

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

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

2.1.1 Pengertian Manajemen

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

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

Merujuk pada Anang Firmansyah dan Budi W. Mahardhika (2018:4)

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

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

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

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

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

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

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

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

1. Perencanaan Perencanaan adalah fungsi manajemen yang sangat penting sebab, apa yang dideskripsikan dalam perencanaan merupakan sebuah keputusan, arah

kebijakan dan harapan yang harus diraih, dengan perencanaan yang tepat fungsi dari manajemen sendiri akan berjalan dengan baik dan benar.

2. Pengorganisasian Direksi memberikan otoritas pekerjaan dan alokasi biaya secara keseluruhan, pemimpin di tingkat unit bisnis membagi tugas pada para manajer, sedangkan manajer mengatur dan mengalokasikan pekerjaan pada tingkat operasional dan teknis.
3. Memimpin Fungsi memimpin diantaranya adalah mengarahkan dan menggerakkan bawahannya sesuai dengan tingkat kewenangannya.
4. Pengendalian Fungsi pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa proses telah berjalan sesuai dengan rencana dan prinsip-prinsip yang sudah diterapkan.

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

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

Melalui pengertian tersebut dapat disimpulkan secara umum manajemen menempatkan fungsi perencanaan (*planning*) sebagai proses awal dalam setiap kegiatan. Meski demikian Massie menempatkan urutan pengambilan keputusan (*decision making*) dan pengorganisasian (*organizing*) sebelum perencanaan itu sendiri. Hipotesis penulis, Massie ingin mengatakan bahwa, sebuah perencanaan hadir dari sebuah keputusan dan pengorganisasian. Jika demikian, pendapat Massie dan pakar lainnya tidak ada perbedaan prinsip, sebab kesemuanya menganggap perencanaan adalah keputusan strategis yang dapat dijalankan sesuai dengan kinerja

yang sudah ditetapkan.

2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

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

1. Manusia (*Man*) Sarana utama bagi setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah manusia. Tanda adanya manusia, manajer tidak akan mungkin dapat mencapai tujuannya. Manusia adalah orang yang mencapai hasil melalui kegiatan orang-orang lain.
2. Uang (*Money*) Untuk melakukan berbagai aktivitas perusahaan diperlukan uang. Uang yang digunakan untuk membayar upah atau gaji, membeli bahan-bahan, dan peralatan.
3. Bahan-Bahan (*Material*) Material merupakan faktor pendukung utama dalam proses produksi, dan sangat berpengaruh terhadap kelancaran proses produksi, tanpa adanya bahan maka proses produksi tidak akan berjalan.
4. Mesin (*Machines*) Dengan kemajuan teknologi, penggunaan mesin-mesin sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.
5. Metode (*Methods*) Untuk melakukan kegiatan-kegiatan agar berhasil, manusia dihadapkan pada berbagai alternatif metode atau cara melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, metode merupakan sarana manajemen untuk mencapai tujuan.
6. Pasar (*Markets*) Pasar merupakan sarana yang tidak kalah penting dalam manajemen, karena tanda adanya pasar, hasil produksi tidak akan ada artinya sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang berperan penting sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas perusahaan, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan 2019:10). Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi (Handoko 2018:4),.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (Mangkunegara 2018:2). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia antara lain meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengerahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan,

kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian (Malayu S.P Hasibuan 2016:34).

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

8. Pengintergrasian (*integration*), adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan Pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan (*maintenance*), adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas Pegawai, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
10. Kedisiplinan, merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
11. Pemberhentian (*separation*), adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

2.1.3 Manajemen Talenta

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

Merujuk pada (Sitorus et al., 2022) bahwa:

“manajemen talenta adalah proses dalam memastikan perusahaan dalam memenuhi posisi penting yang ada untuk memimpin perusahaan di masa mendatang dan menentukan posisi agar memberi dukungan kepada perusahaan. Manajemen talenta diartikan sebagai usaha yang telah direncanakan perusahaan dengan menggabungkan penerapan praktek SDM yang meliputi penilaian serta perekrutan.”

Kemampuan para eksekutif dan informasi dewan secara signifikan mempengaruhi pelaksanaan pekerja dengan hasil bahwa kemampuan dewan dan

informasi para eksekutif secara signifikan mempengaruhi pelaksanaan perwakilan dan sementara itu sangat mempengaruhi pelaksanaan pekerja (Tamaladan Fadili 2021).

Manajemen talenta adalah serangkaian proses SDM organisasi terpadu yang dirancang untuk mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan produktif, terhadap karyawan yang terlibat (Pella dan Inayati 2011),.

Merujuk pada Armstrong (Sopiah & Sangadji, 2018) menyatakan bahwa:

“Manajemen bakat adalah identifikasi, pengembangan dan manajemen portofolio bakat yaitu jumlah, tipe dan kualitas para karyawan yang akan mencapai sasaran operasional strategis perusahaan secara efektif. Fokusnya adalah pada pentingnya melakukan identifikasi terhadap portofolio bakat yang optimal, dengan menghitung dampak investasi pada kemampuan perusahaan untuk mencapai sasaran strategis dan operasional yang sesuai atau melebihi dari yang diharapkan”

Merujuk pada Nisa (Firdaus dan Rahmi, 2021), indikator untuk mengukur manajemen talenta adalah :

1. Pemetaan Talenta Karyawan Berfungsi untuk mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi dan kompetensi sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Pengembangan Karyawan Bertalenta Pengembangan dan pembinaan karyawan bertalenta dilakukan agar karyawan sesuai dengan harapan perusahaan serta memiliki kesiapan untuk menduduki jabatan struktural yang dicalonkan
3. Penempatan Karyawan Bertalenta Karyawan ditempatkan sesuai talenta, potensi dan kompetensi yang dimiliki sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi yang maksimal untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

4. Mempertahankan Karyawan Bertalenta Perusahaan memberikan penghargaan finansial dan non finansial berdasarkan kinerja sebagai upaya untuk mempertahankan motivasi dan loyalitas karyawan.

2.1.3.1 Kerangka Kerja Manajemen Talenta

Proses yang dilakukan dalam manajemen talenta terdiri dari komponen-komponen inti yang membentuk kerangka kerja manajemen talenta (Darmin A Pella 2019:56),. Komponen inti tersebut meliputi berbagai proses sebagai berikut:

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

sehingga talenta-talenta tersebut akan bertahan dan tetap berusaha memberikan kontribusi secara maksimal.

5. Proses pendidikan dan pelatihan, berkaitan dengan upaya yang dilakukan organisasi dalam memberikan kesempatan dan fasilitas kepada talenta yang berada dalam organisasi untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan melalui program-program pengembangan dan pelatihan yang memberikan peningkatan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perubahan lingkungan bisnis.
6. Proses pengembangan kaderisasi, berkaitan dengan upaya organisasi untuk menjaga ketersediaan talenta-talenta yang akan mengisi posisi penting dalam organisasi. Pengembangan kaderisasi meliputi kegiatan investasi dan pengembangan kemampuan talenta yang ada dalam organisasi untuk dapat memiliki kualifikasi sebagai pemimpin atau komponen inti dalam organisasi di masa depan.

2.1.3.2 Tujuan Manajemen Talenta

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

1. Untuk mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh persaingan.
2. Untuk memperoleh calon pengganti untuk posisi kunci eksekutif.
3. Untuk memungkinkan adanya saling pengisian antar eksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis, sehingga dapat mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya

internal yang ada dalam perusahaan.

4. Untuk mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik.
5. Untuk membangun budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerjanya di puncak potensinya.
6. Untuk memastikan adanya peluang-peluang bagi Pegawai yang paling bertalenta untuk dapat meningkat dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas.
7. Agar dapat mempromosikan adanya keragaman eksekutif (berdasarkan jenis kelamin, latar belakang etnis, dan usia) dalam posisi kunci, yang mencerminkan karakteristik pelanggan dan kelompok talenta yang luas. melebihi perspektif manajer Pegawai tersebut.
8. Untuk dapat menyusun proses asesmen Pegawai berpotensi yang hasilnya Untuk membangun rasa memiliki perlunya Pegawai bertalenta baik, membuka peluang yang tidak terbatas bagi Pegawai yang istimewa, dan mengembangkan Pegawai untuk kepentingan perusahaan.

Beberapa tujuan pelaksanaan manajemen talenta di atas menunjukkan kunci dari manajemen talenta adalah upaya untuk memahami bagaimana manajemen talenta cocok dan selaras dengan keseluruhan upaya serta fungsi SDM untuk meningkatkan kinerja perusahaan ataupun organisasi.

2.1.3.3 Karakteristik Manajemen Talenta

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

1. Memiliki pemikiran berorientasi pengembangan. Organisasi dengan manajemen talenta yang memiliki orientasi pada pengembangan akan menempatkan pengembangan Pegawai sebagai prioritas tinggi.
2. Menerapkan budaya kinerja tinggi. Organisasi yang menerapkan budaya kinerja tinggi akan selalu berupaya menentukan dasar pengukuran kinerja untuk setiap posisi dalam organisasi, yang menjadi acuan dalam penilaian dan pemberian kompensasi.
3. Adanya dukungan manajemen atau pemimpin organisasi. Manajemen talenta memerlukan dukungan dari manajemen organisasi, pemimpin senior, direksi atau manajer umum organisasi melalui pemberian bimbingan, pendidikan dan pemberdayaan Pegawai yang dianggap memiliki talenta untuk menjadi pengisi posisi penting dalam kepemimpinan atau posisi lain dalam organisasi.
4. Implementasi sistem informasi sumberdaya manusia yang baik. Manajemen talenta perlu didukung oleh adanya infrastruktur, investasi, dan sistem informasi sumberdaya manusia yang tepat dan selalu up to date.

Hal ini dapat diperoleh melalui kerjasama yang baik antara koordinator dan bagian pengelolaan sumberdaya manusia dalam melakukan dokumentasi atas perjalanan karir atau posisi setiap Pegawai dalam perusahaan, yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pengembangan dan pelatihan Pegawai.

2.1.3.4 Elemen Manajemen Talenta

Manajemen talenta dimulai dengan strategi bisnis dan apa artinya dalam hal permintaan masa depan untuk orang-orang berbakat. Pada akhirnya, tujuannya adalah untuk mengembangkan dan memelihara sekelompok orang berbakat melalui

jaringan talenta, yang terdiri dari proses sumber daya, perencanaan karir dan pengembangan bakat yang menjaga arus bakat yang dibutuhkan oleh organisasi (Armstrong's (2016: 263-273). Unsur manajemen talenta adalah :

1. Perencanaan bakat - proses pembentukan berapa banyak dan jenis orang berbakat yang dibutuhkan sekarang dan di masa depan. Menggunakan teknik perencanaan tenaga kerja dan mengarah pada pengembangan kebijakan untuk menarik dan melatih kembali bakat dan untuk mengemukakan persyaratan masa depan seperti yang dipantau oleh audit bakat.
2. Mengembangkan talenta - hasil perencanaan talenta adalah program untuk mendapatkan orang dari dalam dan luar organisasi (sumber daya internal dan eksternal). Secara internal mereka melibatkan identifikasi bakat, pengembangan bakat dan manajemen karir. Secara eksternal itu berarti implementasi kebijakan untuk menarik orang berkualitas tinggi.
3. Identifikasi talenta - penggunaan audit bakat untuk menentukan siapa yang berhak menjadi bagian dari talenta dan mendapatkan keuntungan dari program pengembangan pembelajaran dan pengembangan karir. Informasi untuk audit bakat dapat dihasilkan oleh sistem manajemen kinerja yang mengidentifikasi mereka yang memiliki Kemampuan dan potensi.
4. Manajemen hubungan talenta - membangun hubungan yang efektif dengan orang-orang dalam peran mereka. Lebih baik membangun hubungan yang ada daripada mencoba menciptakan yang baru saat seseorang pergi. Tujuannya adalah untuk mengenali nilai dari masing-masing Pegawai, memberikan kesempatan untuk pertumbuhan, memperlakukan mereka secara adil dan

mencapai / keterlibatan bakat memastikan bahwa orang berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasi mereka.

5. Pengembangan bakat -kebijakan dan program pembelajaran dan pengembangan merupakan komponen utama manajemen talenta. Mereka bertujuan untuk memastikan bahwa seseorang memperoleh dan meningkatkan keterampilan dan Manajemen Talenta yang mereka butuhkan. Kebijakan harus dirumuskan dengan mengacu pada profil keberhasilan Pegawai, yang dijelaskan dalam hal Manajemen Talent dan menentukan kualitas yang perlu dikembangkan. Program pengembangan kepemimpinan dan manajemen memainkan peran penting.
6. Retensi bakat - penerapan kebijakan yang dirancang untuk memastikan bahwa orang-orang berbakat tetap terlibat dan berkomitmen terhadap anggota organisasi.
7. Manajemen karir - seperti yang akan dibahas di bab ini, ini berkaitan dengan penyediaan kesempatan bagi orang untuk mengembangkan kemampuan dan karir mereka sehingga organisasi memiliki aliran bakat yang dibutuhkannya dan mereka dapat memuaskan aspirasi mereka sendiri.
8. Perencanaan sukses manajemen - sejauh mungkin, tujuannya adalah untuk melihat bahwa organisasi memiliki manajer yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis masa depan.
9. Jaringan talenta – proses sumber daya, pengembangan bakat dan perencanaan karir yang menjaga aliran bakat yang dibutuhkan untuk menciptakan talenta yang dibutuhkan oleh organisasi.
10. Bakat – sumber daya

bakat yang tersedia bagi organisasi.

2.1.3.5 Dimensi Manajemen Talenta

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

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

2.1.3.6 Tahapan Manajemen Talenta

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

1. Menetapkan Kriteria Talenta

Dalam menetapkan program kegiatan, tentunya ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan atau lembaga, diantaranya; langkah-langkah untuk mencapai sasaran, personil yang akan bertanggung jawab, serta urutan kegiatan yang sistematis pada setiap langkah. Berikut langkah-langkah dalam penetapan kriteria talenta.

- a. Mengidentifikasi kebutuhan kunci organisasi Adanya program manajemen talenta dilakukan untuk menjawab kebutuhan organisasi. Maka dari itu, perusahaan atau pun lembaga harusnya mengetahui tentang kebutuhan organisasi sehingga lebih mudah untuk menentukan program talenta. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam mengidentifikasi kebutuhan organisasi karena harus disesuaikan dengan perusahaan itu sendiri. Diantaranya, sesuai dengan visi dan misi perusahaan, seberapa besar talenta mempengaruhi bisnis, dan budaya atau nilai-nilai yang akan dikembangkan.
- b. Menetapkan kelompok level untuk pusat pengembangan talenta Sebelum proses seleksi pusat pengembangan talenta, kita perlu membuat kesepakatan dalam organisasi perihal berapa banyak level pusat pengembangan talenta. Hal itu sangat berpengaruh untuk perusahaan atau lembaga guna menghasilkan jumlah kader yang cukup. Penetapan kelompok level dibagi menjadi dua bagian. Pertama, berdasarkan level jabatan yaitu untuk melahirkan pemimpin di setiap level jabatan struktural. Sedangkan kedua, berdasarkan jalur karier fungsional, level ini untuk memperkuat Manajemen Talent inti organisasi.
- c. Menetapkan kriteria Manajemen Talent sasaran pengembangan pusat

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

2. Rekrutmen dan Seleksi Pengembangan Talenta

a. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses menarik-menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak, untuk mengisi lowongan dalam organisasi. Singodimedjo dalam Sutrisno mengatakan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Secara umum, tujuan dari rekrutmen adalah menyediakan suatu pool calon Pegawai yang memenuhi syarat bagi perusahaan. Iriani Ismail menyebutkan bahwa terdapat 7 (tujuh) metode dalam proses rekrutmen yaitu:

- 1) Iklan/advertensi, metode ini biasanya dilakukan dengan pemasangan iklan baik yang menggunakan media. Biasanya medianya berupa media cetak seperti koran.
- 2) Kantor penempatan kerja. Artinya kantor tenaga kerja meskipun dilakukan oleh pihak swasta. Namun sistem kantor seperti ini nampaknya kurang berfungsi.
- 3) Rekomendasi dari Pegawai yang sedang bekerja. Pegawai yang merekomendasikan orang lain tentunya mempunyai kepercayaan terhadap orang

tersebut.

- 4) Lembaga pendidikan. Semakin berkembangnya zaman tentunya perusahaan membutuhkan Pegawai yang lulusan dari sekolah dan universitas. Maka dari itu lembaga banyak yang membina hubungan untuk mempermudah memperoleh Pegawai.
- 5) Lamaran yang masuk secara kebetulan. Apabila ada pelamar yang datang sendiri atau lewat surat, dan ternyata perusahaan menerima pelamar karena sesuai dengan keinginan perusahaan. Meskipun perusahaan tidak mengumumkan lowongan pekerjaan.
- 6) Nepotisme. Pemberian jabatan berdasarkan hubungan keluarga yang biasanya lebih dipercaya.
- 7) Tenaga honorer. Pekerja yang ditarik sebagai tenaga honorer biasanya dipekerjakan dalam jangka pendek. Dan kedelapan, serikat buruh. Biasanya metode ini digunakan oleh negara-negara yang sudah memiliki serikat buruh yang kuat.

b. Seleksi

Seleksi merupakan proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu. Seleksi bertujuan untuk mengidentifikasi para pelamar berdasarkan aspek-aspek yang telah ditentukan perusahaan atau lembaga seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau karakteristik lain yang penting untuk menjalankan sebuah pekerjaan dengan baik. Sistem seleksi tidak hanya bertujuan untuk mencari pelamar yang paling berkualitas namun juga

mencari kesesuaian optimal antara pekerjaan dengan karakteristik tertentu yang dimiliki oleh pelamar baik kemampuan, pengalaman, dan sebagainya. Identifikasi program seleksi dimaksudkan supaya para pamar mencapai atau melebihi standar kinerja yang ditetapkan organisasi.

Manullang menyebutkan bahwa ada 2 (dua) metode cara mengadakan seleksi. Pertama, cara seleksi berdasarkan ilmu pengetahuan. Cara ini juga disebut cara ilmiah, cara seleksi ini berdasarkan pada data yang diperoleh job specification. Dalam job specification tersebut terdapat persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon Pegawai, supaya sesuai dengan keinginan organisasi. Dan kedua, cara non ilmiah.

Cara seleksi seperti ini dengan mempertimbangkan data-data seperti; surat lamaran, ijazah sekolah dan daftar nilai, surat keterangan pekerjaan, wawancara langsung, rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya. Namun kelemahan dari metode ini adalah tercapainya objektivitas yang prima yang belum tentu dapat diandalkan.

3. Program Percepatan Pengembangan Talenta Untuk mempercepat proses pengembangan dalam manajemen talenta, ada tiga langkah kelompok pengembangan diantaranya:

a. Pelatihan

Pelatihan merupakan sebuah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan Pegawai baru untuk melakukan pekerjaannya. Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan yang berbeda dan dapat diklasifikasikan dalam berbagai cara. Berikut adalah jenis-jenis pelatihan:

1) Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin: Dilakukan untuk memenuhi syarat

berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua Pegawai baru.

- 2) Pelatihan pekerjaan: Pegawai yang diberikan pekerjaan, tugas, tanggung jawab dengan baik.
- 3) Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah: Pelatihan untuk masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional.
- 4) Pelatihan perkembangan dan inovatif : Pelatihan untuk jangka panjang untuk meningkatkan kualitas pribadi Pegawai dan organisasional untuk masa depan. Pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan beberapa faktor, diantaranya waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan, latar belakang, dan sebagainya.

b. Melakukan pembimbingan

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

c. Merancang dan mengimplementasikan pengayaan pengalaman

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

4. Penugasan Posisi Kunci

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

5. Evaluasi Program

Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) adalah menilai berat atau ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil risiko pekerjaan dan memberikan nama, ranking (peringkat), serta harga atau gaji suatu jabatan. Evaluasi merupakan langkah akhir dari proses perencanaan. Dalam evaluasi tentunya langkah yang efektif adalah pemeriksaan, yaitu memantau proses perencanaan baik program maupun teknisnya sesuai dengan proyeksinya atau target yang telah ditentukan dalam perencanaan awal. Evaluasi hadir sebagai koreksi bagi perusahaan supaya mengetahui tingkat keberhasilan atau kegagalan dari seluruh program. Evaluasi pada program manajemen talenta bertujuan memberikan cerminan, refleksi, umpan balik, feedback, dan masukan untuk terus-menerus melakukan perbaikan. Pella dan Inayati merekomendasikan beberapa tahapan evaluasi dalam program manajemen talenta yakni dengan tiga pendekatan, diantaranya;

- a. Menetapkan indikator keberhasilan Penetapan indikator keberhasilan program manajemen talenta tentunya harus direfleksikan dengan para stakeholder perusahaan atau lembaga supaya mendapatkan sistem evaluasi

yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Indikator-indikator untuk mengukur keberhasilan program meliputi; jumlah Pegawai yang menjadi peserta, kepuasan peserta, peresentase turnover peserta, dan sebagainya. Perusahaan atau lembaga seyogyanya dapat menentukan indikator keberhasilan sendiri selagi benar-benar mengukur efektifitas dan efisiensi program talenta.

- b. Mengumpulkan data-data yang digunakan dalam proses mengevaluasi program manajemen talenta bisa didapatkan dari beberapa sumber yang bersifat primer dan sekunder. Data primer yakni data yang didapat melalui upaya penyelenggara sendiri. Dan data sekunder diperoleh dari pihak lain, bisa dari individu, departemen, divisi, atau unit organisasi.
- c. Membuat perbaikan dan penyempurnaan program Proses evaluasi dengan cara perbaikan dan penyempurnaan program merupakan upaya untuk meningkatkan efektivitas percepatan pengembangan talenta setiap tahunnya.

Evaluasi yang komprehensif dan penyempurnaan program adalah salah satu langkah yang bertujuan untuk mengkoordinasikan dan mensinergikan pelaksanaan program manajemen talenta sehingga dapat merumuskan solusi terkait efektivitas program, dan kemudian dapat dirumuskan pula dalam bentuk kebijakan dan strategi program.

2.1.3.7 Manfaat Manajemen Talenta

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

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

2.1.4 Manajemen Pengetahuan

Kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan serta menggunakan pengetahuan yang dimiliki bergantung kepada SDM yang dimilikinya. Manajemen pengetahuan dapat mengelola, memproses, membuat, menyimpan dan menyebarkan sumber daya yang dimiliki perusahaan (Khairawati et al., 2021).

Manajemen Pengetahuan Merujuk pada Armstrong (Firdaus, Rahmi, 2021) mengartikan manajemen pengetahuan sebagai setiap proses atau praktek, membuat, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi.

Manajemen pengetahuan adalah Suatu disiplin ilmu yang sangat penting untuk mentransfer pengetahuan, keterampilan dan perilaku kerja yang efektif (Andreas Budihardjo 2017).

Merujuk pada (Sopiah & Sangadji, 2018) manajemen pengetahuan dilaksanakan dalam sistem pengelolaan pengetahuan, atau *Knowledge Management System (KMS)* sebagai berikut :

a. *People* (Manusia)

Penerapan manajemen pengetahuan yang berhasil harus didukung oleh

ketersediaan manusia yang kompeten. Oleh sebab itu, hal pertama yang perlu dikembangkan adalah kompetensi manusia yang ada dalam organisasi dan kemudian memastikan individu dalam organisasi mengetahui dengan jelas peran dan tanggung jawab masing-masing dalam mengelola pengetahuan dan menjalankan proses manajemen pengetahuan (mempelajari, meningkatkan, atau mengalirkan pengetahuan).

b. Process (Proses)

Proses *knowledge management* (manajemen pengetahuan) yang jelas akan mempermudah inovasi/penciptaan pengetahuan dan mempermudah transfer pengetahuan. Oleh karena itu, perlu dibuat proses transfer dan aliran pengetahuan yang baik melalui identifikasi dan pemetaan pengetahuan serta analisa jejaring sosial.

c. Technology (Teknologi)

Teknologi akan membantu kolaborasi dan komunikasi yang terjadi dalam proses manajemen pengetahuan di antaranya dengan menangkap, menyimpan, dan mempermudah menggunakan informasi. Oleh sebab itu, perlu dibangun sarana pendukung kolaborasi dan berbasis teknologi seperti, misalnya basis data penyimpanan, server, portal, atau perangkat teknologi informasi lainnya.

Merujuk pada Kusuma dan Devie (Firdaus, Rahmi, 2021) untuk mengukur *knowledge management* yaitu :

1. Akuisisi pengetahuan (*knowledge acquisition*). Akuisisi pengetahuan adalah sebuah proses yang meliputi kegiatan pengumpulan, aksesibilitas, dan penerapan dari pengetahuan yang diperoleh.

2. Konversi pengetahuan (*knowledge conversion*). Pengetahuan yang ditangkap dari berbagai sumber (baik internal maupun eksternal untuk bisnis perlu diubah menjadi pengetahuan organisasi untuk pemanfaatan efektif dalam bisnis.
3. Aplikasi pengetahuan (*knowledge application*). Melalui pemanfaatan pengetahuan dimana pengetahuan yang diperoleh dapat berubah dari kemampuan potensial menjadi kemampuan terealisasi dan dinamis yang mempengaruhi kinerja organisasi.
4. Perlindungan pengetahuan (*knowledge protection*). Perlindungan pengetahuan adalah proses pengamanan aset pengetahuan dan menyimpannya dengan aman serta diakses hanya oleh petugas yang berwenang. Melindungi pengetahuan dari penggunaan ilegal dan yang tidak tepat sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif

Merujuk pada Fachrunnisa, dkk. (Novriyanti, 2021) terdapat dua bentuk manajemen pengetahuan sebagai berikut :

1. *Knowledge management objective* : manajemen pengetahuan yang menekankan pada sebuah pertukaran pengetahuan.
2. *Knowledge management process* : manajemen pengetahuan yang lebih menekankan pada transformasi tacit knowledge ke explicit knowledge.

Sedangkan merujuk pada Endriana, dkk. (Novriyanti, 2021) menjelaskan tentang dua pendekatan mengenai knowledge, yaitu :

1. *Tacit knowledge*, yang pada dasarnya bersifat pribadi sehingga sulit untuk diekstraksi dari kepribadian individu (*personal knowledge*).
2. *Ekspilit knowledge*, yang mengasumsikan bahwa pengetahuan yang bermanfaat

bagi individu dalam organisasi dapat diartikulasikan dan dibuat eksplisit.

Indikator Manajemen pengetahuan

Merujuk pada Andreas Budihardjo (2017) menyatakan bahwa informasi para eksekutif memiliki penanda sebagai berikut:

1. Teknologi Inovasi mengambil bagian penting dalam informasi para eksekutif sebagai siklus bisnis yang berarti membuat, menyimpan, mengikuti, dan menyebarkan informasi.
2. Prosedur Kerja Metode kerja dalam informasi papan membutuhkan lebih dari sekadar menyimpan data untuk memiliki pilihan untuk menyelesaikan, namun mereka membutuhkan kemampuan.
3. Pengetahuan Individu Informasi individu adalah pertemuan tunggal dan variabel teoretis, seperti keyakinan individu, sudut pandang, dan kerangka nilai.

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2016).

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 (Adhari 2020:77).

Kinerja karyawan adalah perilaku yang dihasilkan pada tugas yang dapat diamati dan dievaluasi, adapun kinerja karyawan adalah kontribusi yang dibuat oleh seorang individu dalam pencapaian tujuan organisasi (Rerung 2019:54).

Kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Sinaga 2020:14).

Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja yang mencerminkan perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan. Untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal maka perlu dilakukan pengelolaan sumber daya manusia yang berkaitan dengan kompensasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan (Hamdiyah 2016:5).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika (Fadil Sandewa 2018:97).

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, yaitu ketika target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang

disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

2.1.5.2 Tujuan Kinerja Karyawan

Pada dasarnya terdapat banyak tujuan dalam suatu organisasi. Tujuan tersebut dapat dinyatakan dalam berbagai tingkatan, dimana tujuan pada jenjang di atasnya menjadi acuan bagi tingkat di bawahnya. Tujuan tingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan jenjang di atasnya. Menurut Wibowo (2017:50), tingkatan tujuan kinerja antara lain :

- a) Corporate level merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud, nilai-nilai dan rencana strategi dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.
- b) Senior management level merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
- c) Business-unit, functional atau department level merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target, dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
- d) Team level merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
- e) Individual level yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada

kinerja tim, departemen atau organisasi.

Merujuk pada Rivai (2016: 311) tujuan kinerja pada dasarnya meliputi :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji pokok dan intensif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Meningkatkan motivasi kerja.
5. Meningkatkan etos kerja.
6. Sebagai pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.
7. Memperkuat hubungan karyawan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
8. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia dan karir.
9. Membantu menempatkan karyawan sesuai dengan pencapaian hasil kerjanya.
10. Sebagai alat untuk tingkatan kinerja.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan dari kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

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

1. Kualitas Kerja

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

Indikator dari kualitas kerja antara lain:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Kehandalan

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas merupakan satuan jumlah atau batas minimal dan maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Indikator dari kuantitas kerja antara lain:

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

3. Kerjasama

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

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kekompakan

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggungjawabkan para pegawai apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Indikator dari tanggung jawab antara lain:

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

5. Inisiatif

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

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat lima dimensi kinerja pegawai antara lain kualitas kerja, kuantitas kerja, kerja sama, tanggung jawab dan inisiatif. Kelima dimensi tersebut dikembangkan oleh beberapa indikator terkait antara lain keterampilan, ketelitian, dan kehandalan untuk dimensi kualitas kerja. Ketepatan waktu, hasil kerja dan kepuasan merupakan indikator kuantitas kerja. Dimensi kerja sama dengan indikator jalinan kerja dan kekompakan. Lalu rasa tanggung jawab dan sarana prasarana yang merupakan indikator untuk dimensi tanggung jawab, serta dimensi inisiatif dengan indikator penilaian kemandirian.

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

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan upaya peneliti untuk memperoleh

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

Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang diusulkan, penelitian terdahulu ini bersumber dari jurnal dan internet sebagai pembanding agar dapat diketahui terkait persamaan dan perbedaannya yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Jenni Elfrida (2023) Pengaruh Manajemen Talenta Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BJB Syariah Cabang Bandung JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi) Volume 9 (4) Agustus Tahun 2023, Hal 1536-1542.	Hasil penelitian yang ditemukan mendukung hipotesis ketiga bahwa Manajemen Talenta dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank BJB Syariah Bandung	Persamaan: manajemen talenta dan kinerja pegawai	Variable independen motivasi kerja dan Lokasi penelitian berbeda
2	Hanum Aula Rahmawati (2019) Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan Pada Pd. Bpr Bank Daerah Lamongan	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa Manajemen Talenta berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada PD. BPR Bank	Persamaan: Manajemen talenta dan Kinerja pegawai	Lokasi penelitian berbeda

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Ilmu Manajemen Volume 7 Nomor 2 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya	Daerah Lamongan.		
3	Novela Aqila Hafizha, Ade Irma Susanty (2023) Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Pembelajaran Dan Pengembangan Kantor Bca Pusat Jakarta e-Proceeding of Management : Vol.10, No.4 Agustus 2023 Page 2511	Hasil penelitian mengungkapkan manajemen pengetahuan Memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja karyawan	Persamaan: Manajemen Pengetahuan dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian berbeda
4	<i>Irham irham, Saiyid Syekh, Ali Akbar (2024)</i> Pengaruh Penilaian Kinerja dan Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Muara Bungo (Jurnal manajemen dan sains. Vol. 9 No. 2)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Persamaan: Manajemen Talenta dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian berbeda Tidak terdapat variabel Manajemen Pengetahuan
5	Raihan, Juni Setiawati, Armada Armada, Tubagus Muhammad Sholeh, Ananda Zania Putri, Tezar Arianto (2024) Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Bengkulu (Jurnal Manajemen . Vol. 1 No.1)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Persamaan: Manajemen talenta dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian berbeda Tidak terdapat variabel manajemen pengetahuan

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6	<p>Novita Sari (2021)</p> <p>Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Kcp Panyabungan</p> <p>(Jurnal Perbankan syariah. Vol. 39 No. 2)</p>	<p>Hasil penelitian mengungkapkan manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja karyawan</p>	<p>Hasil penelitian mengungkapkan manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja karyawan</p>	<p>Hasil penelitian mengungkapkan manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja karyawan</p>
7	<p>Widia Rahmawati (2023)</p> <p>Pengaruh Knowledge Management Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Unit Ciledug)</p> <p>(Jurnal Ilmiah Ekonomi dan bisnis. Vol. 12 No. 1)</p>	<p>Hasil penelitian mengungkapkan manajemen pengetahuan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja karyawan</p>	<p>Persamaan: Knowledge management dan kinerja pegawai</p>	<p>Lokasi penelitian berbeda Tidak terdapat variabel talent management Terdapat variable Budaya Organisasi</p>
8	<p>Nurmala Putri (2022)</p> <p>Pengaruh Manajemen Bakat Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pd. Bank Bpr Kabupaten Rokan Hilir Cabang Kubu Babussalam</p> <p>Skripsi thesis, UIN</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel manajemen bakat dan manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.</p>	<p>Persamaan: Manajemen Bakat Manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai</p>	<p>Lokasi penelitian berbeda</p>

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	SULTAN SYARIF KASIM RIAU			
9	Sri fausiah Rahmayanti (2024) Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Pt. Bank Bni (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Kota Makassar Vol. 5 No. 1 (2024): Nobel Management Review	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel manajemen bakat dan manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan Kinerja Pegawai.	Persamaan: manajemen talenta, manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian berbeda
10	Yosep Adi Saputra (2024) <i>Pengaruh Talent Management, Knowledge Management Dan Professionalism Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Bank Riau Kepri Syariah Pekanbaru</i> Skripsi <i>Thesis</i> , Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Talent Management, Knowledge Management dan Professionalism berpengaruh signifikan terhadap	Persamaan: manajemen talenta Manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian berbeda terdapat variabel profesionalisme
11	Napitupulu, Fernando (2025) Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.	Persamaan: Manajemen Talenta, Manajemen Pengetahuan dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian berbeda

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	(Jurnal Ilmiah Widya. Vol. 2 No. 1)			
12	<p>Alfaridzi (2025)</p> <p>Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan dari BSI MALANG CITY)</p> <p>Sarjana thesis, Universitas Brawijaya</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.</p>	<p>Persamaan: Manajemen Talenta, Manajemen Pengetahuan dan kinerja pegawai</p>	<p>Lokasi penelitian berbeda</p>
13	<p>Darvin Darvin, Agustinus Setyawan (2024)</p> <p>Pengaruh <i>Talent Management, Knowledge Management</i>, Pelatihan, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Kota Batam Pada Sektor Perbankan</p> <p>Vol 13 No 1 (2024): REVITALISASI :Jurnal Ilmu Manajemen</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel manajemen talenta dan manajemen pengetahuan, pelatihan, motivasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.</p>	<p>Persamaan: Manajemen Talenta, Manajemen Pengetahuan dan kinerja pegawai</p>	<p>Lokasi penelitian berbeda terdapat Pelatihan, Motivasi dan kompensasi</p>
14	<p>Firly Nur Agustiani (2019)</p> <p>Pengaruh Manajemen Talenta dan Kopetensi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK</p> <p>(Jurnal Riset Perbankan, Manajemen, dan Akuntansi Vol. 3 No.2)</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh positif antara talent management terhadap kompetensi, kompetensi terhadap kinerja karyawan, dan talent management terhadap kinerja</p>	<p>Persamaan: Manajemen talenta dan kinerja pegawai</p>	<p>Lokasi penelitian berbeda Tidak terdapat variabel manajemen pengetahuan</p>

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		karyawan.		
15	Aulia Qonita Safanah (2021) Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Bank Bri Cabang Lubuklinggau Skripsi Thesis, Universitas Sriwijaya	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.	Persamaan: Manajemen talenta dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian berbeda Tidak terdapat variabel manajemen pengetahuan
16	Winarsih (2022) Pengaruh Talenta Managemnt Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt Pnm (Permodalan Nasional Madani) Mekaar Di Lampung Tengah) Skripsi Thesis, Universitas Bandar Lampung	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.	Persamaan: Manajemen Talenta,	Lokasi penelitian berbeda
17	Firly Nur Agustiani (2019) Pengaruh Manajemen Talenta dan Kopetensi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK Jurnal Riset Perbankan Manajemen dan Akuntansi Volume 3 No.2	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel manajemen talenta dan kopetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.	Persamaan: Manajemen Talenta dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian berbeda Tidak terdapat Manajemen Pengetahuan
18	Utami, Wiwin Finta (2021) Pengaruh Pengembangan Sdm, Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel manajemen talenta dan kopetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.	Persamaan: Manajemen Talenta, Manajemen Pengetahuan dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian berbeda

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Bidang Layanan Dan Bidang Pemasaran Bank Dki Kcu Balaikota) S1 thesis, STIE Indonesia Banking School.			
19	Redy Tri Saputra, Sri Langgeng Ratnasari, Rona Tanjung (2020) Pengaruh Manajemen Talenta, Perencanaan Sdm, Dan Audit Sdm Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bank Bri Syariah Batam) Jurnal Trias Politika, Vol 4. No. 1: 90-99	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel manajemen talenta , penecanaan SDM dan Audit SDM berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai.	Persamaan: Manajemen Talenta dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian berbeda Tidak terdapat Manajemen Pengetahuan
20	Linsintia Widuri (2019) Pengaruh Manajemen Talenta Dan Beban Kerjaterhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Syariah Pekanbaru Skripsi Thesis, Universitas Lanca Kuning	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel manajemen talenta , dan Beban Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai.	Persamaan: Manajemen Talenta dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian berbeda Tidak terdapat Manajemen Pengetahuan

Berdasarkan Tabel 2.1 di atas menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya memfokuskan pada aspek kinerja pegawai sebagai isu sentralnya. Pada penelitian kali ini peneliti mengungkap judul penelitian “Pengaruh Manajemen Talenta dan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Jabar Banten kantor cabang Tamansari” yang mengungkap kinerja pegawai sebagai isu sentral dengan

lokus penelitian yang berbeda dengan penelitian terdahulu, dan ketebaharuan untuk faktor penyebabnya.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Hubungan Manajemen Talenta dengan Manajemen Pengetahuan

Merujuk pada Ilham Maulana (2016), dalam penelitiannya mengenai hubungan antara manajemen talenta dan manajemen pengetahuan, ia mengemukakan bahwa ada hubungan langsung antara kedua konsep tersebut. Dalam modelnya, pengembangan talenta (manajemen talenta) berkontribusi pada penciptaan, penyimpanan, dan distribusi pengetahuan (manajemen pengetahuan), yang kemudian berdampak positif terhadap kinerja individu dan organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dengan adanya manajemen talenta maka akan berpengaruh langsung pada manajemen pengetahuan karyawan

Hal diatas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muljana (2021) dengan judul “Hubungan antara Pengembangan Talenta dan Manajemen Pengetahuan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Sektor Pendidikan.” Penelitian ini mengamati bahwa investasi dalam pengembangan talenta dapat memfasilitasi manajemen pengetahuan yang lebih baik di sekolah-sekolah, yang berujung pada peningkatan kinerja akademik.

2.2.2 Pengaruh antara Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan

Rhenald Kasali (2020) dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Talenta: Membangun Keunggulan Kompetitif", mengemukakan bahwa manajemen talenta yang sistematis dan terencana akan menghasilkan karyawan yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Menurutnya,

pengembangan talenta yang berkelanjutan akan berdampak positif pada kinerja karyawan, karena individu yang merasa dihargai dan mendapatkan pengembangan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Pernyataan tersebut dipertegas oleh Primastuti dan Tjiptono (2022) mengaitkan manajemen talenta dengan tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Mereka menyatakan bahwa manajemen talenta yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa terlibat dalam pekerjaan mereka. Ini, pada gilirannya, akan meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang merasa mendapatkan perhatian dalam pengembangan diri mereka lebih cenderung untuk berkontribusi secara maksimal.

Berdasarkan pendapat di atas maka dengan menerapkan Manajemen Talenta maka dapat mendorong setiap karyawan mencapai kualitas kinerja yang baik sehingga dapat membawa perusahaan dengan kinerja yang baik.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Graham dan Silvianita, 2020) ; (Laras et al., 2019) dan (Safarni dan Gadeng, 2020) yang menunjukkan bahwa talent management berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (Hariadi et al., 2020) juga menemukan bahwa talent management berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.3 Pengaruh antara Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan

Rhenal Kasali (2021) Dalam bukunya "Manajemen Pengetahuan:

Melahirkan Keunggulan dari Pengetahuan", Rhenald Kasali mengemukakan bahwa manajemen pengetahuan adalah proses yang krusial untuk mengoptimalkan penggunaan informasi dan pengetahuan yang ada dalam organisasi. Ia menjelaskan bahwa pengelolaan pengetahuan yang efektif akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, karena mereka dapat membuat keputusan yang lebih baik dan lebih cepat berdasarkan informasi yang tersedia.

Pernyataan tersebut dipertegas oleh Ilham Maulana (2022) mengembangkan model yang menunjukkan seberapa besar pengaruh manajemen pengetahuan dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor industri. Dalam penelitiannya, ia menjelaskan bahwa organisasi yang menerapkan praktik manajemen pengetahuan yang baik, seperti dokumentasi pengetahuan dan pelatihan berbasis pengetahuan, akan melihat peningkatan signifikan dalam kinerja individu dan tim.

Berdasarkan pernyataan diatas maka Manajemen Pengetahuan dapat membuat karyawan mencapai kinerja yang baik dan efektif sehingga mendorong perusahaan pada kinerja yang optimal.

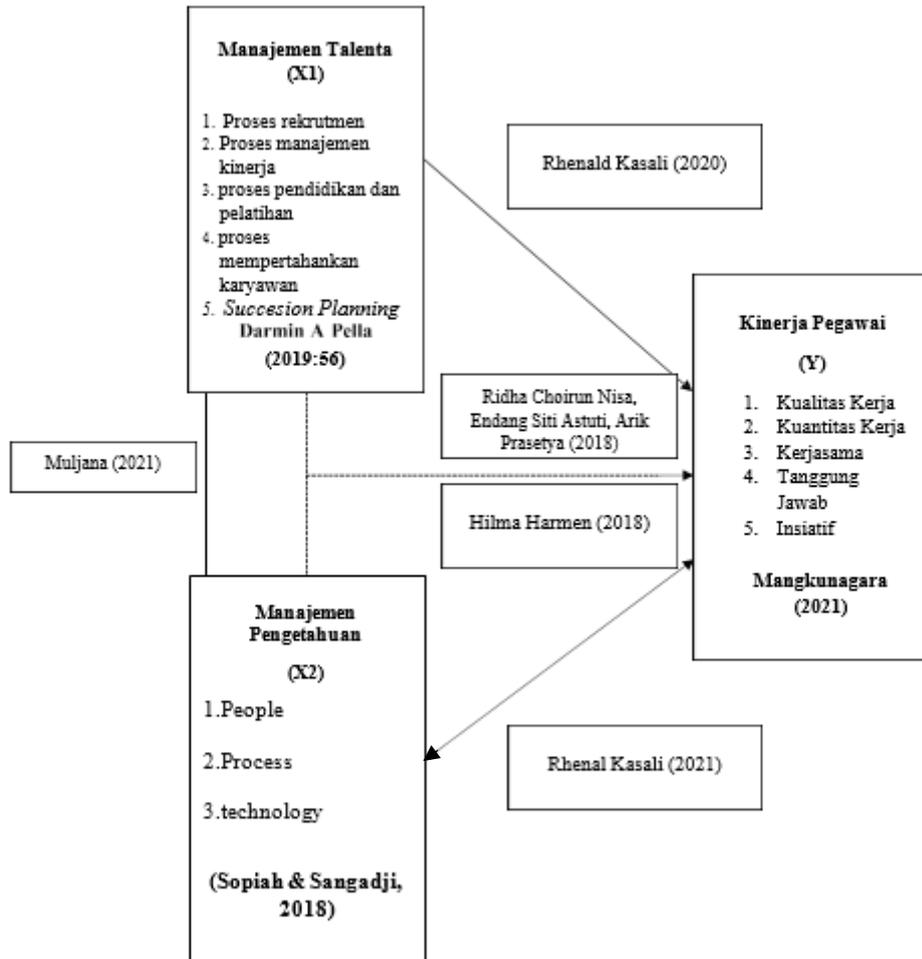
Hal tersebut diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Hanum et al., 2020) ; (Nisa et al., 2016) ; (Sumarto & Rumaningsih, 2021) yang menunjukkan knowledge management berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ridha (Nisa et al., 2016) juga menemukan adanya pengaruh positif knowledge management terhadap kinerja karyawan. Dari kesimpulan penelitian sebelumnya bahwa manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.4 Pengaruh antara Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan

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

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

Berdasarkan pernyataan diatas bahwa manajemen talenta dan manajemen pengetahuan membuat karyawan mencapai pada kinerja yang optimal sehingga kinerja perusahaan pun menjadi lebih baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai target yang direncanakan.



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

Keterangan :

Simultan =

Parsial = →

2.3 Hipotesis

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

1. Hipotesis Simultan

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

2. Hipotesis Parsial

Manajemen Talenta memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Manajemen Pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai