

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen dapat ditingkatkan.

Menurut **John D. Millet diterjemahkan oleh Siswanto (2013:1)**, menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan". Seperti yang dikemukakan **Melayu S. P. Hasibuan (2014:2)** bahwa manajemen dan organisasi bukan tujuan, tetapi hanya alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, karena tujuan yang ingin dicapai itu adalah pelayanan dan laba (profit).

Adapun menurut **T. Hani Handoko (2011:10)** manajemen yaitu bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*)". Sedangkan menurut **Andrew F. Sikula diterjemahkan oleh Irham Fahmi (2013:2)** aktivitas-aktivitas

perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan sebagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien

Menurut **Rivai (2010:2)** pengertian manajemen adalah: “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan proaktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai suatu tujuan.”

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan pengintegrasian sumber daya seperti sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian dari manajemen menurut beberapa ahli, maka dapat dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

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

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan,

pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang atau fungsi produksi, pemasaran, keuangan, ataupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanager (mengelola) sumber daya manusia.

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat hanya pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi menyangkut karyawan sumber daya manusia yang mengelola faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu di ingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi yang lainnya, merupakan masukan (input) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan (output). Manajemen sumber daya manusia merupakan aspek penting bagi perusahaan atau organisasi. Karyawan baru yang belum memiliki keterampilan dan keahlian dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli, apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengolahan sumber daya manusia inilah yang disebut Manajemen SDM.

Menurut **A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2)**, “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian,

pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Selanjutnya menurut **A.F Stoner** yang dikutip oleh **Sondang P. Siagian (2013:6)**, “Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya”. Sedangkan **Marwansyah (2012:3)** mengemukakan pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Lain halnya menurut **Umar dalam Sunyoto (2015:1)** adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses untuk mendayagunakan

kompetensi manusia melalui fungsi-fungsi sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

### 2.1.3 Peranana Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **Hasibuan (2016:14)** Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job requitment, dan job evaluation.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.

9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

## **2.2 Talent Management**

### **2.2.1 Definisi Talent Management**

*Talent Management* atau bahasa Indonesianya Manajemen talenta merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk menempatkan karyawan pada posisi yang tepat dalam pekerjaannya (**Menurut Aksakal, 2013**). Selain itu, manajemen talenta dilakukan untuk memastikan apakah perusahaan akan memperkerjakan karyawan yang tepat dengan penempatan berdasarkan kemampuan yang dimiliki (**Gumus, 2013**). Manajemen talenta memberi kesempatan untuk para karyawannya untuk melakukan pelatihan serta meningkatkan kemampuan yang mereka miliki. Manajemen talenta adalah suatu proses manajemen SDM terkait tiga proses: (i) mengembangkan dan memperkuat karyawan baru pada proses pertama kali masuk perusahaan (onboarding). (ii) memelihara dan mengembangkan pegawai yang sudah ada di perusahaan. (iii) menarik sebanyak mungkin pegawai yang memiliki kompetensi, komitmen dan karakter bekerja pada perusahaan (**Simalango, 2009**). Oleh karena itu, manajemen talenta diharapkan mampu meningkatkan keunggulan kompetitif, kinerja organisasi serta mampu memaksimalkan produktivitas organisasi.

Akan tetapi, periset lebih sependapat dengan literature alternative lain yang menjelaskan bahwa manajemen talenta berkaitan dengan 3 strategi: (i) pelatihan mengenai strategi pengembangan. (ii) mengidentifikasi talent



gaps dan succession planning. (iii) merekrut, menyeleksi, mendidik, memotivasi, dan memelihara karyawan yang memiliki talent melalui berbagai inisiatif (Groves, 2007). Sehingga, karyawan yang mampu memberikan kontribusi di atas rata-rata melalui pencapaian kinerja tinggi maupun kepemilikan potensi yang akan mempengaruhi pertumbuhan organisasi saat ini maupun yang akan datang tidak hanya terbatas pada level tertentu tetapi berlaku untuk seluruh fungsi dan golongan yang ada dalam organisasi (Wahyuningtyas, 2016). Oleh karena itu, dari pemaparan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen talenta adalah sebuah proses memaksimalkan kinerja perusahaan melalui para karyawannya, serta untuk memastikan kelangsungan dari perusahaan itu sendiri. Manajemen Talenta sendiri bukanlah sebuah produk atau solusi, melainkan proses bisnis itu sendiri. Dan terlihat jelas bahwa Manajemen Talenta bukanlah hanya tanggung jawab HR semata, tetapi juga tanggung jawab para *leader* dan karyawan itu sendiri.

*Talent management* sekarang pun telah menancapkan diri dalam memainkan peran penting dengan membentuk rangkaian proses SDM yang terpadu untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, hingga mempertahankan karyawan terbaik dalam perusahaan. Sehingga tujuan akhir agar tersedianya karyawan yang handal untuk mengisi posisi-posisi kunci serta organisasi yang berkelanjutan dapat terwujud,

Dalam mengimplementasikan Manajemen Talenta diperlukan kerja sama dari berbagai macam pihak, mulai dari HR itu sendiri, *line manager*,

hingga bisnis itu sendiri. Sebagai poin vital di awal, peran dari masing-masing fungsi HR memainkan peranan penting.

Istilah “*talent management*” mengandung arti yang berbeda dalam organisasi yang berbeda. Pada beberapa organisasi diartikan sebagai manajemen individu bernilai tinggi atau lebih “berbakat” dibanding yang lainnya yaitu mengenai bagaimana bakat dikelola secara umum – misalnya sebagai asumsi bahwa semua orang memiliki bakat yang harus diketahui dan dimunculkan. Dari sudut pandang talent management, penilaian karyawan memperhatikan penilaian pada dua bidang utama, yaitu: kinerja dan potensi.

Kinerja karyawan saat ini dalam pekerjaan tertentu selalu menjadi alat ukur penilaian standar profitabilitas karyawan. Namun *talent management* juga berusaha untuk fokus pada potensi karyawan, dalam arti kinerja karyawan di masa yang akan datang jika disertai dengan pengembangan kemampuan yang tepat dan peningkatan tanggung jawab.

### **2.2.2 Tujuan *Talent Management***

Inisiatif dalam melaksanakan *talent management* dalam bisnis memiliki banyak tujuan. Menurut **Smilansky (2008)**, tujuan utamanya adalah mengembangkan *top management* terbaik dalam menghadapi persaingan bisnis, mencari kandidat eksternal yang baik untuk mengisi pekerjaan kunci, saling mengisi *talent* antar unit yang berbeda, mempertahankan seorang bertalenta melalui kesempatan pengembangan karir, memperluas kelompok talent internal dengan memfokuskan pada sejumlah karyawan yang berbeda,



dan membangun kebutuhan bersama untuk memiliki pemain terbaik sebagai kunci untuk keberhasilan bisnis mendatang.

### **2.2.3 Proses *Talent Management***

Secara umum perusahaan akan melakukan sebuah proses talent management yaitu, proses rekrutmen dan seleksi yang ketat, proses pemetaan talent, dan talent pool.

#### a. Proses Rekrutmen Dan Seleksi Yang Ketat

Merupakan proses awal karir sebuah talent ketika akan memasuki sebuah perusahaan. Dalam proses ini, perusahaan harus menemukan teknik dalam merekrut talenta (**Shahindra, 2007**), individu dengan talenta berkualitas tinggi sangatlah langka, dan kebanyakan organisasi atau perusahaan kesulitan memperolehnya. Beberapa karakter kandidat dengan talenta yang tinggi, umumnya merupakan individu yang sangat sukses, dan tidak begitu bermotivasi untuk keluar dari posisi mereka serta juga tidak aktif mencari pekerjaan baru. Namun, hal yang sebaliknya terjadi pada kandidat berkualitas rendah. Dengan melakukan proses ini, perusahaan akan mendapatkan talent-talent yang berkualitas.

#### b. Pemetaan Talenta

Menemukan karyawan berbakat dalam perusahaan bukan pekerjaan mudah. Banyak organisasi, atau bagian SDM yang menggunakan *assessment tools*, *pscyhometric* atau *talent*

*questionnaire* untuk menentukan karyawan yang memiliki talenta. Namun apabila cara-cara tersebut tidak disosialisasikan dengan benar, akan dapat menimbulkan respons yang kurang baik dari karyawan. Pemetaan talenta dilakukan agar para talent dapat dikelompokkan kedalam kompetensi dan keahliannya masing - masing. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat mengidentifikasi karyawan yang berbakat, yang dapat dijalankan dengan cara mengamati, memperhatikan dan melihat sikap maupun perilaku karyawan, dan juga melihat dampak dari perilaku tersebut (**Shahindra, 2011**).

c. *Talent Pool*

*Talent Pool* merupakan sebuah hasil saringan dari para talent terbaik di setiap kelompoknya. Para talent yang dimasukkan dalam talent pool ini akan dipromosikan guna meneruskan kepemimpinan bisnis perusahaan. Umumnya talent pool ini berisikan 3% dari setiap populasi karyawan setiap unit. Landasan pemikiran yang perlu dipahami dalam talent pool atau talent management berkaitan dengan tujuan strategis perusahaan untuk menjamin kesinambungan kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang. Talent pool ini dapat dibangun dengan proses menyusun dan menyiapkan program pengembangan khusus bagi calon pemimpin masa depan yang ada dalam *talent pool* tersebut. Kegiatan ini mencakup hal-hal

praktis yang dapat secara langsung memberikan dampak peningkatan *skills* dan pembentukan *behaviour* yang diharapkan.

d. *Talent satisfaction*

*Talent Satisfaction* adalah faktor kunci yang akan menjadikan para talent nyaman bekerja di sebuah perusahaan. Dimana perusahaan memberikan fasilitas yang memadai kepada para talent.

#### **2.2.4 Strategi Mengembangkan *Talent Management***

Manajemen SDM memiliki peran yang cukup penting dalam meningkatkan serta mengembangkan kemampuan dan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Bila sebelumnya manajemen talenta ini lebih melekat pada masa perekrutan karyawan, kini, hal ini bisa mencakup ke wilayah yang lebih luas bahkan memiliki peran yang cukup penting.

Melalui Manajemen Talenta ini pulalah, perusahaan berupaya untuk mengembangkan serta meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan mereka selaku SDM untuk tujuan perusahaan yang lebih baik. Pada masa perekrutan, perusahaan melalui bagian departemen SDM biasanya melakukan seleksi dan penjarangan yang lebih bercermin pada latar belakang pendidikan serta pengalaman dari para pelamar.

Ketika para karyawan baru tersebut sudah diterima dan mendapatkan jabatan dan tugas seringkali mereka mengalami beberapa kesulitan dan

kemampuan yang kurang terhadap tugas yang diemban. Padahal kemajuan dan pembangunan perusahaan tentu sangat dipengaruhi oleh kualitas dari SDM yang dalam hal ini adalah karyawannya. Melalui sistem Manajemen Talenta inilah para karyawan tersebut akan mendapatkan pelatihan SDM, adanya perekrutan berbasis ketrampilan, serta hal-hal lain yang terkait untuk pengembangan dan pelatihan SDM tersebut guna mencapai target dan tujuan dari perusahaan.

Dalam sistem Manajemen Talenta SDM, metode yang digunakan merupakan perbandingan dari beberapa tujuan mulai dari tujuan seseorang sebagai individu, sebagai karyawan dalam sebuah perusahaan, ataupun sebagai bagian dari organisasi bisnis. Pada pelaksanaannya, setiap perusahaan hendaknya menjalankan sistem manajemen ini dimulai dari awal perekrutan guna mendapatkan aset dan SDM yang lebih berkualitas dan bisa membantu mencapai kesuksesan yang ditargetkan perusahaan sebagaimana dibawah ini :

- Pada masa perekrutan karyawan baru, perusahaan bisa melakukan penyaringan beberapa bibit SDM yang memiliki potensi yang dilihat dari latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, ataupun hal lainnya, serta dari dedikasi tinggi yang ia tunjukkan kepada perusahaan.
- Tahapan selanjutnya adalah ketika karyawan tersebut sudah menjalankan tugas, perusahaan hendaknya mengupayakan

untuk melakukan pemeliharaan terhadap aset bahkan melakukan peningkatan dan pengembangan SDMnya.

- Dan, tahapan terakhir dalam sistem Manajemen Talenta SDM, perusahaan harus bisa mengoptimalkan dan mengambil kemampuan, dedikasi, serta kompetensi dari karyawan yang menjadi SDM dan aset perusahaan tersebut guna memberikan kontribusi dan kinerja terbaik mereka untuk memajukan dan mencapai tujuan perusahaan.

Dalam hal ini, perusahaan juga bisa mendukung keberhasilan *Manajemen Talenta SDM* dengan melakukan beberapa hal sebagai berikut:

- Perusahaan hendaknya senantiasa melibatkan karyawan dengan dedikasi dan produktivitas tinggi terhadap tujuan-tujuan yang ingin diraih perusahaan.
- Karyawan ini hendaknya mengetahui peranan mereka sebagai individu ataupun sebagai bagian dari sebuah organisasi atau unit di perusahaan.
- Dengan melibatkan karyawan pada tujuan yang ingin dicapai perusahaan, karyawan ini tentu akan memberikan sumbangsih terbaik melalui kinerja mereka yang semakin meningkat dalam memajukan perusahaan.

Selain itu, perusahaan dalam melakukan perekrutan karyawan hendaknya juga bisa lebih selektif. Seleksi yang dilakukan untuk mendapatkan seorang karyawan yang berkualitas hendaknya juga melalui talenta dan bakat yang dimiliki dari calon karyawan.

Dengan memberikan kesempatan kepada setiap karyawan mengembangkan bakat mereka yang bertujuan untuk memajukan perusahaan, ini tentu bisa menjadi suatu hal yang menguntungkan bagi keduanya. Dalam hal ini, perusahaan hendaknya juga membuka lebar kesempatan bagi karyawan dalam *pengembangan karir* mereka secara jelas sehingga karyawan bisa lebih memacu kinerja dan kemampuan mereka untuk bisa meningkatkan produktivitas perusahaan.

Banyak perusahaan yang menuntut karyawan untuk bisa melakukan berbagai hal demi kemajuan perusahaan tanpa memberikan suatu penghargaan ataupun apresiasi atas prestasi dan kontribusi yang diberikan kepada karyawan. Padahal penghargaan tersebut memiliki arti yang sangat penting agar karyawan bisa merasa lebih dihargai dan memiliki arti pada kemajuan perusahaan tersebut. Padahal, proses manajemen ini berperan sangat besar dalam pengoptimalan kinerja, dedikasi, dan kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. SDM yang dalam hal ini adalah karyawan bisa menjadi modal manusia yang merupakan investasi dan aset besar bagi kemajuan perusahaan. Namun, bila SDM tidak mampu dikelola dan dikembangkan secara tepat, ini tentu akan menjadi hal yang sangat rugi.



Perusahaan bisa membuat suatu program manajemen talenta ini dengan baik sehingga setiap program bisa terlaksana sesuai dengan rencana dan sistematis. Rencana tersebut tentu tidak hanya mencakup waktu dan proses pelaksanaan tetapi juga tentang kisaran anggaran yang dibutuhkan. Dengan menjalankan manajemen talenta, perusahaan bisa menggali lebih dalam tentang bakat dan kemampuan karyawan mereka sehingga perusahaan juga bisa meminimalisir adanya kemungkinan serta resiko kehilangan potensi dan aset besar pada karyawan tersebut.

Karyawan bisa merasa lebih dihargai dengan adanya pelatihan dan pengembangan talenta mereka dengan melibatkan dan menerjunkan mereka kepada tujuan perusahaan. Karyawan akan merasa memiliki dan mempunyai arti penting dalam kemajuan perusahaan.

### **2.2.5 Pengukuran *Talent Management***

Menurut **Jackson (2010)** bahwa talent management memiliki dampak yang paling besar bagi organisasi yang meliputi kinerja, pengembangan kepemimpinan, perencanaan tenaga kerja atau untuk mengidentifikasi perbedaan *talent* diantara pegawai dan rekrutmen. Menurut **Mangusho et.al (2015)** dalam jurnalnya, talent management bersinergi dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya seperti talent management dapat digunakan untuk mengelola kinerja pegawai yang rendah melalui pemberian penghargaan dan pengakuan atas kinerja pegawai tersebut. *Talent management* juga dapat digunakan untuk mengembangkan kinerja pegawai yang dapat dikategorikan

rendah melalui program pelatihan dan pengembangan. Strategi talent management memiliki dampak langsung kepada *employee engagement*, khususnya pada fungsi rekrutmen, pengembangan dan pemberian retensi. Jika dilihat dari perspektif pegawai, strategi talent management mempromosikan lingkungan kerja yang terbuka, komunikasi yang berjalan lancar dan lingkungan yang dapat meningkatkan kegiatan pembelajaran yang keseluruhannya akan mempengaruhi tingkat keterlibatan pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan. Pegawai akan memiliki kesempatan mengembangkan kinerja dan karirnya melalui strategi talent management. Terdapat tiga pengukuran dari *talent management* menurut **Capelli (2008)**:

- i. *Recruitment* merupakan proses pencarian dan seleksi dari karyawan yang dianggap dapat mengisi posisi yang dibutuhkan dalam perusahaan. Indikatornya adalah:
  - a. Proses perekrutan dan selesi terkait dengan pencarian pegawai pegawai yang memiliki talenta atau talent
  - b. Proses orientasi terkait dengan bagaimana perusahaan merancang program untuk menyambut new talent dalam perusahaan melalui orientasi formal dan program on-boarding informal untuk mendukung pegawai segera produktif pada tahun pertama bekerja.

ii. *Retain* merupakan proses yang ditujukan untuk mempertahankan karyawan yang bertalenta dalam perusahaan. Indikatornya adalah:

a. Proses manajemen kinerja terkait dengan bagaimana organisasi mengelola kinerja secara konsisten di seluruh level organisasi untuk memaksimalkan kontribusi dan produktivitas pegawai dalam jangka pendek, menengah dan panjang.

b. Proses pengakuan dan retensi terkait dengan bagaimana perusahaan mengenali dan memanfaatkan insentif dan imbalan untuk menghargai talent, menjaga pegawai sesuai perbedaan preferensi individual pegawai

iii. *Developing* merupakan proses yang ditujukan untuk mengembangkan talenta karyawan guna meningkatkan kemampuan dan kinerja. Indikatornya adalah: Proses pendidikan dan pelatihan terkait dengan bagaimana perusahaan mengembangkan pegawai dan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan untuk memenuhi prioritas bisnis saat ini dan masa depan

## 2.3 *Knowledge Management*

### 2.3.1 *Pengertian Knowledge Management*

**Armstrong (2008:149)** mengartikan manajemen pengetahuan sebagai setiap proses atau praktek membuat, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi. Selanjutnya, **Tobing (2007:23)** memberikan deefinisi lain mengenai manajemen pengetahuan sebagai pengelolaan knowledge perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dengan mengoptimlkan proses penciptaan, pengkomunikasian, dan pengaplikasian semua konwledge yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis. Sedangkan **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*). **Endriana (2014:62)** menjelaskan dua pendekatan fundamental mengenai *knowledge*, yaitu *tacit knowledge* yang pada dasarnya bersifat pribadi sehingga sulit untuk diekstraksi dari kepala individu (*personal knowledge*) dan *explicit knowledge* yang mengasumsikan bahwa pengetahuan yang bermanfaat bagi individu dalam organisasi dapat diartikulasikan dan dibuat explicit. Explicit knowledge dalam penelitian ini adalah *job procedure* dan *technology*.

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan adalah Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) ialah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi. Kegiatan ini biasanya terkait dengan objektif organisasi dan ditujukan untuk mencapai suatu hasil tertentu seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau tingkat inovasi yang lebih tinggi.

Konsep manajemen pengetahuan ini meliputi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan teknologi informasi (TI) dalam tujuannya untuk mencapai organisasi perusahaan yang semakin baik sehingga mampu memenangkan persaingan bisnis. Perkembangan teknologi informasi memang memainkan peranan yang penting dalam konsep manajemen pengetahuan. Hampir semua aktivitas kehidupan manusia akan diwarnai oleh penguasaan teknologi informasi, sehingga jika berbicara mengenai manajemen pengetahuan tidak lepas dari pengelolaan.

Dalam memilih solusi knowledge management haruslah sesuai dengan proses bisnis yang diterapkan di perusahaan dan mengidentifikasi kekurangan dan kelebihan proses manajemen. **Honeycut (2000:18)** mengatakan ada empat kunci proses bisnis yang merupakan tempat dimana knowledge management manfaat nyata dan praktis, yaitu:

1. Rencana dan pengembangan produk atau layanan.

2. Manajemen pelanggan dan isu
3. Manajemen pengembangan karyawan
4. Perencanaan dan analisis bisnis.

Proses pembelajaran terjadi dalam siklus yang kontinu, proses ini berawal dari akuisisi *knowledge* yang kemudian di aplikasikan dalam proses bisnis organisasi. Knowledge yang diaplikasikan berpotensi menghasilkan *knowledge* yang baru melalui proses *knowledge creation* (penciptaan *knowledge*). *Knowledge* ini kemudian dipelihara dan dilembagakan kembali untuk diakuisisi dan dimanfaatkan secara luas bagi perkembangan organisasi. Siklus yang menjadi proses utama dalam *knowledge management* terdiri dari proses-proses seperti *knowledge creation*, *knowledge retention*, *knowledge sharing*, dan *knowledge utilization* (Tobing, 2007:25). Untuk mencapai organisasi yang inovatif, diperlukan upaya membangun budaya *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan). Berdasarkan penuturan Setiarso (2009:23) budaya perilaku karyawan yang membangun *knowledge sharing* akan menciptakan iklim kerja yang senantiasa belajar, budaya belajar akan mengarahkan mereka dalam menghasilkan kinerja karyawan yang unggul.

(Bhojaraju, 2005) mengatakan bahwa penerapan *knowledge management* menjadi solusi bagi masalah perusahaan dengan menyatukan orang, proses dan teknologi dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan visi. Seperti yang dinyatakan tersebut, komponen *knowledge management* yang diungkapkan yaitu ada tiga sebagai berikut:

1. *People*



Kunci keberhasilan dalam Manajemen Pengetahuan adalah untuk memberikan visibilitas seseorang, pengakuan dan kredit tiap orang bahwa dia sebagai "ahli" di bidangnya masing-masing serta memanfaatkan keahlian (pengetahuan) mereka untuk kesuksesan bisnis. Hal ini dicapai melalui kombinasi motivasi / pengakuan dan penghargaan, penataan kembali sistem penilaian kinerja, dan sistem pengukuran lain.

## 2. *Process*

Komponen ini meliputi kontribusi pengetahuan, manajemen konten (menerima konten, menjaga kualitas, menjaga konten saat ini, menghapus atau pengarsipan konten yang usang), penemuan kembali, keanggotaan pada komunitas praktek, pelaksanaan proyek yang didasari oleh reuse pengetahuan, metodologi dan format standar (aturan) untuk mendokumentasikan praktek-praktek terbaik dan studi kasus, dll. Hal tersebut penting untuk menjadikan proses agar proses dipahami sejelas dan sesederhana mungkin oleh karyawan di seluruh organisasi.

## 3. *Teknologi*

Teknologi dalam *knowledge management* sebagai solusi untuk menyediakan fungsionalitas dalam mendukung berbagi pengetahuan, kolaborasi, alur kerja, manajemen dokumen di perusahaan. Teknologi menyediakan ruang sentral/utama yang aman untuk karyawan, pelanggan, mitra dalam bertukar informasi, berbagi pengetahuan dan membimbing satu sama lain untuk menghasilkan keputusan yang lebih

baik. Bentuk yang paling populer dari teknologi KM adalah portal pengetahuan di Intranet Perusahaan (dan extranet di mana)

Jika aspek ini hanya berdiri sendiri maka keberhasilan dari suatu *knowledge management* tidak akan tercapai, sebab unsur *technology* hanya sebagai suatu alat pendukung terjadi proses transmisi pengetahuan dan pendukung penyebarluasan dan pengetahuan dari unsur *people*, artinya unsur *technology* tidak dapat berdiri sendiri tanpa adanya kedua unsur lainnya.

#### 1. Personal Pengetahuan

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo et al., 2004). Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan). Menurut **Bahm** dalam **Kosasih (2007)** penelitian pada sifat dasar pengetahuan seketika mempertemukan perbedaan antara *knower* dan *known*, atau seringkali diartikan dalam istilah *subject* dan *object*, atau ingredient *subjective* dan *objective* dalam pengalaman. Menurut Polanyi (1966) *tacit knowledge* secara umum dijabarkan sebagai:

- 1) pemahaman dan aplikasi pikiran bawah sadar,
- 2) Susah untuk diucapkan,
- 3) berkembang dari kejadian langsung dan pengalaman
4. Berbagi pengetahuan melalui percakapan (*story-telling*)

Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge*

dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan). Davenport dan Prusak dalam Martin (2010) mendefinisikan “*personal knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information.*” Secara garis besar, berarti gabungan dari pengalaman, nilai nilai, informasi kontekstual, dan wawasan luas yang menyediakan sebuah kerangka pengetahuan untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman-pengalaman dan informasi yang baru. Menurut Martin (2010), *personal knowledge* didapat dari instruksi formal dan informal. *Personal knowledge* juga termasuk ingatan, *story telling*, hubungan pribadi, buku yang telah dibaca atau ditulis, catatan, dokumen, foto, intuisi, pengalaman, dan segala sesuatu yang dipelajari, mulai dari pekarangan hingga pengembangan nuklir. Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi. Definisi *experience* yang diambil dari kamus bahasa Inggris adalah *the process of gaining knowledge or skill over a period of time through seeing and doing things rather than through studying.* Yang artinya proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan hal-hal

dari pada dengan belajar. Semakin karyawan memiliki *personal knowledge* yang tinggi, maka akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. **Kosasih (2007)** menemukan bukti empiris bahwa *personal knowledge* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

## 2. *Job Prosedure*

*Job procedure* adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal. Anshori dalam **Kosasih (2007)** selaku pihak yang mencetuskan *knowledge management*, salah satu bentuk konkret dari *explicit knowledge* adalah *Standard Operation Procedure*. *Standard Operation Procedure* atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja, dimana tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan dan tamu akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada. Lebih lanjut menurut **Sulastiyono (2001)** *Standard* adalah sebagai langkah awal untuk mendapatkan derajat kesesuaian suatu produk, dibandingkan dengan harapan-harapan tamu. Oleh sebab itu, agar suatu jenis pekerjaan dapat menghasilkan produk yang standard dari waktu ke waktu, maka cara-cara mengerjakan untuk menghasilkan produk tersebut juga harus dilakukan dengan cara-cara yang standard pula. Yang dimaksudkan dengan produk yang standard adalah: 1) Memiliki derajat kesesuaian untuk pemakai. 2) Setiap

jenis produk yang dihasilkan untuk digunakan, secara konsisten memiliki spesifikasi yang sama. Dalam Permenpan disebutkan bahwa penyusunan SOP harus memenuhi prinsip-prinsip antara lain: kemudahan dan kejelasan, efisiensi dan efektivitas, keselarasan, keterukuran, dimanis, berorientasi pada pengguna, kepatuhan hukum, dan kepastian hukum. Demikian juga disebutkan bahwa pelaksanaan SOP harus memenuhi prinsip-prinsip antara lain:


- a. Konsisten. SOP harus dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu, oleh siapapun, dan dalam kondisi apapun oleh seluruh jajaran organisasi pemerintahan.
- b. Komitmen. SOP harus dilaksanakan dengan komitmen penuh dari seluruh jajaran organisasi, dari level yang paling rendah dan tertinggi.
- c. Perbaikan berkelanjutan. Pelaksanaan SOP harus terbuka terhadap penyempurnaan - penyempurnaan untuk memperoleh prosedur yang benar-benar efisien dan efektif.
- d. Mengikat. SOP harus mengikat pelaksana dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur standar yang telah ditetapkan.
- e. Seluruh unsur memiliki peran penting. Seluruh pegawai peran-peran tertentu dalam setiap prosedur yang

distandarkan. Jika pegawai tertentu tidak melaksanakan perannya dengan baik, maka akan mengganggu keseluruhan proses, yang akhirnya juga berdampak pada proses penyelenggaraan pemerintahan.

f. Terdokumentasi dengan baik. Seluruh prosedur yang telah distandarkan harus didokumentasikan dengan baik, sehingga dapat selalu dijadikan referensi bagi setiap mereka yang memerlukan. Manfaat SOP antara lain:

- a. Sebagai standarisasi cara yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
- b. Mengurangi tingkat kesalahan dan kelalaian yang mungkin dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas.
- c. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggungjawab individual pegawai dan organisasi secara keseluruhan.
- d. Membantu pegawai menjadi lebih mandiri dan tidak tergantung pada intervensi manajemen, sehingga akan mengurangi keterlibatan pimpinan dalam pelaksanaan proses sehari-hari.
- e. Meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan tugas.



- 
- f. Menciptakan ukuran standar kinerja yang akan memberikan pegawai cara konkrit untuk memperbaiki kinerja serta membantu mengevaluasi usaha yang telah dilakukan.
  - g. Memastikan pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan dapat berlangsung dalam berbagai situasi.
  - h. Menjamin konsistensi pelayanan kepada masyarakat, baik dari sisi mutu, waktu dan prosedur.
  - i. Memberikan informasi mengenai kualifikasi kompetensi yang harus dikuasai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya.
  - j. Memberikan informasi bagi upaya peningkatan kompetensi pegawai.
  - k. Memberikan informasi mengenai beban tugas yang dipikul oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.
  - l. Sebagai instrumen yang dapat melindungi pegawai dari kemungkinan tuntutan hukum karena tuduhan melakukan penyimpangan.
  - m. Menghindari tumpang tindih pelaksanaan tugas.

- n. Membantu penelusuran terhadap kesalahan - kesalahan procedural dalam memberikan pelayanan.
- o. Membantu memberikan informasi yang diperlukan dalam penyusunan
- p. Standar pelayanan, sehingga sekaligus dapat memberikan informasi bagi kinerja pelayanan.

### 3. *Technology*

Semakin besarnya volume data dan kompleksnya kebutuhan data, hampir mustahil untuk mengelola pengetahuan di dalam organisasi secara manual. Peran teknologi informasi akan sangat dominan dalam hal ini dan setidaknya mencakup kebutuhan - kebutuhan perolehan dan pengolahan data; penyebaran pengetahuan; evaluasi, pengembangan dan penyempurnaan pengetahuan. Merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada knowledge management, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak organisasi untuk proses penyebaran pengetahuan adalah intranet/internet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses pengetahuan dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta sharing knowledge secara "on line". Perkembangan teknologi intranet atau internet dengan berbagai aplikasi didalamnya membuat teknologi itu menjadi basis utama

pengembangan *knowladge management Tool*. Tujuan utama penggunaan teknologi intranet/internet dalam *knowladge management* adalah untuk mendistribusikan pengetahuan melalui intranet/internet yang memungkinkan pengetahuan yang dimiliki perusahaan dan karyawannya tersebar secara *corporate wide* dan menjadi milik kolektif perusahaan atau organisasi. Daftar dari beberapa teknologi informasi dikemukakan Wulantika (2006) yang merupakan bagian dari *knowladge management Tool* antara lain: Intranet -Internet, Portal, Data Warehousing, Document Management, Content Management, Search Engines, Messaging/E-mail, Groupware atau Collaboration Technologies, Workflow and Tracking, dan E-Learning/Web-Multimedia-Computer Based Training.

### 2.3.2 Fungsi Knowledge Management

Menurut **Garvin (2000)**, fungsi aplikasi *knowladge management* dalam suatu organisasi ada lima, yaitu sebagai berikut:

- a. *Intermediation* yaitu peran perantara transfer pengetahuan antara penyedia dan pencari pengetahuan. Peran tersebut untuk mencocokkan (*to match*) kebutuhan pencari pengetahuan dengan sumber pengetahuan secara optimal. Dengan demikian *intermediation* menjamin transfer pengetahuan berjalan lebih efisien.

- b. *Externalization* yaitu transfer pengetahuan dari pikiran pemiliknya ke tempat penyimpanan (*repisotory*) eksternal, dnegan cara se-efisien mungkin. *Externalization* dengan demikian adalah menyediakan sharing pengetahuan.
- c. *Internalization* adalah “pengambilan” (*extraction*) pengetahuan dari tempat penyimpanan eksternal, dan menyaring pengetahuan tersebut untuk disediakan bagi pencari yang relevan. Pengetahuan harus disajikan bagi pengguna dalam bentuk yang lebih cocok dengan pemahamannya. Maka, fungsi ini mencakup interpretasi dan/atau format ulang penyajian pengetahuan.
- d. *Cognition* adalah gungsi suatu sistem untuk membuat keputusan yang didasarkan atas ketersediaan pengetahuan. *Cognition* merupakan penerapan pengetahuan yang telah berubah melalui tiga fungsi terdahulu.
- e. *Measurement* yaitu kegiatan *knowledge management* untuk mengukur, memetakan dan mengkuantifikasi pengetahuan korporat dan kinerja dari solusi *knowledge management*

### 2.3.3 Tujuan Penerapan *Knowledge Management*

Menurut **Garvin, (2000)** alasan penerapan *knowledge management* di perusahaan dilatarbelakangi oleh:

- a) Peningkatan persaingan pasar dan tingkat inovasi

- b) Penghematan waktu mencari pengalaman bisnis dan mengakuisisi pengetahuan
- c) Adanya pemberhentian karyawan dan peningkatan mobilitas karyawan di lingkungan kerja menimbulkan kehilangan pengetahuan perusahaan
- d) Terdapat kebutuhan untuk mengatur peningkatan kompleksitas kearah operasional perusahaan kecil dan sumber operasi transnational
- e) Perubahan dalam strategi menimbulkan kehilangan pengetahuan, dalam area yang spesifik semakin banyak pekerjaan yang membutuhkan informasi
- f) Adanya persaingan organisai berdasar pada penguasaan pengetahuan
- g) Kebutuhan pembelajaran sepanjang hayat

Kemampuan dalam pengaturan knowledge merupakan kesempatan yang utama untk mencapai pengehamatan yang substansial, peningkatan dalam kinerja SDM dan keunggulan bersaing

#### **2.3.4 Jenis Pengetahuan ( *Knowledge* )**

Pengetahuan pekerja dapat dianggap sebagai karyawan yang menerapkan pengetahuan mereka yang berharga dan keterampilan (dikembangkan melalui pengalaman) ke kompleks dan masalah abstrak dalam lingkungan yang memberikan pengetahuan kolektif yang kaya dan

sumber daya relasional. Adapun pembagian jenis – jenis pengetahuan yaitu sebagai berikut:

1. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang diperoleh pengalaman, kegiatan-kegiatan yang dilakukan dan didefinisikan dimana biasanya dibagikan lewat diskusi- dan cerita-cerita. Menurut **Polanyi (1996)** *tacit knowledge* adalah pengetahuan yang biasanya dibagikan melalui demonstrasi, dari sekedar pendeskripsian dan memandu sebagai keterampilan.
2. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang sudah diformulasikan, biasanya disajikan dalam bentuk tulisan misalnya peraturan, buku-buku literatur. Menurut **Polanyi (1996)**, *explicit knowledge* adalah sesuatu yang mudah untuk dituliskan atau dirangkum. Hal tersebut relatif mudah untuk diucapkan dan dikomunikasikan dan mudah dibagikan antara pribadi dengan organisasi

### **2.3.5 Keterampilan dan Sikap ( *Skill and Attitude* )**

Pengetahuan pekerja dapat dianggap sebagai karyawan yang menerapkan pengetahuan mereka yang berharga dan keterampilan (dikembangkan melalui

Keterampilan (*skill*) dalam bekerja adalah suatu keharusan yang dimiliki oleh setiap individu, guna untuk menunjang suatu pekerjaan agar tercapainya tujuan perusahaan.



Keterampilan menurut **Robbins (2000)** dapat di bagi menjadi 4 kategori, sebagai berikut :

1. *Basic Literacy Skill*: adalah suatu keahlian dasar yang dimiliki oleh setiap orang seperti menulis, membaca, mendengarkan, maupun kemampuan dalam berhitung.
2. *Technical Skill*: adalah suatu keahlian yang didapat melalui pembelajaran dalam bidang teknik seperti menggunakan komputer, memperbaiki handphone, dan lain sebagainya.
3. *Interpersonal Skill*: yaitu keahlian setiap orang dalam melakukan komunikasi antar sesama, seperti mengemukakan pendapat dan bekerja secara dalam tim.
4. *Problem Solving*: yaitu keahlian seseorang dalam memecahkan masalahnya dengan menggunakan logikanya.

Secara umum keterampilan adalah suatu kemampuan dalam mempergunakan akal, ide, serta kreatifitas dalam mengerjakan, membuat ataupun mengubah sesuatu menjadi yang lebih bermakna sehingga dapat menghasilkan sebuah nilai tambah dari hasil yang dikerjakan tersebut.

Keterampilan juga dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan kapasitas yang diperoleh melalui usaha yang sistematis dan berkelanjutan secara lancar dan adaptif dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas yang kompleks atau fungsi pekerjaan yang melibatkan ide-ide atau keterampilan kognitif, hal-hal atau keterampilan teknis, dan orang-orang atau keterampilan interpersonal.

Selain keterampilan, sikap dalam bekerja pun adalah hal yang penting bagi individu untuk di miliki. Sikap adalah pernyataan evaluatif terhadap objek, orang atau peristiwa. Hal ini mencerminkan perasaan seseorang terhadap sesuatu. Sikap mungkin dihasilkan dari perilaku tetapi sikap tidak sama dengan perilaku.

Menurut **Randi dalam Imam (2011:32)** mengungkapkan bahwa “Sikap merupakan sebuah evaluasi umum yang dibuat manusia terhadap dirinya sendiri atau orang lain atas reaksi atau respon terhadap stimulus (objek) yang menimbulkan perasaan yang disertai dengan tindakan yang sesuai dengan objeknya”

Selanjutnya Menurut **Ahmadi dalam Aditama (2013:27)** “Orang yang memiliki sikap positif terhadap suatu objek psikologi apabila ia suka (like) atau memiliki sikap yang favorable, sebaliknya orang yang dikatakan memiliki sikap negativeterhadap objek psikologi bila tidak suka (dislike) atau sikapnya unfavorable terhadap objek psikologi”.

## **2.4 Kinerja Karyawan**

### **2.4.1 Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (**Wibowo, 2007:2**). Selanjutnya, **Moheriono (2012)** mendefinisikan pada dasarnya kinerja menekankan pada apa yang dihasilkan (output) dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau manfaat yang keluar (*outcome*). Sedangkan **Robbins (2015)** menyatakan bahwa kinerja dapat

diukur dari *productivity, turnover, citizenship dan satisfaction*. Terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor individu dan faktor lingkungan organisasional. Perlu diadakan penilaian kinerja untuk mengetahui kinerja karyawan (**Dedi, 2010:79**). Terdapat 6 kriteria yang dapat digunakan (**Dedi, 2010:82**) di antaranya:

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang di hasilkan serta siklus kegiatan yang dilakukan.
3. *Timeless*, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
4. *Cost effectiveness*, merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan kegiatan orang lain.
5. *Need supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melakukan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama diantara rekan kerja.

Dari keenam kriteria tersebut, terdapat satu kriteria yang tidak relevan untuk digunakan di penelitian ini, kriteria tersebut adalah *cost effectiveness*. Ketidak relevannya kriteria tersebut dikarenakan kriteria tersebut hanya dapat diukur oleh karyawan tingkat manajemen atau pimpinan perusahaan, bukan diukur oleh karyawan operasional. Di dalam penelitian ini karyawan operasional menjadi bagian dari sampel penelitian.

#### **2.4.2 Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut A. Dale Timpe (1992:31) dalam buku Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Mangkunegara, 2010:15) mengemukakan factor-faktor kinerja dapat dilihat dari factor internal dan eksternal, yang dijelaskan sebagai berikut:

- a. Faktor Internal, Faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang yang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.
- b. Faktor Eksternal, Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para pegawai memiliki sejumlah akibat psikologi dan berdasarkan kepada tindakan. Seorang pegawai yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal. Seperti nasib baik, suatu tugas yang mudah atau ekonomi yang baik.

Jenis atribusi yang dibuat seorang pimpinan tentang kinerja seorang bawahan mempengaruhi sikap dan perilaku terhadap bawahan tersebut. Misalnya, seorang pemimpin yang memperlakukan kinerja buruk seseorang bawahan karena kekurangan ikhtiar mungkin diharapkan mengambil tindak hokum, sebaliknya pimpinan yang tidak menghubungkan dengan kinerja buruk dengan kekurangan kemampuan/keterampilan, pimpinan akan merekomendasikan suatu program pelatihan di dalam ataupun luar lembaga. Oleh karena itu, jenis atribusi yang dibuat oleh seorang pimpinan dapat menimbulkan akibat-akibat serius. Cara-cara seorang pegawai menjelaskan kinerjanya sendiri juga mempunyai implikasi penting dalam bagaimana seorang pegawai berperilaku dan berbuat di tempat kerja.

### 2.4.3 Indikator dan Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut **Bernardi** dan **Russel** yang dikutip oleh **Kaswan (2012:187)** mengemukakan beberapa dimensi kinerja, yaitu kualitas (*quality*) merupakan tingkat dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna. Kuantitas (*quantity*) merupakan jumlah yang ditunjukkan dalam satuan mata uang, umlah unit atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Ketepatan waktu (*timeliness*) merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan dapat diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperlihatkan koordinasi output orang lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain. Efektivitas biaya (*cost effectiveness*) merupakan tingkat dimana sumber daya manusia dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar atau mengurangi kerugian yang timbul dari penggunaan suatu sumber daya yang ada. Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) merupakan tingkatan dimana seorang pegawai mampu untuk mengembangkan perasaan untuk saling menghargai dan bekerjasama antara pegawai yang satu dengan yang lain.

**Bangun (2012:233)** menyatakan bahwa suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 dimensi, yaitu:

- a) Kuantitas pekerjaan. Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.



- b) Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
- c) Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
- d) Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
- e) Sikap kooperatif. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Menurut **Moeheriono (2012:108)** indikator kinerja didefinisikan sebagai berikut:

- a) Indikator kinerja adalah nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur output atau outcome suatu kegiatan.

- b) Indikator kinerja adalah alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

## 2.5 Hubungan *Talent Management* dengan Kinerja Karyawan

(Capelli, 2009) berpendapat bahwa talent management berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang visi, misi, dan nilai perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh sejumlah pegawai yang bertalenta yang bekerja secara bersama-sama dan bersinergi. (Pella & Afifah, 2011). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh talent manajemen, yang diperkuat dengan temuan (Maya & Thamilselvan, 2013) menunjukkan hubungan yang signifikan manajemen bakat dan kinerja karyawan dan efisiensi organisasi. (Mensah, 2014) menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara manajemen talenta dan kinerja karyawan dan output manajemen talenta memediasi hubungan antara manajemen talenta dan kinerja karyawan.

Hubungan Dengan Kinerja Karyawan PT Blue Gas yaitu mendapatkan pegawai dengan kemampuan talenta yang tepat pada pekerjaannya. Cara yang di dapat yaitu dengan melalui perekrutan sesuai prosedur perusahaan dan melalui tahapan tahapan sehingga memperlihatkan bahwa seorang karyawan pantas di tempatkan pada posisi tersebut sehingga menunjang pekerjaan mereka sehingga kinerja dalam pekerjaan terlaksanan dan berjalan dengan baik.

## 2.6 Hubungan *Knowledge Management* dengan Kinerja Karyawan

Untuk menghasilkan kinerja karyawan yang baik dalam era pengetahuan saat ini, maka perusahaan membutuhkan pengelolaan atau manajemen yang dapat memperlakukan pengetahuan milik semua karyawan sebagai aset perusahaan. Knowledge management sendiri diterapkan oleh perusahaan untuk menjadi solusi dalam penyelesaian masalah mereka, dengan hasil akhir mencapai tujuan dan visi yang diharapkannya, yang diukur dari tiga komponen yaitu *people, process and technology* (Bhojaraju, 2005). Komponen-komponen utama di dalam knowledge management tersebut membantu organisasi mencapai tujuan dan visinya. Hal tersebut berhubungan dengan kinerja karyawan yang mana karyawan adalah penggerak utama sebuah perusahaan, sehingga ketika kinerja karyawan baik maka kinerja organisasi pun juga baik dan begitu sebaliknya, di dalam kinerja pun terdapat pengetahuan sebagai kemampuan yang dipenuhi. Maka dari itu, perusahaan perlu mengetahui sejauh mana knowledge management berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan sendiri, menurut (Dedi, 2010:82) diukur melalui 6 kriteria penilaian karyawan, yaitu: *quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision*, dan *interpersonal impact*.

Hubungan dengan kinerja karyawan PT Blue Gas yaitu saat pegawai melakukan penjualan mereka harus mempunyai *product knowlege* akan apa yang akan mereka presentasikan kepada pembeli, mereka menguasai, memahami sehingga membantu dalam kinerja pekerjaan mereka.

## 2.7 Penelitian Terdahulu



No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis dan Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Jyotsna Bhatnagar, tahun 2007	<i>Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employee : Key to Retention</i>	Menginvestigasi hubungan antara <i>talent mangement</i> dengan tingkatan keterlibatan pegawai ( <i>employee engagemen</i> ) pada perusahaan IT di India	- <i>Talent Management</i> - <i>Employee Engagement</i> - <i>Retention</i>	Pengujian variabel menggunakan Chronbach. Teknik pengumpulan data menggunakan <i>mixed method</i> dengan <i>self-completed questionnaires, focus group interviews, secondary sources</i>	<i>Employee engagement</i> , strategi <i>talent management</i> kinerja pegawai dan <i>retention</i> yang sudah meningkat, lebih baik dapat <i>employee</i> diimplikasikan pada <i>turnover</i> nya juga sektor BPO/ITES di India akan menurun.
	Constantine Kontoghiorghes & Kalomyra Frangou, tahun 2009	<i>The Association Between Talent Retention, Antecedent Factors, and Consequent Organizational Performance: Quarterly Journal</i>	Penelitian difokuskan kepada pemberian retensi dari organisasi kepada pegawai yang <i>talent</i> .	- <i>Talent Retention</i> - <i>Performance Appraisal</i>	Pengujiannya menggunakan Chronbach dan korelasi. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner berdasarkan <i>climate, culture and performance dimensions</i>	Sebaiknya perusahaan lebih menitikberatkan perhatiannya kepada pemberian retensi guna meningkatkan kinerja para pegawainya. Jika

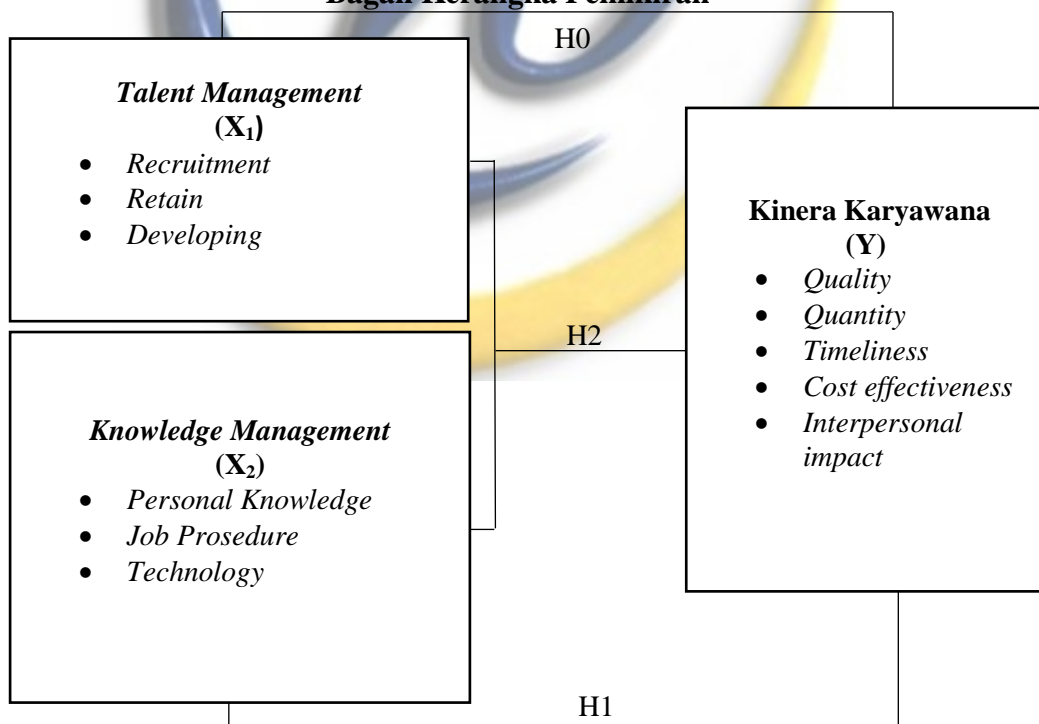
3	Opas Piansoongnern, Pacapol Anurit, tahun 2010	<i>Talent Management : Quantitative and Qualitative Studies of HR Practitioners in Thailand</i>	Mengeinvestigasi perspektif praktisi SDM di Thailand pada <i>talent management</i> dan menganalisa faktor kunci yang mendukung efektivitas <i>talent management</i> di Thailand dan di negara lain	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Perspective of Talent Management based on HR Practitioners</i></li> <li>- <i>Performance Appraisal</i></li> </ul>	Penguujian variabel menggunakan Chronbach. Teknik pengumpulan data menggunakan penyebaran kuesioner, mewawancarai 40 orang praktisi SDM dan <i>telephone interview</i> dengan konsultan	Setiap organisasi atau perusahaan yang ada di Thailand memiliki program <i>talent management</i> dengan istilah yang berbeda. <i>Talent management</i> yang dilaksanakan sangat mempengaruhi high performance appraisal dari karyawannya
4	Ivon Christiany Sapatra, tahun 2011	Evaluasi Perubahan Strategi <i>Talent Management</i> pada PT. GMF Aeroasia	Peneliti ingin mengetahui permasalahan apa saja yang terdapat dalam <i>talent management</i> strategy dan <i>critical problem</i> yang terjadi serta Penerapan <i>Talent Management</i> PT GMF Aerosia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Talent Management Strategy</i></li> <li>- <i>Talent Management System</i></li> </ul>	Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan menggunakan wawancara, pengumpulan data sekunder dan pengamatan di lapangan yang didukung dengan penyebaran kuisisioner	Penerapan <i>talent management</i> menjadi hal yang sangat krusial bagi tercapainya tujuan perusahaan. Peninjauan kembali terhadap <i>Talent Management System</i> , salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan <i>performance</i> dari <i>talent</i> yang dihasilkan



## 2.8 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Secara teoritis perlu dijelaskan pengaruh antara dua variabel yaitu variabel independen (*talent management* dan *knowledge management*) dan variabel yang mempengaruhi atau variabel dependen (Kinerja Karyawan). Berdasarkan tinjauan pustaka, penelitian terdahulu dan pengembangan hipotesis tersebut, maka dapat disusun kerangka pemikiran penelitian sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut:

**Gambar 2.3**  
**Bagan Kerangka Pemikiran**



## 2.9 Hipotesis

Sejalan dengan kerangka pemikiran di atas maka dalam melakukan penelitian ini penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : *Talent Management* berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan PT. Blue Gas Indonesia (Cabang Bandung).
- H2 : *Knowledge Management* berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan PT. Blue Gas Indonesia (Cabang Bandung).
- H3 : *Talent Management* dan *Knowledge Management* berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan PT. Blue Gas Indonesia (Cabang Bandung).

