

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Review Hasil-hasil Penelitian Pendahulu

Penelitian terdahulu adalah kumpulan-kumpulan hasil penelitian yang sebelumnya sudah dilakukan oleh para peneliti terdahulu yang saling berhubungan dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Kajian penelitian mengenai manajemen talenta dan manajemen pengetahuan telah banyak dilakukan oleh para peneliti dalam negeri maupun luar negeri. Berikut adalah beberapa hasil penelitian terdahulu yang terkait adalah sebagai berikut :

Penelitian ini dilakukan oleh (Nisa *et al.*, 2016) untuk menganalisa apakah manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero). Analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan ketika diuji secara parsial tidak berpengaruh signifikan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh (Puryantini *et al.*, 2017) tujuan penelitian ini meneliti pemahaman tentang inovasi di organisasi penelitian pemerintah serta pengaruh inovasi sebagai variabel mediasi terhadap hubungan *knowledge management* terhadap kinerja organisasi. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *partial least squares*. Dari hasil analisis data menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung secara positif pada manajemen pengetahuan, inovasi dan kinerja organisasi. Kemudian, inovasi tidak berhasil berperan dalam hubungan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi.

(Rachmadinata & Ayuningtias, 2017) melakukan penelitian dengan tujuan untuk menganalisa mengenai keberadaan pengaruh manajemen talenta terhadap

kinerja karyawan lintasarta Kota Jakarta. Analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Harmen, 2018) untuk menganalisa mengenai pengaruh *talent management* dan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa . Analisis data dalam penelitian ini adalah persamaan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang mempunyai strategi *talent management* dan *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

(Savitri & Suherman, 2018) melakukan penelitian mengenai bagaimana dampak manajemen talenta dalam mempengaruhi kinerja karyawan di UBP Karawang. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linier sederhana. Hasil dari penelitian ini adalah manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

(Aula Rahmawati, 2019) melakukan penelitian mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan di PD. BPR Bank daerah Lamongan. Analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan *partial least square* (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, manajemen bakat berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan serta menunjukkan retensi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan manajemen bakat berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Setyawan *et al.*, 2019) melakukan penelitian yang mengukur pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi dengan dimediasi oleh pengaruh manajemen dan manajemen talenta pada industri pertambangan batubara di Provinsi Kalimantan Timur, Indonesia. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *structural equation modelling* (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia dan manajemen

pengetahuan berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi serta menunjukkan pengaruh dari mediasi dari manajemen pengetahuan dan manajemen talenta terhadap peningkatan kinerja organisasi tetapi tidak dapat berpengaruh langsung terhadap manajemen talenta untuk peningkatan kinerja organisasi.

(Wijayanti, Lilis Endang 1), Fran Sayekti²), Reschiwati³), 2020) melakukan penelitian mengenai pemahaman tentang kinerja karyawan, manajemen talenta dan motivasi kerja serta pengaruh manajemen talenta dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada SMK Baleendah di Bandung. Analisis data dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen bakat dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

(Kardo et al., 2020) melakukan mengenai pengaruh penerapan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan di Transfomer Center Kabupaten Batu. Analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang ada di Transformer Center Kota Batu dan juga pada masing-masing variabel juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Karina & Ardana, 2020) melakukan penelitian yang membuktikan bahwa talent manajemen dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan positif talent management terhadap kinerja karyawan. Teknik penelitian ini melalui teknik analisis moderasi *Moderated Regression Analysis*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan serta komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan positif manajemen talenta terhadap kinerja karyawan.

(Hariadi et al., 2020) melakukan penelitian yang mengenai pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap reputasi perusahaan

dengan dimoderasi kinerja karyawan pada PT Taspen (Persero). Analisis data pada penelitian ini adalah menggunakan *partial least square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap reputasi perusahaan, manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap reputasi perusahaan serta manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Nugrahatamala & Fadili, 2021) mengenai bahwa manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Mahati Karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah *proportionate stratified random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta dan manajemen pengetahuan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Mahati Karawang.

Penelitian yang dilakukan oleh (Fulfillment, 2018) menguji pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai di Pemerintahan Kabupaten Bungoma. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode statistik regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Pemerintahan Kabupaten Bungoma.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Adiba, 2018) pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan merupakan hal yang penting berguna untuk bisa menyeimbangkan antara kebutuhan karyawan dan kemampuan suatu perusahaan. Pengertian menurut Anwar Prabu (2017) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, serta pemisahan tenaga kerja yang dimasukkan

untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Ardana (2012) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pemeliharaan sumber daya manusia yang berperan tenaga kerja secara manusiawi, agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki dapat berfungsi secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia dikemukakan oleh Juni Priansa (2016) yaitu merupakan kegiatan bersifat pokok yang dilakukan dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena setiap pegawai pada hakikatnya melakukan fungsi manajerial dan fungsi operasional yang ada pada perusahaan. Penjelasan fungsi manajerial dan fungsi operasional pada manajemen sumber daya manusia menurut Sri Larasati (2018:16) sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial
 - a. Perencanaan (merencanakan kebutuhan tenaga kerja)
 - b. Pengorganisasian (mengorganisir semua tenaga kerja)
 - c. Pengarahan (mengarahkan semua karyawan)
 - d. Pengendalian (mengendalikan semua karyawan)
2. Fungsi Operasional
 - a. Pengadaan Sumber Daya Manusia (penarikan-seleksi-orientasi-penempatan)
 - b. Pengembangan (pendidikan dan pelatihan)
 - c. Kompensasi dan proteksi (upah, insentif, tunjangan, K3)
 - d. Pengintegrasian (kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan)
 - e. Pemeliharaan (meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas)
 - f. Kedisiplinan (penerapan disiplin karyawan)
 - g. Pemberhentian (PHK/putusnya hubungan kerja karena alasan tertentu)

2.2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada awal dekade tahun 1990-an, ada suatu perubahan terhadap pandangan yang meletakkan organisasi pada pandangan lebih dekat terhadap faktor sumber daya organisasi sebagai keuntungan kompetitif *resource based view* (rbv). *Resource based view* bertujuan untuk menyajikan sumber daya organisasi yang spesifik dalam meraih keuntungan kompetitif yang bisa mendukung (2008). Substansi utama *resource-based view* adalah sumber daya yang mampu menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan yaitu sumber daya yang mempunyai nilai, langka atau unik, sulit ditiru serta tidak ada penggantinya (J. Barney 1991).

2.2.1.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia menurut Larasati (2018) sebagai berikut :

1. Peran adminitrasi manajemen sumber daya manusia

Peran ini dipusatkan pada pemrosesan dan penyimpanan data, yang meliputi penyimpanan database dan arsip pegawai, proses klaim keuntungan, kebijakan organisasi tentang program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, serta pengumpulan dokumen.

2. Peran operasional manajemen sumber daya manusia

Peranan lini lebih bersifat teknis, yang meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan peraturan, peluang bekerja, pelatihan dan pengembangan, program K3, dan sistem kompetensi), aktifitas tersebut harus dilakukan dan melibatkan koordinasi dengan para manajer serta supervisor di semua jenjang organisasi atau perusahaan.

3. Peran strategis manajemen sumber daya manusia

Keunggulan kompetitif dari unsur sumber daya manusia merupakan kelebihan yang dimiliki oleh peran strategs pada manajemen sumber daya manusia. Karena peran strategis menekankan bahwa pada sumber daya manusia dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi organisasi yang sangat

berpengaruh, maka harus fokus pada masalah, hambatan dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang.

2.2.2 Manajemen Talenta

2.2.2.1 Pengertian Manajemen Talenta

Talenta adalah karyawan yang ada di organisasi atau perusahaan yang mampu memberikan pengaruh di atas rata-rata melalui pencapaian kinerja yang bagus maupun kepemilikan potensi yang dapat mempengaruhi perkembangan organisasi jangka pendek maupun jangka panjang, talenta yang dimaksud ada pada level yang berlaku untuk seluruh fungsi dan golongan yang berada di dalam organisasi atau perusahaan (Sule, E & Wahyuningtyas, 2016). Manajemen talenta bisa ada dan mengalami perkembangan karena adanya fenomena *war for talent* yang ada di perusahaan di Amerika pada tahun 1997 banyak organisasi yang diperkirakan mengalami kesusahan dalam bisa mempertahankan sumber daya terbaik, serta mengalami kesulitan dalam proses rekrutmen calon karyawan yang potensial dan memiliki *skill* tinggi akibat meningkatnya kompetisi dan menyediakan calon yang terbatas (Tetik, 2017). Terdapat bermacam-macam definisi atau pengertian dari manajemen talenta, namun pada hakekatnya arti dan tujuan dari manajemen talenta itu tetap sama. Berikut ini adalah beberapa definisi manajemen talenta menurut para ahli :

1. (Wibowo *et al.*, 2017) mengartikan bahwa manajemen talenta adalah sebuah konsep yang dimulai dari bagaimana bisa merencanakan, mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan sebuah bakat dalam organisasi atau perusahaan.
2. (Kusumawardani & Manajemen, 2016) mengatakan bahwa manajemen talenta adalah kegiatan bersifat sistematis yang berpengaruh terhadap pengembangan bakat-bakat karyawan secara potensial.
3. (Nisa *et al.*, 2016) mengemukakan bahwa manajemen talenta merupakan suatu proses dari identifikasi atas serangkaian inisiatif pada karyawan.
4. (Oladapo, 2014) mengatakan bahwa manajemen talenta merupakan suatu kegiatan yang digerakkan oleh perusahaan untuk mencari karyawan yang tepat serta menempatkan di tempat yang tepat melalui serangkaian proses

identifikasi, pengembangan, pertahanan, dan penempatan pada posisi yang sesuai (*the right man the right place*).

5. Menurut (Dixit & Arrawatia, 2018) manajemen talenta adalah unit fungsional dari sebuah organisasi yang digunakan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dengan menggunakan perencanaan sumber daya manusia.
6. (Sukoco & Fadillah, 2016) menyatakan penemuan talent management pada organisasi modern ini dikatakan sangat penting dikarenakan munculnya ekonomi modern dan kebutuhan bisnis yang semakin strategis.

Sedangkan manajemen talenta menurut (Barkhuizen et al., 2014) yaitu: 1) *Talent acquisition* yaitu kegiatan yang menemukan, menarik, memperoleh, menilai, dan merekrut calon pekerja untuk bisa memenuhi jabatan peran yang dibutuhkan saat ini maupun masa depan. 2) *Talent development*, yaitu mengembangkan para talenta yang dapat memberikan pengaruh terhadap keberhasilan serta pertumbuhan perusahaan. 3) *Talent retention*, yaitu strategi perusahaan untuk mempertahankan para talenta untuk menjaga agar setiap karyawan di perusahaan yang bertalenta memiliki loyalitas yang tinggi pada perusahaan.

2.2.2.2 Proses Manajemen Talenta



Gambar 2. 1 Proses Manajemen Talenta

Sumber : *The Office of Talent Management and Organization Development*

Berdasarkan gambar diatas maka dapat dilihat bahwa proses dari manajemen talenta berkaitan satu dengan lainnya. (Berger & Berger, 2011) menyatakan bahwa manajemen talenta terdiri dari 4 (empat) proses utama yaitu :

1. *Inclusion* (Penyertaan) : keadaan dimana setiap individu akan merasa sebagai bagian proses organisasi.
2. *Engagement* (Keterikatan) : hubungan bagaimana organisasi atau perusahaan dengan karyawan. Pada proses keterkaitan karyawan ini model manajemen talenta adalah memastikan bahwa karyawan antusias dalam mengerjakan pekerjaan dan mengambil langkah positif untuk meningkatkan reputasi organisasi atau perusahaan.
3. *Competencies* (Kompetensi) : menegaskan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang tepat untuk bekerja dalam organisasi dan memenuhi tujuannya.
4. *Retention* (Retensi) : memastikan bahwa karyawan tetap bertahan dalam organisasi dan tidak pindah ke perusahaan lainnya.

Sub proses manajemen talenta sebagai berikut :

1. *Sourcing* (pencarian) : proses disiplin akuisisi bakat yang berfokus kepada rekrutmen dan indentifikasi bakat. Selanjutnya adalah tindakan pada proses *sourcing* (pencarian) :
 - a. *Succession Management* (Manajemen Suksesi) : proses untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang memiliki potensi untuk memenuhi posisi tertentu pada sebuah perusahaan atau organisasi.
 - b. *Branding* : proses karyawan melakukan pekerjaan dengan memiliki perbedaan dibandingkan dengan karyawan pada perusahaan atau organisasi lainnya.

- c. *Workforce Planning* (Perencanaan Tenaga Kerja) : proses lanjutan yang digunakan untuk menggabungkan kebutuhan dan prioritas organisasi dengan kebutuhan tenaga kerja agar bisa memastikan tujuan dan persyaratan *legislative*, pelayanan produksi dan peraturan dapat tercapai.
 - d. *Recruiting* (Merekrut) : proses untuk menentukan dan menyewa calon pekerja dengan kualifikasi yang terbaik untuk lowongan pekerjaan dengan hemat biaya dan efektif.
2. *Aligning* (Menyetarakan) : proses menyatukan agar menyetarakan karyawan dengan tujuan strategi perusahaan dan kebudayaan perusahaan. Langkah yang dilaksanakan dalam proses *aligning* :
- a. *Onboarding* (Orientasi) : proses karyawan yang baru didapatkan untuk memperoleh berbagai pengetahuan, kemampuan dan perilaku untuk menjadi anggota organisasi yang efektif.
 - b. *Strategic Pain/Goal Aligment* (Strategi Sakit/Penyelarasan Tujuan) : penyatuan karyawan dengan tujuan serta rencana strategis organisasi.
 - c. *Performance Management* (Manajemen Kinerja) : proses manajer dan karyawan bekerjasama untuk merencanakan, mengawasi dan mengulas tajam karyawan dan kontribusinya terhadap perusahaan.
3. *Learn and Develop* (Belajar dan Kembangkan) : proses karyawan mempelajari dan mengembangkan keahliannya demi mendapatkan karir yang lebih baik didalam organisasi.
4. *Reward* (Penghargaan) : hasil perumusan, implementasi strategi serta kebijakan yang bertujuan untuk memberi imbalan kepada karyawan secara adil, konsistensi dan sejalan dengan nilai seorang karyawan dalam perusahaan atau organisasi.

2.2.2.3 Karakteristik Manajemen Talenta

Menurut (Pella & Inayati, 2011) menyebutkan bahwa keberhasilan dalam mengatur talenta karyawan berawal dari karakteristik perusahaan, antara lain:

1. *Development Mindset* (Pengembangan Pola Pikir), yaitu pola pikir yang mengutamakan dalam upaya mengembangkan pribadi setiap karyawan di perusahaan.
2. *Performance Culture* (Budaya Pertunjukkan), yaitu situasi perusahaan yang berusaha untuk menemukan indikator kinerja pada setiap posisi atau jabatan untuk dijadikan dasar dalam menilai keberhasilan seseorang serta sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi pada karyawan dalam perusahaan.
3. *Executive Sponsorship* (Sponsor Eksekutif) dimana posisi General Manager (GM) harus mengabdikan waktunya untuk memberikan pembimbingan, pendidikan dan pemberdayaan kepada karyawan yang dilihat mempunyai kemampuan sebagai calon pemimpin masa depan.
4. *Good HR Information System* (Sistem Informasi SDM Yang Baik), dimana HRD dan pimpinan unit kerja bekerjasama dalam melakukan pemeliharaan dan pembaharuan data untuk merekam posisi keberadaan karyawan, pernah berada pada posisi dan penugasan dimana saja serta kemana saja seharusnya pegawai dimutasikan sesuai dengan kompetensi dan *skill* yang dimiliki.

2.2.2.4 Indikator Manajemen Talenta

Secara umum menurut Gallardo-Gallardo & Thunnissen (2016) manajemen bakat mempunyai lima indikator yaitu : 1) *recruitment, attraction* dan *selection*; 2) *training* dan *development*; 3) *retention*; 4) *identification*; 5) *performance management of talent*. Penjelasan indikator sebagai berikut :

1. Daya Tarik Bakat

Menurut Mondo (2017) *talent attraction* (daya tarik bakat) dapat dibagi menjadi dua sub indikator yaitu sebagai berikut ini :

- a. Domain Sosial, yaitu suatu dukungan perusahaan atau organisasi pada masa-masa sulit agar tetap berinovasi, serta keseimbangan kehidupan kerja. Dan sebagai usaha perusahaan atau organisasi untuk menarik karyawan berbakat dengan memberikan dukungan disaat kritis misalnya saat kematian keluarga.
- b. Keunggulan Organisasi, yaitu keunggulan yang ada dipahami sebagai instrumen dan pendorong utama sehingga bisa membuat perusahaan atau organisasi mencapai tujuan strategis serta juga pada operasional perusahaan.

Pencitraan perusahaan yang bisa mengelola bakat karyawan melalui identitas, loyalitas, dan budaya organisasi sebagai kunci bagi daya tarik untuk individu yang berpotensi tinggi (Moayed & Vaseghi 2016). Untuk berhasil dalam menarik bakat, organisasi perlu memiliki strategi yang tepat dengan mempunyai prinsip, etika dan bisa membangun reputasi yang kuat serta mempunyai perbedaan dengan perusahaan lain agar bisa bertahan dan serta berkompetitif (Anwar et al. 2014).

2. Pengembangan Talenta

Menurut Malmgren McGee & Hedström (2016) terdapat persaingan yang kuat di dalam dunia bisnis yang sempurna serta membuat perusahaan atau organisasi harus mengembangkan karyawannya yang mempunyai bakat untuk bisa lebih cepat mencapai produktivitas. Maka dari itu, perlu menanamkan pengembangan bakat dari pribadi karyawan itu sendiri serta dianggap sebagai tolok ukur yang berhasil bagi perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan keterampilan karyawan yang berkualifikasi tinggi (Mohan et al. 2015).

Talent development dibagi menjadi tiga sub indikator yaitu sebagai berikut :

- a. Manajemen Kinerja, yaitu membantu karyawan dalam mengidentifikasi tingkat kompetensi dan pengembangan kemampuan karyawan melalui evaluasi manajemen kinerja. (AlKerdawy 2016; Lyria 2014)
- b. Pelatihan Bakat, pelatihan bakat menurut Pella dan Inayati (2011) sebuah upaya yang dilakukan organisasi dalam memberikan kesempatan dan fasilitas kepada karyawan bertalenta yang berada dalam organisasi untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan melalui program pengembangan dan pelatihan yang memberikan peningkatan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perubahan lingkungan bisnis.
- c. Pengembangan Kepemimpinan, proses pengembangan kepemimpinan menurut Pella dan Inayati (2011) adalah suatu upaya yang berkaitan untuk menjaga adanya talenta-talenta yang akan mengisi posisi penting pada perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan terdiri dari pengembangan kemampuan talenta yang berada didalam organisasi untuk dapat memiliki kualifikasi sebagai pemimpin atau bagian inti dalam organisasi di masa depan.

3. Retensi Bakat

Menurut Warman (2020:134) jika dalam perusahaan mempunyai karyawan dengan talenta yang tepat dan ditempatkan di tempat yang seharusnya akan membuat perusahaan lebih produktif dan dapat bersaing dengan pesaingnya.

Menurut Koranteng (2014) retensi bakat terdapat lima sub indikator :

- a. Perbandingan, yaitu instrumen utama untuk menetapkan suatu tujuan dengan memanfaatkan pembelajaran dan standar eksternal dari perusahaan atau organisasi lain sebagai suatu tindakan praktik terbaik untuk kinerja (Horseman, 2018). Serta menurut Moayedi & Vaseghi (2016) perbandingan yang kompetitif yang merupakan suatu faktor

penentu untuk mempertahankan setiap karyawan yang berkualifikasi tinggi.

- b. Kepuasan kerja, adalah yang melibatkan sikap emosional positif di tempat kerja untuk membantu sebuah perusahaan atau organisasi bisa mempertahankan karyawan yang berpengalaman serta mencapai keunggulan kompetitif (Refozar et al. 2017).
- c. Penghargaan non-finansial, merupakan peran penting dalam perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berkualifikasi tinggi melalui peningkatan waktu produktif, keterlibatan di antara individu dan bisa membuat peningkatan produktivitas secara keseluruhan (Lyria, 2014). Pula Hina et al. (2014) mengatakan bahwa penghargaan non-finansial berupa pertumbuhan individu, pekerjaan yang menarik, partisipasi, fleksibilitas, pengakuan, signifikansi peran serta pencapaian.
- d. Pemberdayaan karyawan, merupakan aspek penting untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan selain itu pemberdayaan karyawan juga suatu proses yang menghargai karyawan dengan memberikan tanggungjawab dan kewenangan yang memadai untuk mengatur suatu pekerjaan secara profesional (Sandhya & Kumar 2011).
- e. Motivasi karyawan, adalah kunci mempertahankan karyawan bertalenta serta untuk kemajuan karyawan sebagai peluang bagi setiap karyawan yang berkualifikasi tinggi untuk mengarahkan dengan tujuan meningkatkan dan mengembangkan jalur karir nya (Schlechter et al. 2014)

2.2.3 Manajemen Pengetahuan

2.2.3.1 Pengertian Manajemen Pengetahuan

Pengetahuan diakui sebagai asset serta kekuatan yang penting dalam organisasi. Dalam perekonomian modern, organisasi yang memanfaatkan pengetahuan ialah organisasi yang mempunyai keunggulan

kompetitif. Keunggulan kompetitif tersebut diwujudkan melalui pemanfaatan penuh informasi dan data yang digabungkan dengan memanfaatkan keterampilan, ide, komitmen dan motivasi dari karyawan. Maka dari itu, berikut adalah definisi dari manajemen :

1. Gurteen (2016) mengemukakan manajemen pengetahuan merupakan perasaan manusia untuk melakukan proses berbagi pengetahuan, serta belajar dan bekerja sama secara lebih efektif.
2. (Dalkir, 2011) menyatakan manajemen pengetahuan adalah suatu koordinasi yang teratur dan tersusun dalam sebuah organisasi yang mengelola sumber daya manusia, teknologi, proses dan struktur organisasi dalam rangka meningkatkan nilai melalui penggunaan ulang dan inovasi.
3. Menurut Ninin Pritania (2017) mengungkapkan bahwa manajemen pengetahuan merupakan sebuah proses yang berfokus pada bagaimana berbagai pengetahuan dapat diatur dan digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi.
4. Megantoro et al., (2014) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan merupakan alat manajemen yang bisa difungsikan untuk dapat berkontribusi pencapaian tujuan organisasi dan menunjukkan keunggulan bersaing sehingga mampu menciptakan kinerja organisasi yang baik.
5. Serta menurut Andreas Budihardjo (2017) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan adalah suatu disiplin ilmu yang sangat penting dan berfokus untuk mentransfer pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja yang efektif dalam perusahaan atau organisasi.

2.2.3.2 Manfaat Manajemen Pengetahuan

Menurut (Becerra-Fernandez & Rajiv Sabherwal, 2010) manajemen pengetahuan bermanfaat untuk *people, process, product* dan *organization performance*. Berikut penjelasannya :

1. *People* (Orang)

- a. Memberi fasilitas pembelajaran kepada karyawan (baik antar karyawan atau sumber eksternal) agar berkembang secara bertahap sebagai bentuk hasil terhadap pasaran dan teknologi.
- b. Meluaskan pembelajaran karyawan dan sensitivitas terhadap pengetahuan terbaru pada bidang masing-masing.
- c. Dalam organisasi karyawan lebih mudah mendapatkan informasi dan berbagai pengetahuan yang dibutuhkan untuk beradaptasi pada lingkungan organisasi.
- d. Karyawan bisa melihat organisasi lain tentang dampak tidak menerapkan manajemen pengetahuan dalam organisasi dan bisa mempersiapkan untuk menghadapi perubahan.
- e. Manajemen pengetahuan bisa menjadi solusi yang baik atas permasalahan yang telah bisa dihadapi sebelumnya.

2. *Process* (Proses)

- a. Dalam proses ada tahap dimana bisa membantu organisasi menjadi lebih baik dengan menentukan dan melaksanakan proses yang tepat.
- b. Adanya pengurangan biaya untuk mendapatkan dan mengakses berbagai pengetahuan yang berharga.
- c. Membantu setiap individu bisa menciptakan solusi yang beragam atas masalah yang akan dihadapi untuk mengembangkan proses dalam organisasi.
- d. Membantu organisasi untuk bisa mengambil keputusan strategis serta pengembangan produk dalam lingkungan dinamis.

3. *Product* (Produk)

- a. Dalam sisi produk bisa membantu perusahaan atau organisasi menawarkan produk baru yang mempunyai penambahan nilai yang signifikan dibandingkan produk sebelumnya.
- b. Serta bisa memudahkan suatu perusahaan atau organisasi bisa mengakses dan mengkombinasikan pengetahuan terbaik untuk mencegah produksi yang terlalu mahal atau terlalu *time-consuming*.

2.2.3.3 Tujuan Manajemen Pengetahuan

Tujuan dari manajemen pengetahuan yang dikemukakan oleh Cummings (2015) yaitu sebagai berikut :

1. Penghematan waktu dan biaya. Dengan adanya sumber pengetahuan yang tersusun dengan baik, maka perusahaan akan lebih mudah menggunakan berbagai pengetahuan tersebut untuk konteks yang lainnya, sehingga perusahaan akan dapat menghemat waktu dan biaya.
2. Peningkatan aset pengetahuan. Sumber pengetahuan akan memberikan kemudahan kepada setiap karyawan untuk memanfaatkannya, sehingga proses pemanfaatan pengetahuan di lingkungan perusahaan akan meningkat, yang akhirnya proses kreatifitas dan inovasi akan terdorong lebih luas dan setiap karyawan dapat meningkatkan kompetensinya.
3. Kemampuan beradaptasi. Dengan mempunyai kemampuan beradaptasi akan lebih mudah juga beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis.
4. Peningkatan produktivitas. Semua pengetahuan yang ada bisa dipergunakan kembali untuk memproses atau produk yang bakal dikembangkan, sehingga produktivitas perusahaan akan meningkat juga.

2.2.3.4 Jenis Manajemen Pengetahuan

Menurut Fachrunnisa *et al.* (2018) 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 menurut (Endriana *et al.*, 2014) menjelaskan tentang dua pendekatan mengenai knowledge, yaitu *tacit knowledge* yang pada dasarnya bersifat pribadi sehingga sulit untuk diekstraksi dari kepribadian individu (personal knowledge) dan *eksplisit knowledge* yang mengasumsikan bahwa pengetahuan yang bermanfaat bagi individu dalam organisasi dapat diartikulasikan dan dibuat eksplisit.

2.2.3.5 Indikator Manajemen Pengetahuan

Kunci atau indikator untuk manajemen pengetahuan adalah fokus pada creation, sharing dan transfer (Howell & Annansingh 2013; Veer Ramjeawon & Rowley 2017). Berikut indikator dalam manajemen pengetahuan :

1. Penciptaan Pengetahuan

Bajwa *et al.* (2015) mengatakan penciptaan pengetahuan membutuhkan lingkungan yang memupuk kreativitas melalui penciptaan ide-ide baru, sementara komersialisasi pengetahuan menuntut proses yang diatur dengan baik dan sistematis. Menurut Kao & Wu (2016) pengetahuan baru dibuat dan ditransfer ke berbagai tingkat organisasi melalui empat indikator :

- a. Sosialisasi, dalam penciptaan pengetahuan sosialisasi berguna untuk mendorong karyawan mengenal satu sama lain dalam

pertemuan informal dan pertukaran peran antara karyawan dalam perusahaan atau organisasi (Tyagi et al. 2015)

- b. Eksternalisasi, dalam penciptaan pengetahuan eksternalisasi berkaitan dengan teknologi dan sistem informasi (Bashir Memon et al. 2017).
- c. Kombinasi, yaitu mengubah pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan yang baru dan lebih sistematis, kemudian disebarkan diantara individu-individu didalam organisasi (De Aguiar & Paterson 2017; Sasaki 2017).
- d. Internalisasi, dalam internalisasi pada penciptaan pengetahuan mengubah pengetahuan eksplisit menjadi *tacit knowledge* di dalam suatu organisasi (Sasaki, 2017)

2. Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan merupakan sumber utama untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, membantu setiap karyawan, meningkatkan kemampuan karyawan serta pengalaman pada setiap karyawan di perusahaan atau organisasi (Abzari et al. 2016; Naeem et al. 2017; Naim et al. 2017). Menurut Becerra-Fernandez dan Sabherwal (2010) sub indikator dari berbagi pengetahuan sebagai berikut :

- a. Karyawan memperoleh pengetahuan dari pengalaman kerja
- b. Karyawan bisa memperoleh berbagai pengetahuan melalui magang
- c. Serta dapat mengakses SOP untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan

2.2.4 Kinerja Karyawan

2.2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Peran karyawan sangat berpengaruh besar dalam mencapai keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan, hal yang perlu dipertimbangkan dalam kinerja

karyawan adalah pelayanan karena keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh pelayanan yang diberikan. Di perusahaan atau organisasi karyawan bukan semata menjadi objek dalam pencapaian tujuan, tetapi juga menjadi pelaku atau subyek. Seperti yang dikatakan oleh Putra dan Rahyuda (2016) yaitu setiap karyawan bisa menjadi perencana, pelaksana serta pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan, serta mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan. Maka dari itu berikut definisi kinerja karyawan menurut para ahli :

1. Menurut Irawati et al., 2017 kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil kerja atau pencapaian setiap karyawan untuk memenuhi tanggung jawab dalam melengkapi persyaratan sebuah pekerjaan yang diberikan kepadanya.
2. Sheihaki Tash et al., 2016 mengatakan kinerja karyawan diartikan sebagai keberhasilan kerja oleh seseorang dalam suatu organisasi dengan mempertanggungjawabkan wewenang masing-masing untuk tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan bersama dengan sesuai hukum, norma, dan etika.
3. Menurut Sujarwanto, 2016 kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang telah dilakukan berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan dalam mengerjakan pekerjaan tersebut dalam jangka waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan.
4. Prawirosentono (2014) mengatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang bisa dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang serta adanya tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika.
5. Menurut Mkamburi dan Kamaara (2017) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil dengan kurun waktu tertentu untuk melakukan aktivitas pekerjaan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan yaitu sebuah pencapaian dari suatu hasil kerja dalam suatu proses kerja yang berdasarkan pada kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar untuk meningkatkan kinerja individu dan mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

