

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan kerangka acuan yang disusun berdasarkan kajian dari berbagai aspek yang berhubungan dengan topik atau masalah yang akan diteliti. Pada kajian pustaka ini akan dijelaskan mengenai teori-teori kajian ilmiah dari para ahli, mulai dari *grand theory* membahas teori manajemen dasar, *middle theory* membahas teori manajemen sumber daya manusia, dan *applied theory* membahas teori berkaitan dengan variabel yang akan diteliti. Teori yang dikemukakan disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu mengenai manajemen talenta, *knowledge sharing*, motivasi dan kinerja karyawan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu usaha atau tindakan mengarah pada pencapaian tujuan dalam melalui suatu proses sampai pengawasan. Kemudian, Manajemen secara *Etimologi* berasal dari bahasa Prancis *menagement* yang berarti melaksanakan atau mengatur. Manajemen menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi. Kata manajemen juga berasal dari bahasa Inggris "*management*" berasal dari kata dasar "*manage*" Manajemen secara *terminologi* suatu rangkaian aktivitas yang terdiri dari

perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam hal ini, efektif berarti membuat keputusan yang tepat dan mengimplementasikannya dengan sukses. Efisien adalah menggunakan berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya. Berikut ini ada beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli antara lain :

Menurut Arifin (2017) menyatakan bahwa manajemen adalah proses pendayagunaan sumber daya melalui kegiatan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian semua potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Menurut Afandi (2018:1) Manajemen adalah proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai hasil lebih yang efisien dan efektif.

Manajemen menurut Follet dalam Kadarisman (2018:4) adalah sebagai suatu seni yang tiap-tiap pekerjaan dapat diselesaikan melalui orang lain. Definisi ini dapat diartikan dari seseorang harus mampu mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Kaehler & Grundei (2019:2) menyatakan bahwa: *“Management is a steering influence on market, production and/or resource operations in an organization and its units that may address both people and non-people issues and is exerted by multiple organizational actors through either anticipatory (operational management) with the aim of achieving the units’s objectives”*.

Menurut Sarmar, et al (2021:2) menyatakan bahwa: *“Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims”*.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu aktivitas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan sampai pengawasan, bertujuan agar suatu kegiatan atau pekerjaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien serta tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan harapan perusahaan atau organisasi.

2.1.1.1 Fungsi – Fungsi Manajemen

Secara garis besar, kegiatan manajemen berfungsi untuk mencapai keinginan atau tujuan dari perusahaan atau organisasi itu sendiri. Menurut George R Terry (2019:3) fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*) yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan pada masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.

2. Pengorganisasian (*organizing*) yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.
3. Pengarahan (*actuating*) yaitu proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi.
4. Pengendalian (*controlling*) yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Berdasarkan penjelasan tersebut bahwa fungsi dari manajemen merupakan usaha agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien melalui beberapa kegiatan utama yaitu merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan yang telah dirancang sebelumnya.

2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut

George R Terry (2019:5) bahwa ada enam unsur pokok yang terkandung dalam manajemen yaitu diantaranya:

1. Manusia (*Man*)

Man atau manusia ataupun juga sering diistilahkan dengan sumber daya manusia dalam dunia manajemen merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan. Manusia yang merancang tujuan, menetapkan tujuan dan manusia jugalah yang nantinya akan menjalankan proses dalam mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut. Sudah jelas, tanpa adanya manusia maka tidak akan pernah ada proses kerja karena manusia pada dasarnya adalah mahluk kerja.

2. Material (*Materials*)

Material atau perlengkapan merupakan salah satu faktor yang sangat penting. karena manusia tidak dapat melaksanakan tugas kegiatannya tanpa adanya barang atau alat perlengkapan, sehingga dalam proses perlengkapan suatu kegian oleh suatu organisasi tertentu perlu dipersiapkan bahan perlengkapan yang dibutuhkan.

3. Mesin (*Machine*)

Mesin adalah teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa yang akan dijual serta memberi kemudahan manusia dalam setiap kegiatan usahanya sehingga peranan mesin tertentu dalam era modern tidak dapat diragukan lagi. Dengan keberadaan mesin, proses pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien sehingga mesin dan manusia tidak bisa di pisahkan selama perusahaan menjalankan kegiatannya.

4. Metode (*Method*)

Metode atau cara untuk melaksanakan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Cara kerja atau metode yang tepat sangat menentukan kelancaran dalam setiap kegiatan proses manajemen dari suatu organisasi.

5. Uang (*Money*)

Uang merupakan salah satu alat sekaligus alat nilai, besar kecilnya sebuah kegiatan dalam perusahaan dapat diukur melalui seberapa besar uang yang dikeluarkan untuk menanggung biayanya. Dan Uang ini merupakan unsur yang tidak bisa diabaikan. Dalam dunia modern uang sebagai alat tukar menukar dan alat mengukur nilai kekayaan, sangat diperlukan untuk mencapai suatu tujuan. Karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.

6. Pasar (*Market*)

Market atau pasar merupakan salah satu unsur untuk menentukan apakah produk atau jasa yang dikeluarkan oleh perusahaan diminati oleh pasar. Selain itu juga, pasar merupakan suatu tempat untuk menghasilkan uang dari hasil produksi. Namun, sebelum dipasarkan suatu produk harus memiliki kualitas yang baik yang sesuai dengan daya beli pasar. Oleh karena itu, untuk menentukan pasar perlu dilakukan kajian secara mendalam sehingga suatu produk bisa tepat sasaran.

Berdasarkan penjelasan tersebut unsur manajemen sangat berguna untuk mendapatkan efisiensi dan efektivitas dalam bekerja agar tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang manajemen yang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Karena, tanpa adanya sumber daya manusia maka suatu perusahaan atau organisasi tidak akan berjalan dengan sempurna. Maka dari itu, sumber daya manusia memiliki peran penting dalam suatu perusahaan untuk mengelola karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Tujuan suatu perusahaan tidak mungkin akan terwujud tanpa adanya peran aktif dari karyawan. Pada dasarnya, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu prosedur yang berkelanjutan, yang bertujuan untuk memasok suatu perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk di tetapkan pada posisi yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:10) 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”

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:7) “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian

balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan”.

Menurut Armstrong (2018:44) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia: *“Human resource management is defined as a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives”*.

Menurut Arif Yusuf Hamali (2018:2) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan pengorganisasian sumber daya.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2018:15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga mencapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, masyarakat menjadi maksimal.

Menurut Robbins and Coutler (2019:2) menyatakan bahwa: *“Human resource managements means the policies and practices one needs to carry out the people or human resource aspects of management position, including, recruiting, screening, training, rewarding, and appaising”*.

Menurut Collings, et al (2019:6) menyatakan bahwa: *“Human resource management may be defined boadly in terms of including all aspects of managing*

people in organizations and the ways in which organizations respond to the actions of employees, either individually or collectively”.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2019:10) menyatakan 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.

Menurut Qutni (2021:355) memberikan pandangan bahwa “*Human resource management is a develop quality improvement of human resources with the participation of human resources in development through awareness without coercion”.*

Berdasarkan penjelasan dari beberapa pendapat menurut para ahli tersebut mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni mengatur, mengasah, meningkatkan kualitas dan mengembangkan serta memelihara sumber daya manusia agar mampu menjadi SDM yang berkualitas serta memiliki potensial dan dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk membantu perusahaan atau organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut H. Malayu S.P Hasibuan (2017:21) menyatakan bahwa, fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam

membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*organization*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran,

kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*development*)

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

7. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal

yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

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

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No.12 tahun 1964.

Berdasarkan uraian mengenai fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan atau instansi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sementara Menurut Sedarmayanti (2017:9), Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki beberapa tujuan antara lain:

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijaksanaan SDM untuk memastikan organisasi atau perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/ perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

2.1.3 Pengertian Manajemen Talenta

Secara umum manajemen talenta merupakan pengelolaan sumber daya manusia yang dikembangkan untuk mencari, mengelola, mengembangkan talenta dan mempertahankan pegawai terbaik yang dipersiapkan sebagai calon pemimpin masa depan dalam rangka mendukung pencapaian visi, misi dan strategi organisasi dalam jangka panjang.

Carolina Machado (2018:13) berpendapat bahwa *“Talent management is a planned and structured corporate approach to recruiting, retaining and developing talented people in an organization”*.

Menurut Lance Berger & Dorothy Berger (2018:125) berpendapat bahwa *“Talent management is an integrated strategy designed to manage the capabilities, competencies and strengths of employees in an organization. This Talent Management assists organizations in making the best use of their human resources for the goals of the organization and to ensure the maximum out of these talented employees”*.

Menurut Savitri & Enjang (2018:133) menyatakan bahwa 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”.

Menurut Kaleem (2019:8) menyatakan bahwa Manajemen talenta merupakan suatu cara untuk meningkatkan pertumbuhan organisasi perusahaan agar dapat mencapai tujuan mereka serta menggunakan di sipil sumber daya manusia yang sangat strategis dalam merekrut mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang ada di organisasi demi kemajuan organisasi”.

Menurut Yuli Angliawati & Fatimah Maulyan (2020) manajemen talenta adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci

pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).

Menurut Jed Devaro (2020:75) menyatakan bahwa: *“Talent management is the science of using strategic human resource planning to improve business value and make it possible for companies and organizations to reach their goals. Everthing done to recruit, retain, develop, reward and make people perform forms a part of talent management as well as strategic workforce planning”*.

Menurut Maha Luthfi Al – Dalahmeh (2020:115) menyatakan bahwa: *“Talent management is how employers recruit and develop a workforce that is as productive as possible and likely to stay with their organization long term. When implemented strategically, this process can help improve the overall performance of the business and ensure that it remains competitive.*

Berdasarkan pengertian manajemen talenta dari berbagai pendapat dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta suatu proses yang dilakukan oleh manajemen perusahaan yang mengelola talenta karyawan atau pegawai agar dapat berkompetitif dengan perusahaan lain. Oleh karena itu sudah menjadi kewajiban setiap perusahaan untuk menganalisa dan mengembangkan *talent* yang dimiliki oleh setiap karyawannya.

2.1.3.1 Tujuan Manajemen Talenta

Secara umum tujuan utama manajemen talenta adalah untuk menciptakan sebuah organisasi yang berkelanjutan. Selain itu untuk mengembangkan *top management* agar lebih baik dan dapat menghadapi dalam persaingan bisnis, untuk

mencari kandidat eksternal atau dari luar perusahaan yang terbaik untuk mengisi pekerjaan utama, untuk dapat mempertahankan seseorang yang bertalenta melalui pengembangan karir, dan untuk membangun kebutuhan bersama dalam perusahaan untuk dapat memiliki pegawai atau karyawan yang terbaik sebagai salah satu kunci untuk keberhasilan atau kesuksesan perusahaan dimasa yang akan datang.

Tujuan manajemen talenta menurut Smilansky yang dibahasakan oleh (Yuli Angliawati & Fatimah Maulyan, 2020) tujuan dari manajemen talenta adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi 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 atau instansi.
4. Untuk mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik.
5. Untuk membangun budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerjanya dipuncak potensinya.
6. Untuk memastikan adanya peluang-peluang bagi karyawan yang paling bertalenta untuk dapat meningkatkan dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas.

7. Agar dapat mempromosikan adanya keragaman eksekutif (berdasarkan jenis kelamin, latar belakang etnis, dan usia) dalam posisi kunci, yang mencerminkan karakteristik pelanggan dan kelompok talenta yang luas. Untuk dapat menyusun proses asesmen karyawan berpotensi yang hasilnya melebihi perspektif manajer karyawan tersebut.
8. Untuk membangun rasa memiliki perlunya karyawan bertalenta baik, membuka peluang yang tidak terbatas bagi karyawan yang istimewa, dan mengembangkan karyawan untuk kepentingan perusahaan. Beberapa tujuan pelaksanaan manajemen talenta di atas menunjukkan kunci dari manajemen talenta adalah upaya untuk memahami bagaimana manajemen talenta cocok dan selaras dengan keseluruhan upaya serta fungsi SDM untuk meningkatkan kinerja perusahaan ataupun organisasi.

Berdasarkan penjelasan dari tujuan manajemen talenta dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta merupakan suatu pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan keterampilan, menempatkan karyawan atau pegawai yang bertalenta kemudian mampu mempertahankan karyawan yang memiliki talenta dan mampu meningkatkan posisi karyawan tersebut dengan tepat serta mampu memanfaatkan Sumber daya internal yang ada dalam perusahaan atau instansi. Dengan memiliki karyawan yang bertalenta mampu meningkatkan perusahaan menuju tingkat atas.

2.1.3.2 Manfaat Manajemen Talenta

Menurut Anugrah (2019) manfaat manajemen talenta adalah tersedianya karyawan perusahaan atau instansi yang berkelanjutan untuk mencapai prestasi terbaik para karyawan atau pegawai. Selain itu manfaat yang lainnya adalah karyawan akan mampu untuk mengembangkan reputasi perusahaan atau instansi di mata masyarakat sebagai tempat kerja yang baik disamping meningkatkan loyalitas karyawan perusahaan atau instansi tersebut.

Menurut Carolina Machado yang dibahasakan oleh Mulya Rizki (2019:6), bahwa manfaat manajemen talenta secara garis besar ada tiga 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 yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan untuk mengisi kunci di organisasi.
3. Manajemen 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 dari manfaat manajemen talenta dapat disimpulkan bahwa karyawan akan mampu mengembangkan talenta yang dimilikinya serta mampu mengembangkan reputasi perusahaan atau instansi di mata masyarakat

sebagai tempat kerja yang baik disamping meingkatkan loyalitas karyawan perusahaan atau instansi tersebut.

2.1.3.3 Karakteristik Manajemen Talenta

Menurut Pella dan Inaya oleh Loreanna Siagan (2020:8) mengatakan bahwa ada beberapa macam karakteristik dalam suatu perusahaan yang sukses dalam mengelola manajemen talenta yaitu sebagai berikut :

1. Memiliki Perkembangan Dalam Pola Pikir

Yaitu suatu pemikiran yang diutamakan dalam mengembangkan kepribadian karyawan yang berada didalam perusahaan.

2. Menerapkannya *Performance Culture*

Yaitu dimana situasi saat perusahaan terus-menerus menemukan suatu indikator kinerja disetiap posisinya, yang menjadi dasar untuk menilai kesuksesan seseorang dan untuk alat ukur sebagai pemberian imbalan pada setiap orang.

3. Mempunyai *Executive Sponsorship*

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

4. Melaksanakan *Good HR Information System* HRD serta pemimpin dalam suatu divisi bersama-sama mengadakan pemeliharaan serta perbaikan data untuk melihat dimana adanya posisi karyawan tersebut, sudah pindah ke posisi mana

saja, melaksanakan penugasan apa saja, dan dimana seharusnya mereka dipindahkan dalam rangka mengembangkan keahlian karyawan tersebut.

Berdasarkan penjelasan mengenai karakteristik manajemen talenta tersebut dapat disimpulkan apabila suatu perusahaan memiliki perencanaan manajemen talenta yang baik. Maka perusahaan tersebut mampu mengembangkan reputasi publik agar menjadi tempat kerja yang baik serta untuk melatih karyawan yang bekerja diperusahaan.

2.1.3.4 Faktor yang mempengaruhi Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan suatu hal yang tidak mudah, terutama bagi perusahaan harus mempersiapkan semuanya mulai dari perencanaan, pengembangan, serta dapat menyalurkan bakat agar manajemen talenta dapat diterapkan dan mendapatkan hasil yang positif bagi kinerja perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan, organisasi ataupun instansi perlu memahami dengan baik faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi manajemen talenta.

Menurut Berger Lance dan Berger Dorothy (2018:128) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi jalannya proses manajemen talenta yaitu sebagai berikut:

1. Nilai tenaga kerja, adalah peluang untuk menarik karyawan, menyetarakan kehidupan kerja karyawan dengan kehidupan diluar pekerjaan, serta perasaan dihargai dan dihormati oleh perusahaan.

2. Demografi, hal ini mempengaruhi penerapan faktor manajemen talenta dan hal ini berdampak besar pada talent pool dan metode organisasi yang beradaptasi dengan karyawan dengan beragam latar belakang budaya.
3. Menggantikan eksekutif, perusahaan perlu perhatikan perubahan pasar tenaga kerja, yang paling terpenting jika mereka sedang mencari pengganti eksekutif mereka.
4. Munculnya usaha berskala kecil, elemen ini dimaksudkan bahwa bisnis seperti ini belum mempunyai sistem manajemen talenta seperti di perusahaan-perusahaan besar, tetapi kemajuan pada usaha kecil ini cukup dapat disaingi dengan perusahaan-perusahaan besar. Hal ini terpenting dalam sistem pengelolaan *human capital* nya.
5. Penerapan strategi perusahaan dalam melaksanakan manajemen talenta, terdapat beberapa strategi yang bisa dipakai perusahaan untuk melakukan manajemen talenta. Dibawah ini terdapat beberapa strategi yang dapat dipakai perusahaan dalam menerapkan manajemen talenta:
 - a. Pembinaan: program ini untuk mempertahankan karyawan dengan memberikan bimbingan kepada mereka.
 - b. Subkontraktor dan kontraktor: program ini yaitu program yang perlu diterapkan oleh perusahaan untuk menyatukan karyawan kontraknya agar dapat membaaur dengan budaya perusahaan.
 - c. Rencana suksesi: Yaitu strategi proses awal dari suatu perencanaan hingga dapat menentukan kebutuhan perusahaan, mulai dari memberikan pelatihan serta bimbingan agar terjadi mobilitas karir pada karyawan.

- d. Mengembangkan kepemimpinan melalui kompetensi: Pengembangan diberikan untuk calon-calon pemimpin perusahaan yang berfokus pada kompetensi untuk dapat memimpin kerjasama dan agar mampu membina tim nya dengan baik. Fokus yang paling utama didalam perusahaan pada program ini yaitu untuk mengembangkan calon-calon pemimpin dimasa depan yang dapat memberikan semangat kepada karyawan dan dapat memberi arahan yang baik kepada tim nya.
- e. *Employee branding*: Menciptakan citra perusahaan dengan cara memberikan lingkungan kerja yang nyaman dengan cara melakukan penciptaan *branding*, yaitu strategi yang digunakan untuk menarik dan mempertahankan para *superkeeper*.
- f. Meningkatkan perhatian pemimpin puncak pada perencanaan suksesi: Yaitu strategi dimana pemimpin tertinggi ikut terlibat dalam mengembangkan manajemen talenta agar dapat menciptakan keberhasilan untuk perusahaan.

2.1.3.5 Proses Manajemen Talenta

Menurut Alfred Chandler yang dikutip oleh Cappelli (2018:118) terdapat beberapa proses manajemen talenta yaitu sebagai berikut:

1. Menentukan posisi yang dibutuhkan dengan melihat analisis pekerjaan, perencanaan, dan perkiraan kebutuhan karyawan.
2. Membuat *talent pool* dengan melakukan perekrutan secara internal maupun eksternal untuk mengumpulkan karyawan yang bertalenta.

3. Memiliki calon karyawan yang telah mengisi formulir awal dengan lengkap dan mengikuti wawancara sebagai tahap pemindaian pertama.
4. Menggunakan alat seleksi seperti tes, wawancara, pemeriksaan latar belakang, dan pemeriksaan fisik untuk mengidentifikasi kandidat yang memenuhi syarat sesuai dengan apa yang dipersyaratkan.
5. Menentukan calon karyawan mana saja yang layak serta berkompeten.
6. Melakukan pelatihan, orientasi, dan pengembangan karyawan untuk membantu mereka beradaptasi dengan pekerjaan dan memiliki kemampuan yang diperlukan dari pekerjaan itu.
7. Melakukan penilaian terhadap pekerjaan yang telah mereka lakukan.
8. Memberikan insentif dan kompensasi kepada karyawan agar mereka tetap termotivasi.

Dari penjelasan mengenai proses manajemen talenta dapat disimpulkan bahwa proses manajemen talenta dilakukan untuk menemukan karyawan atau pegawai yang memiliki talenta dengan cara melakukan pengrekrutan terlebih dahulu kemudian wawancara secara berkala agar perusahaan atau instansi dapat secara tepat menemukan karyawan atau pegawai sesuai dengan kriteria perusahaan atau instansi yang dibutuhkannya. Dengan dibuat manajemen talenta ini yaitu untuk memberikan suatu motivasi kepada karyawan secara penuh sampai mempertahankan karyawan agar dapat bekerja dengan baik dan mampu bekerja secara efektif serta efisien.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Manajemen Talenta

Menurut Lance Berger dan Dorothy Berger (2018:134) terdapat lima dimensi alat ukur untuk manajemen talenta, yaitu sebagai berikut:

1. Sumber pencarian karyawan (*Sourcing*), suatu proses disiplin akuisisi bakat yang difokuskan pada saat mengidentifikasi bakat. Adapun indikator-indikatornya yaitu:
 - a. Identifikasi potensi kemampuan.
 - b. Menentukan kandidat karyawan sesuai kualifikasi.
2. Penyetaraan karyawan (*Aligning*) yaitu suatu proses untuk menyatukan karyawan dengan tujuan perusahaan serta kebudayaan perusahaan. Adapun indikator-indikatornya yaitu:
 - a. Memberikan diklat kepada karyawan baru agar efektif.
 - b. Kerjasama pimpinan dengan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. Pemeliharaan Karyawan (*Retain*) yaitu suatu strategi untuk memelihara atau mempertahankan karyawan yang memiliki talenta didalam perusahaan. Adapun indikator-indikatornya sebagai berikut:
 - a. Penyeleksian karyawan internal perusahaan.
 - b. Karyawan berpeluang untuk beralih jabatan.
4. Pengembangan Pegawai (*Learn and Develop*) yaitu suatu proses karyawan untuk mempelajari dan mengembangkan kemampuannya untuk mendapatkan karir yang lebih baik dalam perusahaan. Adapun indikator-indikatornya yaitu:
 - a. Perencanaan karir karyawan.
 - b. Pengembangan keahlian dengan diklat yang terencana.

5. Penghargaan (*Reward*) yaitu suatu hasil implemestasi dengan tujuan untuk memberikan imbalan kepada karyawan secara adil, konsisten, serta sejalan dengan nilai karyawan di mata perusahaan. Adapun indikatornya yaitu:
 - a. Penghargaan dari perusahaan.
 - b. Karyawan diberi tunjangan sesuai prosedur yang berlaku di perusahaan.

2.1.4 *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan)

Sebelum mengemukakan dari berbagai pendapat mengenai apa yang dimaksud *Knowledge Sharing*. Maka perlu mengetahui terlebih dahulu apa yang dimaksud *Knowledge Management* atau manajemen pengetahuan karena *Knowledge Sharing* adalah proses turunan dari *Knowledge Management*.

2.1.4.1 Pengertian *Knowledge Management*

Knowledge atau pengetahuan merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, dan intuisi mendasar yang memberikan suatu lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi, menyatukan pengalaman baru dengan informasi. Suatu organisasi memerlukan *knowledge*, yang tersimpan sebagai repository, rutinitas, praktek dan norma organisasi. Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, maka organisasi perlu sumber daya dan kapabilitas yang tinggi pula, termasuk di dalamnya adalah pengetahuan dalam organisasi dapat diintegrasikan serta mengkoordinasikan sumber daya dan kapabilitas yang ada.

Menurut Muhammad (2020) *knowledge management* adalah sebuah konsep baru di dunia bisnis, dimana konsep ini dapat digunakan guna meningkatkan dan memperbaiki operasional perusahaan dalam mencari keuntungan kompetitif.

Knowledge Management memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan yang lebih maksimal.

Menurut Said et al., (2020) *knowledge management* adalah kegiatan organisasi yang mengelola pengetahuan sebagai asset, dimana dalam berbagai strategi ada penyaluran pengetahuan yang tepat kepada orang yang tepat dalam waktu yang cepat, hingga mereka saling berinteraksi dari berbagai pengetahuan dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari demi peningkatan kinerja dan pengambilan keputusan dilingkup organisasi.

Menurut Davenport dan Prusak (2010) yang dikutip oleh Said et al., (2020) *Knowledge Management*, adalah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan atau *knowledge management* suatu acuan yang dapat dijadikan sebagai pengambilan keputusan. Karena manajemen pengetahuan terdapat proses mengatur, menyebarkan, mengukur, memanfaatkan dan mengirim informasi penting serta keahlian termasuk bagian dari ingatan organisasi yang terletak secara khas dalam lingkup organisasi yang tersusun rapi. Proses pengetahuan tersebut memiliki fungsi sebagai bahan pertimbangan dalam keputusan pada suatu lembaga. Maka dari itu, melalui tahapan tersebut *knowledge management* diturunkan menjadi berbagi pengetahuan atau *knowledge sharing*.

2.1.4.2 Pengertian *Knowledge Sharing*

Knowledge Sharing atau berbagi pengetahuan merupakan suatu wadah bagi karyawan untuk saling mengumpulkan dan membagikan informasi maupun pengetahuan. *Knowledge Sharing* sering dikaitkan dengan suatu metode dari manajemen pengetahuan yang diperuntukan dalam menyajikan dan berbagi pengetahuan, ide-ide, gagasan, pengalaman, dan keahlian dari seorang karyawan dan organisasi, sehingga dapat dijadikan sebagai terbentuknya kerjasama. Dengan adanya *knowledge sharing* bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada seseorang baik yang berada dalam satu perusahaan atau organisasi untuk berbagi pengetahuan baik berupa ide, pengalaman, teknik dan lain sebagainya.

Menurut Andra (2018) *knowledge sharing* merupakan suatu proses sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan mendiseminasikan atau penyebarluasan pengetahuan dan konteks multidimensi antar individu atau antar organisasi melalui metode atau media yang beragam.

Menurut Chen Kai & Ting Deng (2018:34) menyatakan bahwa “*Knowledge sharing is an interpersonal communication that involves the communication and receipt of knowledge and one of the main ways of transferring knowledge is human-like interaction*”.

Menurut Tung, K. Yao (2018:65) menyatakan bahwa “*Knowledge sharing is an important part of improving human resources in organizations. the increase in human resources will be able to provide leverage for every effective process in the organization*”.

Menurut Van den Hoof dan Ridder (2019:283) menyatakan bahwa *“Knowledge sharing is a process in which individuals exchange information, ideas, experiences, both tacit knowledge and explicit knowledge, to produce new knowledge”*.

Menurut Tupamahu, Pelamonia dan Pinoa (2021:286) menyatakan bahwa *“Knowledge Sharing is the behavior of individuals sharing what they have learned and transferring what they already know to those who have a common interest and have found the knowledge useful”*

Menurut Dwihastuti (2021:55) *Knowledge Sharing* atau berbagi pengetahuan adalah sebuah proses untuk dapat membagikan, menyebarkan, dan saling bertukar informasi dan juga pengetahuan antar individu dengan individu lain, individu ke komunitas, dan antar komunitas ke komunitas lainnya untuk dapat mengimplementasikan sesuatu yang lebih baik dan menciptakan pengetahuan baru. Hal ini dilakukan dengan interaksi sosial dan proses komunikasi antara yang memberi pengetahuan serta yang menerima pengetahuan.

Knowledge Sharing atau berbagi pengetahuan yang terjadi dalam organisasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu *tacit knowledge sharing* dan *explicit knowledge sharing*:

1. *Tacit Knowledge Sharing*

Tacit knowledge bersifat sangat personal dan sulit dirumuskan sehingga sulit untuk dikomunikasikan atau disampaikan kepada orang lain. Karena berbentuk perasaan pribadi, intuisi, bahasa tubuh, pengalaman fisik serta petunjuk praktis.

Pengalaman yang diperoleh setiap individu dalam organisasi dapat berbeda-beda berdasarkan keadaan yang tidak dapat diprediksi.

2. *Explicit Knowledge Sharing*

Explicit knowledge adalah sesuatu yang dapat diekspresikan dengan kata-kata dan angka, serta dapat disampaikan dengan bentuk ilmiah. *Knowledge* jenis ini dapat segera diteruskan dari satu individu ke individu lainnya secara formal dan sistematis. *Explicit knowledge* juga dapat dijelaskan sebagai suatu proses, metode, mendapatkan pengetahuan yang bersifat formal, sistematis dan mudah untuk dipelajari dan ditransfer atau dibagikan ke orang lain dalam bentuk dokumentasi. Karena umumnya pengetahuan yang bersifat teori memudahkan para ahli untuk membagi pengetahuannya kepada orang lain melalui buku, artikel, dan jurnal tanpa harus datang langsung untuk mengajari orang tersebut.

Berdasarkan penjelasan tersebut mengenai *Knowledge Sharing* atau berbagi pengetahuan adalah suatu proses berbagi ilmu, kemampuan, pengetahuan, ataupun pengalaman individu dalam suatu organisasi. Baik itu dari individu ke individu sebagai rekan kerja, berbagi ilmu dari individu ke organisasi dan berbagi ilmu dari organisasi ke individu sehingga akan dapat menciptakan pengetahuan baru.

2.1.4.3 Manfaat *Knowledge Sharing*

Knowledge Sharing atau berbagi pengetahuan bermanfaat untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam melihat kesempatan dengan lebih cepat, sehingga dapat menciptakan pengetahuan baru. Selain itu *knowledge sharing* juga sangat bermanfaat bagi para pekerja atau karyawan karena dapat membantu

menyelesaikan masalah-masalah yang sulit diselesaikan dalam pekerjaan sehari-harinya. Dengan *knowledge sharing* seseorang dapat menerima pengetahuan atau solusi yang sudah terbukti berdasarkan pengalaman rekan kerjanya. Manfaat *Knowledge Sharing* atau berbagi pengetahuan yaitu sebagai berikut:

1. Sangat berpengaruh positif terhadap kinerja anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan.
2. Memberikan manfaat dalam menghasilkan modal intelektual bersama sehingga proses pengetahuan menjadi proses implementasi yang penting bagi organisasi.
3. Mendorong penyebaran individu ke seluruh organisasi.
4. Mampu memfasilitasi pengembangan kompetensi.
5. Memberikan keuntungan bagi organisasi atau perusahaan dan memberikan keuntungan untuk mereka yang membagikan ilmunya.
6. Berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif dan berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi organisasi.

2.1.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Knowledge Sharing*

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan menurut Nonaka dan Takeuchi yang dialih bahasakan oleh Setiarso (2018:11) mengidentifikasi faktor yang dapat mempengaruhi *knowledge sharing* meliputi rasa takut (takut dikritik, takut kehilangan pekerjaan, takut menyerahkan kekuasaan) dan kurangnya waktu berbagi. Menurut Nonaka dan Takeuchi yang dialih bahasakan oleh Setiarso (2018:11) membagi faktor penghambat terjadinya *knowledge sharing*. Ada tiga faktor yang dapat

mempengaruhi terjadinya *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan yang meliputi sebagai berikut:

1. Faktor Individu

Faktor individu yaitu rasa percaya diri setiap individu merupakan yang paling penting dalam menentukan sukses tidaknya dalam berbagi pengetahuan.

2. Faktor Organisasi

Faktor organisasi yaitu suasana tidak kondusif dalam budaya organisasi serta nilai dan norma-norma yang didalam organisasi tidak mendukung maka akan menghambat proses berbagi pengetahuan.

3. Faktor Teknologi

Faktor teknologi yaitu kurangnya fasilitas dan teknologi informasi dalam lingkungan kerja akan menghambat proses berbagi pengetahuan.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator *Knowledge Sharing*

Menurut Van den Hohft dan Ridder (2019:287) terdapat dua dimensi dalam *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan yaitu sebagai berikut:

1. *Knowledge Collecting* (Mengumpulkan Pengetahuan)

Knowledge collecting adalah perilaku individu dalam menerima informasi atau mengumpulkan informasi bagi karyawan menggunakan jaringan ilmu pengetahuan bagi organisasi yang mempunyai indikator sebagai berikut:

- a. Mengumpulkan informasi baru dari rekan kerja tanpa meminta.
- b. Mengumpulkan pengetahuan dari rekan kerja tanpa meminta.

c. Mengumpulkan ide baru.

2. *Knowledge Donating*

Knowledge donating adalah perilaku dalam mengkomunikasikan atau membagikan modal intelektual yang dimiliki seseorang kepada orang lain, yang mempunyai indikator sebagai berikut:

- a. Berbagi informasi ketika rekan kerja meminta.
- b. Berbagi pengetahuan ketika rekan kerja meminta.
- c. Berbagi cerita atau pengalaman mengenai pekerjaan.

2.1.5 Motivasi

Motivasi adalah salah satu faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Motivasi pada manusia merupakan unsur yang sangat penting karena sebagai pendorong guna melakukan sesuatu. Mewujudkan kinerja yang tinggi dibutuhkan motivasi oleh karena itu, perusahaan yang ingin mencapai tujuannya harus memberikan perhatian berupa pemberian motivasi kerja pada karyawannya. Dengan kata lain, motivasi kerja yaitu keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan dengan efisien dan ekonomis.

2.1.5.1 Pengertian Motivasi

Menurut Jufrizen, (2018) Motivasi adalah kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena manajer harus memberikan dorongan kepada orang

lain. Agar para karyawan mampu bekerja dengan baik dan tujuan suatu perusahaan dapat tercapai.

Menurut Mc Clelland dalam Melayu Hasibuan (2019:162) menjelaskan bahwa “Motivasi merupakan cadangan energi potensial yang dimiliki seseorang untuk dapat digunakan dan dilepaskan yang tergantung pada kekuatan dorongan serta peluang yang ada dimana energi tersebut akan dimanfaatkan oleh karyawan karena adanya kekuatan motif kebutuhan dasar, harapan dan nilai insentif”

Menurut Wexley & Yukl dalam Sutrisno (2016:110) mengatakan bahwa “Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja dan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang berasal dari dalam dirinya untuk menciptakan kegairahan kerja agar ia mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”

Menurut Robbins dalam Sutrisno (2016:111), motivasi adalah suatu kerelaan seseorang berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Menurut Sri Wiludjeng yang dikutip oleh (Suwarso, 2018) “*Motivation is the force that energizes behavior, gives direction to behavior, and underlies the tendency to persist.*” Motivasi berhubungan erat dengan dorongan atau kekuatan yang berada dalam diri manusia, dan tidak terlihat dari luar.

Menurut Hasibuan yang dikutip oleh Putra et al., (2021), Motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja kepada pegawai

agar mereka dapat bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya mencapai kepuasan.

Berdasarkan pengertian motivasi yang jelaskan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi menjadi salah satu faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Karena motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau untuk bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan, keahlian, dan keterampilan yang mereka miliki untuk mewujudkan tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.5.2 Karakteristik Motivasi dan Faktor Motivasi

Motivasi individu dapat timbul dari dalam diri individu itu sendiri atau disebut dengan motivasi intrinsik dan dapat juga berasal dari luar atau motivasi ekstrinsik. Menurut Robbins dan Judge yang dikutip oleh (Emmanina & Mohd Mahzan, 2021), motivasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Majemuk;
2. Dapat berubah-ubah;
3. Berbeda-beda bagi tiap individu dan;
4. Ada beberapa motif yang tidak disadari oleh individu yang bersangkutan.

Motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat terbagi menjadi dua yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, antara lain: keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat

memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, dan keinginan untuk berkuasa.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang, antara lain: kondisi motivasi, kompensasi yang memadai, *supervise* atau pemimpin yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, dan peraturan yang fleksibel.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Motivasi

Menurut Mc Clelland dalam Melayu S.P. Hasibuan (2019:162), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan prestasi
 - a. Dorongan untuk mengungguli
 - b. Berusaha keras untuk sukses
 - c. Menetapkan target yang tinggi
2. Kebutuhan akan afiliasi
 - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan dia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*)
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of importance*)
 - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
 - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)
3. Kebutuhan akan kekuasaan
 - a. Memiliki kedudukan yang terbaik

- b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan
- c. Senang dengan tugas yang dibebankan

2.1.6 Kinerja Karyawan

Secara umum kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya. Maka dari itu, kinerja menjadi aspek penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan karena hal inilah yang akan menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan melalui kinerja yang ditunjukkan oleh karyawannya sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Saripuddin & Handayani (2017) kinerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu syarat dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan diperoleh dari upaya perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang berpotensi agar dapat meningkatkan hasil kerjanya.

Menurut Muis et al., (2018) kinerja karyawan adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Robbins and Coutler (2018:18) menyatakan bahwa: *“Employee performance is a result achieved by a job in his work according to certain criteria that apply to a job”*.

Menurut Afandi (2018:83) menyatakan bahwa: kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Mangkunegara (2018:67) menyatakan bahwa: kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Harahap & Tirtayasa (2020) kinerja karyawan sebagai salah satu elemen utama yang dapat ditingkatkan apabila karyawan mengetahui apa yang diharapkan kapan dapat berperan serta dinilai atas hasil kinerjanya didasarkan perilaku.

Menurut Kuruppu et al., (2021) menyatakan bahwa: "*Performance means the accomplishment of a given task measured against present know standards of accuracy, competency, cost and speed*".

Menurut Karyono & Gunawan (2021) Kinerja merupakan sebuah hasil kerja dari seseorang pekerja, keseluruhan proses dari sebuah organisasi atau manajemen yang dimana hasil dari pekerjaan tersebut dapat ditunjukkan secara konkrit, dapat diukur dan dapat dibandingkan dengan hasil kerja sebelumnya atau standar yang telah ditentukan.

Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang ataupun sekelompok orang dalam suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan hasil yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan dalam periode waktu tertentu. Dengan memberikan kinerja yang baik akan menjadikan nilai tambah bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai keberhasilan dan membantu perkembangan perusahaan tersebut.

2.1.6.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2018:134), tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

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

memperlihatkan dan mengenal bawahan atau karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawannya.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penilaian kerja bertujuan untuk meningkatkan kualitas karyawan dalam bekerja. Kemudian dengan melakukan penilaian kinerja dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan karyawan dalam bekerja.

2.1.6.3 Manfaat penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2018:134) yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi kerja

Dengan melakukan penilaian kinerja pimpinan maupun karyawan akan memperoleh umpan balik agar dapat memperbaiki pekerjaan atau prestasinya.

2. Memberi kesempatan kerja adil

Dengan melakukan penilaian yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

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

4. Penyesuaian kompensasi

Melalui penilaian kinerja, pemimpin dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi.

5. Kepuasan promosi dan demosi

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

6. Mendiagnosis desain kesalahan pekerjaan

kinerja yang buruk merupakan satu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membant mendiagnosis kesalahan tersebut.

7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Karyawan baru dengan kinerja yang rendah dapat mencermintakn adanya suatu penyimpangan dari proses rekrutmen dan seleksi.

2.1.6.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2019:183) mengemukakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Kemampuan

Bagaimana seorang karyawan diberikan pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan kemampuan yang mereka miliki.

2. Motivasi

Suatu dorongan dan semangat yang diberikan perusahaan maupun diri sendiri untuk menambah gairah kerja karyawan dalam bekerja.

3. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan

Adanya suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang sesuai dengan kemampuan dalam bekerja membuat karyawan menjadi semangat dan akan menambah kinerja karyawan.

4. Hubungan karyawan dan organisasi

Jika karyawan memiliki hubungan yang baik dengan organisasi akan menciptakan suasana yang menyenangkan dan akan meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.6.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins and Coutler (2018:20) mengemukakan dimensi dan indikator kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas dari rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri. Semakin baik kuantitas kerja dalam memenuhi target akan mempercepat dalam pencapaian tujuan perusahaan. Adapun indikatornya yaitu sebagai berikut:

- a. Memiliki kemampuan dari seberapa banyak menghasilkan *output*
- b. Memiliki kemampuan berupa kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan

2. Kualitas kerja

Kualitas kerja menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat

menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian sesuatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Adapun indikatornya yaitu sebagai berikut:

- a. Memiliki kemampuan dalam menunjukkan hasil standar (ketepatan)
- b. Memiliki keterampilan yang baik dalam bekerja

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya. Adapun indikator-indikatornya yaitu:

- a. Menerima dan disiplin atas pekerjaan yang telah ditentukan
- b. Bertanggung jawab atas pekerjaan sesuai dengan arahan dan waktu yang telah ditentukan.

4. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas. Adapun indikator-indikatornya yaitu:

- a. Menjaga hubungan yang kompak dengan *teamwork*
- b. Menjalin kerjasama yang baik dengan pimpinan dan rekan kerja.

5. Inisiatif

Inisiatif adalah kemampuan dalam bekerja dan membuat satu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu. Adapun indikator-indikatornya yaitu:

- a. Kemampuan mengambil keputusan tanpa diperintah.
- b. Menyelesaikan pekerjaan tanpa perintah.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini peneliti mengacu kepada penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan melalui hasil dari berbagai penelitian sebelumnya dijadikan sebagai data pendukung untuk menunjang penelitian ini. Tujuan adanya penelitian terdahulu dapat digunakan sebagai sumber pembandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan agar dapat mengetahui persamaan dan perbedaan penelitian yang sedang dilakukan dengan peneliti terdahulu. Judul penelitian diambil sebagai pembandingan yaitu yang memiliki variabel bebas mengenai Manajemen Talenta dan *Knowledge Sharing* terhadap motivasi sebagai variabel Intervening serta dampaknya terhadap kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Berikut ini adalah tabel 2.1 mengenai beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal-jurnal dan dari penelitian yang sebelumnya telah dilakukan:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Chau Sen wu. 2018 <i>Influence of Creativity and Knowledge Sharing on Performance.</i>	Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> terhadap kinerja karyawan. Bahwa <i>knowledge sharing</i> terhadap kinerja karyawan	a. Variabel bebas menggunakan <i>Knowledge Sharing</i> (berbagai pengetahuan)	a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas <i>influence of creativity</i> b. Objek dan tempat penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Journal of Technology Management in China, Vol. 7 Issue 1</i>	berpengaruh positif dan signifikan.	b. Variabel terikat kinerja	
2.	Sudarijati Setiawan, Bambang. 2019 Pengaruh Manajemen Talenta dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. BDP Bogor Jurnal Visionida. Vol.5. No.1 DOI: https://doi.org/10.30997/jvs.v5i1.1805	Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa Hubungan manajemen talenta dan motivasi memberikan pengaruh yang sangat kuat. Dan secara parsial maupun simultan diketahui bahwa Manajemen Talenta dan Motivasi Kerja berpengaruh positif juga signifikan pada kinerja karyawan	a. Menggunakan variabel Manajemen Talenta, motivasi dan Kinerja	a. Objek dan Tempat Penelitian
3.	Wowiling, Pamela Gwyneth Lapian, S. L. H. V. Joyce Tielung, Maria V. J. 2019	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Manajemen Pengetahuan dan Manajemen Talenta berpengaruh signifikan secara parsial dan	a. Menggunakan variabel bebas manajemen talenta	a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas <i>knowledge management</i> b. Peneliti tidak

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>The Influence Of Knowledge Management and Talent Management On Organizational Effectiveness In Radio Manado</i></p> <p><i>Junal EMBA, Vol.9, No.1</i></p> <p>DOI: https://doi.org/10.35794/emba.v9i1.32969</p>	simultan terhadap Efektivitas Organisasi beberapa Stasiun Radio di Manado.		<p>menggunakan variabel terikat <i>organizational effectiveness</i></p> <p>c. Objek dan tempat penelitian</p>
4.	<p>Nur Ash Shidiq, Miftakhu Rokhman Azizah, Siti Nur. 2019</p> <p>Pengaruh Pelatihan dan Ketepatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PKP-PK PT. Angkasa Pura II Persero)</p> <p>Jurnal Ilmiah Mahasiswa, Bisnis</p>	Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	<p>a. Menggunakan variabel intervensi motivasi.</p> <p>b. Menggunakan variabel terikat kinerja karyawan.</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas pelatihan dan ketepatan kerja.</p> <p>b. Objek dan tempat penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>dan Akuntansi (JIMMBA). Vol.1, No.1</p> <p>DOI: https://doi.org/10.32639/jimmba.v1i1.398</p>			
5.	<p>Kartono. 2020</p> <p><i>Knowledge Sharing, Individual Innovation Capability and Organizational Commitment to Performance Of Employees</i></p> <p>Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan. Vol.14, No.2</p> <p>DOI: https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2020.v14.i02.p02</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh <i>knowledge sharing</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>a. Terdapat variabel bebdan <i>Knowledge Sharing</i>.</p> <p>b. Terdapat variabel terikat kinerja</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas <i>individual innovation capability</i>, dan <i>organizational commitment</i>.</p> <p>b. Objek dan tempat penelitian.</p>
6.	<p>Septiadi, Muhammad Dede</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan</p>	<p>a. Terdapat variabel motivasi</p>	<p>a. Objek dan tempat penelitian.</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Marnisah, Luis Handayani, Susi. 2020</p> <p>Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Brawijaya Utama Palembang</p> <p>Jurnal Nasioanl Manajemen & SDM. Vol.1. No.1</p> <p>DOI: https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v1i01.5</p>	<p>bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>dan variabel kinerja karyawan</p>	
7.	<p>Putra, Aditthia Pratama Purwanto, Arief Suci,Rahayu Puji 2021.</p> <p>Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Intervening Pada Pt Pln (Persero)</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai intervening, bahwa motivasi memediator korelasi beban kerja terhadap kinerja karyawan. Kemudian motivasi juga</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja karyawan b. Motivasi sebagai Intervening</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas kepuasan kerja dan beban kerja. b. Objek dan tempat penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Jurnal Ilmu Manajemen (JIM), VoL.7</p> <p>Doi: https://doi.org/10.35446/dayasaing.v9i2.1183</p>	memediator korelasi kepuasan kerja terhadap kinerja		
8.	<p>Desriandi, Riza Suhaili, Neviyarni. 2021</p> <p>Pengaruh Bakat Terhadap Motivasi Belajar Siswa Dalam Proses Belajar Dan pembelajaran</p> <p>Jurnal Edukasi. Vol.1, No.2</p> <p>Doi: https://doi.org/jurnaledukasi.stkipabdi</p>	Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa manajemen bakat berpengaruh signifikan pada motivasi	a. Menggunakan variabel bakat atau manajemen talenta dan motivasi	a. Objek dan tempat penelitian
9.	<p>Khaerana, Khaerana Mangiwa, Berlin. 2021</p> <p>Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap Kinerja</p>	Berdasarkan hasil penelitian bahwa <i>knowledge sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<p>a. Menggunakan variabel bebas <i>knowledge sharing</i> dan</p> <p>b. menggunakan variabel terikat</p>	a. Objek dan tempat penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Karyawan Pada PT PLN (Persero)</p> <p>Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo. Vol.7, No.2</p> <p>DOI: http://dx.doi.org/10.35906/jurman.v7i2.919</p>		kinerja karyawan.	
10.	<p>Majid, Abdul Hakim, Adi Lukman</p> <p>Assadam, Elvina. 2021</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi</p> <p>Jurnal Analisis Sistem Pendidikan Tinggi Indonesia. Vol.5, No.1</p>	Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan mengenai motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	a. Menggunakan variabel motivasi dan kinerja karyawan	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai moderasi.</p> <p>b. Objek dan tempat penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	DOI: https://doi.org/10.36339/jaspt.v5i1.396			
11.	<p>Fithratun Nisak, Setya Prihatiningtyas. 2021</p> <p>Pengaruh Penerapan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Unit Margomulyo</p> <p>Aplikasi Administrasi: Media Analisa Masalah Administrasi Vol.24, No.2</p> <p>DOI: https://doi.org/10.30649/aamama.v24i2.126</p>	Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan mengenai pengaruh penerapan manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	a. Menggunakan variabel manajemen talenta sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	a. Objek dan tempat penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
12.	<p>Aziz, Abdul, 2022</p> <p><i>Talent Management : Effects on Organizational Performance in Creating Competitive Advantage</i></p> <p><i>International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR), Vol.6, No. 4</i></p> <p>Doi: https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh manajemen talenta berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>a. Terdapat variabel manajemen talenta</p>	<p>a. Objek dan tempat penelitian</p>
13.	<p>Abadi, Indra & Nur, Yuwari, 2022.</p> <p>Pengaruh Manajemen Talenta, <i>Knowledge Sharing</i>, Dan Modal Psikologi Terhadap Perilaku Inovatif Dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh manajemen talenta, dan <i>Knowledge Sharing</i> terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial. Kemudian hasil</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan manajemen talenta dan <i>knowledge sharing</i>. b. Variabel terikat menggunakan</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas modal psikologi. b. Tidak menggunakan variabel intervening perilaku inovatif.</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pada Bank Syariah Di Kota Makassar</p> <p><i>Nobel Management Review, Vol.3, No.4</i></p> <p>Doi: https://doi.org/10.37476/nmar.v3i4.3514</p>	<p>dari pemediasi manajemen talenta, <i>knowledge sharing</i> dapat memediasi secara positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>kinerja karyawan</p> <p>c. Memiliki kesamaan tempat pada bank</p>	<p>c. Objek penelitian</p>
14.	<p>Sitti Rizki Mulyani, Muhammad Ridwan, Rio Andihika Putra, Vicky Brama Kumbara, Yulanda Putri. 2022</p> <p><i>Effect of Knowledge Management and Talent Management on Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable</i></p> <p>Jurnal IPTEKS Terapan. Vol.16, No.2</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. manajemen talenta berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>a. Menggunakan variabel bebas manajemen talenta.</p> <p>b. Menggunakan variabel terikat kinerja karyawan</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas <i>Knowledge management</i></p> <p>b. Peneliti tidak menggunakan variabel intervening kepuasan kerja.</p> <p>c. Objek dan tempat penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	DOI: https://doi.org/10.2216/jit.v%25vi%25i.1060			
15.	<p>Agustine Pariesti, Usup Riassy Christa, Meitiana. 2022</p> <p>Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan</p> <p><i>Journal Of Environment and Management. Vol.3, No.1</i></p> <p>DOI: https://doi.org/10.37304/jem.v3i1.4284</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa kompetensi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja, namun dengan melalui motivasi kompetensi berpengaruh terhadap kinerja dalam hubungan ini motivasi merupakan variabel mediasi penuh (<i>full mediator</i>) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui motivasi. Variabel motivasi dalam hubungan ini merupakan variable mediasi</p>	<p>a. Menggunakan variabel terikat kinerja pegawai atau karyawan. Dan</p> <p>b. Motivasi sebagai variabel intervening</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas Kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional.</p> <p>b. Objek dan tempat penelitian.</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		parsial (<i>partial mediator</i>)		
16.	<p>Fikri, Faizul Laily, Nur. 2022</p> <p>Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Inovatif sebagai Variabel Intervening</p> <p>Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen. Vol.11, No.7</p> <p>DOI: http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa pengaruh langsung <i>knowledge sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>knowledge sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif serta perilaku inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>a. Menggunakan variabel bebas <i>knowledge sharing</i> dan</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas motivasi</p> <p>b. Peneliti tidak menggunakan perilaku inovatif sebagai variabel intervening</p> <p>c. Objek dan tempat</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Sedangkan hasil penelitian untuk menunjukkan pengaruh tidak langsung <i>knowledge sharing</i> terhadap kinerja karyawan melalui perilaku inovatif sebagai variable intervening berpengaruh positif dan signifikan serta pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui perilaku inovatif sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan		
17.	Azhari, Muhamad Ihsan Priyono, Bambang Suko. 2022 <i>Knowledge Sharing Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan mengenai pengaruh <i>knowledge sharing</i> (berbagi pengetahuan) terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan.	a. Menggunakan variabel bebas <i>knowledge sharing</i> . b. Menggunakan variabel terikat kinerja	a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas kompetensi . b. Peneliti tidak menggunakan variabel intervening <i>organizational citizenship</i>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Jurnal Ekonomi Bisnis. Vol.6, No.1</p> <p>DOI: https://doi.org/10.37339/e-bis.v6i1.863</p>			<p><i>behavior (OCB).</i></p> <p>c. Objek dan tempat penelitian.</p>
18.	<p>Sumiati, Vilkades &. 2023</p> <p>Pengaruh Manajemen Talenta Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perumahan Rakyat,Kawasan Permukiman Dan Pertanahan Provinsi Sumatera Barat</p> <p>Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan. VoL.3, No.1</p> <p>DOI: https://doi.org</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan manajemen talenta dan</p> <p>b. variabel terikat menggunakan kinerja karyawan</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas motivasi dan tidak menggunakan variabel terikat prestasi kerja</p> <p>b. Objek dan tempat penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<u>/10.46306/vls.v3i1.201</u>			
19.	<p>Kinerja, Terhadap Puskesmas, Pegawai Baru, Koto. 2023</p> <p>Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i>, standar SOP tugas terhadap kinerja pegawai puskesmas koto baru</p> <p><i>Indonesian Journal Of Thousand Literacies</i>. VoL.1, No.5</p> <p>DOI: https://doi.org/10.57254/ijtl.v1i5.49</p>	Berdasarkan hasil penelitian bahwa <i>knowledge sharing</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai atau karyawan	<p>a. Variabel bebas menggunakan <i>knowledge sharing</i>. Dan</p> <p>b. variabel terikat menggunakan kinerja pegawai atau karyawan</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas standar SOP.</p> <p>b. Objek dan tempat penelitian</p>
20.	<p>Noverahman, Montela Putra, Ramdhani Bayu</p>	Berdasarkan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai atau karyawan	<p>a. Menggunakan variabel intervensi motivasi. Dan</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas pengembangan karir</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Ramadhan, Muhamad Fikri. 2023</p> <p>Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor BPBD Kabupaten Agam</p> <p>Publikasi Riset Mahasiswa Manajemen. Vol.4, No.2</p> <p>DOI: https://doi.org/10.35957/prmm.v4i2.4567</p>		b. menggunakan variabel terikat kinerja pegawai atau karyawan	dan disiplin kerja. b. Objek dan tempat penelitian.
21.	<p>Yusuf Novriyan, Aditya Indriasari, Ika Violinda, Qristin. 2023</p> <p>Pengaruh Manajemen Talenta dan <i>Workforce Agility</i></p>	Berdasarkan hasil penelitian bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	<p>a. Menggunakan variabel bebas manajemen talenta. Dan</p> <p>b. menggunakan variabel terikat kinerja karyawan</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas <i>workforce agility</i>.</p> <p>b. Objek dan tempat penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Terhadap Kinerja Karyawan PT. HUTAN MAKMUR INDONESIA</p> <p>Jurnal Manajemen dan Bisnis (MANABIS). Vol.2, No.1</p> <p>DOI: https://doi.org/10.54259/manabis.v2i1.1548</p>			
22.	<p>Review, Soetomo Business. 2023</p> <p>Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> dan <i>Individual Capability</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT.PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Gresik</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian bahwa <i>knowledge sharing</i> terhadap motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Kemudian <i>knowledge sharing</i> terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>a. Menggunakan variabel bebas <i>knowledge sharing</i>.</p> <p>b. Menggunakan variabel intervensi motivasi kerja.</p> <p>c. Menggunakan variabel terikat kinerja karyawan.</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas <i>Individual Capability</i>.</p> <p>b. Objek dan tempat penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Soetomo <i>Business Review. Vol.4, No.3</i> DOI: https://ejournal.unitomo.ac.id			
23.	Ristian, Willy Ehksan, Muhamad. 2023 <i>The influence of talent management self afficay and employee engagement on employee performance</i> <i>Enrichment (Journal Of Management). Vol.13, No.2</i> DOI: https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i2.1323	Berdasarkan hasil penelitian bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	a. Menggunakan variabel bebas manajemen talenta dan b. variabel terikat kinerja karyawan	a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas <i>self efficacy</i> dan <i>employee engagement</i> b. objek dan tempat penelitian
24.	Jenni Elfrida, Jenni Elfrida Arie Hendra Saputro, Arie	Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa manajemen talenta	a. Menggunakan variabel bebas manajemen	a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas motivasi

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Hendra Saputro.2023</p> <p>Pengaruh Manajemen Talenta dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BJB Syariah Cabang Bandung</p> <p><i>JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), Vol.9, No.4</i></p> <p>DOI: https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i4.1376</p>	<p>berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja secara parsial, motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja secara parsial, dan manajemen talenta dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja secara simultan.</p>	<p>n talenta dan</p> <p>b. variabel terikat kinerja karyawan.</p>	<p>b. Objek dan tempat penelitian</p>
25.	<p>Kadir, Nurida Abdul</p> <p>Ariprabowo, Tri. 2023</p> <p>Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> dan <i>Individual Innovation Capability</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT ISS</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa <i>knowledge sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>a. Menggunakan variabel bebas <i>knowledge sharing</i> dan</p> <p>b. menggunakan variabel terikat kinerja karyawan.</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas <i>individual innovation capability</i>.</p> <p>b. Objek dan tempat penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Indonesia Cabang Surabaya</p> <p><i>Journal Of Sustainability Business Research. Vol.4, No.1</i></p> <p>DOI: https://doi.org/10.36456/jsbr.v4i1.7129</p>			
26.	<p>Perkebunan, P T Pekanbaru, Nusantara V. 2023</p> <p>Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening pada</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis. Vol.13, No.2</p> <p>DOI: https://doi.org/10.35797/jab.13.2.75-83</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. manajemen talenta mempengaruhi keterikatan karyawan secara signifikan dan positif, keterikatan karyawan memberikan dampak yang secara signifikan dan positif berpengaruh kepada kinerja karyawan,</p>	<p>a. Menggunakan variabel bebas manajemen talenta.</p> <p>b. Menggunakan variabel terikat kinerja karyawan</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel intervening keterikatan karyawan.</p> <p>b. Objek dan tempat penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		manajemen talenta memberikan dampak yang secara signifikan dan positif berpengaruh kepada kinerja karyawan dengan melibatkan keterikatan karyawan sebagai variabel intervening.		
27.	<p>Sulistiyorini Octavia, Ayu nurafini Setyarini, Any. 2023</p> <p>Pengaruh, <i>Knowledge Sharing</i>, Motivasi terhadap kinerja dengan <i>Learning Organization</i> sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kader Desa Cabean Demak)</p> <p>Endunomika. Vol.7, No.2</p>	Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa <i>knowledge sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	<p>a. Menggunakan variabel bebas <i>knowledge sharing</i>.</p> <p>b. Menggunakan variabel terikat kinerja karyawan.</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel intervening <i>learning organization</i></p> <p>b. Objek dan tempat penelitian.</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	DOI: http://dx.doi.org/10.29040/jie.v7i2.8170			
28.	Obelafu, Philip Jamaludin, Asep. 2023 <i>The Effect of Talent Management and Work Motivation on Employee Performance at PT Cipta Niaga Semesta</i> Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi. Vol.4, No.2 DOI: https://doi.org/10.5583/invest.v4i2.593	Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa <i>talent management</i> dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	a. Menggunakan variabel manajemen talenta dan motivasi.	a. Objek dan tempat penelitian

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, (2023)

Berdasarkan penelitian terdahulu yang tertera pada tabel 2.1 dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel, tempat atau ojek penelitian serta terdapat perbedaan mengenai variabel independen, intervening dan depenen. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti bahwa sudah banyak

penelitian yang menggunakan variabel manajemen talenta, *knowledge sharing*, motivasi dan kinerja karyawan sehingga peneliti dapat merujuk pada penelitian sebelumnya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menjelaskan mengenai hubungan antara variabel yang akan diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung. Hubungan tersebut dikuatkan berdasarkan teori atau penelitian sebelumnya. Variabel bebas pada penelitian ini yaitu manajemen talenta dan *knowledge sharing*, variabel interveningnya yaitu motivasi dan variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan. Maka hubungan dalam penelitian ini yaitu manajemen talenta dan *knowledge sharing* terhadap motivasi serta dampaknya pada kinerja karyawan.

2.2.1 Hubungan Manajemen Talenta dan *Knowledge Sharing*

Manajemen talenta dan *knowledge sharing* memiliki hubungan sangat erat dan saling mempengaruhi dalam konteks pengembangan sumber daya manusia dan produktivitas perusahaan. Manajemen talenta adalah salah satu strategi yang digunakan organisasi atau perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta. Manajemen talenta dapat menjamin adanya karyawan yang berpotensi dan karyawan yang memiliki talenta harus didukung dengan pengetahuan agar terus berkembang dan dapat dikelola oleh perusahaan dengan sistem manajemen yang tepat. Manajemen talenta yang kuat berguna untuk mempertahankan karyawan yang berbakat. Kemudian *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan adalah salah satu strategi perusahaan untuk mengembangkan karyawannya.

Knowledge sharing dapat membantu menciptakan iklim kerja yang kolaboratif dimana karyawan merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan pribadi mereka. Dengan hal tersebut dapat meningkatkan motivasi, kinerja karyawan dan loyalitas. Hal tersebut didukung oleh peneliti sebelumnya yang dilakukan oleh Yusuf Novrian (2023), dan Sulistyorini (2023) menyatakan bahwa manajemen talenta dan *knowledge sharing* memiliki hubungan. Penelitian tersebut didukung oleh hasil penelitian dari (Aziz, 2022), dan Abadi & Nur (2022) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara manajemen talenta dan *knowledge sharing*. Dan didukung kuat oleh hasil penelitian Kartono (2020) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara manajemen talenta dan *knowledge sharing*.

Pada dasarnya manajemen talenta dan *knowledge sharing* dapat memfasilitasi pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Pengalaman dan pengetahuan yang dibagikan oleh individu atau karyawan yang lebih berpengalaman dapat menjadi sumber pembelajaran bagi karyawan baru yang sedang merintis atau berkembang. Sehingga dapat meningkatkan talenta individu, meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Penerapan Manajemen Talenta Terhadap Motivasi

Seiring berjalannya waktu yang semakin cepat dan serba praktis ini, *human capital management* tengah memasuki babak baru dengan munculnya istilah *management* talenta. Karena *stakeholder* berusaha dengan sekuat tenaga untuk menarik karyawan atau pegawai ke perusahaan namun hanya meluangkan sedikit waktu dalam menggunakan dan mengelola talentanya. Pengelolaan talenta yang

baik dapat membantu perusahaan dengan cepat menemukan orang-orang terbaik untuk bisnis, secara efektif mengembangkan dan memanfaatkan bakat mereka, menyelaraskan usaha mereka dengan tujuan perusahaan, dan mempertahankan performa terbaik dalam perusahaan.

Peningkatan kinerja karyawan pada sebuah perusahaan dapat dilakukan dengan cara menarik karyawan yang bertalenta dan memiliki kredibilitas tinggi yang selanjutnya akan dikembangkan dan dipertahankan oleh perusahaan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk senantiasa meningkatkan kinerja adalah dengan cara memotivasi setiap karyawan. Hal ini dilakukan agar memberikan apresiasi bagi setiap individu karyawan itu sendiri dan memberikan rasa bahwa karyawan dilibatkan dan dapat mendukung jalannya kegiatan organisasi serta dapat membangun nilai tambah. Pada dasarnya motivasi adalah suatu hal yang penting bagi karyawan agar senantiasa dapat memberikan kontribusi yang positif untuk perusahaan.

Hal tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Desriandi & Suhaili (2021) menyatakan bahwa pengaruh manajemen talenta akan diperoleh atau diwujudkan dengan adanya dorongan yang kuat dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Karena, motivasi adalah usaha sadar untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang untuk mendorong hatinya untuk berbuat sesuatu guna untuk mencapai hasil dan tujuan tertentu. Penelitian tersebut didukung kuat juga oleh Sudarijati & Setiawan (2019) dan Sumiati (2023) hasil penelitian ini menyatakan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh signifikan

positif terhadap motivasi kerja dan menunjukkan bahwa manajemen talenta dan motivasi kerja berpengaruh sangat kuat.

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh terhadap motivasi kerja. karena jika semakin meningkatnya motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka dapat meningkatkan talenta yang dimiliki oleh karyawan. Sehingga akan lebih memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya lebih baik lagi dan semangat mengembangkan bakat yang dimiliki karyawan tersebut.

2.2.3 Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Motivasi

Dalam *knowledge management* atau manajemen pengetahuan, *knowledge sharing* merupakan bagian penting yang harus dimiliki dan menjadi kunci perusahaan atau organisasi untuk menjadi sukses. Dengan *knowledge sharing* yang tinggi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam perusahaan, karena motivasi kerja mempunyai peran penting dalam rangka mendukung untuk tercapainya tujuan perusahaan. Motivasi kerja dapat memberikan dampak positif untuk meningkatkan keefektipan perusahaan, serta dapat meningkatkan kinerja dan semangat kerja karyawan.

Hal tersebut didukung dan dikuatkan oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Soetomo (2023), (Kinerja et al., 2023), dan Fikri & Laily (2022), menyatakan bahwa *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Berdasarkan dari penelitian terdahulu mengenai *knowledge sharing* terhadap motivasi maka dapat dikatakan bahwa

knowledge sharing atau berbagi pengetahuan memiliki peranan yang sangat penting dalam kehidupan suatu perusahaan dalam rangka meningkatkan produktivitas dan kompetensi karyawan. *Knowledge sharing* merupakan hasil dari motivasi kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Hal tersebut dapat memberikan implikasi bahwa motivasi kerja membuat karyawan mau untuk berbagi pengetahuan terhadap pengetahuan yang lainnya.

2.2.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam mendapatkan kinerja karyawan yang optimal, maka perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin agar karyawan dapat mengerjakan tugasnya dengan baik dan menghasilkan hasil yang maksimal. Namun dalam realitanya, manajemen perusahaan tentu akan menjumpai berbagai permasalahan yang dapat mengganggu kinerja karyawan. Manajemen perusahaan dituntut untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menjadi pemicu dari tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan serta membuat kebijakan seperti apa yang dibutuhkan oleh perusahaan agar kinerja karyawannya dapat berjalan dengan maksimal sesuai harapan perusahaan.

Salah satu faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Karena semakin tinggi tingkat motivasi karyawan tentu akan membuatnya semakin semangat dalam bekerja dan akan berdampak baik pada kinerjanya dan motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Upaya peningkatan kinerja karyawan agar dapat

melaksanakan tugas yang ada sebaik mungkin memerlukan sikap dasar pegawai terhadap diri sendiri, kompetensi, talenta, pekerjaan saat ini serta gambaran mereka mengenai peluang yang bisa diraih dalam struktur organisasi yang ada. Motivasi mampu meningkatkan kinerja karyawan. Karena karyawan jika merasakan motivasi dalam bekerja mereka akan mampu berubah dan akan mencari cara bagaimana bisa membuat atau mengerjakan hasil pekerjaannya secara maksimal.

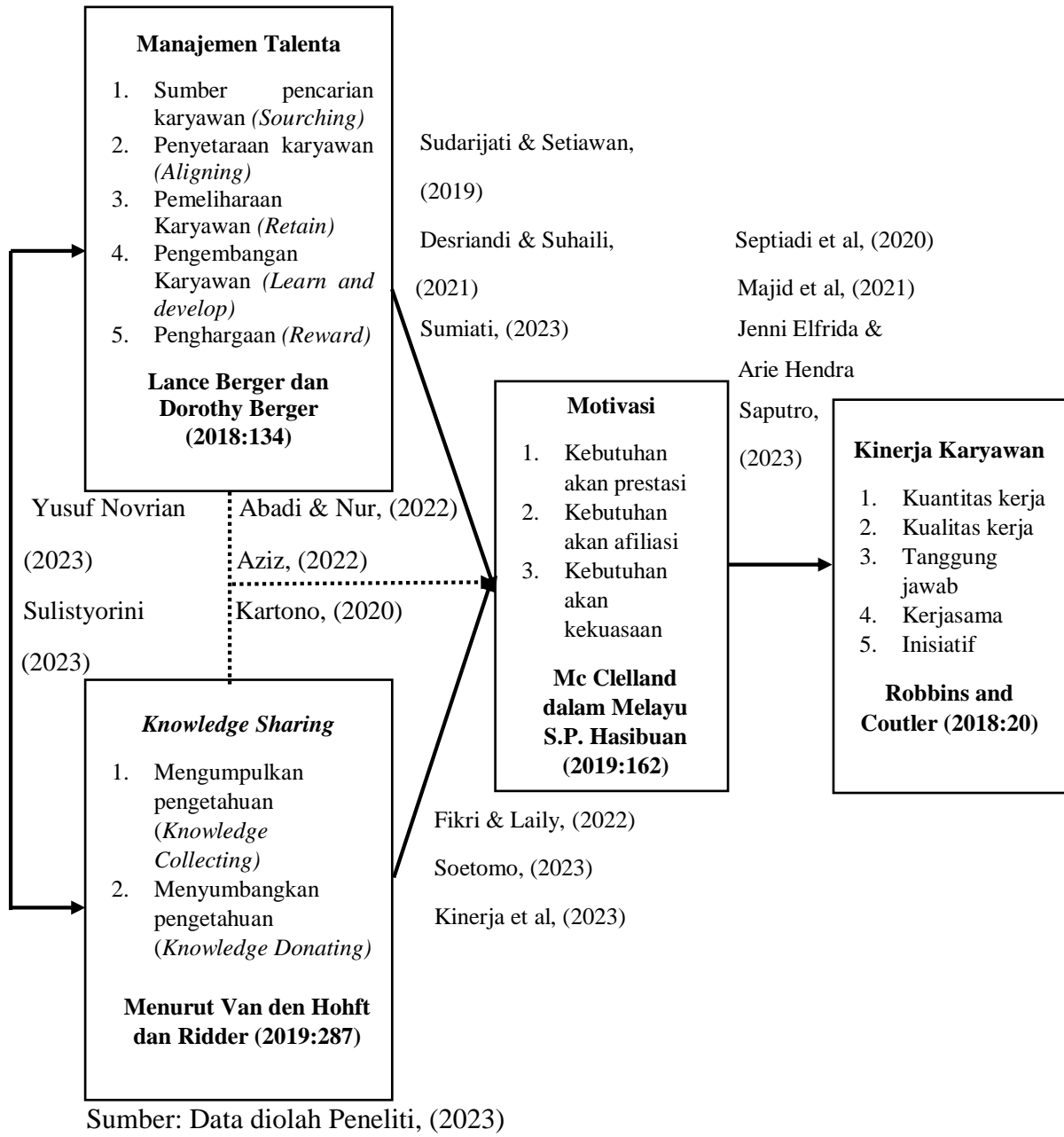
Hal tersebut didukung kuat oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Septiadi et al (2020), Jenni Elfrida & Arie Hendra Saputro (2023) dan Majid et al (2021) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu mengenai motivasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh nyata terhadap kinerja sehingga bila motivasi kerja tinggi maka kinerja pegawai juga akan tinggi, sebaliknya bila motivasi kerja rendah maka kinerja pegawai juga akan rendah. Motivasi digunakan sebagai alat penggerak seorang individu untuk melakukan tindakan dalam pelaksanaan kinerja. Maka dari itu, pentingnya seorang pemimpin mengupayakan agar karyawan melaksanakan tugas dengan hasil yang memuaskan. Karena pada dasarnya setiap karyawan memiliki kemampuan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang berbeda. Dengan adanya dorongan atau motivasi mampu memberikan kesempatan karyawan untuk mengembangkan potensi dan kreatifitasnya. Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah peneliti uraikan sebelumnya, maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa berpengaruh positif dan signifikan antara

variabel manajemen talenta dan *knowledge sharing* terhadap motivasi serta dampaknya pada kinerja karyawan.

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang diteliti sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis. Hubungan antar variabel tersebut harus dapat menjawab jenis dan jumlah rumusan masalah penelitian. Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan antar variabel dalam paradigma penelitian pada halaman selanjutnya:



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2020:99) Hipotesis penelitian adalah suatu pernyataan sementara atau dugaan sementara yang paling memungkinkan yang masih harus dicari kebenarannya. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran, maka penulis menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh penerapan manajemen talenta terhadap motivasi
2. Terdapat pengaruh *knowledge sharing* terhadap motivasi
3. Terdapat pengaruh penerapan manajemen talenta dan *knowledge sharing* terhadap motivasi secara simultan
4. Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan