

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu bertujuan untuk memberikan gambaran, kerangka berpikir, dan sekaligus untuk mempelajari berbagai metode analisis yang digunakan oleh peneliti sebelumnya. Beberapa penelitian terdahulu yang dapat diajukan dalam penelitian ini yang berkaitan dengan masalah peneliti tentang Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Kosasih dan Budiani (2007) dengan judul Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Departemen *Front Office* Surabaya Plaza Hotel).
 - a. Populasi penelitian ini adalah karyawan departemen *front office* di Surabaya Plaza Hotel yang berjumlah 43 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *judgement sampling* yaitu sampel yang dipilih berdasarkan karakteristik tertentu, dalam hal ini adalah karyawan *front office* Surabaya Plaza Hotel pada level operasional yang bekerja minimal 1 tahun sebanyak 26 orang.
 - b. Variabel bebas berasal dari konsep *knowledge management* yang terdiri dari *personal knowledge* (X₁), *job procedure* (X₂), dan *technology* (X₃). Sedangkan variabel terikatnya adalah Kinerja Karyawan (Y).
 - c. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada pengaruh langsung *personal knowledge* dan *technology* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

karyawan sedangkan *job procedure* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, namun pada pengaruh tidak langsung *personal knowledge* dan *job procedure* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Febriani (2012) dengan judul *Pengaruh Talent Management terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT. Bank X*
 - a. Populasi yang digunakan adalah seluruh pimpinan unit kerja (PUK) yang berada pada posisi *first line management* terdiri dari 35 orang dan *middle management* terdiri dari 40 orang sehingga total populasi sejumlah 75 orang dan semuanya digunakan sebagai sampel.
 - b. Variabel bebasnya yaitu *Talent Management* (X) sedangkan variabel terikatnya adalah Kinerja Pegawai (Y).
 - c. Dari hasil analisis data diperoleh nilai *Zhitung* sebesar 2.719 dan $\alpha = 0,05$ maka didapat nilai *Ztable* sebesar 1,96. Dengan hasil tersebut dapat dilihat bahwa nilai *Zhitung* = 2.719 lebih besar daripada nilai *Ztable* = 1,96 maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara *talent management* dengan kinerja pegawai pada kantor pusat PT. Bank X.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Venkateswaran (2012) dengan judul *Strategies for Adopting Talent Management Issues in Software Companies*.
 - a. Penelitian ini menjadikan 112 perusahaan software (terdiri dari 17% perusahaan kecil menengah, 21% memiliki 250-1000 karyawan, 33% memiliki 1000-5000 karyawan, 11% memiliki 5000-10.000 karyawan dan

18% memiliki lebih dari 10.000 karyawan) sebagai sampel untuk mencari tahu bagaimana strategi manajemen talenta mempengaruhi performa perusahaan software. Perlu diketahui, 8% merupakan perusahaan regional, 21% merupakan perusahaan nasional, dan 71% merupakan perusahaan internasional/multinasional.

- b. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah manajemen talenta sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja organisasi yang ditinjau dari segi finansial dan non finansial, serta kinerja karyawan ditinjau dari segi non finansial.
- c. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap keuntungan perusahaan dan produktivitas karyawan, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai pasar dan produktivitas perusahaan dilihat dari perspektif *outcome financial*. Dilihat dari perspektif *outcome non-financial* pada level perusahaan, strategi manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap daya tarik perusahaan, kemampuan perusahaan meraih tujuannya, dan meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi berkaitan dengan terwujudnya serangkaian perencanaan, waktu untuk melakukan pergantian personel, tidak terdapat dampak terhadap *outcome non-financial* pada level perusahaan, walaupun berkaitan dengan seberapa lama karyawan telah bekerja terdapat dampak yang positif. Dilihat dari perspektif *outcome non-financial* pada level karyawan, penerapan manajemen talenta juga membuat karyawan menjadi lebih betah bekerja, merasa puas dengan

pekerjaannya, memiliki motivasi dan komitmen, kualitas pekerjaan, dan kualifikasi yang meningkat serta sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Tabel 1. Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

Nama Penulis	Judul Penelitian	Populasi dan Sampel	Hasil Penelitian
Kosasih dan Budiani (2007)	Pengaruh Manajemen pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Departemen <i>Front Office</i> Surabaya Plaza Hotel).	Populasinya adalah karyawan departemen <i>front office</i> di Surabaya Plaza Hotel yang berjumlah 43 orang, dengan sampel yang dipilih berdasarkan karakteristik tertentu, sejumlah 26 orang.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada pengaruh langsung <i>personal knowledge</i> dan <i>technology</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan <i>job procedure</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, namun pada pengaruh tidak langsung <i>personal knowledge</i> dan <i>job procedure</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
Febriani (2012)	Pengaruh Manajemen talenta terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT. Bank X	Populasinya adalah seluruh pimpinan unit kerja (PUK) yang berada pada posisi <i>first line management</i> terdiri dari 35 orang dan <i>middle management</i> terdiri dari 40 orang sehingga total populasi sejumlah 75 orang dan semuanya digunakan sebagai sampel.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara manajemen talenta terhadap kinerja pegawai pada kantor pusat PT. Bank X.

Lanjutan Tabel 1. Perbandingan Penelitian Terdahulu & Penelitian Sekarang

Venkateswaran (2012)	<i>Strategies for Adopting Talent Management Issues in Software Companies</i>	Penelitian ini menjadikan 112 perusahaan software sebagai sampel, dimana 8% merupakan perusahaan regional, 21% merupakan perusahaan nasional, dan 71% merupakan perusahaan multinasional.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap sebagian dari <i>outcome financial</i> dan sebagian <i>outcome non-financial</i> pada level perusahaan, serta keseluruhan <i>outcome non-financial</i> pada level karyawan.
Nisa (2016)	Pengaruh Manajemen Talenta dan Manaejemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya)	Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya sejumlah 169 orang, dengan teknik <i>proporsional random sampling</i> sejumlah 63 responden.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan, namun berpengaruh tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

B. Tinjauan Teoritis

1. Manajemen Talenta (*Talent Management*)

a. Pengertian Manajemen talenta

Armstrong (2008:168) mengartikan manajemen talenta sebagai proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan, dan menyebarkan orang-orang berbakat. Tujuannya adalah untuk mempekerjakan orang-orang yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. Manajemen

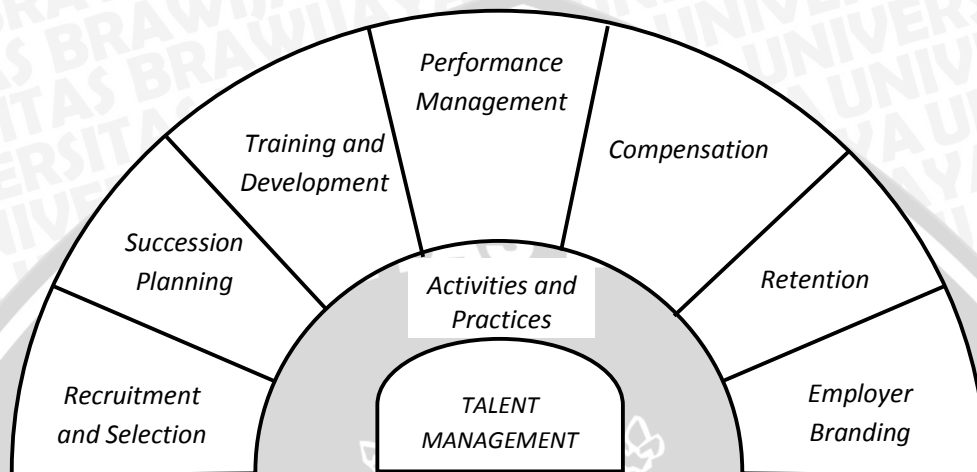
talenta memiliki manfaat bagi perusahaan untuk mendapatkan orang-orang yang memiliki kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan baik, orang yang bertalenta tersebut dapat dikembangkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih luas dan lebih besar serta pengangkatan atau pemilihan orang-orang bertalenta tersebut dapat diambil dari sumber internal.

