mengembangkan bisnis perusahaan dan aset bagi perusahaan yang harus dipertahankan.

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.

2.1.3.1 Kerangka Kerja Manajemen Talenta

Kerangka kerja manajemen talenta yang dikemukakan oleh Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati (2019:84) bahwa, 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.

2.1.3.2 Manfaat Manajemen Talenta

Manfaat manajemen talenta yang dikemukakan oleh Pella dan Inayati (2018:139) bahwa secara garis besar ada 3 manfaat utama dari keberadaan dan pelaksanaan proses manajemen talenta didalam organisasi diantaranya:

1. Hasil manajemen talenta yang baik akan mendukung dalam persaingan organisasi.

2. Adanya kepastian ketersediaan talent atau sumber daya manusia berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan mengisi posisi kunci di organisasi.
3. Menejemen talenta yang baik akan membentuk persepsi yang baik dari masyarakat terhadap organisasi yang mempunyai reputasi yang baik, sekaligus mendorong anggota organisasi untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, menurut Pella dan Inayati manfaat manajemen talenta didalam organisasi mempunyai tiga manfaat, itu merupakan manfaat dari manajemen talenta yang mana jika penerapan manajemen talenta disuatu perusahaan tepat maka dapat memberikan manfaat yang sangat berguna bagi perusahaan.

2.1 3.3 Karakteristik Manajemen Talenta

Karakteristik manajemen talenta yang dikemukakan oleh Pella dan Inayati (2018:89) bahwa 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 sumber daya manusia yang baik. Manajemen talenta perlu didukung oleh adanya infrastruktur, investasi, dan sistem informasi sumber daya manusia yang tepat dan selalu *up to date*. Hal ini dapat diperoleh melalui kerjasama yang baik antara koordinator dan bagian pengelolaan sumber daya manusia dalam melakukan dokumentasi atas perjalanan karir atau posisi setiap pegawai dalam perusahaan, yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pengembangan dan pelatihan pegawai.

2.1.3.4 Dimensi Manajemen Talenta

Dimensi manajemen talenta yang dikemukakan oleh Darmin A Pella (2019:56) 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. *Succession Planning*

2.1.4 Pengertian Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)

Knowledge management terdiri dari dua gabungan kata yaitu, *knowledge* (pengetahuan) merupakan sebagai informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal ini terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk tindakan, atau ketika informasi tersebut memungkinkan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan sebelumnya. Juga *management* (manajemen) merupakan proses mengkoordinasikan, mengintegrasikan, menyederhanakan, dan mensinkronisasikan sumber daya manusia, material dan metode dengan mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, penggiatan, pengawasan, dan lain-lain agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Adapun pengertian *knowledge management* menurut beberapa ahli diantaranya sebagai berikut :

Manajemen pengetahuan yang dikemukakan oleh *Callison & Parcell: 2018* bahwa *Knowledge management is understand, focus on, and manage systematic, explicit, and deliberate knowledge building, renewal, and application-that is, manage effective knowledge processes, knowledge management is getting the right*

information in front of the right people at the right time". Disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan adalah tentang bagaimana sebuah instansi berjalan secara efektif dengan mengaplikasikan aset pengetahuan. Semua jenis instansi harus mengelola pengetahuan jika ingin mencapai tujuannya.

Pendapat dari Mukhlisin dan Budi (2018) bahwa *knowledge management* merupakan strategi manajemen dalam hal menemukan, menangkap, berbagi, dan menerapkan pengetahuan dengan tujuan untuk mendukung organisasi dalam menciptakan struktur yang mampu mempertahankan, menciptakan dan menerapkan pengetahuan yang tidak hanya untuk pemecahan masalah tetapi juga untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Tobing (2018:23) mengemukakan bahwa 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.

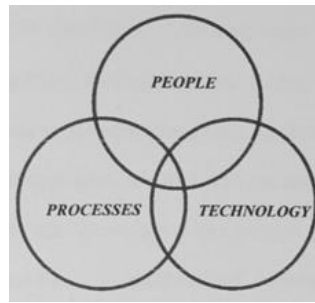
Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan adalah serangkaian proses penciptaan, pengkomunikasian, dan penerapan *knowledge* perusahaan untuk menciptakan nilai bisnis serta meningkatkan pembelajaran dan kinerja pegawai maupun organisasi. Manajemen pengetahuan (*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.

2.1.4.1 Elemen-Elemen Manajemen Pengetahuan

Elemen-elemen manajemen pengetahuan yang dikemukakan oleh *Collision dan Parcell (2018)* yaitu :

1. *People* yang berarti Knowledge management berasal dari orang. *People* merupakan bentuk dasar untuk membentuk suatu *Knowledge* baru, maka jika 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. Proses yang terdiri dari beberapa kategori yaitu, menyebarkan, mentransformasikan, mengesahkan, menyaring, dan menangkap *Knowledge* ke seluruh perusahaan dan dilengkapi dengan prosedur dan proses 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 (2018)

2.1.4.2 Lingkup Manajemen Pengetahuan

Lingkup Pengetahuan Manajemen yang dikemukakan oleh *Rosenberg (2018)* 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 *Knowledge management* ini. Kemampuan berbasis *knowledge* yang melekat pada keseluruhan sistem yang berjalan dalam perusahaan merupakan hal yang berpengaruh pada pelaksanaan dari aktivitas primer pada suatu organisasi.

Adapun berbagai aktivitas *Knowledge management* pada tingkat ini yaitu: *leveraging databases* dan *building expert network*. Maksudnya adalah, peningkatan organisasi “*know-how*”, dukungan kinerja, interaksi kepada operasional basis data, dan membangun jaringan ahli.



Gambar 2.2
The Knowledge Management Pyramid
Sumber : Rosenberg (2018)

2.1.5 Pengertian Kinerja Pegawai

Pengertian kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Mangkunegara, (2021:25) bahwa hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diembangkannya. Sedangkan Ahmad, (2020:31) mengemukakan Kinerja atau *performance*, merupakan prestasi yang dicapai oleh seorang pegawai dalam setiap melakukan pekerjaan/tugasnya, dimana pegawai tersebut dapat menggunakan segenap kemampuan dan pengetahuan berbasis kompetensi, dimana kinerjanya dapat diukur berdasarkan kemampuan, keahlian, dan *attitude*-nya pada saat pelaksanaan tugasnya. Pendapat dari Hasibuan (2018:94) 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.

2.1.5.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai diungkapkan Mangkunegara (2021) antara lain:

1. Faktor personal/individual: Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, job insecurity, dan komitmen
2. Faktor kepemimpinan: kualitas, dorongan, semangat, *employe engagement*, dan dukungan
3. Faktor tim: kerja sama, dan kekompakan
4. Faktor sistem: Sistem kerja, fasilitas, proses organisasi, kultur kinerja dalam organisasi
5. Faktor kontekstual (situasional): tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu faktor personal/individual, kepemimpinan, tim, sistem, dan faktor kontekstual (situasional).

2.1.5.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori-teori dan pendapat para ahli. Mangkunagara, 2021:66 mengemukakan bahwa ada beberapa dimensi dan indikator kinerja sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah sesuatu hal yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya.

Indikator dari kualitas kerja antara lain:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Keandalan

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas merupakan satuan jumlah atau batas minimal dan maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan.

Indikator dari kuantitas kerja antara lain:

- a. Ketepatan waktu
- b. Hasil kerja
- c. Kepuasan kerja

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan usaha bersama baik antara individu dengan individu, kelompok dengan kelompok, atau individu dengan kelompok berupa sikap dan perilaku setiap pegawai yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama.

Indikator dari kerjasama antara lain:

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kekompakan

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggungjawabkan para pegawai apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan.

Indikator dari tanggungjawab antara lain:

- a. Rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan
- b. Memanfaatkan sarana dan prasarana

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk dorongan dari dalam diri pegawai untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Indikator dari inisiatif yaitu:

- a. Kemandirian

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat lima dimensi kinerja pegawai antara lain kualitas kerja, kuantitas kerja, kerja sama, tanggung jawab dan inisiatif. Kelima dimensi tersebut dikembangkan oleh beberapa indikator terkait antara lain keterampilan, ketelitian, dan kehandalan untuk dimensi kualitas

kerja. Ketepatan waktu, hasil kerja dan kepuasan merupakan indikator kuantitas kerja. Dimensi kerja sama dengan indikator jalinan kerja dan kekompakan. Lalu rasa tanggung jawab dan sarana prasarana yang merupakan indikator untuk dimensi tanggung jawab, serta dimensi inisiatif dengan indikator penilaian kemandirian.

Indikator-indikator tersebut menjadi penilaian untuk mengukur seberapa berpengaruhnya indikator terhadap dimensi, juga seberapa besar pengaruh dimensi terhadap variabel yang diteliti.

2.1.5.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Bangun (2018: 232) 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 pengetahuan atas pekerjaannya

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 pencapaian tujuan 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

Penelitian terdahulu merupakan upaya peneliti untuk memperoleh pertimbangan sebagai bahan penyusunan sebuah penelitian. Tujuan dicantulkannya yaitu untuk mengetahui bangunan keilmuan yang sudah dilakukan orang lain, sekaligus menjadi pembanding dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian yang sejenis.

Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang diusulkan, penelitian terdahulu ini bersumber dari jurnal dan

internet sebagai pembanding agar dapat diketahui terkait persamaan dan perbedaannya yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelittian	Persamaan	Perbedaan
1	Hilman Harmen (2018) Pengaruh <i>Talent Management</i> dan <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Pegawai PT. Perkebunan Nusantara II (Survei pada Kantor Direksi Tanjung Morawa) (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen. Vol. 4 No. 2)	Hasil penelitian yang ditemukan mendukung hipotesis ketiga bahwa variabel <i>talent management</i> dan <i>knowledge management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.	Persamaan: <i>Talent Management, Knowledge Management</i> dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian berbeda
2	Eriana Afnan, Anita Silviantita (2018) Pengaruh <i>Knowledge management</i> terhadap Kinerja Pegawai (studi pada Divisi Big Data PT Telkom Indonesia) (<i>e-Proceeding of Management</i> : Vol.5, No.3)	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa <i>Knowledge management</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.	Persamaan: <i>Knowledge Management</i> dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian berbeda Tidak terdapat variabel <i>talent management</i>
3	Hanna Viany Octavia dan Heru Susilo (2018) Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu)	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	Persamaan: Manajemen Talenta dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian berbeda Tidak terdapat variabel manajemen pengetahuan

	(Jurnal Administrasi Bisnis. Vol. 60 No. 2)	ada pada kategori sangat kuat.		
4	Ahmad Sahas Nur Falah dan Arik Prasetya (2018) Pengaruh <i>knowledge management</i> terhadap kinerja Pegawai dan kinerja perusahaan (Studi pada Pegawai PT Semen Indonesia Persero Tbk) (Jurnal Administrasi Bisnis. Vol. 50 No. 4)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>Knowledge Management (X)</i> memiliki pengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y1). karena memiliki nilai probabilitas $(0,000) < 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan.	Persamaan: <i>Knowledge management</i> dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian berbeda Tidak terdapat variabel <i>talent management</i>
5	Niko Satria Rachmadinata dan Hani Gita Ayuningtias (2018) Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai Lintasarta Kota Jakarta (Jurnal Manajemen Indonesia. Vol. 17 No.3)	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 <i>talent management</i> .	Persamaan: Manajemen talenta dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian berbeda Tidak terdapat variabel manajemen pengetahuan
6	Ridha Choirun Nisa et al (2018) Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya) (Jurnal Administrasi Bisnis. Vol. 39 No. 2)	Berdasarkan hasil Uji F diperoleh hasil bahwa Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai.	Persamaan: Manajemen talenta, manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian berbeda
7	Yusqi Mahfud (2018) Pengaruh <i>knowledge management, skill</i> dan <i>attitude</i> terhadap <i>employee performance</i> :	Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa personal <i>knowledge, technology and process</i> , berpengaruh positif	Persamaan: <i>Knowledge management</i> dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian berbeda Tidak terdapat variabel <i>talent management</i>

	<p>studi kasus pada DPPKAD Kabupaten Banjarnegara</p> <p>(Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen dan Akuntansi. Vol. 12 No. 1)</p>	<p>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.</p>		
8	<p>Prambudi G (2022)</p> <p>Pengaruh manajemen pengetahuan dan keahlian terhadap kinerja karyawan di PT. Detra Pratama Banten</p> <p>(Diss. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, 2022)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.</p>	<p>Persamaan: Manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai</p>	<p>Lokasi penelitian berbeda</p> <p>Tidak terdapat variabel manajemen talenta</p>
9	<p>Natalia Kosasih dan Sri Budiani (2018)</p> <p>Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap kinerja Pegawai (Studi kasus departemen <i>Front Office</i> Surabaya Plza Hotel)</p> <p>(Jurnal Manajemen Perhotelan. Vol. 3 No. 2)</p>	<p>Pada pengaruh langsung personal <i>knowledge, job procedure</i> dan <i>technology</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai. Namun pada pengaruh tidak langsung personal <i>knowlegde</i> dan <i>job procedure</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai.</p>	<p>Persamaan: <i>Knowledge management</i> dan kinerja pegawai</p>	<p>Lokasi penelitian berbeda</p> <p>Tidak terdapat variabel <i>talent management</i></p>
10	<p>Natalia Kosasih dan Sri Budiani (2018)</p> <p>Pengaruh Pengetahuan Manajemen terhadap kinerja Pegawai: Studi kasus Dinas Pendidikan Kota Bekasi</p>	<p>Pengetahuan Manajemen secara tidak langsung Mempengaruhi kinerja Pegawai, ada pengaruh yang signifikan antara <i>personal knowledge</i> terhadap <i>job procedure</i>, dan <i>factor</i> yang paling dominan mempengaruhi kinerja</p>	<p>Persamaan: Manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai</p>	<p>Lokasi penelitian berbeda</p> <p>Tidak terdapat variabel manajemen talenta</p>

	(Jurnal Administrasi Bisnis. Vo. 50 No. 4)	Pegawai adalah <i>technology</i>		
11	<p>Marudut Marpaung (2018)</p> <p>Pengaruh <i>knowledge management</i> dan <i>Team work</i> terhadap Kinerja Pegawai Di Koprasi SEKJEN KEMDIKBUD Senayan Jakarta</p> <p>(Jurnal Ilmiah Widya. Vol. 2 No. 1)</p>	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	Persamaan: <i>Knowledge menegement</i> dan kinerja pegawai	<p>Lokasi penelitian berbeda</p> <p>Tidak terdapat variabel <i>talent management</i></p>
12	<p>Rida Indah Fariani (2018)</p> <p>Analisis dampak <i>knowledge Management</i> terhadap performa organisasi: studi kasus pada PT Telekomunikasi Indonesia</p> <p>(Jurnal Sesindo. Vol. 1 No. 3)</p>	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> .	Persamaan: <i>Knowledge management.</i>	<p>Lokasi penelitian berbeda</p> <p>Tidak terdapat variabel manajemen talenta dan kinerja pegawai</p>
13	<p>Veby Andria (2018)</p> <p>Implementasi Manajemen Pengetahuan dan dampaknya terhadap kinerja organisasi pada PT Telekomunikasai Indonesia, Tbk.</p> <p>(Jurnal Manajemen dan Organisasi. Vol. 2 No. 2)</p>	Menyatakan bahwa manajemen pengetahuan secara signifikan nyata dan bersifat positif berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Manajemen pengetahuan akan mempengaruhi kinerja organisasi, dimana semakin tinggi tingkat penerapan manajemen pengetahuan, maka semakin tinggi pula kinerja organisasi.	Persamaan: Manajemen pengetahuan.	<p>Lokasi penelitian berbeda</p> <p>Tidak terdapat manajemen talenta dan kinerja pegawai</p>

14	<p>Hanum Aula Rahmawati (2019)</p> <p>Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan Pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan</p> <p>(Jurnal Ilmu Manajemen. Vol. 7 No. 2)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan, <i>employee retention</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. melalui retensi di PD. BPR Bank Daerah Lamongan</p>	<p>Persamaan: Manajemen talenta dan kinerja pegawai</p>	<p>Lokasi penelitian berbeda</p> <p>Tidak terdapat variabel manajemen pengetahuan</p>
15	<p>Agus Gilang Ratsani (2022)</p> <p>Pengaruh Manajemen Talenta (<i>Talent Management</i>) dan Manajemen Pengetahuan (<i>Knowledge Management</i>) terhadap Kinerja Pegawai di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara Provinsi Jawa Barat (Jurnal Manajemen)</p>	<p>Pengaruh positif dan signifikan antara manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara Provinsi Jawa Barat secara simultan adalah sebesar 65,3%. Sedangkan secara parsial besarnya pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan sebesar 60,96%, dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan sebesar 4,35%</p>	<p>Persamaan: Manajemen talenta, manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai</p>	<p>Lokasi penelitian berbeda</p>
16	<p>Agustinur Hariadi DP (2020)</p> <p>Pengaruh <i>Talent Management</i> dan <i>Knowledge Management</i> Terhadap Reputasi Karyawan dengan Kinerja Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Karyawan PT. TESPEN Persero)</p>	<p>Penelitian ini membuktikan bahwa <i>talent management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>knowledge management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan</p>	<p>Persamaan: <i>Talent management, knowledge management</i> dan kinerja pegawai</p>	<p>Lokasi penelitian berbeda</p>

	<p>(<i>The International Journal of Organizational Innovation</i>. Vol. 13 No. 2)</p>	<p>terhadap reputasi perusahaan.</p>		
17	<p>Ferra Eka Ramadhani, Harsono Harsono, Sunardi Sunardi (2020)</p> <p><i>Talent Management dan Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Retention Sebagai Variabel Moderator</i></p> <p>(Jurnal Bisnis dan Manajemen. Vol. 7 No. 2)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa talent management dan knowledge management berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, talent management dan knowledge management berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui employee retention.</p>	<p>Persamaan: <i>Talent management, knowledge management dan kinerja pegawai</i></p>	<p>Lokasi penelitian berbeda</p>
18	<p>Winarsih Winarsih, Ribhan Ribhan (2022)</p> <p>Pengaruh <i>Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan</i></p> <p>(<i>Economic Education and Entrepreneurship Journal</i>. Vol. 5 No. 2)</p>	<p>Hasil penelitian ini <i>talent management</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan <i>knowledge management</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Persamaan: <i>Talent management, knowledge management dan kinerja pegawai</i></p>	<p>Lokasi penelitian berbeda</p>

19	<p>Qurotta Ayun, Hani Gita Ayuningtias (2022)</p> <p>Pengaruh <i>Talent Management</i> Dan <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada PT. Bukit Asam</p> <p>(<i>eProceedings of Management</i>. Vol. 9 No. 5)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa uji simultan, variabel <i>Talent Management</i> dan <i>Knowledge Management</i> secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja aryaawan.</p>	<p>Persamaan: <i>Talent management, knowledge management</i> dan kinerja pegawai</p>	<p>Lokasi penelitian berbeda</p>
20	<p>Firly Nur Agustiani (2019)</p> <p>Pengaruh Manajemen Talenta dan Kopetensi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK</p> <p>(Jurnal Riset Perbankan, Manajemen, dan Akuntansi Vol. 3 No. 2)</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh positif antara talent management terhadap kompetensi, kompetensi terhadap kinerja karyawan, dan talent management terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Persamaan: Manajemen talenta dan kinerja pegawai</p>	<p>Lokasi penelitian berbeda</p> <p>Tidak terdapat variabel manajemen pengetahuan</p>

Sumber: Penelitian Terdahulu, 2023

Berdasarkan Tabel 2.1 di atas menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya menfokuskan pada aspek kinerja pegawai sebagai isu sentralnya. Pada penelitian kali ini peneliti mengusung judul penelitian “Pengaruh Manajemen Talenta (*Talent Management*) dan (*Knowledge Management*) Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Kota Bandung” yang mengusung kinerja pegawai sebagai isu sentral dengan lokus

penelitian yang berbeda dengan penelitian terdahulu, dan keterhabaruan untuk faktor penyebabnya.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran memuat kerangka konseptual atau teoritis dari variabel yang diteliti. Kerangka penelitian akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara keterkaitan variabel penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini model hubungan variabel independent yaitu Manajemen Talenta (*Talent Management*) (X_1) dan Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) (X_2) dengan variabel dependennya adalah Kinerja Pegawai (Y).

2.3.1 Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Niko Satria Rachmadinata, dkk. (2018) dimana variabel *talent management* (manajemen talenta) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan juga pada pendapat Hanna Viany Octavia, dkk. (2018) 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.

Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Hanum Aula Rahmawati (2019) menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 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.

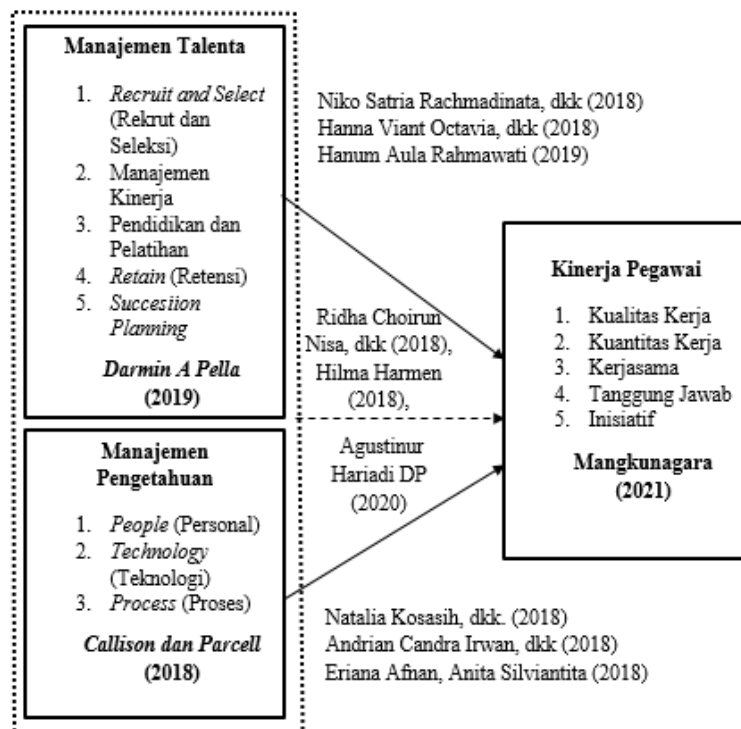
2.3.2 Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Natalia Kosasih, dkk. (2018) yang menyatakan bahwa *knowledge management* (manajemen pengetahuan) secara tidak langsung mempengaruhi kinerja pegawai, ada pengaruh yang signifikan antara *personal knowledge* terhadap *job procedure*, dan faktor yang paling dominan kinerja pegawai adalah *technology*. Andrian Candra Irwan, Indi Djastuti (2018) menunjukkan bahwa variabel *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Eriana Afnan, Anita Silviantita (2018) dimana mengungkapkan bahwa *knowlwgde management* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.3.3 Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ridha Choirun Nisa, Endang Siti Astuti, Arik Prasetya (2018) bahwa Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dan juga Hilma Harmen (2018) bahwa mana manajemen talenta dan manajemen pengetahuan bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan.

Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Agustinur Hariadi DP (2020) Penelitian ini membuktikan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap reputasi perusahaan.



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

Keterangan :

Simultan =→

Parsial = ———→

2.4 Hipotesis

Sugiyono (2022:63) mengemukakan bahwa “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, landasan teori yang telah dituangkan dalam kerangka pemikiran”, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

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

2. Hipotesis Parsial

- a. Manajemen Talenta memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
- b. Manajemen Pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai