

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka pada dasarnya berisikan teori – teori, konsep dan generalisasi hasil dari penelitian yang nantinya akan menjadi landasan teoritis untuk pelaksanaan penelitian yang dilakukan. Teori tersebut dibagi menjadi tiga bagian yaitu: *Grand Theory*, *Middle Theory*, dan *Applied Theory*. Berdasarkan permasalahan yang dibahas dalam penelitian maka untuk *grand theory* yaitu manajemen, *middle theory* yaitu manajemen sumber daya manusia, kemudian *applied theory* yaitu manajemen pengetahuan, manajemen talenta dan kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Manajemen**

Seluruh kegiatan yang ada di organisasi tentu tidak akan terlepas dari adanya suatu manajemen agar roda kehidupan organisasi tersebut dapat terus berlangsung dengan baik dan terorganisir. Dapat dijelaskan bahwa manajemen merupakan unsur penting dalam sebuah organisasi karena keduanya saling melengkapi, karena manajemen merupakan bagian dari aktivitas suatu organisasi yang berfungsi untuk mengelola sumber daya manusia, sedangkan organisasi merupakan wadah dimana sumber daya tersebut berada. Manajemen tidak hanya berlaku dalam konteks organisasi bisnis, tetapi juga dapat diterapkan diberbagai bidang termasuk pemerintahan, pendidikan, kesehatan dan lainnya.

### 2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari berbagai bahasa. Menurut Hendrawan (2019:3) salah satunya adalah berasal dari bahasa Inggris yaitu *manage* yang memiliki arti melaksanakan, mengatur, mengurus, mengelola. Secara umum manajemen juga dapat digambarkan sebagai serangkaian proses dan kegiatan perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian, serta pengontrolan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif. Berikut merupakan pengertian manajemen dari beberapa para ahli di antaranya:

Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnel dalam Supomo dan Nurhayati (2018:2) mengemukakan bahwa manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Sejalan dengan pendapat Harold Koontz dan Cyril O'Donnel, terdapat ahli lain menyatakan hal demikian yaitu Stephen P. Robbins dalam Supomo dan Nurhayati (2018:2) yang mengatakan bahwa manajemen adalah proses menyelesaikan aktivitas secara efisien dengan melalui orang lain.

Sedangkan pendapat menurut G.R. Terry dalam Shinde (2018:3) menyatakan bahwa *management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish stated objective by the use of human beings and other resources* yang artinya manajemen adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya.

Pendapat tersebut juga memiliki kemiripan arti dengan pendapat menurut James AF Stoner dan Freeman dalam buku yang dikutip oleh Heru dkk. (2022:4) menjelaskan bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan

penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan dari beberapa definisi manajemen dari para ahli tersebut, maka dapat diartikan dan dijelaskan bahwa manajemen adalah suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dengan cara yang efektif dan efisien melalui kegiatan orang lain dengan melaksanakan proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Menurut George R. Terry dan L.W. Rue yang dialih bahasakan oleh G.A. Ticoalu (2020:8) fungsi - fungsi manajemen terdiri atas lima fungsi utama yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan staf (*staffing*), motivasi (*motivating*) dan pengawasan (*controlling*).

a. Perencanaan (*Planning*)

Menentukan tujuan – tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang, dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan – tujuan tersebut.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah suatu proses mengelompokkan, menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan – kegiatan itu.

c. Penyusunan Staf (*Staffing*)

Menentukan keperluan – keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, latihan, dan pengembangan tenaga kerja.

d. Pemberian Motivasi (*Motivating*)

Mengerahkan atau menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuan – tujuan.

e. Pengawasan (*Controlling*)

Mengukur pelaksanaan dengan tujuan – tujuan, menentukan berbagai sebab penyimpangan – penyimpangan dan mengambil tindakan – tindakan korektif yang diperlukan.

### 2.1.1.3 Unsur Manajemen

Menurut George R. Terry dalam Heru dkk. (2022:6) menjelaskan, terdapat enam sumber daya pokok dari manajemen yang terdiri dari *men, money, material, machine, method, dan market* atau yang lebih dikenal dengan 6M. Penjelasananya adalah sebagai berikut:

1. *Man* (Manusia)

Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia berperan dalam pelaksanaan proses manajemen dalam organisasi. Sumber daya manusia pula yang menjalankan proses manajemen terhadap unsur manajemen lainnya seperti *money, machines, method, dan market*. Sumber daya manusia berperan dalam mengelola uang, kemudian bekerja menggunakan mesin, membuat metode dan cara terbaik bagi perusahaan dalam menjalankan proses bisnis kemudian mengelola dan mencari target pasar. Untuk mencapai kinerja sumber daya manajemen yang optimal, organisasi atau perusahaan dituntut untuk

mengelola dan mengembangkan sumber daya manusianya agar mampu mencapai tujuan organisasi.

2. *Money* (Uang)

Sumber daya uang merupakan unsur penting yang dapat dipergunakan organisasi untuk mencapainya. Uang disini dapat dipergunakan untuk pembelian dan pembiayaan unsur manajemen lainnya seperti pembiayaan gaji dan proses pelatihan dan pengembangan karyawan kemudian dapat dipergunakan sebagai pembiayaan dan pembelian mesin untuk proses produksi. Organisasi dituntut untuk mengelola dan menggunakan sumber daya uang seefektif dan seefisien mungkin agar mampu mencapai tujuan organisasi.

3. *Materials* (Bahan)

Sumber daya material atau bahan baku merupakan unsur penting lainnya yang dapat dipergunakan organisasi sesuai dengan tujuannya yang telah dibuat. Selain sumber daya manusia yang berkompeten dalam hal pengelolaan sumber daya material dibutuhkan juga sumber daya material yang berkualitas baik dan mudah ditemukan demi kelancaran proses produksi dan tercapainya kualitas produk yang berkualitas.

4. *Methods* (Metode)

Dalam pelaksanaan proses manajemen, organisasi baik perusahaan manufaktur ataupun jasa dituntut memiliki metode kerja atau tata cara pelaksanaan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam pertimbangannya metode tersebut harus bekerja seefektif dan seefisien mungkin sehingga lebih tepat

sasaran dan tidak menimbulkan dampak biaya dalam prosesnya kemudian dibutuhkan juga sumber daya manusia yang mampu menjalankan metode tersebut.

5. *Machine* (Mesin)

Mesin pengolah atau teknologi yang dipakai dalam mengolah barang mentah menjadi barang jadi. Dengan adanya mesin pengolah, maka kegiatan produksi akan lebih efisien dan menguntungkan.

6. *Market* (Pasar)

Organisasi yang memiliki tujuan untuk menghasilkan profit maka sumber daya *market* merupakan unsur penting yang harus diperhatikan. Setiap produk yang dihasilkan baik perusahaan manufaktur ataupun jasa harus terjual langsung kepada konsumen sehingga menghasilkan profit atau laba bagi perusahaan. Peran sumber daya manusia yang berkompeten dalam ilmu pemasaran dibutuhkan dalam proses ini.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan pilar utama untuk mengarahkan perusahaan menuju sebuah kesuksesan. Manajemen sumber daya manusia juga menciptakan kecocokan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan karyawan, sehingga mereka dapat bekerja secara produktif, bermakna, dan berkontribusi secara positif bagi pertumbuhan dan kesuksesan perusahaan. Dengan pendekatan yang tepat dalam manajemen sumber daya manusia, organisasi dapat mempertahankan dan mengembangkan karyawan yang berkualitas serta mencapai tujuan bisnis yang diinginkan.

### 2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien serta dapat digunakan secara maksimal sehingga dapat mencapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Manajemen sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Berikut merupakan beberapa definisi manajemen sumber daya manusia dari para ahli yaitu:

Menurut Dessler (2020:3) mengemukakan bahwa :

*“Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising and compensating employees and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concern. Yang artinya manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberi kompensasi kepada karyawan dan memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta masalah keadilan.”*

Berbeda dengan pendapat dari Malayu SP. Hasibuan (2019:10) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan menurut Dale Yoder yang dialih bahasakan oleh Hasibuan (2019:11) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan terhadap para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka. Dale Yoder berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia tidak hanya mengatur hubungan tenaga kerja. Berdasarkan pemaparan dari Yoder dan Hasibuan, terdapat

suatu kesamaan mengenai pendapat kedua ahli tersebut yaitu manajemen sumber daya manusia mengatur, memimpin dan mengarahkan hubungan tenaga kerja.

Hal lainnya menurut Achmad S. Rucky dalam Fachrurazi dkk. (2021:6) yang menyatakan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

“Manajemen sumber daya manusia adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akuisisi, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.”

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat diartikan dan dijelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dengan cara mengatur, memimpin dan melakukan pengarahan hubungan dengan tenaga kerja dalam proses pendayagunaan, pengembangan, penilaian dan pemeliharaan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Irmayanti (2021:6) menyebutkan dan menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia dibedakan menjadi dua fungsi yaitu:

1. Fungsi Manajerial:
  - a. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi *planning* yaitu menyusun rancangan sekitar kebutuhan sumber daya manusia organisasi. Perencanaan sumber daya manusia menyangkut penetapan jumlah dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan semua program kerja dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan



organisasi.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Fungsi *organizing* yaitu mendesain struktur organisasi yang menggambarkan interelasi antar pekerjaan, antar personil, dan faktor – faktor fisik lainnya, yang kesemuanya dijadikan dasar untuk menempatkan orang – orang di dalam struktur tersebut sesuai dengan keahlian masing – masing, *put the right men in the right job*.

c. Pengarahan penggerakan (*directing/leadership*)

Fungsi *directing* yaitu menggerakkan orang – orang untuk bekerja dan berpartisipasi sesuai dengan bidang tugasnya secara efektif dan efisien, menuju arah yang diinginkan organisasi. Dalam implementasinya fungsi ini didukung oleh program *motivating, leading, communicating*.

d. Pengendalian (*controlling*)

Fungsi *controlling* diarahkan untuk mengukur dan menilai sejauh mana rencana dapat dilaksanakan dan tujuan dapat direalisasikan. Melalui fungsi ini manajer sumber daya manusia dapat menentukan dimana tindakan perbaikan dilakukan dan bagaimana cara terbaik untuk menyempurnakannya.

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan *basic* (dasar) pelaksanaan proses sumber daya manusia yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Fungsi operasional tersebut yaitu sebagai berikut:

a. Fungsi Pengadaan

Adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan (*the right man in the right place*).

b. Fungsi Pengembangan

Adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan latihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Fungsi Kompensasi

Adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang maupun barang kepada karyawan sebagai imbal jasa (*output*) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai dengan prestasi dan tanggung jawab karyawan tersebut.

d. Fungsi Pengintegrasian

Adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Dimana pengintegrasian adalah hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua aspirasi atau kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan.

e. Fungsi Pemeliharaan

Adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental

dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).

Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi dalam sumber daya manusia, maka akan mempengaruhi fungsi sumber daya manusia yang lain. Fungsi-fungsi tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan.

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Henry Simamora dalam Facrurazi dkk. (2021:20) tujuan manajemen sumber daya manusia juga dibedakan menjadi empat tujuan, yaitu:

#### **1. Tujuan Sosial**

Manajemen sumber daya manusia bertujuan agar bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat,serta meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi. Manajemen ini juga diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

#### **2. Tujuan Organisasional**

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Melalui tujuan ini, manajemen sumber daya manusia berkewajiban meningkatkan efektifitas organisasional dengan cara meningkatkan produktivitas, mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif, mengembangkan dan

mempertahankan kualitas kehidupan kerja, mengelola perubahan dan mengkomunikasikan kebijakan. Dan yang paling penting adalah, untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditargetkan.

### 3. Tujuan Fungsional

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, departemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.

### 4. Tujuan Pribadi

Manajemen sumber daya manusia berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Oleh karena itu, aktivitas sumber daya manusia yang dibentuk oleh pihak manajemen harus terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh manajemen sebuah organisasi.

#### **2.1.3 Manajemen Pengetahuan**

Manajemen pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Manajemen pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran kemudian bertujuan untuk mengetahui sejauh mana karyawan pengetahuan dan keahlian seperti apa yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Manajemen pengetahuan mencerminkan keahlian kognitif seorang karyawan

berupa keahlian untuk mengenal, memahami, menyadari dan menghayati suatu tugas atau pekerjaan. Oleh karena itu, manajemen pengetahuan seseorang karyawan dapat dikembangkan melalui pendidikan, baik formal maupun non-formal serta pengalaman. Pendidikan membekali seseorang dengan dasar-dasar manajemen pengetahuan, teori, logika, manajemen pengetahuan umum, keahlian analisis serta pengembangan watak dan kepribadian. Berikut ini beberapa pengertian manajemen pengetahuan menurut para ahli sebagai berikut:

Menurut Barkley dan Murray dalam Dalkir (2017:5) yang diterjemahkan oleh peneliti menjelaskan bahwa

“Manajemen pengetahuan adalah aktivitas bisnis dengan dua aspek utama: memperlakukan komponen pengetahuan dari aktivitas bisnis sebagai perhatian eksplisit bisnis yang tercermin dalam strategi, kebijakan, dan praktik di semua tingkat organisasi dan membuat hubungan langsung antara aset intelektual organisasi baik secara *explicit* (direkam) dan *tacit* (keahlian pribadi) dan hasil bisnis yang positif.”

Pendapat lain menurut McInerney dalam Lewaherilla dkk. (2020:5) mengemukakan bahwa manajemen pengetahuan adalah upaya untuk meningkatkan manfaat pengetahuan dalam organisasi. Dalam hal ini termasuk bagaimana mendorong komunikasi, memberi kesempatan untuk belajar, dan memperkenalkan *knowledge* yang ada dalam organisasi. Hal ini juga sejalan dengan pendapat yang dikatakan oleh Dalkir dalam Lewaherilla dkk. (2020:5) yang menjelaskan bahwa “manajemen pengetahuan adalah pengoordinasian yang terarah dan sistematis dari orang, teknologi, proses, dan struktur organisasi untuk memberi nilai tambah bagi organisasi.” Terdapat kesamaan antara teori McInerney dan Dalkir yaitu sama - sama membahas bahwa manajemen pengetahuan merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi. Proses koordinasi antara aspek – aspek ini dapat tercapai

melalui penciptaan *knowledge* dan berbagi *knowledge* dengan didukung oleh pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

Dari beberapa definisi dari beberapa ahli tersebut dapat diartikan dan dijelaskan bahwa manajemen pengetahuan merupakan suatu proses sistematis mulai dari identifikasi, penciptaan dan pertukaran informasi atau pengetahuan yang berguna kepada orang lain dengan cara berkomunikasi dalam rangka untuk menghasilkan kinerja yang baik dalam suatu perusahaan atau organisasi.

### **2.1.3.1 Tujuan Manajemen Pengetahuan**

Tujuan mendasar manajemen pengetahuan adalah mendorong terciptanya pengetahuan sehingga pengetahuan tersebut memberi kemampuan kepada organisasi untuk senantiasa memiliki daya saing. Pengetahuan yang tercipta selanjutnya dapat dibagi dan ditransfer baik antar karyawan, kelompok, maupun seluruh organisasi. Organisasi yang menerapkan manajemen pengetahuan akan senantiasa mendorong pembelajaran supaya berlangsung dengan efektif, karena organisasi yang belajar akan senantiasa memiliki kesiapan untuk menghadapi perubahan dalam dalam kondisi persaingan yang tidak dapat diprediksi sebelumnya. Oleh karena itu, pembelajaran dalam konteks manajemen pengetahuan sangat strategis kedudukannya. Berkaitan dengan tujuan manajemen pengetahuan, Karl Wiig dalam Hendrawan dan Putra (2022:130) membagi manajemen pengetahuan dalam tiga perspektif masing-masing dengan cakrawala dan tujuan yang berbeda yaitu:

1. Perspektif bisnis, berfokus pada mengapa, dimana, dan sejauh mana organisasi harus berinvestasi atau mengeksploitasi pengetahuan. Strategi, produk dan

layanan, aliansi, akuisisi atau divestasi harus dipertimbangkan dari sudut pandang yang terkait dengan pengetahuan.

2. Perspektif manajemen, berfokus pada menentukan, mengatur, mengarahkan, memfasilitasi dan memantau praktik dan aktivitas terkait pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai strategi serta tujuan bisnis yang diinginkan.
3. Perspektif langsung, berfokus pada penerapan keahlian untuk melakukan pekerjaan dan tugas terkait pengetahuan khususnya pengetahuan eksplisit.

### **2.1.3.2 Dimensi dan Indikator Manajemen Pengetahuan**

Dalam manajemen pengetahuan terdapat beberapa dimensi dan indikator menurut Callison dan Parcell dalam Calnan dkk. (2017:202) yang terdiri atas:

#### 1. *People*

Untuk setiap praktik manajemen pengetahuan dalam pertimbangan dan perkembangan harus diberikan tentang bagaimana orang akan terlibat dan akan memanfaatkannya. Dengan indikator sebagai berikut:

- a. *Knowledge Creation* (Penciptaan Pengetahuan)
- b. *Knowledge Sharing* (Pertukaran Pengetahuan)

#### 2. *Process*

Proses dalam manajemen pengetahuan merupakan pendorong utama dalam kebutuhan akan standar kerja dalam bagaimana manajemen pengetahuan disampaikan untuk memaksimalkan dampaknya. Dengan indikator sebagai berikut:

- a. Penetapan SOP (*Standard Operating Procedure*)
- b. Pemahaman SOP (*Standard Operating Procedure*)

- c. Ketaatan terhadap SOP (*Standard Operating Procedure*)
- d. Proses Pertukaran Pengetahuan

### 3. *Technology*

Teknologi merupakan kebutuhan mutlak untuk mendukung proses *knowledge sharing* (pertukaran pengetahuan) dengan efektif dan efisien. Teknologi dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

- a. Fasilitas Teknologi
- b. Pengembangan teknologi
- c. Kemampuan dalam menggunakan teknologi

Berdasarkan penjelasan tersebut manajemen pengetahuan memiliki tiga dimensi dengan beberapa indikator yang saling berkaitan.

#### **2.1.4 Manajemen Talenta**

Manajemen talenta adalah serangkaian proses yang dilakukan perusahaan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat. Semakin besarnya kesadaran perusahaan-perusahaan akan *talent* tersebut, maka dewasa ini mereka bersaing untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi, baik dengan cara mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi. Berikut merupakan definisi manajemen talenta:

Menurut Savitri & Enjang (2018:134) mengenai manajemen talenta adalah sebagai berikut:

“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”.



Sependapat dengan ahli lain yaitu menurut Lockwood dalam Wicaksana dkk. (2021:37) mengemukakan bahwa manajemen talenta memiliki fokus pada lima area, yaitu: penarikan (*attracting*), seleksi (*selecting*), pemakaian (*engaging*), pengembangan (*development*) dan mempertahankan (*retaining*) karyawan bertalenta.

Definisi diatas didukung pula oleh pendapat menurut Kehinde dalam Wicaksana dkk. (2021:41) yang mengatakan bahwa:

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

Dari beberapa definisi dari para ahli di atas manajemen talenta dapat diartikan dan dijelaskan sebagai suatu strategi untuk mengelola aktivitas sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh suatu manajemen perusahaan untuk mengelola talenta sesuai dengan apa yang mereka miliki agar dapat bersaing dan dapat ditempatkan sesuai dengan keahliannya dan manajemen talenta menitik fokuskan pada penarikan, penyeleksian, pengembangan, mempertahankan dan memaksimalkan sumber daya manusia yang memiliki talenta tinggi.

#### **2.1.4.1 Tujuan Manajemen Talenta**

Adapun tujuan manajemen talenta menurut Payangan dan Saragih (2019:113) yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh persaingan.

2. Untuk memperoleh calon pengganti untuk posisi kunci eksekutif.
3. Untuk memungkinkan adanya saling pengisian antar eksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis sehingga dapat mengembangkan Inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada dalam perusahaan.
4. Untuk mengembangkan peluang – peluang karir yang diperlukan yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik.
5. Untuk membangun budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerja dipuncak potensinya.
6. Untuk memastikan adanya peluang-peluang bagi karyawan yang paling bertalenta untuk dapat meningkatkan dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas.

#### **2.1.4.2 Proses Manajemen Talenta**

Menurut Pella dan Inayati dalam Wicaksana dkk. (2022:42) Menyatakan bahwa manajemen talenta merupakan proses yang dilakukan oleh manajemen organisasi secara berkelanjutan, dimana setiap tahap dan aspek dalam manajemen talenta memiliki keterikatan dengan tahapan dan aspek lain.

Secara garis besar, proses manajemen talenta terdiri dari beberapa tahapan sebagai berikut:

- a. Tahapan perencanaan kebutuhan talenta
- b. Pembentukan citra organisasi sebagai daya tarik bagi talenta tinggi di pasar talenta

- c. Mengelola talenta yang baru bergabung ke organisasi dan memasukkannya ke dalam bagian yang produktif dalam organisasi.
- d. Pelaksanaan program pemeliharaan talenta untuk mempertahankan keberadaan talenta dalam organisasi.
- e. Memastikan ketersediaan talenta ke setiap bagian organisasi untuk dapat meningkatkan keunggulan setiap lini dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, itu merupakan proses dari manajemen talenta yang memiliki lima proses yang terdiri dari tahap perencanaan, pembentukan citra organisasi, pengelolaan talenta, pelaksanaan program pemeliharaan dan ketersediaan talenta di bagian organisasi. Setiap proses yang ada harus dilakukan secara berurutan agar memiliki pengaruh terhadap perusahaan.

#### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Manajemen Talenta**

Menurut Lance A. & Dorothy. R terdapat lima alat ukur untuk manajemen talenta, yaitu sebagai berikut:

1. *Sourcing* (sumber) yaitu proses disiplin akuisisi bakat yang berfokus kepada rekrutmen dan identifikasi bakat. Berikut adalah tindakan yang dilakukan pada proses *sourcing*:
  - a. *Succession Management* (Manajemen Suksesi) yaitu proses untuk mengidentifikasi dan mengembangkan orang yang memiliki potensi untuk memenuhi posisi tertentu pada sebuah organisasi
  - b. *Recruiting* (Perekrutan) yaitu proses menentukan dan menyewa kandidat pekerja dengan kualifikasi terbaik untuk lowongan pekerjaan dengan cara yang hemat biaya dan efektif.

2. *Aligning* (Penyetaraan) adalah proses menyatukan karyawan dengan tujuan strategi perusahaan dan kebudayaan perusahaan. Tindakan yang dilakukan dalam proses *aligning* adalah:
  - a. *Onboarding* (Orientasi) yaitu mekanisme yang karyawan baru dapatkan untuk memperoleh pengetahuan, kemampuan dan perilaku demi menjadi anggota organisasi yang efektif
  - b. *Strategic Plan* (Rencana strategis) yaitu penyatuan karyawan dengan tujuan serta rencana strategis organisasi
  - c. *Performance Management* (manajemen kinerja) yaitu proses dimana manajer dan karyawan bekerjasama untuk merencanakan, mengawasi dan mengulas tajam karyawan dan kontribusinya terhadap perusahaan.
3. Memelihara atau *Retain* adalah suatu strategi untuk memelihara atau mempertahankan karyawan yang memiliki talenta di dalam perusahaan. Adapun indikatornya yaitu:
  - a. Penyeleksian karyawan internal.
  - b. Beralih jabatan
  - c. Pemberian penghargaan
4. Belajar dan Berkembang atau *Learn and Develop* adalah suatu proses karyawan untuk mempelajari dan mengembangkan kemampuannya untuk mendapatkan karir yang lebih baik dalam perusahaan. Adapun indikatornya yaitu pengembangan keahlian dengan diklat terencana.
5. Penghargaan atau *Reward* adalah suatu hasil implementasi dengan tujuan untuk memberikan imbalan kepada karyawan secara adil, konsisten, dan juga sejalan

dengan nilai karyawan di mata perusahaan.

Adapun indikatornya yaitu:

- a. kebijakan tentang reward secara adil dan konsisten.
- b. Promosi jabatan

Berdasarkan pemaparan tersebut, manajemen talenta memiliki lima dimensi yang saling berkaitan satu sama lain dan dimensi tersebut memiliki beberapa indikator berbeda.

### **2.1.5 Pengertian Kinerja**

Dalam mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan oleh lembaga baik lembaga pemerintah maupun lembaga perusahaan ataupun yayasan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku. Disisi lain para pelaku organisasi atau lembaga adalah manusia yang mempunyai perbedaan dalam sikap, perilaku, motivasi, pendidikan, kemampuan dan pengalaman antara satu individu dengan individu lainnya. Dengan adanya perbedaan tersebut menyebabkan tiap individu yang melakukan kegiatan dalam suatu organisasi mempunyai kinerja (*performance*) masing-masing berbeda. Berikut pengertian kinerja karyawan menurut beberapa ahli yaitu :

Menurut Fauzi dan Nugroho (2020:5) menjelaskan bahwa 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.

Sama halnya dengan Mitchell dan Larson dalam Fauzi dan Nugroho (2020:6) menyatakan kinerja menunjukkan bahwa hasil perilaku yang dinilai oleh beberapa kriteria atau standar mutu. Dengan demikian, ketika membicarakan kinerja biasanya berpikir baik buruk. Artinya, apabila perilaku seseorang memberikan hasil pekerjaan sesuai dengan standar atau kriteria yang dibakukan organisasi, maka kinerja tergolong baik dan jika sebaliknya, maka kinerja tergolong buruk.

Adapun menurut Bernardin dan Russel dalam Adhari (2021:6) yang menyebutkan bahwa “Kinerja karyawan adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut.”

Maka dapat diartikan dan dijelaskan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja atau prestasi yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi atau perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang sudah diberikan kepada masing-masing individu untuk mencapai tujuan yang dinilai dengan berdasarkan beberapa kriteria tertentu dan dalam periode waktu tertentu.

#### **2.1.5.1 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2017:70) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja seorang pegawai antara lain:

1. Faktor personal atau individu yaitu mengenai hal-hal yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan juga komitmen.
2. Faktor kepemimpinan yaitu meliputi kualitas, dorongan, semangat, *employee engagement*, dan dukungan
3. Faktor tim diantaranya adalah kerja sama, dan kekompakan
4. Faktor sistem yang meliputi sistem kerja, fasilitas, proses organisasi, kultur kinerja dalam organisasi
5. Faktor kontekstual (situasional) dimana faktor ini merupakan sebuah tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

#### **2.1.5.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dimensi dan indikator yang digunakan berdasarkan teori dari John Miner (2017:72) yang dialih bahasakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara yaitu:

##### **1. Kualitas Kerja**

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas. Adapun indikator dari kualitas yaitu:

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

##### **2. Kuantitas kerja**

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

Adapun indikator dari kuantitas yaitu:

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

### 3. Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu:

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kekompakan.

### 4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu:

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

### 5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Adapun indikator dari inisiatif yaitu:

- a. Kemandirian



b. Kemampuan dalam bekerja.

Berdasarkan dimensi dan indikator kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan memiliki lima dimensi yaitu kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu, kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan, kerjasama merupakan suatu kesediaan untuk berprestasi dengan karyawan lain, tanggung jawab menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, inisiatif kemampuan karyawan untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan acuan untuk mengetahui hipotesis atau jawaban sementara untuk penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber referensi dan perbandingan dengan penelitian yang sekarang sedang peneliti lakukan. Kajian yang digunakan yaitu mengenai manajemen pengetahuan, manajemen talenta dan kinerja pegawai. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapatkan dari jurnal dan internet sebagai perbandingan agar dapat diketahui persamaan dan perbedaannya sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti, Tahun Penelitian Dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Putri Pinasti dan Herri Nurdin (2022)  Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Knowledge Management</i> mempunyai pengaruh yang	Persamaan dari penelitian ini adalah, sama sama membahas pengaruh manajemen pengetahuan	Terdapat perbedaan lokasi penelitian dan waktu penelitian.

No.	Nama Peneliti, Tahun Penelitian Dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Karyawan Pada PT T Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk Bima	positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	terhadap kinerja karyawan.	
2.	Hanum Aula Rahmawati (2019)  Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan Pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan  Jurnal Ilmu Manajemen Volume 7 Nomor 2	Terdapat hubungan yang signifikan pada pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada PD. BPR Bank daerah Lamongan	Persamaan dari penelitian ini adalah, sama sama membahas variabel manajemen talenta dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan lokasi penelitian dan waktu penelitian.  Pada penelitian yang dilakukan peneliti sekarang, tidak melibatkan

No.	Nama Peneliti, Tahun Penelitian Dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
				retensi karyawan.
3.	<p>Hilma Harmen (2018)</p> <p>Pengaruh <i>Talent Management</i> dan <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II</p> <p>Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen, Vol. 4 No. 2</p>	<p>Hasil penelitian ini menyatakan bahwa variabel <i>talent management</i> dan <i>knowledge management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Persamaannya adalah membahas pengaruh manajemen pengetahuan dan manajemen talenta terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat perbedaan lokasi penelitian dan waktu penelitian.</p>
4.	<p>Ahmad Sahas Nur dan Falah Arik Prasetya (2017)</p> <p>Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Karyawan PT Semen Indonesia Persero Tbk)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>Knowledge Management</i> (X) memiliki pengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Persamaannya adalah menggunakan variabel <i>Knowledge Management</i> dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Terdapat perbedaan lokasi penelitian dan waktu penelitian.</p> <p>Pada penelitian yang peneliti lakukan, tidak menggunakan variabel kinerja perusahaan.</p>

No.	Nama Peneliti, Tahun Penelitian Dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 50 No. 4			
5.	Muhammad Hanafi, Sofia Ulfa Eka dan Hadiyanti (2021)  Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Serba Mulia Auto Daihatsu Samarinda Borneo Student Research Vol.3 No 1	Hasil penelitian menunjukkan variabel manajemen pengetahuan memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.	Persamaannya adalah menggunakan variabel manajemen pengetahuan dan kinerja karyawan.	Terdapat perbedaan lokasi penelitian dan waktu penelitian.
6.	Nurul Alfiyah, Muhamad Azis Firdaus, Jani Subakti, dan Dudung Abdul Syukur (2021)  Manajemen Pengetahuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai  Jurnal Manager Vol.4 No.4	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Pengetahuan berpengaruh kuat secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Persamaannya adalah membahas variabel manajemen pengetahuan dan kinerja karyawan.	Terdapat perbedaan lokasi penelitian dan waktu penelitian.  Pada penelitian yang dilakukan sekarang tidak menggunakan variabel motivasi.

No.	Nama Peneliti, Tahun Penelitian Dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
7.	<p>Qurotta Ayun dan 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>e-Proceeding of Management : Vol.9, No.5</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>Talent Management</i> dan <i>Knowledge Management</i> secara bersama sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Persamaannya membahas variabel <i>talent management</i> dan kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat perbedaan lokasi penelitian dan waktu penelitian.</p>
8.	<p>Divya Malika dan Aminuddin Irfani (2022)</p> <p>Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. X</p> <p>Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Vol. 2 No. 1</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen talenta memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. X</p>	<p>Persamaannya adalah membahas variabel manajemen talenta dan kinerja karyawan</p>	<p>Terdapat perbedaan lokasi penelitian dan waktu penelitian.</p>

No.	Nama Peneliti, Tahun Penelitian Dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
9.	<p>Anggi Kurniawan dan Dedie S Martadisastra (2022)</p> <p>Pengaruh Manajemen Kualitas Total dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Property</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Manajemen Vol. 19 Issue 2</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa setiap variabel yang diteliti berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel lainnya yang terjadi pada Perusahaan Property di Jakarta</p>	<p>Persamaannya variabel membahas manajemen pengetahuan</p>	<p>Terdapat perbedaan lokasi penelitian dan waktu penelitian.</p> <p>Penelitian yang dilakukan, tidak menggunakan variabel manajemen kualitas total dan kinerja perusahaan</p>
10.	<p>Ni Kadek Karina dan I Komang Ardana (2020)</p> <p>Pengaruh Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Karyawan</p> <p>E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 2</p>	<p>Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa <i>Talent management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Persamaannya menggunakan variabel Manajemen Talenta.</p>	<p>Penelitian yang peneliti lakukan ini, tidak menggunakan variabel moderasi</p> <p>Terdapat perbedaan lokasi penelitian dan waktu penelitian.</p>

No.	Nama Peneliti, Tahun Penelitian Dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
11.	Citra Savitri dan Enjang Suherman (2018)  Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai UBP Karawang  Jurnal Buana Ilmu Vol. 2 No. 2	Hasil dari analisis dan pembahasan sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan manajemen talenta terhadap kinerja pegawai sebesar 37,8%.	Persamaannya menggunakan variabel Manajemen Talenta dan kinerja pegawai.	Terdapat perbedaan lokasi penelitian dan waktu penelitian.
12.	Ferra Eka Ramadhani, Harsono dan Sunardi (2020)  <i>Talent Management Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Retention Sebagai Variabel Moderator</i>  Jurnal Bisnis dan Manajemen Volume 7 No 2	Dapat disimpulkan bahwa <i>Talent management dan knowledge management</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Persamaannya menggunakan variabel <i>Knowledge management dan talent management</i> Dan kinerja karyawan.	Terdapat perbedaan lokasi penelitian dan waktu penelitian.  Penelitian yang peneliti lakukan ini tidak menggunakan variabel moderator.

No.	Nama Peneliti, Tahun Penelitian Dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
13.	<p>Nomisari Riahna Karina Padang dan Sarimonang Sihombing (2020)</p> <p>Pengaruh Pengetahuan, Kemampuan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hilton Sumatera</p> <p>Jurnal Manajemen Dan Bisnis (JMB) Volume 20 Nomor 2</p>	<p>Dari ketiga variabel bebas (pengetahuan, kemampuan dan pengalaman kerja), variabel pengetahuan mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dibanding dengan kemampuan dan pengalaman kerja.</p>	<p>Persamaan menggunakan variabel pengetahuan dan kinerja</p>	<p>Penelitian yang peneliti lakukan, tidak menggunakan variabel kemampuan dan pengalaman kerja</p> <p>Terdapat perbedaan lokasi penelitian dan waktu penelitian.</p>
14.	<p>R. Tatang Purnawan, Rischa Permata, Siti Muthmainnah dan Muljadi (2023)</p> <p>Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Jurnal Comparative: Ekonomi dan Bisnis, Vol 5 No 1</p>	<p>Penelitian ini menyatakan bahwa <i>Talent Management</i> mempengaruhi kinerja karyawan dengan meningkatkan kemampuan menjalankan peran, menangani perubahan, kemampuan untuk menguasai</p>	<p>Persamaannya menggunakan variabel manajemen talenta dan kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat perbedaan lokasi penelitian dan waktu penelitian.</p>



No.	Nama Peneliti, Tahun Penelitian Dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
		pengetahuan dan keterampilan serta memperbaiki profil pribadi karyawan (rasa percaya diri, keahlian dalam berkomunikasi atau gabungan keduanya) dan kemampuan berkonsentrasi.		
15.	Trigian Wardinata dan Yuliana (2018)  Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan Di Rocky Plaza Hotel Padang  Jurnal Pendidikan dan keluarga (JPK) Volume 10 No. 2	Hasil penelitian menunjukkan variabel <i>knowledge manage</i> berpengaruh sebanyak 18,4% terhadap kinerja karyawan di rocky plaza hotel padang	Persamaan menggunakan variabel <i>knowledge Management</i> dan kinerja karyawan	Perbedaan lokasi dan waktu penelitian.

Sumber: Berbagai Jurnal dan data diolah untuk penelitian, 2023

Berdasarkan tabel 2.1 dapat diketahui bahwa penelitian – penelitian terdahulu terdapat persamaan dan perbedaan yang ditemukan. persamaannya yaitu adalah sama – sama menggunakan variabel manajemen pengetahuan dan

manajemen talenta. Dan juga terdapat perbedaan yang dilakukan oleh peneliti terdahulu diantaranya lokasi penelitian, waktu penelitian serta beberapa variabel.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan mengenai penjelasan konseptual mengenai keterkaitan antar variabel, kerangka pemikiran ini akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah - arah pembahasan dalam penelitian yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara keterkaitan variabel – variabel penelitian yang dilakukan.

### **2.2.1 Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan**

Manajemen pengetahuan merupakan suatu rancangan proses, strategi dan koordinasi yang berfungsi untuk mengatur perusahaan dalam upaya untuk menjalankan tugas dan menyelesaikan masalah yang terjadi dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Jika perusahaan menerapkan manajemen pengetahuan dengan baik, maka akan mempermudah karyawan untuk memanfaatkannya dan mampu bekerja dengan baik sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Semakin baik manajemen pengetahuan disuatu perusahaan maka akan semakin baik pula kinerja karyawannya. Manajemen pengetahuan merupakan salah satu alat manajemen yang dapat digunakan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi dan dapat menunjukkan keunggulan bersaing sehingga mampu menciptakan kinerja.

Berdasarkan penelitian dari Trigian Wardinata dan Yuliana (2018) yang berjudul “Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan Di Rocky Plaza Hotel Padang” yang juga menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri Pinasti dan Herri Nurdin (2022) yang berjudul “Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk Bima” hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *knowledge management* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Anggi Kurniawan dan Dedie S. Martadisastra (2022) yang berjudul “Pengaruh Manajemen Kualitas Total dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Property” juga menyebutkan hal yang serupa bahwa manajemen pengetahuan yang diteliti berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Manajemen pengetahuan menjadi salah satu bidang penting dalam sebuah proses pembelajaran sebuah perusahaan atau organisasi dengan orang – orang didalamnya. Manajemen pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan harus dapat memberikan kemajuan bagi setiap anggota dan perusahaan itu sendiri. Maka dari itu dibutuhkan manajemen yang kuat dan terorganisir agar manajemen pengetahuan dapat tumbuh di setiap anggota yang ada dalam perusahaan.

### **2.2.2 Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan**

Manajemen talenta merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk menentukan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan agar nantinya dapat

ditempatkan ditempat sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Jika perusahaan melakukan proses ini maka diharapkan tujuan perusahaan tersebut akan mudah tercapai dan akan mengalami peningkatan dalam kinerja karyawannya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Citra Savitri dan Enjang Suherman (2018) dengan judul “Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai UBP Karawang” menyatakan hasil dari analisis dan pembahasan sebelumnya bahwa terdapat pengaruh signifikan manajemen talenta terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Hanum Aula Rahmawati (2019) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan Pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan” juga menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan pada pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. Diperkuat lagi oleh penelitian yang dilakukan oleh Divya Malika dan Aminuddin Irfani (2022) yang berjudul “Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan pada PT. X” menyatakan hasil penelitian bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. X.

Tanpa adanya sumber daya manusia yang kuat perusahaan kurang dapat beroperasi secara optimal, karena sumber daya manusia itu menjadi penggerak utama roda bisnis dalam perusahaan. Maka dari itu, manajemen talenta sangat penting untuk perusahaan agar mampu untuk mengelola sumber daya manusia bertalenta tinggi agar dapat membantu membangun perusahaan agar visi dan misi perusahaan tersebut tercapai.

### **2.2.3 Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan**

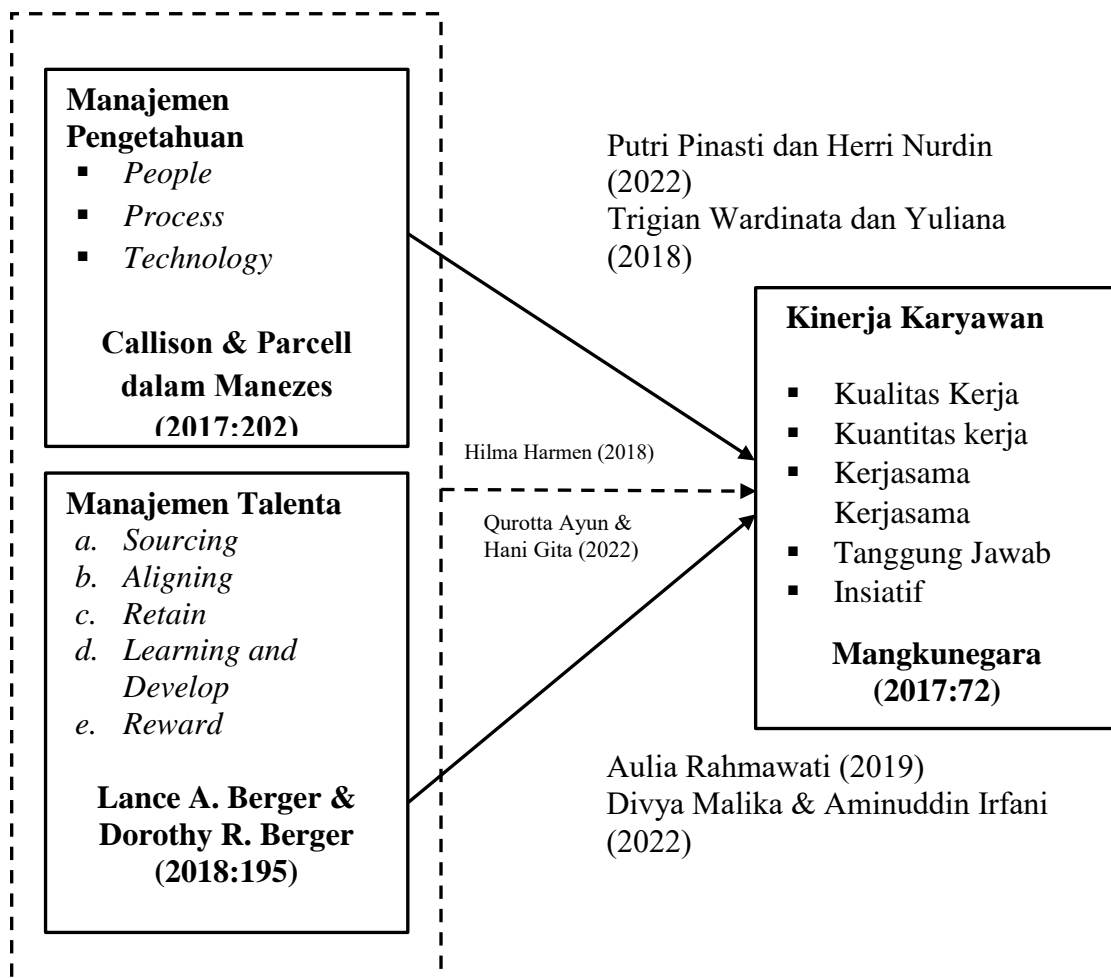
Keberhasilan suatu perusahaan tidak terlepas dari kinerja karyawan. Dengan menerapkan manajemen pengetahuan dan manajemen talenta adalah sebagai upaya perusahaan agar mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai yang sehingga visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Manajemen pengetahuan bermanfaat memberikan kontribusi yang baik pada perusahaan dengan cara bagaimana perusahaan dapat mengelola pengetahuan dan menjadikan pengetahuan tersebut dapat mudah dipahami oleh karyawan. Manajemen talenta juga sangat bermanfaat dalam memberi kontribusi yang baik pada kinerja karyawan dengan adanya pemetaan talenta yang baik dalam penempatan posisi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hilma Harmen (2018) dengan judul “Pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II” hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa variabel *talent management* dan *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan juga didukung oleh penelitian dari Qurotta Ayun dan Hani Gita Ayuningtias (2022) dengan judul “Pengaruh *Talent Management* Dan *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada PT. Bukit Asam” menunjukkan bahwa variabel *Talent Management* dan *Knowledge Management* secara bersama sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan pemaparan diatas maka peneliti dapat mendapatkan pemahaman bahwa manajemen pengetahuan dan manajemen talenta dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga perusahaan perlu benar – benar memperhatikan kedua aspek tersebut untuk meningkatkan kinerja karyawan.

### 2.3 Paradigma Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat disimpulkan dalam paradigma penelitian mengenai pengaruh manajemen pengetahuan dan manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada PT SPTEX yang dapat digambarkan dalam paradigma penelitian sebagai berikut:



Keterangan :

- ▶ : Berpengaruh Secara Parsial  
- - - - -▶ : Berpengaruh Secara Simultan

**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis

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

### 1. Hipotesis Simultan

Manajemen pengetahuan dan manajemen talenta memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2. Hipotesis Parsial

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