Pendapat lainnya diutarakan oleh Cappelli (2008:1) dalam Febriani (2012:29) yang menyebutkan bahwa manajemen talenta adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan perusahaan akan SDM. Menurut Pella dan Afifah (2011:81) dalam Febriani (2012:28) yang mengartikan manajemen talenta sebagai manajemen strategis untuk mengelola aliran *talent* dalam suatu perusahaan dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan *talent* untuk menyelaraskan pegawai-pegawai yang tepat dengan pekerjaan yang sesuai pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan dan prioritas kegiatan perusahaan atau bisnis perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta pada dasarnya adalah serangkaian inisiatif yang dilakukan perusahaan melalui proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang bertalenta untuk menyelaraskan karyawan-karyawan yang tepat dengan pekerjaan yang sesuai pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan dan prioritas kegiatan perusahaan atau bisnis perusahaan dengan mengoptimalkan kinerja karyawan bertalenta sehingga tercipta keunggulan bisnis dan tercapainya visi perusahaan.

b. Elemen-elemen Manajemen talenta

Terdapat 7 elemen yang dapat dianalisis sebagai bentuk investasi SDM sebagaimana disebutkan oleh Stahl (2007:8) sebagai berikut :



Gambar 1. Activities and Practices Talent Management

Sumber : "Global Talent Management" (Stahl, 2007:8)

1. *Recruitment and Selelection*, dimana perusahaan mengambil bagian dalam menarik, menyeleksi, dan mempertahankan orang-orang terbaik yang dianggap tepat baik secara kualitas maupun kuantitas untuk menduduki suatu jabatan tertentu.
2. *Succession Planning*, berperan dalam memastikan kinerja organisasi dapat tetap terjaga secara terus-menerus walaupun terjadi pergantian kepemimpinan, dengan menyiapkan kader-kader atau calon-calon pengganti yang memiliki kemampuan untuk menjadi seorang pemimpin penerus.
3. *Training and Development*, berperan dalam memenuhi kebutuhan akan karyawan dengan kompetensi tinggi untuk menduduki posisi-posisi penting dalam perusahaan serta untuk memaksimalkan kinerja karyawan.
4. *Performance Management*, berperan dalam mengelola dan mengevaluasi kinerja karyawan.

5. *Compensation*, berperan dalam penentuan sistem kompensasi untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.
6. *Retention*, berperan dalam usaha mempertahankan jumlah karyawan dalam perusahaan sehingga diharapkan dapat meminimalkan tingkat *Labour Turn Over* (LTO).
7. *Employer Branding*, berperan dalam menciptakan *brand image* atas perusahaan itu sendiri sebagai tempat bekerja yang dapat menciptakan permintaan atau daya tarik bagi calon-calon berbakat, untuk menarik dan mempertahankan orang yang tepat untuk menempati jabatan yang tepat pada waktu yang tepat dengan hasil yang tepat, sehingga perusahaan akan dikenal sebagai tempat berkumpulnya orang-orang berbakat selain untuk barang atau jasa yang dijualnya.

c. Sumber Talenta (*Talent Pool*)

Menurut Febriani (2012:33) dalam menjalankan strategi manajemen talenta (manajemen talenta *strategy*) dibutuhkan sumber talenta (*talent pool*) yaitu sekelompok orang yang telah diidentifikasi dapat dikembangkan dalam jangka waktu tertentu dan diperlakukan sebagai suatu investasi. Perusahaan memiliki dua sumber dalam mencari dan mendapatkan pegawai-pegawai bertalenta, yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal berarti perusahaan tidak memilih untuk merekrut pegawai baru yang berasal dari luar (eksternal) perusahaan, tetapi memilih pegawai-pegawai yang sudah bekerja di dalam perusahaan dengan asumsi bahwa pegawai tersebut telah memiliki pengetahuan terkait budaya perusahaan.

Menurut Davis (2009:8) dalam Febriani (2012:33), untuk sumber internal, perusahaan dapat menggunakan metode *Talent Search Matrix* yang mengombinasikan sejumlah elemen yang dapat dikuantitatifkan dan yang tidak

dapat dikuantitatifkan sehingga dapat memberi gambaran profil seseorang yang dianggap dapat memberikan kinerja yang diharapkan. Dalam metode ini terdapat enam elemen yang dapat menjadi dasar penilaian, yaitu pengalaman, profil dan kualifikasi yang dapat dinilai secara obyektif serta keahlian, potensi dan kuantifikasi yang dapat dinilai secara subyektif. Pengalaman berisi deskripsi pengalaman yang akan digunakan oleh kandidat untuk menjalankan perannya. Profil dapat ditentukan dengan tes psikologi atau tes profil kepribadian. Kualifikasi mengidentifikasi level prestasi akademik dan profesional. Keahlian mengidentifikasi kekuatan pribadi dan pengetahuan yang dimiliki. Potensi mengidentifikasi level tanggung jawab yang akan mampu dipikul oleh kandidat dan kuantifikasi merupakan level prestasi yang harus dicapai kandidat dalam aspek operasional.

