

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Penelitian Terdahulu**

Penelitian sebelumnya berperan penting dalam memberikan perbandingan serta menjadi sumber inspirasi bagi penelitian selanjutnya. Selain itu, kajian terdahulu membantu peneliti dalam menentukan posisi penelitian serta menegaskan orisinalitasnya. Pada bagian ini, peneliti menguraikan berbagai hasil penelitian sebelumnya yang relevan, baik yang telah dipublikasikan maupun yang belum, seperti skripsi, tesis, atau disertasi. Dengan langkah ini, peneliti dapat memahami sejauh mana kebaruan penelitian yang dilakukan serta hubungan antara penelitian tersebut dengan studi yang sudah ada.

Alviah Nurul Zakiyah (2020) Penelitian ini membahas pengaruh manajemen bakat, manajemen pengetahuan, dan penilaian kinerja terhadap produktivitas kinerja pegawai pegawai non-ASN di BNPB. Dengan pendekatan kuantitatif, penelitian ini menggunakan data primer dari lapangan serta data sekunder dari buku dan internet. Sampel penelitian berjumlah 188 responden yang dipilih melalui metode random sampling, dan analisis data dilakukan dengan regresi linier berganda menggunakan SPSS 23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut, baik secara parsial maupun simultan, berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kinerja pegawai pegawai non-ASN di BNPB.

Ahmad Zikri (2021) Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penelitian dan pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada CV. Skala Andalan Utama. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Jenuh Sampling* yaitu penentuan sampel berdasarkan seluruh jumlah populasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan SPPS 26. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penelitian dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan CV. Skala Andalan Umum Pekanbaru.

Nurlela Ani Sihotang (2016) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh Motivasi dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Labuhanbatu Utara dan menganalisis faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi variabel motivasi pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Labuhanbatu Utara. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai, yakni 38 orang responden. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = -156,350 + 0,435 + 5,915 + e$$

Berdasarkan analisis data statistik, indikator-indikator pada penelitian ini bersifat valid dan variabelnya reliabel.

Yosep Adi Saputra (2024) Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta, manajemen pengetahuan, dan profesionalisme

terhadap kinerja karyawan di Divisi Manajemen Sumber Daya Insani PT. Bank Riau Kepri Syariah (Perseroda) Jl. Jendral Sudirman Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel jenuh di mana responden adalah seluruh karyawan Manajemen Sumber Daya Insani. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *software Smart PLS 3.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan manajemen pengetahuan dan profesionalisme tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R Square sebesar 9.259 atau 25,9% menunjukkan bahwa variabel Manajemen Talenta, Manajemen Pengetahuan, dan Profesionalisme secara simultan mempengaruhi variabel kinerja karyawan sebesar 25,9%. Sedangkan sisanya sebesar 74,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Nurmala Putri (2022) Penelitian ini dilakukan di PD. Bank BPR Kabupaten Rokan Hilir Cabang Kubu Babussalam untuk menganalisis pengaruh manajemen bakat dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan. Dengan melibatkan 42 responden, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif melalui regresi linier berganda yang dianalisis menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik manajemen bakat maupun manajemen pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Nilai R Square sebesar 87,1% menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi

oleh kedua variabel tersebut, sementara 12,9% dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi.

## **B. Uraian Teori**

### **1. Manajemen Bakat**

#### **a. Pengertian Manajemen Bakat**

Manajemen bakat adalah serangkaian proses strategis yang dirancang untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan individu-individu yang memiliki keterampilan dan potensi tinggi di dalam organisasi. Tujuan dari manajemen bakat adalah memastikan organisasi memiliki orang-orang yang tepat dengan kompetensi yang tepat, di tempat yang tepat, dan pada waktu yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi dan meraih kesuksesan jangka panjang.

Sumber daya manusia memainkan peran aktif dan dominan dalam kegiatan masing -masing organisasi, karena orang adalah perencana, aktor dan faktor yang menentukan pencapaian tujuan organisasi. Tujuannya tidak dicapai tanpa peran aktif karyawan, bahkan jika alat perusahaan sangat canggih. Begitu pula dengan bakat, suatu organisasi tidak akan mencapai tujuan jika karyawan tidak memiliki bakat.

Penelitian yang dilakukan Karina & Ardiana (2020), Octavia & Susilo (2018), Rachmadinata & Ayuningtias (2017) menyebutkan manajemen bakat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila terjadi peningkatan manajemen bakat termasuk ke dalam kategori yang tinggi. Sedangkan menurut Karina dan Ardiana (2020)

menyatakan manajemen bakat adalah kegiatan yang mengembangkan bakat-bakat dan mampu menunjukkan kemampuan tenaga kerja karyawan.

### **b. Manfaat Manajemen Bakat**

Manajemen bakat di perusahaan tidak hanya bermanfaat bagi karyawan, tetapi juga sangat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Karena itu, jika Anda ingin mendapatkan posisi yang lebih baik, perhatikan bagaimana mengelola bakat Anda benar -benar dapat menjadi penting dalam bisnis dan satu orang.

#### 1. Manfaat bagi Perusahaan

- a. Menyempurnakan proses rekrutmen dan seleksi karyawan dalam perusahaan.
- b. Meningkatkan komitmen karyawan untuk mencapai kinerja optimal.
- c. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- d. Membangun keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
- e. Mengurangi biaya yang timbul akibat pergantian karyawan.
- f. Menganalisis risiko, termasuk mengidentifikasi karyawan yang berpotensi resign.

#### 2. Manfaat bagi Karyawan

- a. Tersedianya pola karier yang jelas.
- b. Kesempatan pengembangan karier karyawan.

- c. Meningkatkan nilai karyawan melalui pengembangan potensi dan kompetensi.
- d. Meningkatkan motivasi dan komitmen.

### **c. Indikator Manajemen Bakat**

Menurut Anshori (2019), bahwa manajemen talenta mempunyai beberapa indikator, yaitu :

1. Penempatan merupakan proses pengambilan keputusan untuk menugaskan calon karyawan ke posisi yang sesuai, berdasarkan perkiraan keberhasilan mereka dalam berbagai jenis pekerjaan.
2. Pengembangan adalah strategi yang dirancang untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan mereka secara sistematis, sehingga mampu menangani berbagai tugas yang relevan dengan peran mereka di masa depan.
3. Seleksi adalah langkah prioritas yang dilakukan perusahaan guna memperoleh tenaga kerja yang memiliki kualifikasi serta manajemen yang optimal.

## **2. Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)**

### **a. Pengertian Manajemen Pengetahuan**

Manajemen pengetahuan adalah proses sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, menciptakan, berbagi, dan memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki. Pengetahuan ini bisa berupa data, informasi, pengalaman, keahlian, atau inovasi yang dimiliki oleh individu maupun kolektif dalam organisasi.

Sedangkan menurut Babic & Zaric (2020) Manajemen pengetahuan adalah suatu proses dalam memperoleh dan mendistribusikan informasi sebagai sumber daya untuk meningkatkan efisiensi, mengoptimalkan profitabilitas perusahaan, serta mendorong pertumbuhan bisnis ke level yang lebih tinggi.

Tujuan manajemen pengetahuan adalah menemukan cara baru untuk membuat saluran data mentah dengan informasi yang berguna, sampai akhirnya menjadi pengetahuan.

### **b. Manfaat Manajemen Pengetahuan**

Penerapan manajemen pengetahuan di perusahaan seringkali terkait dengan deklarasi, penelitian atau laporan keuangan. Semua data yang dipegang oleh perusahaan kemudian dikemas dalam bahasa yang mudah - untuk -memahami dan diterbitkan untuk objek internal dan luas.

Manfaat yang diperoleh perusahaan dalam menerapkan manajemen pengetahuan di antaranya:

1. Mampu mepererat hubungan profesional manajemen pengetahuan dengan rencana strategis perusahaan.
2. Hubungan antar karyawan terjalin dengan baik, maka lingkungan tempat kerja akan terasa nyaman dan menyenangkan.
3. Penerapan tugas dan pembagian kerja menjadi lebih efektif dan cepat.
4. Adanya proses pembelajaran berkelanjutan dan penuh inovasi.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Husna & Nelisa (2019) Manajemen pengetahuan membantu memulihkan sistem, memfasilitasi operasi dan birokrasi secara efektif dan mendorong kelahiran akselerasi dalam melakukan tugas.

### c. Indikator Manajemen Pengetahuan

Indikator Knowledge Management menurut Andhara, dkk. (2018:7):

#### 1. *Process* (Proses)

Proses ini membantu outsourcing pengetahuan (pengetahuan tentang TASIT dalam pengetahuan yang jelas) terkait dengan perubahan dalam proses kerja, organisasi, dll. Proses ini adalah pengaturan dan barang strategis, prinsip, nilai dan praktik untuk memastikan bahwa manajemen pengetahuan dapat bekerja dengan baik saat diimplementasikan.

#### 2. *People* (Orang)

Pengetahuan ada pada manusia dan juga akan ditransfer ke orang lain, sehingga setiap orang adalah faktor utama dalam keberhasilan penerapan manajemen pengetahuan. Orang -orang adalah individu dengan pengetahuan, manajemen sistem dan proses dan telah memulai strategi pengetahuan untuk menggantikan organisasi. Sumber daya manusia adalah faktor penting dalam proses manajemen pengetahuan, tempat -tempat di mana pengetahuan dan keahlian adalah milik orang akan menjadi nilai bagi organisasi dan bisnis.

#### 3. *Technology* (Teknologi)

Teknologi berperan sebagai elemen pendukung utama dalam manajemen pengetahuan, yang memerlukan individu yang memiliki kompetensi dan dapat diandalkan dalam penggunaannya.

### **3. Pengalaman Kerja**

#### **a. Pengertian Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja adalah penguasaan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diukur dari lama masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan (Iskandar 2020). Dengan pengalaman yang dimiliki oleh seseorang akan dapat bekerja dengan lebih efisien sehingga akan menguntungkan instansi.

Dalam menempatkan tenaga kerja, manager harus mempertimbangkan beberapa faktor yang dimiliki oleh seorang pekerja. Faktor-faktor tersebut mungkin sangat berpengaruh terhadap kontinuitas suatu instansi. Salah satu faktor tersebut adalah pengalaman kerja, semakin lama pengalaman kerja yang dimiliki oleh tenaga kerja tersebut akan memberikan kecendrungan bahwa seorang pekerja yang bersangkutan memiliki keahlian dan ketrampilan kerja yang relatif tinggi.

#### **b. Manfaat Pengalaman Kerja**

Perusahaan umumnya lebih memilih karyawan yang memiliki pengalaman dibandingkan dengan yang belum berpengalaman. Hal ini karena tenaga kerja berpengalaman cenderung lebih kompeten dalam

menjalankan tugas serta dapat memenuhi tanggung jawab sesuai dengan standar perusahaan. Oleh karena itu, pengalaman kerja memberikan keuntungan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Menurut Sembiring (2020) menyebutkan kinerja sebagai hasil kualitas dan kuantitas pekerjaan sesuai tugas yang diberikan. Sedangkan menurut Sutoro et al. (2020) pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### c. Indikator Pengalaman Kerja

Menurut Foster (2011, 56) indikator pengalaman kerja yaitu :

1. Durasi Kerja

Mengukur lamanya seseorang bekerja yang memungkinkan mereka memahami tugas serta menjalankannya dengan baik.

2. Minimnya Keterampilan

Keterampilan mengacu pada kemampuan fisik yang diperlukan untuk menyelesaikan atau menjalankan suatu tugas dengan efektif.

3. Kemampuan Menguasai Pekerjaan dan Peralatan

Tingkat pemahaman seseorang dalam mengoperasikan peralatan serta menerapkan teknik kerja dengan baik.

## 4. Produktivitas Kinerja Pegawai

### a. Pengertian Produktivitas Kinerja Pegawai

Produktivitas kinerja adalah kemampuan karyawan dalam berproduksi dibandingkan dengan input yang digunakan, Rizaldi (2020). Sedangkan menurut Suryani (2020) menambahkan bahwa produktivitas kerja

merupakan perbandingan antara hasil kerja dengan bahan, waktu, dan tenaga yang digunakan. Secara umumnya produktivitas kinerja pegawai adalah hasil keluaran (*output*) yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas barang atau jasa, yang bisa dilihat dari berdasarkan waktu dan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

### **b. Faktor-faktor terhadap produktivitas kinerja pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat banyak faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kinerja pegawai. Menurut Sabila & Firmansyah (2022) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh dua faktor berikut antara lain yaitu:

#### 1. Faktor Kemampuan

Kemampuan psikologis dan keterampilan karyawan mencakup potensi di atas rata-rata, didukung oleh pendidikan yang sesuai dengan jabatan serta keterampilan dalam menyelesaikan tugas sehari-hari. Dengan kemampuan yang baik, karyawan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, penting untuk menempatkan karyawan sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man for the right job*).

#### 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi berbagai situasi kerja. Motivasi berfungsi sebagai dorongan yang

mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental yang positif akan mendorong karyawan berusaha mencapai pencapaian kerja yang optimal.

### **c. Indikator Produktivitas Kinerja Pegawai**

Menurut Sutrisno (2016:102) mengungkapkan bahwa produktivitas kerja merupakan perbandingan antara total output yang dihasilkan dengan standar yang telah ditetapkan dalam proses produksi oleh tenaga kerja. Untuk menilai tingkat produktivitas karyawan, diperlukan indikator tertentu sebagai acuan.

#### **1. Kompetensi**

Karyawan dituntut untuk memiliki profesionalisme dalam bekerja. Mereka dibekali keterampilan yang menjadi kekuatan utama dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan.

#### **2. Peningkatan Capaian**

Berupaya untuk terus meningkatkan hasil kerja. Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan serta menambah jumlah output yang dihasilkan.

#### **3. Motivasi Kerja**

Berusaha menjadi lebih baik setiap hari dan terus meningkatkan performa kerja. Motivasi yang kuat membantu karyawan untuk melakukan evaluasi terhadap pencapaian sebelumnya.

#### **4. Pengembangan Potensi**

Pengembangan diri dilakukan secara berkelanjutan guna meningkatkan hasil kerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Melalui pengembangan ini, karyawan akan menghadapi tantangan dan memiliki harapan baru. Tantangan yang muncul menjadi dorongan untuk bersaing secara sehat, sementara harapan memberikan semangat untuk terus meningkatkan kompetensi.

#### 5. Kualitas

Selalu berusaha meningkatkan kualitas kerja agar lebih baik dari sebelumnya. Peningkatan kualitas ini berkontribusi dalam menghasilkan output terbaik bagi perusahaan serta mendorong pertumbuhan produktivitas secara keseluruhan.

### C. Kerangka Konseptual

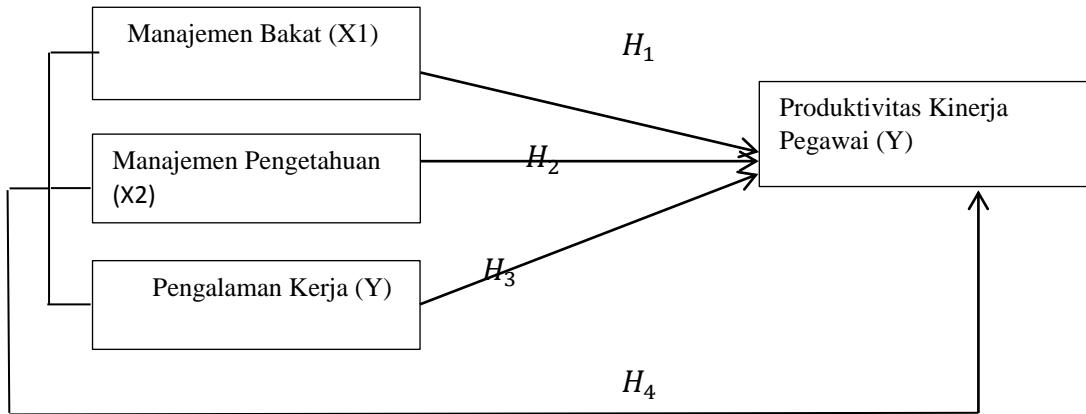
Berdasarkan uraian di atas, gambaran sistematis dan menyeluruh mulai dari latar belakang masalah, landasan teori, maka kerangka konseptual tertuang dalam suatu model penelitian. Menurut Sugiono (2020) kerangka konseptual adalah hubungan yang berkaitan antara variabel satu dengan variabel yang lain dalam penelitian. Kemudian penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang terjadi antara varibel independen yaitu manajemen bakat, manajemen pengetahuan dan pengalaman kerja terhadap variabel dependen yaitu terhadap produktivitas kinerja pegawai. Kerangka pemikiran berikut menjadi landasan utama dalam penelitian ini. Kerangka ini digunakan sebagai dasar dalam menganalisis berbagai aspek yang terkait dalam penelitian yang dilakukan.

Manajemen bakat yang dilakukan secara baik oleh sebuah organisasi akan mampu memastikan ketersediaan pegawai yang berbakat dalam organisasinya, terutama pegawai yang terkласifikasi dan dipersiapkan untuk mengisi posisi kunci pemimpin masa depan organisasi. Oleh karena itu manajemen bakat memberikan kesempatan tersendiri bagi pegawai untuk mengembangkan karirnya, baik secara horizontal maupun vertikal. Dalam manajemen bakat, struktur organisasi bersifat fleksibel, memungkinkan terjadinya berbagai perubahan. Hal ini memberikan kesempatan untuk mengidentifikasi kandidat yang dapat beradaptasi dengan rotasi spiral guna mengisi kebutuhan bisnis yang terus berkembang seiring dengan pembaruan struktur organisasi.

Manajemen pengetahuan yang berguna untuk meningkatkan kualitas pegawai dari segi kemampuan mereka, karena pengetahuan sendiri sebagai salah satu aset kompetitif yang harus mereka miliki. Dan dengan manajemen pengetahuan ini seorang pegawai akan mampu untuk mengembangkan keterampilan mereka, sehingga melalui penguasaan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai akan mampu mengelola karir mereka sendiri.

Sedangkan pengalaman kerja berguna untuk membantu memahami minat dan keahlian pegawai dengan lebih baik, serta membantu meningkatkan kinerja dan membantu mengembangkan *soft skill*, seperti *public speaking*, berpikir kreatif dan kerja sama dalam tim, sehingga melalui pengalaman kerja seorang pegawai bisa bekerja lebih baik.

Berdasarkan dari kerangka teoritis dan penelitian pendahuluan, maka bentuk dari pada model penelitian ini dapat dilihat di gambar bagan penelitian di bawah ini:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

#### D. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2019) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah dalam sebuah penelitian. Jawaban ini bersifat sementara karena masih perlu diuji kebenarannya melalui pengumpulan data. Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti dapat merumuskan suatu hipotesis yang merupakan dugaan sementara dalam menguji suatu penelitian ini, yaitu:

1. Diduga manajemen bakat secara persial berpengaruh terhadap produktivitas kinerja pegawai.
2. Diduga manajemen pengetahuan secara persial berpengaruh terhadap produktivitas kinerja pegawai.

3. Diduga pengalaman kerja secara persial berpengaruh terhadap produktivitas kinerja pegawai.
4. Diduga pengaruh antara manajemen bakat, manajemen pengetahuan dan pengalaman kerja secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas kinerja pegawai.