

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH PERSEPSI *TALENT MANAGEMENT* DAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK SULSELBAR KOTA MAKASSAR**

**NASRA EKA PRATIWI**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2023**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH PERSEPSI *TALENT MANAGEMENT* DAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK SULSELBAR KOTA MAKASSAR**

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar sarjana ekonomi

Disusun dan diajukan oleh:

**NASRA EKA PRATIWI**

**A21116019**



Kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2023**

# SKRIPSI

## PENGARUH PERSEPSI *TALENT MANAGEMENT* DAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK SULSELBAR KOTA MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh

**NASRA EKA PRATIWI**

**A21116019**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 31 Juli 2023

Pembimbing I

Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, M.Si  
196004031986091001

Pembimbing II

Dr. Haeriah Hakim, SE., M.Mktg  
197407202008012011

Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Bisnis dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Dr. Andi Aswan, S.E., MBA., M.Phil. DBA., CWM  
197705102006041003

# SKRIPSI

## PENGARUH PERSEPSI *TALENT MANAGEMENT* DAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK SULSELBAR KOTA MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh

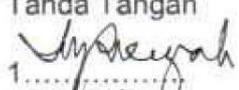
**NASRA EKA PRATIWI**

**A21116019**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi  
pada tanggal 31 Juli 2023 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, S.E., M.Si	Ketua	1. 
2.	Dr. Haeriah Hakim, S.E., M.Mktg	Sekretaris	2. 
3.	Prof. Dr. Sumardi, S.E., M.Si	Anggota	3. 
4.	Dr. Hendragunawan S. Thayf, S.E., M.Si., M.Phil	Anggota	4. 

Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Bisnis dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Dr. Andi Aswan, S.E., MBA., M.Phil DBA., CWM  
197705102006041003

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nasra Eka Pratiwi  
NIM : A21116019  
Jurusan/Program Studi : Manajemen S1

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi saya yang berjudul :

### **PENGARUH PERSEPSI *TALENT MANAGEMENT* DAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK SULSELBAR KOTA MAKASSAR**

adalah hasil karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Makassar, 31 Juli 2023

Yang membuat pernyataan



Nasra Eka Pratiwi

## PRAKATA

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Persepsi *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan Bank Sulselbar Kota Makassar” sebagai syarat mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Meskipun terdapat berbagai kendala dan keterbatasan dalam proses penyusunan, penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini berkat dukungan berupa materil maupun moril dari berbagai pihak, sehingga dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa syukur dan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si.,CIPM.,CWM.,CRA.,CRP selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin beserta Wakil Dekan I Bidang Akademik dan Inovasi, Wakil Dekan II Bidang Keuangan, Perencanaan, dan Sumber Daya, serta Wakil Dekan III Bidang Kemahasiswaan dan Alumni.
2. Dr. Andi Aswan, S.E.,MBA.,M.Phil. selaku Ketua Departemen Manajemen dan Sekretaris Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
3. Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, S.E.,M.Si dan Dr. Haeriah Hakim, S.E.,M.Mktg selaku Dosen Pembimbing I dan Dosen Pembimbing II yang senantiasa memberikan bantuan dan bimbingan dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Prof. Dr. Sumardi, S.E.,M.Si dan Dr. Hendragunawan S. Thayf, S.E.,M.Si.,M.Phil selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dalam penyusunan skripsi ini.

5. Bapak Abdullah Sanusi, SE.,MBA.,Ph.D. selaku Dosen Penasihat Akademik yang senantiasa memberikan bimbingan kepada penulis selama menjalani perkuliahan.
6. Segenap staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan bantuan berbagai urusan selama perkuliahan dan penyelesaian skripsi ini.
7. Seluruh karyawan Bank Sulselbar Kota Makassar yang membantu dalam pengambilan data sehingga memudahkan penulis dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
8. Keluarga besar Made dan teman-teman sejawat yang telah memberikan bantuan, dukungan dan doa sehingga penulis dapat terkuatkan dalam menyelesaikan penelitian ini.

Terima kasih atas semua bantuan yang telah diberikan kepada penulis di dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Mohon maaf atas kekurangan yang terdapat di dalam penyusunan skripsi ini.

Makassar, 31 Juli 2023

Penulis

## ABSTRAK

### **Pengaruh Persepsi *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan Bank Sulselbar Kota Makassar**

Nasra Eka Pratiwi

Muh. Idrus Taba

Haeriah Hakim

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *talent management* dan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode *Simple Random Sampling*, dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 200 responden karyawan Bank Sulselbar Kota Makassar. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan pengukuran skala likert dan diolah secara statistik menggunakan analisis regresi linear berganda dan pengujian hipotesis uji t, uji F, dan koefisien determinasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini, diperoleh hasil bahwa variable *talent management* dan *knowledge management* secara parsial dan simultan memiliki pengaruh yang signifikan, positif, dan langsung terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** *talent management*, *knowledge management*, dan kinerja karyawan.

## **ABSTRACT**

### ***The Effect of Talent Management and Knowledge Management Perceptions on Employee Performance at Bank Sulselbar Makassar City***

Nasra Eka Pratiwi

Muh. Idrus Taba

Haeriah Hakim

*This research aims to determine and analyze the effect of talent management and knowledge management on employee performance. This research used a simple random sampling method, based on data from 200 of the Bank Sulselbar Makassar City employees respondent as sample. Data collection technique used is through questionnaire with likert scale and statistically processed using multiple regression analysis and hypothesis testing t test, F test, and the coefficient determination.*

*Based on the result of this research, the result show that the variable talent management and knowledge management partially and simultaneously have a significant, positive, and direct effect on employee performance.*

**Keywords** : *talent management, knowledge management, and employee performance.*

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PRAKATA .....	vi
ABSTRAK .....	viii
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
1.5 Sistematika Penulisan.....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
2.1 Deskripsi Teori .....	8
2.1.1 <i>Talent Management</i> .....	8
2.1.2 <i>Knowledge Management</i> .....	15
2.1.3 Kinerja Karyawan.....	22
2.2 Penelitian Terdahulu.....	25
2.3 Kerangka Pemikiran .....	28
2.3.1 Hubungan <i>Talent Management</i> dengan Kinerja Karyawan.....	29

2.3.2 Hubungan <i>Knowledge Management</i> dengan Kinerja Karyawan-----	29
2.3.3 Hubungan <i>Talent Management dan Knowledge Management</i> dengan Kinerja Karyawan -----	30
2.4 Hipotesis Penelitian-----	31
<b>BAB III METODE PENELITIAN -----</b>	<b>32</b>
3.1 Rancangan Penelitian-----	32
3.2 Waktu Penelitian-----	33
3.3 Populasi dan Sampel-----	33
3.3.1 Populasi-----	33
3.3.2 Sampel -----	34
3.4 Jenis dan Sumber Data-----	35
3.4.1 Jenis Data -----	35
3.4.2 Sumber Data-----	35
3.5 Teknik Pengumpulan Data-----	36
3.6 Variabel Penelitian dan Definsi Operasional -----	36
3.6.1 Variabel Penelitian -----	36
3.6.2 Definsi Operasional -----	37
3.7 Instrumen Penelitian-----	41
3.8 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas -----	42
3.9 Uji Koefisien Determinasi -----	42
3.10 Metode Analisis Data -----	42
3.10.1 Analisis Kualitatif Deskriptif-----	42
3.10.2 Analisis Regresi Linear Berganda -----	43
3.10.3 Uji Hipotesis -----	43
<b>BAB IV PEMBAHASAN -----</b>	<b>45</b>
4.1 Gambaran Umum PT Bank Sulselbar-----	45
4.1.1 Sejarah Singkat PT Bank Sulselbar -----	45
4.1.2 Visi dan Misi PT Bank Sulselbar -----	47
4.1.3 Kebijakan Perusahaan -----	47
4.1.4 Segmen Usaha-----	48

4.1.5 Produk dan Layanan-----	48
4.1.6 Struktur Perusahaan-----	50
4.2 Analisis Statistik Deskriptif-----	51
4.3 Pembahasan-----	81
<b>BAB V PENUTUP-----</b>	<b>86</b>
5.1 Kesimpulan-----	86
5.2 Saran-----	87
<b>DAFTAR PUSTAKA-----</b>	<b>89</b>
<b>Lampiran-----</b>	<b>94</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu-----	26
3.1 Data Total Karyawan Bank Sulselbar	
Kota Makassar-----	33
3.2 Perhitungan Sampel-----	35
3.3 Definisi Operasional -----	37
4.1 Karakteristik Karyawan berdasarkan Jenis Kelamin -----	52
4.2 Karakteristik Karyawn berdasarkan Usia-----	52
4.3 Karakteristik Karyawan berdasarkan Masa Kerja -----	53
4.4 Karakteristik Karyawan berdasarkan Pendidikan Terakhir -----	54
4.5 Frekuensi Jawaban <i>Talent Management</i> -----	58
4.6 Frekuensi Jawaban <i>Knowledge Management</i> -----	64
4.7 Frekuensi Jawaban Kinerja Karyawan -----	70
4.8 Hasil Uji Validitas -----	74
4.9 Hasil Uji Reabilitas-----	76
4.10 Hasil Uji Regresi Linear Berganda -----	77
4.11 Hasil Uji Koefisien Determinasi -----	78
4.12 Hasil Uji Parsial (Uji t) -----	79
4.13 Hasil Uji Simultan (Uji F) -----	80

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran -----	31
4.1 Struktur Segmen Usaha Bank Sulselbar -----	48
4.2 Struktur Perusahaan Bank Sulselbar -----	50

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

Dalam bab ini akan membahas tentang 1) latar belakang, 2) rumusan masalah, 3) tujuan penelitian, 4) manfaat penelitian, dan 5) sistematika penulisan. Pokok pembahasan tersebut dijelaskan sebagai berikut.

### **1.1 Latar Belakang**

Bank Sulawesi Selatan dan Barat (Bank Sulselbar) merupakan bank yang membantu mendorong pertumbuhan perekonomian daerah di segala bidang, baik dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat dan sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat ( Akta No. 74 tanggal 25 Juni 2013 MO AHU – 40408 AHA 01 02 tahun 2013 tanggal 25 Juli 2013 pasal 3). Sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang memiliki aset (20,83 triliun) tertinggi 12 dari Bank Pembangunan Daerah (BPD) dan berada pada peringkat 5 dalam meraup laba setelah Bank Jawa Tengah, Bank Jawa Timur, Bank BJB, dan Bank DKI, menjadi satu-satunya BPD dari pulau Jawa yang masuk dalam peringkat 5, tercapainya tujuan Bank Sulselbar akan terpengaruh pada tujuan pertumbuhan pertumbuhan perekonomian secara nasional. Namun dalam pencapaiannya Bank Sulselbar perlu melewati tantangan yang ada, yaitu digitalisasi dan masalah kualitas SDM yang dinyatakan dalam laporan tahunan 2020 mengenai belum optimalnya pemanfaatan SDM dan teknologi informasi.

Melihat fenomena ini, Bank Sulselbar yang dalam laporan tahunannya mengusung tema 2019 dengan “Pertumbuhan lebih kuat melalui pengembangan digital” dengan memperhatikan SDM sebagai salah satu faktor terpenting pendukung kesinambungan pertumbuhan bisnis, sejalan dengan Akbar (2019)

melihat perlunya perusahaan untuk mendefinisikan ulang terkait perencanaan strategis SDM mulai dari pola perekrutan hingga persiapan masa pensiunan. Fenomena digitalisasi milenial yang mulai mendominasi industri menuntut agar dapat lebih kreatif dan aktif dalam penyusunan strategi perekrutan dengan program pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan untuk menghasilkan talenta yang siap di masa depan.

Bank Sulselbar telah melakukan pengelolaan dan pengembangan kompetensi SDM dengan terorganisir, menyeluruh, dan berkesinambungan mulai dari perekrutan untuk mempersiapkan bakat hingga mempertahankan bakat atau disebut dengan *Talent Management* dan juga pengetahuan yang mumpuni dan mendukung yang dapat dilihat dalam penerapan *Knowledge Management*. Penerapan *Talent Management* dan *Knowledge Management* terkait dengan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja SDM yaitu faktor individu yang termasuk di dalamnya yaitu *knowledge* dan *talent* sebagai kemampuan yang dimiliki individu sejak lahir (Mahmudi, 2014).

Bakat secara umum mengacu pada kemampuan keterampilan atau seni yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu yang mengacu pada orang-orang dengan potensi yang tinggi, pengetahuan langka, dan keterampilan yang dapat membawa perubahan yang baik bagi perusahaan (Philips dan Ropper, 2009). Untuk itu, perusahaan penting menerapkan *Talent Management* baik agar berhasil dalam pasar yang kompetitif dan kompleks (Asri, 2017).

Capelli (2009) menjelaskan bahwa *Talent management* berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi. Robbins dan Coulter (2016) mengemukakan tentang mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang kompeten dan berbakat sangat penting demi keberhasilan setiap

organisasi, baik yang baru berdiri maupun yang lama berbisnis. Begitupun upaya menghasilkan talenta yang dapat berkontribusi tinggi dalam pencapaian kinerja yang tinggi, dengan mengembangkan orang-orang yang bertalenta secara konsisten memberikan kinerja yang unggul dan meningkatkan kinerja yang dimiliki karyawan (Davis, 2009).

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) *Knowledge management* adalah serangkaian proses yang sistematis untuk menangkap, menstrukturkan, mengelola, dan menyebarkan pengetahuan di seluruh perusahaan sehingga pekerjaan dapat dikerjakan lebih efektif dan efisien. Sama halnya menurut Kokasih (2007) kinerja akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan pengetahuan yang dimilikinya. Menurut Bergerson (2003) dalam Sangkala (2007) *Knowledge Management* merupakan pendekatan yang sistematis untuk mengelola aset intelektual dan informasi lain sehingga memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Pun Fatwan (dalam Kokasih, 2007) menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi saat ini bukan lagi era informasi tapi telah beralih pada era pengetahuan. *Knowledge management* hadir untuk mengelolah pengetahuan sebagaimana baiknya yang memberikan kesadaran akan perlunya menerapkan *knowledge management* karna terbukti mampu mendorong perusahaan lebih inovatif.

Bank Sulselbar telah menerapkan *knowledge management* dan *talent management* sejak tahun 2019. Bank Sulselbar telah menerapkan fitur *knowledge management system* dengan terus mengevaluasi dan mengembangkan fitur serta efektifitas pelaksanaan *e-learning* dan forum *knowledge management*. Bank Sulselbar memiliki sistem pengelolaan sumber daya manusia yang komprehensif, mulai dari rekrutmen hingga karyawan memasuki purna bhakti, termasuk di

dalamnya upaya pemberdayaan program *talent development* sebagai upaya untuk pemetaan *talent*, pengembangan individu demi menunjang keberhasilan kinerja dan karir yang disusun berdasarkan *training need analysis*, serta sebagai upaya mempertahankan talent terbaik yang dimiliki.

Untuk lebih jauh dalam melihat efektifitas penerapan *talent management* dan *knowledge management* dari Bank Sulselbar dalam mencapai tujuan perusahaan, dapat dilihat dari bagaimana keduanya mempengaruhi kinerja karyawan dari Bank Sulselbar, sebagaimana kinerja perusahaan tergantung pada kinerja individu dengan penilaian melalui persepsi dari karyawan terhadap penerapan keduanya. Persepsi karyawan dalam hal ini yaitu bagaimana menafsirkan kesan sensorik untuk memberikan makna pada lingkungan (perusahaan), Robbins dan Timothy (2021).

Berdasarkan uraian diatas, maka akan dilakukan penelitian mengenai “Pengaruh Persepsi *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan Bank Sulselbar Kota Makassar”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah *Talent management* berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Sulselbar Kota Makassar?
2. Apakah *Knowledge management* berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Sulselbar Kota Makassar?

### 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memenuhi salah persyaratan dalam memenuhi syarat ujian sidang akhir sarjana (strata 1) pada Universitas Hasanuddin. Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh *Talent management* secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Sulselbar Kota Makassar.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge management* secara langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Sulselbar Kota Makassar.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan agar penelitian dapat memberikan manfaat bagi :

1. Peneliti

Dapat memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman, dan wawasan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang *talent management* dan *knowledge management* serta pengaruhnya terhadap kinerja.

2. Akademisi

Dapat menjadi rujukan , referensi, dan informasi terkait penerapan *Talent management* dan *knowledge management* serta pengaruhnya terhadap kinerja.

3. Perusahaan (Bank Sulselbar Kota Makassar)

Dapat menjadi masukan dan sumbangan pemikiran dalam mengaplikasikan *talent management* dan *knowledge management*.

#### 4. Pembaca/Masyarakat

Diperoleh kajian teoritis ilmiah yang lebih mendalam sehingga dapat dijadikan acuan konseptual ilmiah bagi perbaikan pengambilan keputusan terkait penerapan *talent management* dan *knowledge management*, dan sebagai referensi untuk peneliti lain dalam melakukan penelitian sejenis.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Dalam penyusunan proposal ini akan dibahas dalam tiga bab, yang dirincikan sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, maksud dan tujuan penelitian, dan sistematikan penelitian.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini terdiri landasan teori yang membahas mengenai *talent management*, *knowledge management* dan kinerja karyawan.

#### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini terdiri dari rancangan penelitian, tempat dan waktu, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, dan analisis data

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini terdiri dari gambaran umum perusahaan, deskripsi data, penentuan *range*, deskripsi variabel dan perhitungan skor variabel, uji validitas dan realibilitas, uji koefisien determinasi, analisis data, dan pembahasan.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini terdiri dari kesimpulan, saran, keterbatasan penelitian, dan implikasi manajerial.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Bab II akan menguraikan empat hal tentang 1) deskripsi teori, 2) penelitian terdahulu, 3) kerangka pemikiran, dan 4) hipotesis penelitian. Pokok uraian tersebut akan dijelaskan sebagai berikut.

#### 2.1 Deskripsi Teori

Pada sub bab ini akan dideskripsikan teori mengenai *Talent Management*, *Knowledge Management*, dan kinerja karyawan sebagai berikut.

##### 2.1.1 *Talent Management*

Pembahasan yang akan dijelaskan berkaitan dengan *Talent Management* adalah tentang pengertian, tujuan dan manfaat, proses, karakteristik, hingga elemen.

##### 2.1.1.1 Pengertian *Talent Management*

Sebelum mengartikan talent management terlebih dahulu dipahami apa yang dimaksud dengan talenta itu sendiri. Menurut Pella dan Afifah *talent* adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihan yang dimilikinya. *Talent* juga dapat diartikan sebagai karyawan yang telah diidentifikasi memiliki potensi sebagai *future leader* dari perusahaan (Pella & Afifah, 2011). *Talent* merupakan karyawan kunci yang berpikiran tajam dan strategis, kemampuan menarik dan memberikan inspirasi, memiliki insting kewirausahaan, keterampilan fungsional dan menciptakan hasil. *Talent* mampu berkontribusi tinggi dalam pencapaian kinerja yang tinggi dan memiliki potensi dalam mempengaruhi pertumbuhan

organisasi sekarang maupun di masa depan. *Talent* ini tidak terbatas hanya pada tingkatan tertentu tetapi berlaku untuk seluruh fungsi dan golongan yang ada dalam perusahaan (Wahyuningtyas, 2016).

Istilah *talent management* diperkenalkan pertama kali oleh McKinsey & Company Following dalam salah satu studinya pada tahun 1997, yang kemudian pada tahun berikutnya judul *talent management* menjadi salah satu buku yang ditulis oleh Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, dan BethAxelrod. Rothwell *et.al.* (2012) menjelaskan bahwa *talent management* bertanggung jawab untuk mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi yang tinggi di dalam sebuah perusahaan. Sejalan dengan Bhatnagar (2007) yang mengartikan *talent management* sebagai suatu proses komprehensif dan dinamis untuk mengembangkan sekumpulan manusia berpotensi tinggi di dalam perusahaan melalui pengembangan yang terarah dan terintegrasi oleh para pemimpin yang terkait dalam perusahaan, berkaitan dengan aktivitas menarik karyawan yang bertalenta, seleksi, mengembangkan dan memeliharanya.

Amstrong (2008) mengartikan *talent management* sebagai proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan dan menyebarkan orang-orang yang bertalenta. Sedangkan Capelli (2008) dalam Agustiawan (2017) *talent management* adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi dan mengantisipasi kebutuhan perusahaan akan SDM. Pella dan Afifah (2011) mengartikan *Talent Management* sebagai manajemen strategis untuk mengelola aliran *talent* serta menyelaraskan karyawan yang tepat dengan pekerjaan dan waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan serta prioritas kegiatan atau bisnis perusahaan. Menurut Pella dan Inayati (2011) *talent*

*management* merupakan proses untuk memastikan tersedianya pasokan *talent* untuk mengisi posisi kunci pemimpin di masa depan dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan.

*Talent management* adalah proses yang dilakukan perusahaan untuk memelihara karyawan yang memiliki kelebihan (Pella dan Afifah, 2011). Arti lain dari *talent management* adalah proses untuk memastikan posisi kunci yang ada dalam perusahaan dapat diisi secara internal terlebih dahulu, memantapkan suatu kelompok pusat pengembangan talenta yang terdiri atas sekumpulan SDM yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualifikasi (Pella dan Afifah, 2011).

Berdasarkan pengertian-pengertian *talent management* yang terurai diatas dapat disimpulkan bahwa *talent management* adalah suatu proses yang dilakukan untuk memastikan tersedianya SDM yang berpotensi dan memiliki keterampilan yang baik untuk mengisi posisi kunci perusahaan.

*Talent management* terdiri dari beberapa proses, perencanaan, perekrutan, penempatan, orientasi, pengembangan, penilaian, pengelolaan, dan pemberian kompesasi yang tepat terhadap semua karyawan dalam perusahaan. Dengan kondisi sekarang ini yang sangat membutuhkan talenta dalam persaingannya, perusahaan dihadapkan pada tantangan dalam menarik, menilai, dan mempertahankan karyawan yang berbakat (Agustiawan, 2017).

Sistem *talent management* yang dilaksanakan selaras dengan fungsi manajemen lainnya memberikan peningkatan kinerja karyawan dan bisnis. Perusahaan akan sukses bila menciptakan budaya pengembangan talenta dengan baik. Adapun budaya pengembangan talenta terdiri dari

pengadaan program-program yang spesifik terdiri dari strategi perusahaan dalam memilih karyawan yang tepat, menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, pelatihan dan pengembangan karyawan guna meningkatkan kinerja dan mempertahankan karyawan yang bertalenta (Pella dan Afifah, 2011).

### **2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat *Talent Management***

#### 1. Tujuan

Tujuan *talent management* menurut Smilansky (2008) adalah 1) untuk mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh persaingan, 2) memperoleh calon pengganti posisi kunci perusahaan, 3) memungkinkan adanya saling pengisian antar eksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis, sehingga dapat mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada dalam perusahaan, 4) mengembangkan peluang-peluang karir yang dapat menarik dan mempertahankan eksekutif terbaik, 5) untuk membangun budaya dalam mendorong eksekutif terbaik untuk menunjukkan kinerjanya di puncak potensinya, 6) untuk memastikan adanya peluang-peluang karyawan bertalenta untuk dapat meningkat dengan cepat menuju ke tingkat atas perusahaan, 7) agar dapat mempromosikan mengenai keragaman eksekutif yang ada dalam posisi kunci, 8) agar dapat menyusun proses asesmen karyawan berpotensi yang hasilnya melebihi perspektif manajer karyawan, 9) untuk membangun rasa perlunya memiliki karyawan yang bertalenta, membuka peluang yang tidak terbatas kepada karyawan istimewa, dan mengembangkan karyawan untuk kepentingan perusahaan. Tujuan ini menunjukkan

kunci dari *talent management* adalah upaya memahami bagaimana *talent management* cocok dan selaras dengan upaya serta fungsi SDM untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Sukoco dan Fadhillah, 2016).

## 2. Manfaat

Manfaat program *talent management* adalah tersedianya secara terus menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing, mampu mengembangkan reputasi publik untuk menjadi tempat bekerja yang bagus sekaligus mendorong loyalitas karyawan yang telah bekerja dalam perusahaan. Keberhasilan program *talent management* akan membantu perusahaan dalam mengatasi tantangan bisnis, memasuki wilayah pasar yang baru dan menggungguli kompetitor, menarik karyawan bertalenta yang lebih tertarik bekerja pada perusahaan yang dapat menghargai karyawan dan memberikan mereka kesempatan untuk menggapai kesuksesan (Pella dan Afifah, 2011).

### **2.1.1.3 Proses *Talent Management***

Menurut Davis (2009) *talent management* merupakan pendekatan perusahaan yang terencana dan terstruktur dalam merekrut orang yang memiliki talenta, mempertahankan *talent* agar tidak berpindah ke perusahaan lain dan mengembangkan orang-orang bertalenta yang secara konsisten memberikan kinerja yang unggul dan meningkatkan kinerja yang dimilikinya. *Talent management* merupakan proses yang berkesinambungan yang terdiri atas:

1. Membuat rencana kebutuhan *talent*
2. Membangun citra untuk menarik *best talent* dari *talent pool*
3. Memastikan *talent* yang baru masuk ke perusahaan berada pada level produktif
4. Melaksanakan program mempertahankan *talent* yang terbaik
5. Memfasilitasi aliran *talent* terus menerus ke unit, lokasi, departemen, strategi bisnis unit, di perusahaan yang memiliki dampak paling signifikan bagi keunggulan perusahaan.

#### **2.1.1.4 Karakteristik *Talent Management***

Menurut Shahindira (2007), karyawan bertalenta dapat diamati dari sikap dan perilakunya seperti :

1. Karyawan bertalenta membuat dan merumuskan aturan, artinya mereka tidak segan-segan untuk membuat dan merumuskan aturan yang mampu meningkatkan kinerja
2. Karyawan bertalenta memulai dan membuat peraturan
3. Karyawan bertalenta menciptakan kreatifitas dan inovasi
4. Karyawan bertalenta sering menjadi sumber informasi yang dapat dipercaya dengan memberikan data, saran, dan hal baru yang penting
5. Karyawan bertalenta mengarahkan karyawan
6. Memberi inspirasi dan motivasi

### **2.1.1.5 Elemen *Talent Management***

Menurut Capelli (2008) dalam Agustiawan (2017) *talent management* memiliki tiga pengukuran, yaitu:

1. *Recruitment* merupakan aktivitas untuk mencari, menarik, dan merekrut karyawan yang dapat mengisi posisi yang dibutuhkan dalam perusahaan dengan indikator:
  - a. Proses perekrutan dan seleksi terkait dengan pencarian karyawan yang memiliki talenta
  - b. Proses orientasi yang berkaitan dengan bagaimana perusahaan merancang program untuk menyambut talenta baru
2. *Retain* merupakan strategi perusahaan untuk mempertahankan karyawan bertalenta yang dimiliki dengan indikator :
  - a. Proses manajemen kinerja terkait dengan bagaimana perusahaan mengelola kinerja secara konsisten untuk memaksimalkan kontribusi dan produktivitas karyawan
  - b. Proses *reward* dan retensi terkait bagaimana perusahaan mengenali dan memanfaatkan kompensasi untuk menghargai dan menjaga karyawan bertalenta
3. *Development* yaitu mengembangkan karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja sehingga memberikan kontribusi bagi kesuksesan perusahaan.

## **2.1.2 Knowledge Management**

Pembahasan yang berkaitan dengan *Knowledge Management* yaitu mengenai pengertian, tujuan dan manfaat, proses, sistem, hingga elemen dari *Knowledge Management* yang akan dijelaskan sebagai berikut.

### **2.1.2.1 Pengertian Knowledge Management**

*Knowledge management* merupakan pengelolaan dari pengetahuan perusahaan dan aset intelektual yang dapat meningkatkan karakteristik kinerja organisasi dan nilai tambah dengan memungkinkan suatu perusahaan untuk bertindak lebih cerdas (Khan, 2012).

Menurut Tiwana (2001) dalam Tobing (2007) *knowledge management* adalah pengelolaan *knowledge* perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian, dan pengaplikasian semua *knowledge* yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. American Productivity and Quality Centre (APCQ) dalam Tobing (2007) mendefinisikan *knowledge management* sebagai pendekatan sistematis yang membantu muncul dan mengalirnya informasi dan pengetahuan kepada orang yang tepat pada saat yang tepat guna menciptakan nilai. Sedangkan Award dan Ghazari (2004) dalam Nisa dkk. (2016) mengartikan *knowledge management* sebagai proses memperoleh dan mendayagunakan sekumpulan keahlian perusahaan di manapun, makalah, dokumen, *database* atau *tacit knowledge*. Frost (2010) memberikan definisi integrasi dari beberapa definisi yang telah ada, yaitu *knowledge management* adalah manajemen yang sistematis dari aset pengetahuan organisasi untuk tujuan menciptakan

nilai dan memenuhi persyaratan taktis dan strategis yang terdiri dari insiatif, proses, strategi, dan sistem yang mempertahankan dan meningkatkan penyimpanan, penilaian, berbagi, perbaikan dan menciptakan pengetahuan. Dari pendapat-pendapat ini dapat disimpulkan *knowledge management* adalah serangkaian proses penciptaan, pengkomunikasian, dan penerapan *knowldege* perusahaan untuk menciptakan nilai bisnis serta meningkatkan pembelajaran dan kinerja karyawan ataupun perusahaan.

Nonaka membagi pengetahuan yang ada di dalam perusahaan dalam dua jenis yaitu *tacit* dan *Explicit knowledge* (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Kedua jenis ini bersifat kontinum. *Explicit knowledge* dapat diekspresikan dalam kata-kata dan atau angka-angka yang dapat disajikan dalam bentuk data, formula ilmiah, spesifikasi, manual dan sebagainya. Jenis pengetahuan ini siap untuk ditransmisikan ke antar individu secara formal dan sistematis. Sedangkan *tacit knowledge* bersifat personal dan sulit untuk di formalisasi dan dikomunikasikan serta dibagikan kepada pihak lain.

### **2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat *Knowledge Management***

#### 1. Tujuan

Davenport dan Beers (1998) dalam Agustiawan (2017) melihat kesamaan tujuan dari beberapa perusahaan yaitu:

- Menangkap dan merekam *knowledge*, ini dapat dicapai dengan menciptakan *knowledge management repository* seperti memo, laporan, dokumen presentasi, artikel dan lainnya
- Meningkatkan akses *knowldege* dengan memfasilitasi proses transfer *knowledge* antar individu dan antar perusahaan

- Meningkatkan *knowledge environment* dengan memfasilitasi dan mengapresiasi *knowledge creation* , transfer dan pemanfaatannya
- Sebagai aset, sebagai daya ungkit untuk menghasilkan pendapatan baru.

## 2. Manfaat

Menurut Oracle (2011), *knowledge management* memiliki lima manfaat yang sangat penting untuk pelayanan konsumen perusahaan yaitu : 1) mengurangi waktu riset. 2) meningkatkan akurasi resolusi dalam cara yang konvensional. 3) mengurangi waktu *training*. 4) mengelola volume penjualan yang semakin meningkat. 5) menciptakan wawasan seputar pelayanan. Sedangkan menurut Deloitte, salah satu perusahaan konsultan terbesar di dunia:

- Karyawan tidak perlu lagi menemukan atau membuat sesuatu kembali dari awal, padahal sudah ada yang menemukan dan siap dipakai
- Memberikan standar pengukuran sebuah progres
- Mengurangi beban pekerjaan ketika para ahli mengundurkan diri atau pensiun
- Membuat pemikiran atau ide menjadi informasi yang dapat disebarkan kepada orang lain
- Mengatur informasi agar dapat secara efektif membantu karyawan sehingga mampu melayani pelanggan dengan lebih baik dan cepat.

### **2.1.2.3 Proses *Knowledge Management***

Davenport, Jevanpaa dan Beers (1996) dalam Surharyanto (2015) membagi *Knowledge management* ke dalam 4 proses, yaitu menemukan pengetahuan yang ada, menciptakan pengetahuan baru, pengemasan pengetahuan yang telah diciptakan, keluar menggunakan pengetahuan yang ada. Teece (1998) dalam (Surhayanto, 2015) menjelaskan ada 8 proses *dasar knowledge management* yaitu menghasilkan pengetahuan baru, mendapatkan pengetahuan yang bernilai dari sumber luar, menggunakan pengetahuan yang dapat diakses untuk mengambil keputusan, menanamkan pengetahuan ke dalam proses, produk/jasa, mempresentasikan pengetahuan ke dalam dokumen, basis data dan perangkat lunak, memfasilitasi pengetahuan melalui budaya dan insentif, mentransfer pengetahuan ke bagian lain dalam organisasi, dan mengukur nilai dari aset pengetahuan atau dampak dari *knowledge management*.

Penelitian oleh Cranfield University (1998) dalam (Surhayanto, 2015) mengidentifikasi *knowledge management* dalam 10 proses yaitu menciptakan pengetahuan baru, menemukan pengetahuan dari dalam, mendapatkan pengetahuan dari luar, memiliki pengetahuan, memproses pengetahuan, menggunakan kembali, menerapkan pengetahuan untuk memperoleh keuntungan, memperbaiki pengetahuan, membagi pengetahuan dalam internal dan eksternal perusahaan. Frost (2010) mendefinisikan proses *knowledge management* dalam 6 bagian yaitu *knowledge discovery and detection, knowledge organization and assessment, knowledge sharing, knowledge reuse, knowledge creation, knowledge acquisition*.

#### **2.1.2.4 Sistem Knowledge Management**

Sistem *knowledge management* pada umumnya dijelaskan dari perspektif teknologi. Alavi dan Leidner dalam (Surhayanto, 2015) merujuk sistem *Knowledge management* untuk kelas sistem informasi yang diterapkan untuk mengelola pengetahuan organisasi. Ini meliputi basis data, intranet, *groupware*, mesin pencari dan lainnya. Grundstein dalam (Surhayanto, 2015) membagi sistem *knowledge management* dalam beberapa kategori utama yaitu *groupware*, termasuk *email* dan wiki; sistem pendukung keputusan; sistem pakar; sistem manajemen dokumen; jaringan semantik; relasional dan basis data berorientasi objek; alat simulasi; dan kecerdasan buatan. Target utama sistem *knowledge management* adalah untuk meningkatkan kualitas pengetahuan spesialis, baik melalui dialog perusahaan dengan para ahli yang memiliki pengetahuan atau menerjemahkan informasi di mana pengetahuan yang diperlukan dikodekan Tuzovsky dan Yampolsky dalam (Surhayanto, 2015).

Debowskiv dalam (Surhayanto, 2015) menjelaskan tujuan sistem *knowledge management* adalah menyediakan dukungan teknis untuk memungkinkan penangkapan dan pertukaran pengetahuan secara bebas, mudah dan terbuka di berbagai pemangku kepentingan dalam perusahaan serta menyediakan saluran untuk memperoleh, mendokumentasikan, mentransfer, membuat dan menerapkan pengetahuan untuk memenuhi prioritas pengetahuan.

#### **2.1.2.5 Elemen Knowledge Management**

Carillo *et.al.* (2004) menjelaskan dua jenis pengetahuan yang diterapkan dalam *knowledge management*, yaitu *tacit knowledge* yang pada

dasarnya sulit untuk diekstraksi dari kepala individu dikategorikan sebagai *personal knowledge* dan *explicit knowledge* yaitu pengetahuan yang dapat diartikulasikan dan dibuat *explicit* sehingga dapat memberikan manfaat bagi individu dan perusahaan, yang termasuk didalamnya adalah *job procedure* dan *technology*.

### 1. *Personal Knowledge*

*Tacit knowledge* menurut Carillo *et.al.* (2004) yang bersifat personal dikembangkan melalui pengalaman sulit untuk dapat diformulasikan dan dikomunikasikan sehingga dikategorikan sebagai *personal knowledge*. Menurut Polanyi (1996) secara umum menjabarkan *tacit knowledge* sebagai pemahaman dan aplikasi pikiran bawah sadar, susah untuk diucapkan, berkembang dari kejadian langsung dan pengalaman, dan berbagi pengetahuan melalui percakapan. Menurut Martin dalam Agustiawan (2017), *personal knowledge* didapat dari intruksi formal dan informal dan termasuk ingatan, *story telling*, hubungan pribadi, buku yang telah dibaca, pengalaman dan segala sesuatu yang telah dibaca. Semakin tinggi *personal knowledge* yang dimiliki karyawan, maka kinerjanya akan semakin baik. Kokasih (2007) dengan bukti empirisnya membuktikan adanya pengaruh langsung *personal knowledge* terhadap kinerja karyawan.

### 2. *Job Procedure*

*Job procedure* adalah cara-cara melakukan hal-hal atau tugas yang bersifat formal. Ini dapat dilihat dari adanya *Stanadar Operational Procedure* (SOP) yang menurut Anshori dalam Kokasih (2007) sebagai salah satu bentuk konkret dari *explicit knowledge* yang dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja,

memudahkan pengerjaan tugas dan pelanggan akan terbiasa dengan pelayanan yang ada. Dalam peraturan Menpan menyebutkan penyusunan SOP harus memenuhi prinsip-prinsip: kemudahan dan kejelasan, efisiensi dan efektivitas, keselarasan, keterukuran, dinamis, berorientasi pada pengguna, kepatuhan hukum, dan kepastian hukum.

### 3. *Technology*

Peran teknologi informasi akan sangat dominan dalam pengelolaan pengetahuan dalam perusahaan dengan besarnya volume data dan kompleksnya kebutuhan data, dengan cakupan kebutuhan-kebutuhan perolehan pengolahan data, penyebaran pengetahuan, evaluasi, pengembangan dan penyempurnaan pengetahuan. Teknologi sebagai salah satu elemen pokok *knowledge management* menjadi media yang memudahkan dalam penyebaran *explicit knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir dalam melakukan penyebaran pengetahuan adalah intranet atau internet, berdasarkan kebutuhan akan akses pengetahuan dan melakukan kolaborasi, komunikasi dan berbagi pengetahuan secara *online*. Tujuan utama penggunaan teknologi intranet atau internet dalam *knowledge management* adalah untuk mendistribusikan pengetahuan yang memungkinkan pengetahuan yang dimiliki karyawan dan perusahaan dapat tersebar meluas dan menjadi milik kolektif perusahaan.

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

Berikut akan dijelaskan pembahasan terkait kinerja karyawan seperti pengertian, faktor-faktor yang mempengaruhi, penilaian kinerja, dan indikator kinerja karyawan.

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja menurut Soedjono (2005) merupakan prestasi kerja yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan dalam melaksanakan tugasnya sebagai karyawan. Beberapa pengertian dari para ahli (Rivai, 2005)

1. Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tingkatan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerja yang diminta (Stolovitch dan Keeps, 1992)
2. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy dan Premeaux, 1993)
3. Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson, dan Ivancevich, 1994)
4. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt dan Osborn, 1991).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah hasil yang dicapai karyawan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugasnya dibanding dengan standar hasil kerja, target, atau sasaran yang telah ditetapkan perusahaan.

### **2.1.3.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Wirawan (2009) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi atau indikator suatu pekerjaan dalam waktu tertentu. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah :

1. Faktor internal pegawai, merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika berkembang, misal bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan.
2. Faktor lingkungan internal perusahaan, dukungan dari tempat bekerja seperti penggunaan teknologi, iklim kerja, sistem kompensasi, strategi organisasi, dukungan SDM untuk melaksanakan tugas, serta sistem manajemen.
3. Faktor lingkungan eksternal, seperti keadaan, kejadian, situasi yang terjadi dilingkungan eksternal perusahaan yang memengaruhi kinerja karyawan seperti krisis ekonomi, menurunnya nilai nominal upah dan gaji karyawan.

### **2.1.3.3 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja sebagai suatu sistem pengukuran dan evaluasi memengaruhi atribut-atribut yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan, perilaku dan keluaran, dan tingkat absensi untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan pada saat ini.

Menurut Mondy (2008) penilaian kinerja merupakan sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja individu atau tim. Sementara Mathis

dan Jackson (2011) mengartikan penilaian kinerja sebagai proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan standar untuk kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Menurut Kashmir (2016) penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan, yaitu: 1) Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan, 2) Keputusan penempatan, 3) Perencanaan dan pengembangan karir, 4) Kebutuhan latihan dan pengembangan, 5) Penyesuaian kompensasi, 6) Inventori kompetensi karyawan, 7) Kesempatan kerja adil, 8) Komunikasi efektif antara bawahan dan atasan, 9) Budaya kerja, dan 10) Menerapkan sanksi.

#### **2.1.3.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Bernardin dan Russel dalam Kaswan (2012) kinerja karyawan berpengaruh pada seberapa besar karyawan kepada perusahaan yang dapat diukur dengan indikator berikut:

1. Kualitas (*Quality*), yaitu tingkat dari proses ataupun hasil dari sebuah pelaksanaan kegiatan mendekati ketetapan
2. Kuantitas (*Quantity*), yaitu jumlah dalam satuan angka yang dari kegiatan yang diselesaikan
3. Ketepatan waktu (*Timeless*), yaitu sejauh mana tugas dapat diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperlihatkan koordinasi waktu yang tersedia untuk tugas yang lain
4. Efektivitas biaya (*Cost effectivity*), yaitu tingkatan sejauh mana sumber daya dapat dimaksimalkan untuk hasil yang paling tinggi

5. Kebutuhan untuk pengawasan ( *Need for supervision*), yaitu tingkatan sejauh mana karyawan dapat melakukan tugas tanpa memerlukan pengawasan
6. Dampak interpersonal (*interpersonal effect*), yaitu sejauh mana karyawan dapat mengembangkan rasa menghargai dan kerja sama antar karyawan lain.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah diteliti oleh peneliti lain yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan, yang pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Nadira Femitri Asri (2017) dengan judul Pengaruh *Talent Management* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Khasirma Pemasaran Bersama Nusantara yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *talent management* terhadap kinerja karyawan. Penelitian kedua yang mendukung adanya hubungan *talent management* dengan kinerja karyawan adalah penelitian yang dilakukan oleh Ona Agustiawan (2017) dengan judul Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan adanya pengaruh secara parsial *talent management* terhadap kinerja karyawan.

Ketiga, penelitian dilakukan oleh Nanzelita Dinsih (2017) yang berjudul Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan: Variabel Kualitas Kehidupan Kerja sebagai Mediasi pada PT. Pos Indonesia (Persero) yang menunjukkan pengaruh yang signifikan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan. Penelitian keempat yang mendukung adanya hubungan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan adalah penelitian yang dilakukan oleh Sonafa Maryani Muchtar Harahap (2018)

dengan judul Pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance* dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel *Intervening* menunjukkan *Knowledge management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kelima adalah penelitian yang dilakukan oleh Hilma Harmen (2018) yang berjudul “Pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II” yang menunjukkan adanya pengaruh secara simultan dari *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap kinerja karyawan. Informasi lain terkait penelitian diatas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Ona Agustiawan	2017	Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif	Terdapat pengaruh secara parsial antara manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan
2.	Sonafa Mayrani Muchtar Harahap	2018	Pengaruh <i>Talent Mangement</i> dan <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Employee</i>	Kuantitatif	<i>Talent management</i> dan <i>knowledge management</i> secara parsial dan simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

			<i>Performance</i> dengan <i>Employee Engagement</i> sebagai variabel <i>intervening</i>		<i>employee engagement, talent management</i> dan <i>knowledge management</i> tidak memiliki pengaruh secara parsial terhadap <i>employee performance</i> tapi memiliki pengaruh secara simultan yang signifikan, dan <i>employee engagement</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i>
3.	Hilma Harmen	2018	Pengaruh <i>Talent Management</i> dan <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II	Kuantitatif	<i>Talent management</i> dan <i>Knowledge management</i> secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Nanzelita Dinsih	2017	Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan	Analisis Deskriptif	Manajemen pengetahuan dan variabel mediasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

			Variabel Kualitas Kehidupan Kerja sebagai Mediasi Pada PT. Pos Indonesia (PERSERO)		karyawan, dan manajemen pengetahuan berpengaruh secara signifikan kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kualitas kehidupan kerja
5.	Nadira Femitri Asri	2017	Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kharisama Pemasaran Bersama Nusantara	Deskriptif Kuantitatif	Manajemen talenta dan kinerja karyawan sudah baik dan terdapat pengaruh positif manajemen talenta terhadap kinerja karyawan

Sumber: penulis 2020

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian ini bertujuan untuk memudahkan dalam menganalisis pengaruh dari setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian ini menjadikan *Talent Management* dan *Knowledge Management* sebagai variabel dependen karena kedua variabel tersebut diasumsikan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan sebagai

variabel dependen. Adapun hubungan dari setiap variabel dijelaskan sebagai berikut:

### **2.3.1 Hubungan *Talent Management* dengan Kinerja Karyawan**

*Talent management* merupakan serangkaian proses yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh dan mempersiapkan karyawan yang memiliki potensi untuk mengisi posisi kunci dalam perusahaan. Dalam persaingan bisnis yang ketat dan perubahan yang terus terjadi mendorong perusahaan agar sumber daya manusianya memiliki kinerja yang baik untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ambia Dhinnar Febriani (2012) yang berjudul “Pengaruh Talent Management terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pusat PT. Bank X” membuktikan bahwa ada pengaruh dan hubungan antara talent management dengan kinerja karyawan pada kantor pusat PT. Bank X. Penelitian lain yang mendukung adanya hubungan talent management dengan kinerja adalah penelitian yang dilakukan oleh Hanna Viani Octavia (2018) dengan judul “Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan studi pada karyawan PT. Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu” yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari manajemen talenta terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2 Hubungan *Knowledge Management* dengan Kinerja karyawan**

*Knowledge Management* merupakan proses penciptaan, pengkomunikasin, dan penerapan pengetahuan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil

penelitian yang dilakukan oleh Novita Sari (2021) yang berjudul “Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. KCP Panyabungan” menunjukkan terdapat pengaruh Knowledge management terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Muamalat Indonesi, Tbk. KCP Panyabungan. Penelitian lain oleh Ikrahmawati (2016) dengan judul “Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan studi pada PT. Kumala Motor Sejahtera Abadi Kendari” yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh variabel Knowledge Management yang terdiri dari 3 indikator yaitu personal knowledge, job procedure, dan technology terhadap kinerja karyawan.

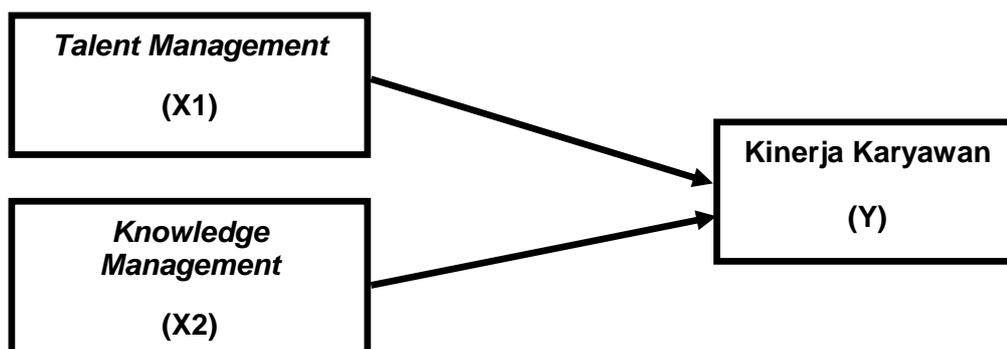
### **2.3.3 Hubungan *Talent Management* dan *Knowledge Management* dengan Kinerja Karyawan**

*Talent management* dan *knowledge management* menjadi metode yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki menjadi keunggulan kompetitif perusahaan dan menunjang pencapaian visi misi perusahaan. Menurut Mahmudi (2014) *talent* dan *knowledge* merupakan kemampuan yang dimiliki individu sejak lahir sehingga pengelolaan bakat dan pengetahuan terkait dengan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja SDM. *Knowledge management* yang berhasil dapat menjadi penyokong *talent management* dalam hal pengetahuan yang dibutuhkan dalam mengembangkan kemampuan karyawan, dan *talent managemet* yang baik akan dapat membantu penerapan *knowledge management* dalam hal menjadikan karyawan bertalenta sebagai sumber pengetahuan. Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Bella Novinda Damasari (2020) yang berjudul “Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Ardhiya

Garini Cabang Lanud Suryadarma” menunjukkan bahwa ada pengaruh positif manajemen talenta terhadap kinerja karyawan, dan manajemen pengetahuan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, serta manajemen talenta dan manajemen pengetahuan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian ketiga hubungan variabel diatas, maka hubungan setiap variabel dapat digambarkan dalam bagan kerangka pemikiran berikut:

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**



## 2.4 Hipotesis Penelitian

Mengacu pada latar belakang permasalahan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. *Talent management* berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Sulselbar Kota Makassar
2. *Knowledge Management* berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Sulselbar Kota Makassar