Sedangkan sumber eksternal berarti perusahaan memilih untuk merekrut karyawan baru dari luar perusahaan daripada memilih karyawan dari dalam perusahaan. Sumber eksternal dapat diimplementasikan jika perusahaan tidak mendapatkan calon dari sumber internal yang dirasa tepat sesuai persyaratan.

d. Tahapan-tahapan Manajemen talenta

Menurut Cappelli (2008:118) dalam Febriani (2012:31), tahapan-tahapan dari program manajemen talenta adalah sebagai berikut :

1) Menetapkan Kriteria Talenta (*Talent Criteria*)

Langkah pertama yaitu menetapkan kriteria calon pemimpin berkualitas di perusahaan pada setiap level dan posisi, yang di dalamnya berisikan kualitas karakter pribadi, pengetahuan bisnis dan fungsional, pengalaman

karir, kinerja dan *assesment* potensi. Tahap ini dilakukan untuk memperjelas posisi-posisi yang terkait dengan proyek sebagai sasaran dari program pengembangan dalam program manajemen talenta.

2) Menyeleksi Group Pusat Pengembangan Talenta (*Talent Pool Selection*)

Pada tahap ini, dilakukan segala macam usaha untuk mengoleksi kandidat-kandidat dari berbagai posisi, jabatan dan level pegawai di perusahaan untuk menjadi peserta program manajemen talenta. Proses ini terdiri dari dua unsur, yaitu mengidentifikasi *talent* dan menarik *talent* untuk masuk dalam grup pusat pengembangan *talent*.

3) Membuat Program Percepatan Pengembangan Talenta (*Acceleration Development Program*)

Pada tahap ini, dilakukan berbagai usaha untuk merancang, merencanakan dan mengeksekusi program pengembangan yang dipercepat dan diberikan kepada setiap anggota dari program manajemen talenta.

4) Menugaskan Posisi Kunci (*Key Position Assignment*)

Pada tahap ini dilakukan penugasan dan penempatan atas setiap anggota dari program manajemen talenta yang lulus evaluasi kelayakan kepemimpinan untuk menduduki jabatan yang telah diidentifikasi.

5) Mengevaluasi Kemajuan Program (*Monitoring Program*)

Pada tahap ini dilakukan segala aktivitas untuk memonitor, memeriksa, dan mengevaluasi pengembangan serta hasil-hasil kemajuan yang dibuat peserta program manajemen talenta dalam setiap penugasan sebagai dasar membuat keputusan-keputusan suksesi.

2. Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

a. Pengertian Manajemen pengetahuan

Manajemen pengetahuan melibatkan transformasi sumber pengetahuan dalam organisasi dengan mengidentifikasi informasi yang relevan dan kemudian menyebarkan sehingga pembelajaran dapat berlangsung. Strategi manajemen pengetahuan bertujuan untuk menangkap keahlian kolektif organisasi dan mendistribusikannya ke suatu tempat yang dapat digunakan dengan baik (Blake, 1988 dalam Armstrong, 2008:149). Hal ini sesuai dengan pandangan berbasis sumber daya dari perusahaan, sebagaimana diutarakan oleh Grant (1991) dalam Armstrong (2008:149), yang menunjukkan bahwa sumber keunggulan kompetitif terletak dalam perusahaan (yaitu pada orang dan pengetahuan mereka), bukan bagaimana perusahaan memposisikan diri di dalam pasar. Sebuah perusahaan yang sukses adalah sebuah perusahaan yang menciptakan pengetahuan.

Menurut Scarborough *et al* (1999) dalam Armstrong (2008:149) *knowledge management is any process or practice of creating, acquiring, capturing, sharing and using knowledge, wherever it resides, to enhance learning and performance in organizations.* (manajemen pengetahuan adalah 'setiap proses atau praktek membuat, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan, di mana pun ia berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi). Menurut Tiwana (2001) dalam Tobing (2007:23) manajemen pengetahuan adalah pengelolaan *knowledge* perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis (*business value*) dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive*

advantage) dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian dan pengaplikasian semua *knowledge* yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis. Definisi manajemen pengetahuan menurut *American Productivity and Quality Centre (APQC)* dalam Tobing (2007:23) adalah pendekatan-pendekatan sistemik yang membantu muncul dan mengalirnya informasi dan *knowledge* kepada orang yang tepat pada saat yang tepat untuk menciptakan nilai. Award dan Ghazari (2004) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai proses memperoleh dan mendayagunakan sekumpulan keahlian perusahaan dimana pun dalam bisnis, makalah, dokumen, database (*explicit knowledge*) atau dalam pikiran seseorang (*tacit knowledge*).

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

b. Jenis Penerapan Manajemen pengetahuan

Sanchez (2004) dalam Endriana (2014:62) menjelaskan dua pendekatan fundamental mengenai *knowledge*, yaitu :

1) Tacit Knowledge

Karakteristik utama dari pendekatan ini adalah keyakinan bahwa pengetahuan pada dasarnya bersifat pribadi sehingga sulit untuk diekstraksi dari kepala individu (*personal knowledge*). Pendekatan ini mengasumsikan secara implisit bahwa pengetahuan yang tersedia bagi suatu organisasi sebagian besar terdiri dari *tacit knowledge* yang menetap di kepala tiap

individu dalam organisasi. Penyebaran pengetahuan dalam organisasi paling baik dicapai dengan perpindahan orang sebagai “*knowledge carries*” dari satu bagian organisasi ke bagian lainnya. Belajar dalam sebuah organisasi terjadi ketika individu datang bersama-sama dalam situasi yang mendorong mereka untuk berbagi ide dan mengembangkan wawasan baru yang mengarah pada penciptaan pengetahuan baru.

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat *personal* dan dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan, karena pengalaman merupakan proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan hal-hal daripada dengan belajar (Kosasih dan Budiani, 2007:81).

2) *Explicit Knowledge*

Pendekatan *explicit knowledge* menyatakan bahwa pengetahuan adalah sesuatu yang dapat dijelaskan oleh individu, meskipun beberapa upaya dan bahkan beberapa bentuk bantuan mungkin diperlukan untuk membantu individu mengartikulasikan apa yang mereka ketahui. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa pengetahuan yang bermanfaat bagi individu dalam organisasi dapat diartikulasikan dan dibuat *explicit*. Proses organisasi formal dapat digunakan untuk membantu individu mengartikulasikan pengetahuan yang mereka miliki untuk menciptakan aset-aset pengetahuan.

Explicit knowledge dalam penelitian ini adalah *job procedure* dan *technology*. *Job procedure* adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat

formal atau perintah resmi berupa cara melakukan hal-hal yang diimplementasikan melalui *Standard Operational Procedure* (SOP). SOP atau prosedur pelaksanaan dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja maupun kinerja karyawan. *Technology* atau sistem informasi biasanya memainkan peran utama dalam memfasilitasi dan mempermudah penyebaran *explicit knowledge*.

Kedua jenis *knowledge* tersebut oleh Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam Tobing (2007:21) dikonversi melalui empat jenis proses konversi, yaitu : Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi, dan Internalisasi. Keempat jenis proses konversi ini disebut *SECI Process* (S: *Socialization*, E: *Externalization*, C: *Combination*, I: *Internalization*) seperti yang dilukiskan pada Gambar 2.

		Ke	
		<i>Tacit Knowledge</i>	<i>Explicit Knowledge</i>
dari	<i>Tacit Knowledge</i>	<i>Socialization</i>	<i>Externalization</i>
	<i>Explicit Knowledge</i>	<i>Combination</i>	<i>Internalization</i>

Gambar 2. SECI Process

Sumber : “Knowledge Management” (Nonaka dan Takeuchi,1995 dalam Tobing, 2007:21)

Melalui gambar 2 tersebut, Endriana (2014:67) memaparkan sbb:

1. *Socialization* meliputi proses *sharing* dan penciptaan *tacit knowledge* melalui interaksi dan pengalaman langsung antar individu.
2. *Externalization*, konversi dari *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* melalui diskusi kelompok, sehingga terformulasi konsep-konsep ilmiah

praktis yang diperlukan perusahaan. Pada siklus ini agar *knowledge* menjadi *explicit* maka *knowledge* yang diterima dan dibagi ke orang lain, membutuhkan penyajian *tacit knowledge* ke dalam bentuk yang lebih umum sehingga dapat dipahami oleh orang lain. Dalam prakteknya, *externalization* didukung oleh factor kunci, yakni artikulasi *tacit knowledge* dan menerjemahkan *tacit knowledge* para ahli ke dalam bentuk yang lebih mudah dipahami, misalnya berupa dokumen, dsb.

3. *Combination* merupakan fase ketika *knowledge* yang telah diterima dan diserap kemudian disusun secara sistematis dan dikelompokkan. Fase ini meliputi proses konversi *explicit knowledge* menjadi bentuk himpunan *explicit knowledge* yang lebih diperbaharui. Dalam prakteknya, fase *combination* tergantung pada tiga proses, yakni 1) penangkapan dan integrasi *explicit knowledge* baru, termasuk pengumpulan data eksternal dari dalam atau luar institusi kemudian mengombinasikan data tersebut 2) penyebarluasan *explicit knowledge* tersebut melalui presentasi atau pertemuan langsung 3) pengolahan *explicit knowledge* sehingga lebih mudah dimanfaatkan kembali, misalkan menjadi dokumen rencana, laporan, data pasar, dll.
4. *Internalization* yaitu konversi dari *explicit knowledge* ke dalam *tacit knowledge* anggota organisasi. Pada akhirnya hal yang bersifat *explicit* dipelajari, dipahami, dan dikembangkan sesuai dengan kemampuan masing-masing individu. Dalam prakteknya, *internalization* dapat dilakukan dengan dua cara, yakni penerapan *explicit knowledge* ke dalam

praktek langsung (melalui program pelatihan) serta penguasaan *explicit knowledge* melalui simulasi, eksperimen, atau belajar sambil bekerja. *Knowledge* yang telah mengalami *internalization* kembali menjadi *tacit knowledge* yang kemudian perlu diubah kembali menjadi *explicit knowledge* demikian seterusnya.

c. Tahapan-tahapan Manajemen pengetahuan

Weidner (2006) dalam Tobing (2007:66) mendeskripsikan tahapan-tahapan yang terjadi dalam manajemen pengetahuan menggunakan dua fungsi utama, yaitu:

1) Fungsi *Collect*

Melalui fungsi *collect*, unit manajemen pengetahuan bertugas untuk mengumpulkan, menyimpan, dan memelihara berbagai *knowledge* yang dimiliki oleh perusahaan dan karyawannya, baik yang bersifat eksplisit maupun tacit.

2) Fungsi *Connect*

Melalui fungsi *connect*, unit manajemen pengetahuan bertugas untuk memastikan bahwa semua *knowledge* perusahaan dapat diakses oleh karyawan sesuai keperluan dan otoritas yang dimilikinya. Untuk *knowledge* yang belum tersedia dalam bentuk digital, maka pengelola manajemen pengetahuan bertugas untuk melakukan kodifikasi *knowledge* dengan membuat semacam peta *knowledge* (*knowledge map*) sebagai penuntun yang dapat mempertemukan orang yang membutuhkan *knowledge* dengan orang yang memilikinya, baik secara virtual maupun

tatap muka. Untuk melakukan fungsi *connect*, pengelola manajemen pengetahuan dapat juga memfasilitasi forum-forum tertentu untuk mendistribusikan *knowledge*. Misalnya, dengan melakukan pekan inovasi, dimana para *innovator* memamerkan hasil karyanya dan para pengunjung dapat melakukan tanya jawab langsung dengan para *innovator*. Dengan demikian, para pengunjung mendapat transfer *knowledge* dengan lebih efektif daripada membaca deskripsi inovasi melalui buku atau dokumen. Karena pada hakekatnya banyak faktor-faktor keberhasilan suatu inovasi yang berbentuk *tacit knowledge* yang tidak dapat sepenuhnya dituangkan dalam bentuk tulisan. Selain upaya-upaya diatas, unit manajemen pengetahuan dapat juga menyimpan *knowledge* tertentu kemudian mendistribusikan *knowledge* tersebut kepada karyawan, selain itu unit manajemen pengetahuan dapat mengusahakan terpenuhinya suatu *knowledge* misalnya dengan berlangganan jurnal yang dianggap penting untuk para karyawan.

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja memiliki makna yang luas, bukan hanya tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung (Wibowo, 2007:2). Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998:15 dalam Wibowo, 2007:2)

Menurut Rivai (2004:309), kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Pendapat lainnya diutarakan oleh Simanjuntak (2011:1) yang mendefinisikan kinerja sebagai pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Menurut Panggabean (2000:94) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas *ability* (kecakapan, pengalaman) dan motivasi (kesungguhan waktu).

Berdasarkan pendapat yang diutarakan oleh para ahli diatas, peneliti menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan pencapaian dari suatu hasil kerja dalam suatu proses kerja yang didasarkan pada kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta motivasi untuk berprestasi dan berkontribusi agar dapat meningkatkan kinerja individu dan mencapai visi perusahaan.

b. Pengukuran Kinerja Karyawan

Pada dasarnya syarat utama untuk menghasilkan kinerja yang efektif adalah menetapkan standar kinerja itu sendiri. Bernardin dan Russel (1993:382) dalam Kosasih dan Budiana (2007:81) menentukan enam standar pengukuran kinerja karyawan, yaitu :

1) *Quality*

Tingkatan di mana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.

2) *Quantity*

Tingkatan dimana jumlah yang dihasilkan dapat diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.

3) *Timeliness*

Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.

4) *Cost Effectiveness*

Tingkatan di mana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.

5) *Need for Supervision*

Tingkatan di mana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.

6) *Interpersonal Impact*

Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Sedangkan Dharma (2003:355), menetapkan tiga standar pengukuran kinerja sebagai berikut :

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau

pelaksanaa kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

- 2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Simamora (2004) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan pada dasarnya dipengaruhi tiga faktor, yaitu faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, faktor psikologis dan faktor organisasi yang terdiri dari penghargaan.

Sedangkan menurut Mahmudi (2004:21) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

- 1) Faktor individu, meliputi : Pengetahuan/pendidikan, ketrampilan (skill), kemampuan kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi : Kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- 3) Faktor tim, meliputi : Kualitas dukungan, semangat, kekompakan, keeratan dan kepercayaan yang diberikan oleh anggota tim

- 4) Faktor sistem, meliputi : Sistem kerja, fasilitas kerja (kesejahteraan karyawan, sistem pengupahan, dan sistem insentif) yang diberikan oleh perusahaan, proses perusahaan dan kultur kerja dalam perusahaan.
- 5) Faktor situasi, meliputi : Tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2007:100) merumuskan tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja, sebagai berikut :

- 1) A – *Ability (knowledge, and skill)*
- 2) C – *Clarity (understanding atau role perception)*
- 3) H – *Help (organisational support)*
- 4) I – *Incentive (motivation atau willingness)*
- 5) E – *Evaluation (coaching dan performance feedback)*
- 6) V – *Validity (valid dan legal personnel practices)*
- 7) E – *Environment (environmental fit)*

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat diketahui bahwa faktor individu merupakan salah satu faktor utama dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor individu meliputi kemampuan, pengetahuan/pendidikan, ketrampilan (skill), keahlian, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu. Talenta merupakan kemampuan yang dimiliki individu sejak lahir. Karyawan yang memiliki talenta harus didukung dengan pengetahuan agar dapat terus berkembang kemudian dapat dikelola dengan baik oleh perusahaan dengan sistem manajemen yang baik. Sistem manajemen talenta yang dilaksanakan secara terpadu dan selaras dengan manajemen pengetahuan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi.

4. Hubungan antara Manajemen Talenta, Manajemen Pengetahuan dan Kinerja Karyawan

Manusia sebagai individu merupakan faktor terpenting dalam sebuah organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya tidak

lepas dari peranan manusia sebagai pengelolanya. Untuk terus tumbuh dan berkembang di tengah perubahan lingkungan eksternal yang semakin pesat, sebuah perusahaan harus memfokuskan diri kepada perubahan faktor internalnya dengan melakukan identifikasi, seleksi, mengembangkan serta mempertahankan karyawan bertalenta dalam organisasi.

Manajemen talenta di dalam perusahaan memiliki dua peran utama, yaitu sebagai *value creator* dan *value protector*. Sebagai *value creator*, setiap manajer dan pimpinan di sebuah perusahaan bertugas untuk membuat atau menghasilkan individu di dalam perusahaan memiliki nilai yang tinggi, kemudian menyebarkan nilai dalam hitungan deret ukur ke segala arah untuk menghasilkan momentum perubahan berskala besar. Sebagai *value protector* berarti perusahaan melakukan segala macam cara untuk melindungi individu dengan talenta yang bernilai tinggi yang dihasilkan agar tidak hilang ditelan godaan organisasi lainnya (Pella dan Afifah, 2011:77 dalam Febriani, 2012:28).

Perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang dapat menciptakan budaya pengembangan talenta dengan baik yang terdiri dari strategi perusahaan dalam memilih karyawan yang tepat, menempatkan pegawai sesuai kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki, memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja dan mempertahankan para pegawai dengan memberikan *reward* (Pella dan Afifah, 2011:75 dalam Febriani, 2012:27).

Menurut Buckingham dan Vosburgh (2001) dalam Febriani (2012:35) manajemen talenta merupakan suatu istilah untuk mengelola talenta berdasarkan kinerja dan sebagai sesuatu yang dapat dibedakan yang muncul baik dari persepsi

humanistic dan demografis. Manajemen talenta lebih dari sekedar merekrut, rencana suksesi, pelatihan dan menempatkan orang pada pekerjaan yang tepat dan waktu yang tepat. Manajemen talenta merupakan strategi yang penting karena ketika manajemen talenta berubah menjadi kompetensi inti, maka akan secara signifikan meningkatkan pelaksanaan strategi dan operasional yang baik (Ashton dan Morton, 2005 dalam Febriani, 2012:35).

Selain talenta, pendidikan dan ilmu pengetahuan memainkan peran penting dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas dan kompetitif. Untuk meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal, manajemen talenta harus didukung dengan manajemen pengetahuan. Manajemen pengetahuan merupakan proses atau praktek untuk membuat, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan, di mana pun ia berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi (Scarborough et al, 1999: 1, dalam Armstrong, 2008). Tujuan dari manajemen pengetahuan adalah untuk mentransfer pengetahuan dari orang-orang yang memilikinya kepada mereka yang membutuhkannya untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Pengetahuan telah menjadi sesuatu yang sangat menentukan, sehingga perolehan dan pemanfaatannya perlu dikelola dengan baik dalam konteks peningkatan kinerja karyawan.

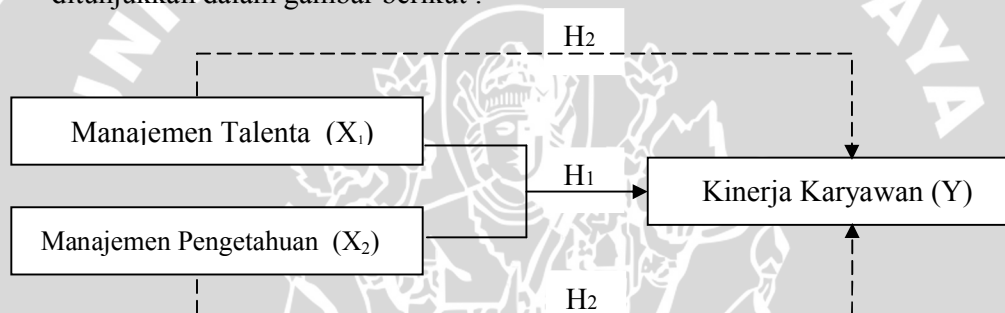
Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta dan manajemen pengetahuan memiliki hubungan yang saling menguatkan, ketika manajemen talenta diimplementasikan dengan baik, maka sebaiknya didukung dengan penerapan manajemen pengetahuan sehingga dapat memaksimalkan hasil yang diinginkan perusahaan yakni untuk meningkatkan kinerja karyawan.

C. Hipotesis

1. Model Hipotesis

Menurut Sugiyono (2008:66), hipotesis merupakan suatu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Tinjauan dari hipotesis ini adalah sebagai tuntutan sementara terhadap perumusan sementara dalam penelitian untuk diuji kebenarannya, sehingga dapat diperoleh jawaban yang sebenarnya sesuai dengan teori yang ada.

Pada penelitian ini dapat digambarkan model hipotesis sebagaimana ditunjukkan dalam gambar berikut :



Gambar 3. Model Hipotesis

Sumber : Data diolah, 2016

Keterangan :

—————> = Pengaruh Simultan
 - - - - -> = Pengaruh Parsial

2. Rumusan Hipotesis

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Manajemen Talenta (X₁) dan Manajemen Pengetahuan (X₂), sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y). Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat.

Maka dapat ditarik kesimpulan hipotesis dari penelitian ini adalah :

Hipotesis I : Manajemen Talenta (X_1) dan Manajemen Pengetahuan (X_2) berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hipotesis II : Manajemen Talenta (X_1) dan Manajemen Pengetahuan (X_2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y)

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