2.2.4.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Mangkuprawira (2014) mengemukakan bahawa penilaian kinerja karyawan mempunyai manfaat dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan yaitu sebagai berikut :

a. Perbaikan Kinerja

Sebuah umpan balik kinerja berguna bagi setiap karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam berupa kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja perusahaan.

b. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu mengambil suatu keputusan menentukan yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah serta bonus yang didasarkan pada sistem.

c. Keputusan Penempatan

Sebuah promosi, transfer dan adanya penutrunan jabatan kadangkala berdasarkan kinerja masa lalu seperti bentuk penghargaan.

d. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Sebuah kinerja yang tidak baik dapat mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan penelitian ulang. Karyawan harus selalu bisa mengembangkan diri.

e. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Sebuah kinerja bisa membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.

2.2.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Pada setiap karyawan bisa mempunyai kemampuan, kepribadian serta minat kerja.
2. Peran karyawan atas penerimaan tugas yang dikerjakan dan mempunyai peran sebagai seorang pekerja dengan pengertian serta bisa menerima tugas yang diberikan.
3. Adanya motivasi dari karyawan yang mempunyai daya energi untuk mendorong, mengarahkan serta mempertahankan perilaku di dalam perusahaan.
4. Setiap karyawan harus mempunyai kemauan untuk berkompentensi dan sebuah keterampilan sebagai seorang karyawan.
5. Adanya fasilitas kerja di perusahaan yaitu berupa seperangkat alat pendukung untuk kelancaran operasional perusahaan.
6. Terdapat budaya kerja yaitu sebuah perilaku kerja karyawan yang mempunyai kreativitas dan inovasi.

Sedangkan dalam konteks pemerintahan sebagai sektor publik menurut Mahsun (2006) menambahkan bahwa terdapat beberapa aspek yang dapat dinilai hasil kerjanya :

- a) Kelompok Masukan (*Input*).
- b) Kelompok Proses (*Process*).
- c) Kelompok Keluaran (*Output*).
- d) Kelompok Hasil (*Outcome*).
- e) Kelompok Manfaat (*Benefit*).
- f) Kelompok Dampak (*Impact*).

Faktor yang menjadi pengukuran kinerja sektor publik ada pada hasil keluaran yang dihasilkan oleh individu ataupun organisasi secara keseluruhan, hasil keluaran harus bisa memenuhi harapan serta kebutuhan masyarakat karena itu menjadi tolok ukur keberhasilan organisasi sektor publik.

2.2.4.4 Indikator Persepsi Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) indikator-indikator dari kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja, yaitu kerja yang mengukur dari pandangan karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta tugas yang sempurna terhadap kemampuan karyawan.
2. Kuantitas kerja, yaitu jumlah yang dihasilkan dari pekerjaan karyawan seperti jumlah unit serta jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, merupakan suatu kegiatan yang diselesaikan pada waktu awal dan cepat yang dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output yang memaksimalkan waktu yang ada.
4. Efektivitas, merupakan suatu penggunaan sumber daya organisasi seperti tenaga, uang, teknologi, bahan baku dimaksimalkan setiap hari dalam kegiatan pekerjaan.
5. Kemandirian, yaitu bagaimana seorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi kerjanya dan mempunyai komitmen kerja terhadap perusahaan.

2.3 Hubungan Antar Variabel Penelitian

2.3.1 Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan

Manajemen talenta suatu istilah untuk mengelola talenta dengan berdasarkan kinerja dan suatu yang dapat dibedakan yang muncul dari persepsi humanistik dan demografis. Mangusho *et. al* (2015) mengatakan bahwa dalam penelitiannya menetapkan melalui praktik manajemen talenta seperti rotasi pekerjaan, organisasi mampu meningkatkan kompetensi karyawan yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan yang tinggi. Dan juga menetapkan bahwa manajemen talenta dapat secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan jika dengan perencanaan pertumbuhan

karir karyawan dan kemajuan organisasi yang terencana. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Irtamieh *et. al* (2016) mengungkapkan bahwa tingkat kepentingan dan implementasi strategi manajemen talenta, kualitas pelayanan dan kepuasan penerima manfaat memiliki hasil positif dan signifikan. Hal ini juga didukung oleh Sadri *et. al* (2015) dimana hasil penelitiannya menunjukkan adanya hubungan signifikan positif antara manajemen talenta terhadap kinerja staff dalam organisasi tersebut.

2.3.2 Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan

Perusahaan atau organisasi bisa menghasilkan kinerja karyawan yang baik dalam era pengetahuan pada saat ini membutuhkan pengelolaan atau manajemen yang bisa memperlakukan pengetahuan milik semua karyawan di perusahaan atau organisasi sebagai salah satu aset perusahaan. Manajemen pengetahuan bisa meningkatkan keahlian dan motivasi sehingga mendorong peningkatan kinerja individu dan organisasi. Seperti yang dikatakan Torabi, *et. al* (2016) menunjukkan adanya dampak signifikan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan. Penelitian serupa didukung oleh Saeed (2016) juga menyatakan terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja dan knowledge sharing terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Rahman dan Hasan (2017) menunjukkan bahwa komponen proses manajemen pengetahuan memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja dan kinerja organisasi.

2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

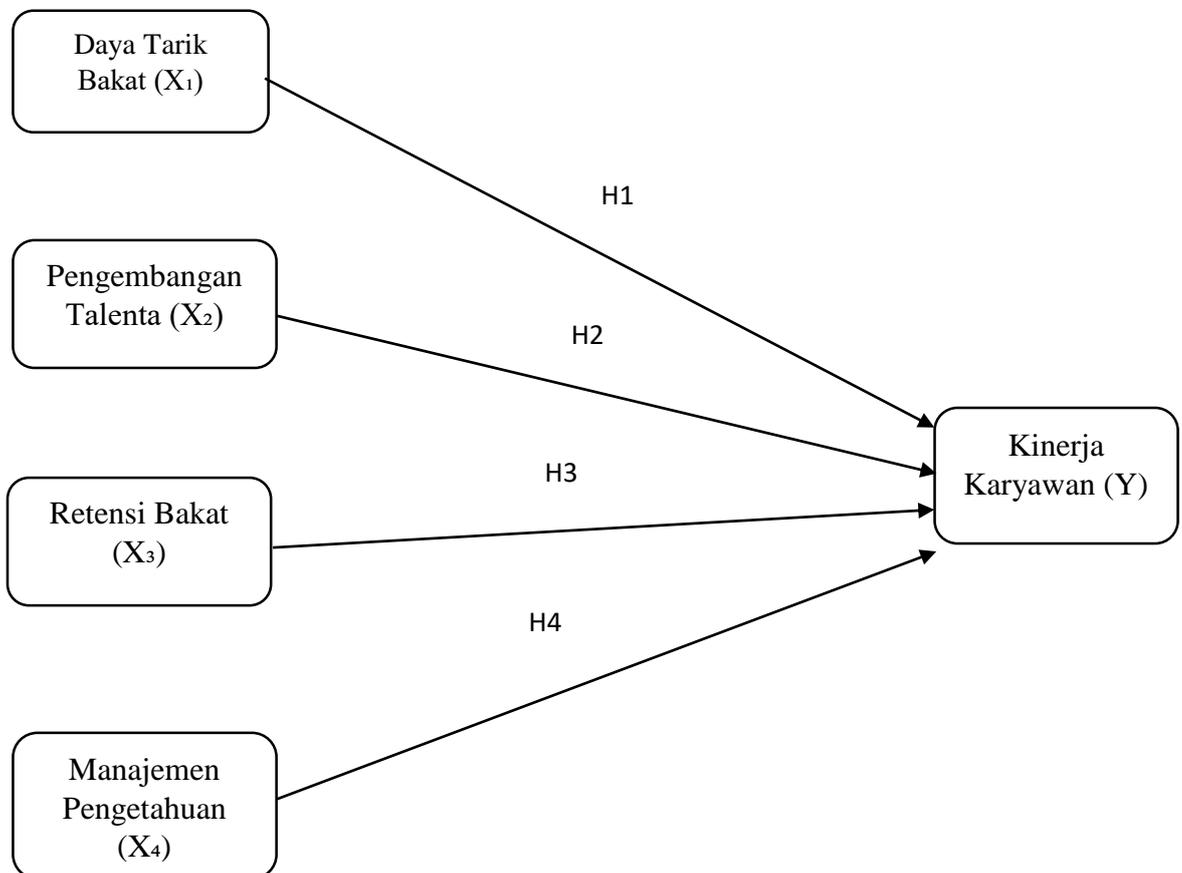
Berdasarkan penjelasan hubungan antar variabel penelitian, maka hipotesis penelitian yang diajukan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Daya Tarik Bakat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kelurahan Marunda
2. Pengembangan Bakat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kelurahan Marunda

3. Retensi Bakat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kelurahan Marunda
4. Manajemen Pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kelurahan Marunda

2.5 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan penjelasan hubungan antar variabel dan pengembangan hipotesis penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat dibuat sebuah kerangka konseptual penelitian mengenai penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual

Keterangan :

X₁ = Variabel independen yaitu Daya Tarik Bakat

X₂ = Variabel independen yaitu Pengembangan Talenta

X_3 = Variabel independen yaitu Retensi Bakat

X_4 = Variabel independen yaitu Manajemen Pengetahuan

Y = Variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan

Hipotesis yang akan diajukan adalah sebagai berikut :

H1 : Ada pengaruh antara daya tarik bakat terhadap kinerja karyawan pada Kelurahan Marunda, Jakarta Utara

H2 : Ada pengaruh antara pengembangan talenta terhadap kinerja karyawan pada Kelurahan Marunda, Jakarta Utara

H3 : Ada pengaruh antara retensi bakat terhadap kinerja karyawan pada Kelurahan Marunda, Jakarta Utara

H4 : Ada pengaruh antara manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan pada Kelurahan Marunda, Jakarta Utara