

## Pengaruh Manajemen Bakat dan Pengetahuan terhadap Kinerja dan Komitmen Karyawan dalam Perusahaan

Afrio Gunawan<sup>1</sup>, Harif Amali Rivai<sup>2</sup>, Hendra Lukito<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Andalas

[afriogunawan@gmail.com](mailto:afriogunawan@gmail.com)

### Abstract

This study focuses on the key roles played by talent management and knowledge management in improving employee performance, with employee engagement as the mediator variable. Talent management practices, which include career planning, incentives, and organizational support, were found to have a significant influence on employee performance. The main recommendation is to strengthen talent management practices by placing more emphasis on internal talent identification and development, as well as more structured career development programs. Although knowledge management does not have a significant direct influence on employee performance, this study emphasizes the importance of evaluating knowledge management practices. The research uses a quantitative descriptive method. Descriptive methods are used to collect data that can test hypotheses or provide answers to questions related to individual views on certain issues or topics. This method is used to describe and analyze data obtained from respondents in the context of talent management, knowledge management, and its relationship with employee performance and employee engagement. Efforts should be focused on effective knowledge collection, storage and distribution to ensure operational efficiency and continuous employee development. The research then recommends training employees in knowledge management. This will help improve employees' ability to manage and access relevant knowledge, which in turn will improve work efficiency. It is important to note that companies should adopt a proactive approach in regular monitoring and evaluation of factors that affect employee performance. As such, they can identify changes in organizational dynamics and adjust their strategies accordingly. This research provides valuable insights for companies in optimizing employee performance and meeting increasingly complex market demands.

Keywords: Talent Management, Knowledge Management, Employee Performance, Employee Engagement, Organizational Practice Evaluation.

### Abstrak

Penelitian memfokuskan pada peran kunci yang dimainkan oleh manajemen bakat dan manajemen pengetahuan dalam meningkatkan kinerja karyawan, dengan *employee engagement* sebagai variabel mediator. Praktik manajemen bakat mencakup perencanaan karier, pemberian insentif, dan dukungan organisasional, ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Rekomendasi utama adalah untuk memperkuat praktik manajemen bakat dengan lebih menekankan pada identifikasi dan pengembangan bakat internal, serta program pengembangan karier yang terstruktur. Meskipun manajemen pengetahuan tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan pada kinerja karyawan, penelitian menekankan pentingnya evaluasi praktik *knowledge management*. Penelitian menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Metode deskriptif digunakan untuk mengumpulkan data yang dapat menguji hipotesis atau memberikan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan terkait dengan pandangan individu tentang isu atau topik tertentu. Metode ini digunakan untuk menggambarkan dan menganalisis data yang diperoleh dari responden dalam konteks manajemen bakat, manajemen pengetahuan, dan hubungannya dengan kinerja karyawan serta *employee engagement*. Upaya difokuskan pada pengumpulan, penyimpanan, dan distribusi pengetahuan yang efektif untuk memastikan efisiensi operasional dan perkembangan karyawan yang berkelanjutan. Penelitian kemudian merekomendasikan pelatihan karyawan dalam manajemen pengetahuan. Hal tersebut membantu meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengelola dan mengakses pengetahuan relevan, yang pada gilirannya akan meningkatkan efisiensi kerja. Penting untuk mencatat bahwa perusahaan harus mengadopsi pendekatan yang proaktif dalam pemantauan dan evaluasi rutin faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian, mereka dapat mengidentifikasi perubahan dalam dinamika organisasi dan menyesuaikan strategi mereka sesuai kebutuhan. Penelitian ini memberikan wawasan berharga bagi perusahaan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan dan memenuhi tuntutan pasar yang semakin kompleks.

Kata kunci: Manajemen Bakat, Manajemen Pengetahuan, Kinerja Karyawan, *Employee Engagement*, Evaluasi Praktik Organisasi.

INFEB is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



### 1. Pendahuluan

Dalam era globalisasi, perusahaan-perusahaan dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks dan beragam [1]. Perubahan cepat dalam teknologi, pasar global yang berubah-ubah, dan persaingan yang semakin sengit membuat manajemen sumber daya

manusia menjadi faktor yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi [2]. Organisasi harus mampu mengidentifikasi, mengelola, dan mengoptimalkan bakat karyawan mereka, serta mengelola pengetahuan internal secara efisien [3]. Namun, perlu dicatat bahwa ini bukanlah tugas yang mudah [4].

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi memang telah lama menjadi aspek kunci dalam mencapai tujuan bisnis yang sukses [5]. Dalam era globalisasi yang penuh tantangan, peran sumber daya manusia menjadi semakin penting dalam menghadapi persaingan yang semakin sengit dan dinamika pasar yang cepat berubah. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang kunci yang harus ditekankan oleh organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dan kelangsungan bisnis yang berkesinambungan [6].

Penelitian ini berfokus pada konsep manajemen sumber daya manusia dalam konteks perusahaan, dengan penekanan pada dua faktor kunci: *Talent Management* (manajemen bakat) dan *Knowledge Management* (manajemen pengetahuan). *Talent Management* melibatkan proses pengidentifikasi dan pengembangan bakat dalam organisasi [7]. Hal ini mencakup perekrutan karyawan berbakat, pengembangan keterampilan dan kompetensi, serta penempatan karyawan dalam posisi yang sesuai dengan bakat mereka. Proses ini memiliki dampak langsung pada pencapaian tujuan organisasi, karena bakat yang sesuai akan meningkatkan produktivitas dan inovasi [8].

*Knowledge Management* adalah proses pengelolaan pengetahuan dan informasi dalam organisasi [9]. Ini termasuk pengumpulan pengetahuan, penyimpanan, pencarian, dan berbagi dengan tujuan untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dan pembelajaran organisasi yang berkesinambungan [10]. Dalam dunia yang terus berubah, memiliki akses ke pengetahuan yang relevan adalah kunci untuk menghadapi perubahan dan meningkatkan daya saing. Penting untuk memahami bahwa faktor-faktor ini saling terkait dan berdampak satu sama lain [11]. Karyawan yang memiliki bakat yang sesuai dan akses ke pengetahuan yang relevan cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan karyawan adalah elemen penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, karena karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif, kreatif, dan berdedikasi [12].

Penelitian ini relevan karena dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi perlu memastikan bahwa mereka memiliki bakat yang tepat untuk menghadapi tantangan dan peluang yang muncul [13]. Dengan memahami konsep *Talent Management*, perusahaan dapat mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan bakat internal serta menarik bakat eksternal yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis [14]. Penelitian ini relevan juga karena *Knowledge Management* adalah elemen kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pengetahuan adalah aset berharga yang dimiliki oleh organisasi, dan pengelolaannya dengan baik dapat membantu organisasi dalam pengambilan keputusan yang lebih baik, inovasi, dan pembelajaran organisasi yang berkesinambungan [15]. Selain dari itu, *Employee Engagement* (keterlibatan karyawan) merupakan faktor penting dalam mencapai kinerja yang optimal.

Karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka lebih cenderung memberikan kontribusi maksimal, merasa puas, dan bertahan dalam organisasi [16].

Penelitian ini akan menjelaskan bagaimana faktor-faktor tersebut saling berhubungan dan bagaimana mereka dapat berdampak pada kinerja karyawan di sebuah organisasi [17]. Organisasi yang menerapkan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang baik cenderung memiliki keunggulan kompetitif, efisiensi operasional, dan karyawan yang lebih produktif [18]. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor ini dan cara mengintegrasikannya ke dalam strategi manajemen sumber daya manusia adalah kunci keberhasilan dalam lingkungan bisnis yang penuh tantangan [19].

Dalam penelitian ini, akan memeriksa sejauh mana *Talent Management* dan *Knowledge Management* mempengaruhi *Employee Engagement*, dan sejauh mana *Employee Engagement* mempengaruhi Kinerja Karyawan. Melalui analisis hubungan ini, kita akan mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang cara organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan mereka. Dalam menghadapi perubahan yang terus berlanjut di lingkungan bisnis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan yang berharga bagi perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis mereka dengan efektif dan efisien [20].

Penelitian ini memiliki relevansi yang luas, terutama dalam konteks globalisasi dan persaingan yang semakin ketat. Organisasi yang mampu mengelola bakat, pengetahuan, dan keterlibatan karyawan dengan baik akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif pada pengembangan ilmu pengetahuan dalam manajemen sumber daya manusia dan memberikan panduan praktis bagi pemimpin organisasi yang ingin meningkatkan kinerja mereka.

## 2. Metode Penelitian

Metode penelitian deskriptif kuantitatif yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada suatu strategi penelitian yang bertujuan merinci atau menggambarkan suatu kondisi secara obyektif melalui representasi numerik. Pendekatan tersebut melibatkan tahap-tahap seperti pengumpulan data, interpretasi data, serta penyajian dan analisis hasil secara kuantitatif. Dikarenakan bersifat kuantitatif dan mengadopsi rancangan deskriptif observasional, tujuan utama penggunaan adalah untuk menguraikan fenomena tertentu, di mana eksplorasi kegiatan penelitian dilakukan secara terstruktur, dengan penekanan lebih pada data faktual daripada pada kesimpulan. Dalam konteks penelitian observasional, tidak terjadi manipulasi atau campur tangan pada subjek penelitian; sebaliknya, penekanannya terletak pada pengamatan langsung terhadap subjek penelitian.

Pemilihan metode ini memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data dalam bentuk angka dan

melakukan analisis statistik yang mendalam untuk menguji hipotesis penelitian dan mengevaluasi hubungan antara variabel-variabel tersebut. Yang menjadi fokus penelitian adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara (yang tidak bisa disebutkan namanya dikarenakan kerahasiaan data), dengan populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan, termasuk karyawan PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) dan PKWTT (Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu). Dalam pengambilan sampel, digunakan teknik *purposive sampling*, yang memungkinkan peneliti untuk memilih sampel berdasarkan kriteria tertentu, seperti menjadi karyawan PKWT atau PKWTT dan memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun. Sebanyak 120 karyawan yang memenuhi kriteria tersebut dipilih sebagai sampel penelitian.

Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Kuesioner dirancang dengan menggunakan skala *Likert*. Skala *Likert* yaitu alat pengukuran yang digunakan untuk menilai sikap, pandangan, dan persepsi individu atau kelompok terhadap fenomena sosial. Kuesioner tersebut memiliki lima pilihan jawaban untuk setiap pertanyaan. Data sekunder, di sisi lain, adalah data yang sudah ada sebelumnya dalam berbagai bentuk, seperti catatan atau laporan historis.

Teknik pengumpulan data melibatkan distribusi kuesioner kepada responden, yang digunakan untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan. Data yang diperoleh dari kuesioner akan digunakan untuk analisis statistik yang mendalam. Untuk analisis data, peneliti menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS). SEM memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel laten dan variabel manifest, sementara PLS adalah metode yang sesuai untuk analisis data dengan jumlah sampel yang tidak besar.

Dalam analisis model pengukuran (*outer model*), peneliti menguji validitas dan reliabilitas variabel dengan melihat faktor *loading*, *Average Variance Extracted* (AVE), serta validitas konvergen dan diskriminan. Validitas konvergen dan diskriminan adalah langkah penting dalam memastikan bahwa instrumen penelitian dapat mengukur apa yang seharusnya diukur dan bahwa konstruk memiliki diskriminan yang memadai. Dalam analisis model struktural (*inner model*), peneliti memeriksa hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif. Ini melibatkan pengukuran *R-square* untuk variabel laten dependen, yang mengindikasikan pengaruh substansial variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Peneliti juga melakukan uji statistik untuk mengevaluasi signifikansi koefisien parameter jalur struktural dan relevansi prediktif model.

Metode penelitian ini memungkinkan untuk mengidentifikasi hubungan yang signifikan antara variabel-variabel yang sedang diteliti dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Analisis statistik yang mendalam dan model struktural melibatkan

pengukuran *R-square* yang membantu dalam memahami sejauh mana variabel laten independen mempengaruhi variabel laten dependen. Hasil dari analisis ini akan menghasilkan temuan yang obyektif dan dapat diandalkan, yang dapat digunakan untuk memberikan kontribusi yang berarti dalam memahami fenomena yang diteliti serta memberikan dasar yang kokoh untuk pengambilan keputusan yang lebih efektif.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Salah satu aspek yang memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan adalah manajemen bakat. Saat ini, perusahaan memiliki tujuan dan aspirasi yang kuat untuk memiliki tim kerja yang unggul yang terdiri dari individu berbakat (*talented employees*). Oleh karena itu, menjadi imperatif bagi perusahaan untuk merancang strategi dalam bidang manajemen bakat guna merawat dan memaksimalkan potensi para bakat yang dimiliki. Salah satu langkah konkret yang diambil adalah melalui upaya perekutan, pengembangan, dan retensi karyawan berbakat dengan melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen bakat.

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya menggambarkan bahwa manajemen bakat merujuk pada serangkaian proses yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki kapasitas untuk mengisi peran kunci dalam hierarki kepemimpinan masa depan perusahaan dan posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi. Dalam konteks yang lebih spesifik, manajemen bakat merupakan inisiatif strategis yang terstruktur dengan baik, yang telah dirancang oleh perusahaan untuk mengimplementasikan beragam praktik manajemen sumber daya manusia. Praktik-praktik ini mencakup proses perekutan dan evaluasi karyawan, upaya pengembangan dan pendidikan, manajemen kinerja yang efektif, serta pemberian kompensasi yang menggugah minat. Seluruh langkah-langkah ini diarahkan untuk mengundang, mempertahankan, membina, dan menginspirasi karyawan organisasi.

Pusat perhatian utama dalam penelitian ini adalah konsep manajemen bakat, dengan penekanan khusus pada aspek-aspek seperti perencanaan karier, pemberian insentif, serta dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana implementasi praktik-praktik manajemen bakat tersebut mempengaruhi kinerja karyawan di dalam organisasi tersebut. Dalam proses pengamatan dan observasi langsung terhadap lingkungan organisasi, terdapat temuan yang sangat menarik dan bernilai untuk diselidiki lebih lanjut. Temuan tersebut berkaitan dengan praktik manajemen bakat, terutama sehubungan dengan pola rotasi jabatan yang dianggap terlalu cepat. Fenomena ini menciptakan perhatian tersendiri dalam penelitian, karena dampaknya terhadap karyawan dan organisasi secara keseluruhan dapat menjadi aspek yang signifikan dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengeksplorasi secara mendalam

dampak dari pola rotasi jabatan yang cepat terhadap kinerja karyawan dan hubungannya dengan praktik-praktik manajemen bakat yang ada di perusahaan tersebut. Untuk memperoleh informasi yang akurat mengenai hal tersebut, penyebaran kuesioner sebagai alat pengumpulan data dilakukan melalui format *Google Form* yang disebarluaskan melalui berbagai platform media sosial. Berikut adalah hasil dari proses distribusi kuesioner pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Proses Distribusi Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Persentase
Jumlah kuesioner yang disebarluaskan	190	100%
Jumlah kuesioner yang kembali	139	73,16%
Jumlah kuesioner yang rusak / tidak lengkap	19	10%
Jumlah kuesioner yang diolah	120	63,16%

Tabel 3. Hasil Jawaban Kuesioner

No	Item Pertanyaan	n	100%	Skor Total	Rata-Rata	TCR
1	Saya berhasil merencanakan pekerjaan saya sehingga saya menyelesaikannya tepat waktu.	120	100%	492	4,10	82,00
2	Saya selalu mengingat hasil pekerjaan yang perlu saya capai.	120	100%	448	3,73	74,67
3	Saya mampu menetapkan prioritas.	120	100%	484	4,03	80,67
4	Saya dapat menjalankan pekerjaan saya dengan efisien.	120	100%	492	4,10	82,00
5	Saya berhasil mengatur waktu saya dengan baik.	120	100%	463	3,86	77,17
6	Dengan inisiatif sendiri, saya memulai tugas baru setelah menyelesaikan tugas sebelumnya.	120	100%	497	4,14	82,83
7	Saya mengambil tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menantang.	120	100%	510	4,25	85,00
8	Saya berusaha menjaga pengetahuan terkait pekerjaan saya tetap terbaru.	120	100%	509	4,24	84,83
9	Saya berusaha menjaga keterampilan kerja saya tetap terbaru.	120	100%	442	3,68	73,67
10	Saya menciptakan solusi kreatif untuk masalah-masalah baru.	120	100%	476	3,97	79,33
11	Saya menerima tanggung jawab tambahan.	120	100%	459	3,83	76,50
12	Saya terus mencari tantangan baru dalam pekerjaan saya.	120	100%	482	4,02	80,33
13	Saya aktif berpartisipasi dalam pertemuan dan/atau konsultasi.	120	100%	449	3,74	74,83
14	Saya mengeluh tentang masalah-masalah kecil terkait pekerjaan di tempat kerja.	120	100%	485	4,04	80,83
15	Saya membuat masalah di tempat kerja menjadi lebih besar dari yang sebenarnya.	120	100%	482	4,02	80,33
16	Saya lebih fokus pada aspek-aspek negatif dari situasi di tempat kerja daripada aspek-aspek positifnya.	120	100%	492	4,10	82,00
17	Saya berbicara dengan rekan kerja tentang aspek-aspek negatif dari pekerjaan saya.	120	100%	500	4,17	83,33
18	Saya berbicara dengan orang di luar organisasi tentang aspek-aspek negatif dari pekerjaan saya.	120	100%	479	3,99	79,83
				8641	72,01	1440,17
					4,00	80,01

Hasil data di atas dapat pemahaman yang lebih dalam tentang sejauh mana manajemen pengetahuan di perusahaan berjalan efektif, berdasarkan pandangan responden yang merupakan karyawan perusahaan tersebut. Hasil ini dapat menjadi landasan bagi perusahaan untuk merencanakan tindakan perbaikan atau pengembangan lebih lanjut dalam hal manajemen pengetahuan, yang dapat berdampak positif pada kinerja dan efisiensi perusahaan secara keseluruhan. Berikut hasil data mengenai tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan pada Tabel 4.

Dengan karakter responden penelitian berdasarkan jenis kelamin terdapat laki-laki sebanyak 58 orang (48,33%) dan perempuan sebanyak 62 orang (51,67%). Apabila dilihat berdasarkan umur, maka didapatkan data pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Olah Kuesioner Berdasarkan Umur

No	Umur	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Dibawah 30 tahun	13	10,83
2	30-40 tahun	64	53,33
3	40-50 tahun	28	23,33
4	Diatas 50 Tahun	15	12,50
	Jumlah	120	100

Kemudian, apabila dilihat dari frekuensi kinerja karyawan tersebut, didapatkan hasil sesuai pada Tabel 3.

Tabel 4. Data Tingkat Komitmen Karyawan terhadap Perusahaan

No	Item Pertanyaan	n	100%	Skor Total	Rata-Rata	TCR
1	Saya memahami posisi-posisi kritis yang sesuai dengan strategi bisnis perusahaan.	120	100%	497	4,14	82,83
2	Saya aktif mengikuti program pengembangan untuk memperkuat kemampuan saya dalam membangun "talent pool" di dalam organisasi.	120	100%	510	4,25	85,00
3	Saya memiliki kontribusi yang berbeda dibandingkan dengan rekan kerja berdasarkan penilaian kinerja.	120	100%	492	4,10	82,00
4	Saya merasa diakui sebagai bakat berpotensi tinggi dengan dampak positif pada kesuksesan organisasi.	120	100%	442	3,68	73,67
5	Saya mengikuti pelatihan yang difokuskan pada kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan saya.	120	100%	476	3,97	79,33
6	Saya terus menerus mengikuti program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kemampuan saya.	120	100%	459	3,83	76,50
7	Saya merasa konten pelatihan yang saya ikuti berhubungan dengan kinerja pekerjaan saya.	120	100%	482	4,02	80,33
8	Saya menyadari bahwa pelatihan yang saya ikuti memerlukan waktu dan sumber daya keuangan yang signifikan.	120	100%	449	3,74	74,83
9	Saya merasa pelatihan yang saya ikuti didesain untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan khusus yang dibutuhkan di perusahaan.	120	100%	485	4,04	80,83
		4292		35,77	715,33	
				3,97	79,48	

Penilaian ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan di perusahaan tergolong baik. Artinya, mayoritas responden merasa terlibat dan berkomitmen pada pekerjaan mereka di perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini membawa dampak positif terhadap produktivitas, kualitas kerja, dan kemungkinan untuk mempertahankan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Untuk merumuskan rekomendasi atau tindakan selanjutnya, informasi ini dapat menjadi dasar bagi perusahaan untuk memahami dan memperbaiki faktor-faktor yang dapat memperkuat atau meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan di masa depan. Dengan demikian, temuan dari penelitian ini memberikan wawasan yang berharga bagi perusahaan dalam upaya mengelola karyawan. Selain dari itu, juga memperkuat tingkat keterlibatan karyawan di lingkungan kerja.

Dari hasil penelitian di lapangan, terungkap bahwa implementasi rotasi jabatan dilakukan dengan kecepatan yang tinggi, yang berpotensi menimbulkan sejumlah permasalahan terkait manajemen. Beberapa dampak dari praktik ini dapat diidentifikasi oleh peneliti, dan beberapa aspek perlu dipertimbangkan dengan lebih rinci. Pertama, kurangnya stabilitas organisasi. Pola rotasi karyawan yang terlalu cepat dapat menimbulkan dampak berupa kurangnya stabilitas dalam organisasi. Hal ini karena pergerakan karyawan yang terlalu sering antara berbagai posisi dapat mengakibatkan gangguan dalam konsistensi dan kontinuitas operasional perusahaan. Karyawan yang sering berpindah antar-posisi tersebut dapat menyebabkan ketidakstabilan dalam beban kerja, berpotensi mempengaruhi produktivitas, dan mengganggu kinerja keseluruhan organisasi.

Kedua, kurangnya pengembangan karyawan. Praktik rotasi karyawan yang terlalu cepat memiliki potensi untuk menghambat perkembangan dan pengembangan karyawan. Karyawan yang berpindah secara berulang

antara berbagai peran mungkin tidak memiliki waktu yang cukup untuk benar-benar menguasai keterampilan dan tugas yang terkait dengan setiap posisi. Akibatnya, hal ini dapat menyulitkan bagi mereka untuk mencapai tingkat kemampuan yang optimal dalam pekerjaan mereka. Ketidakstabilan peran yang terlalu sering dan kurangnya kedalaman pengetahuan dalam satu peran tertentu dapat menghalangi perkembangan kompetensi dan kemampuan karyawan secara keseluruhan.

Meninjau dari penelitian sebelumnya, dibahas dan diungkapkan secara mendalam bahwa praktik-praktik manajemen bakat, dengan fokus khusus pada elemen seperti rotasi pekerjaan, memiliki potensi yang sangat kuat dalam membantu organisasi untuk meningkatkan kompetensi serta kemampuan individu karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan dalam kompetensi individu ini kemudian memberikan dampak yang signifikan terhadap pencapaian kinerja karyawan yang unggul. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi karyawan melalui manajemen bakat menjadi kunci utama dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja dalam suatu organisasi.

Selain itu, penelitian tersebut menyoroti bahwa praktik manajemen bakat bukanlah hal yang semata-mata berdampak secara tidak langsung. Namun, temuan penelitian ini secara khusus menegaskan bahwa manajemen bakat memiliki pengaruh yang signifikan secara langsung pada kinerja karyawan. Pengaruh ini menjadi semakin terlihat, terutama ketika manajemen bakat dilaksanakan melalui strategi perencanaan pertumbuhan karier karyawan dan melibatkan pengembangan organisasi yang terencana dan terstruktur.

Hasil penelitian ini memberikan pandangan yang jelas dan dalam tentang bagaimana praktik manajemen bakat. Hal ini termasuk rotasi pekerjaan, dapat menjadi instrumen yang efektif dalam mengelola,

mengembangkan, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang luar biasa. Lebih dari sekadar memenuhi kebutuhan organisasi, manajemen bakat menjadi salah satu elemen kunci dalam menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada pertumbuhan dan prestasi yang kuat.

Penelitian terdahulu yang lain juga memunculkan temuan yang menarik sehubungan dengan variabel manajemen bakat dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menggambarkan bahwa manajemen bakat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasinya adalah bahwa organisasi yang menerapkan praktik-praktik manajemen bakat yang efektif dapat mencapai peningkatan yang nyata dalam kinerja karyawan mereka. Dalam konteks ini, manajemen bakat muncul sebagai salah satu faktor kunci yang memengaruhi kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan mereka melalui pemanfaatan bakat dan potensi karyawan secara optimal.

Meskipun demikian, penelitian yang berbeda menghadirkan pandangan yang berbeda. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajemen bakat mungkin tidak selalu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa dampak manajemen bakat tergantung pada sejauh mana implementasinya dilakukan dengan benar. Ketika implementasi manajemen bakat tidak tepat atau hanya dilakukan secara parsial, pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dapat menjadi minim atau bahkan tidak ada sama sekali.

Perlu diperhatikan bahwa kesuksesan atau kegagalan manajemen bakat dalam memengaruhi kinerja karyawan dapat sangat bergantung pada aspek-aspek tertentu seperti desain program, komitmen organisasi, dan tingkat integrasi praktik-praktik manajemen bakat dalam strategi manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang implementasi *talent management* yang efektif menjadi suatu keharusan untuk memahami dampak sebenarnya yang mungkin terjadi dalam konteks spesifik suatu organisasi.

Dalam konteks persaingan yang ketat di dunia bisnis, BUMN yang diteliti dalam penelitian ini harus memprioritaskan optimalisasi sumber daya manusia yang dimilikinya. Manajemen bakat telah terbukti menjadi alat yang efektif untuk memacu produktivitas dan komitmen karyawan, yang pada akhirnya memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini fokus pada menganalisis dampak praktik manajemen bakat yang diterapkan oleh perusahaan terhadap peningkatan kinerja karyawan, dengan *talent management* sebagai variabel independen yang menjadi fokus utama.

Hasil pengamatan mengungkapkan bahwa praktik manajemen bakat di dalam organisasi tersebut membutuhkan perbaikan yang signifikan. Observasi ini dirancang untuk mengevaluasi berbagai aspek

manajemen bakat di perusahaan, dan pengamatan dilakukan secara berkelanjutan. Aspek-aspek yang dianalisis meliputi identifikasi bakat internal, perencanaan pengembangan karier, program pelatihan, pemanfaatan teknologi, keragaman di dalam organisasi, keterlibatan pemimpin, budaya perusahaan yang mendorong pertumbuhan, evaluasi program, dan insentif yang diberikan kepada karyawan. Hasil pengamatan juga mengindikasikan adanya kebutuhan untuk menyusun rencana manajemen bakat yang lebih terstruktur, meningkatkan pemanfaatan teknologi, serta mengakui pentingnya diversifikasi di dalam organisasi. Selain itu, keterlibatan pemimpin dan budaya perusahaan yang mendukung pertumbuhan juga menjadi kunci keberhasilan. Evaluasi yang terus-menerus dan insentif yang sesuai diharapkan dapat meningkatkan efektivitas manajemen bakat dan membantu organisasi mencapai tujuannya sambil tetap bersaing di pasar yang dinamis.

Selain manajemen bakat, salah satu pilihan strategi dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui *knowledge management*. *Knowledge management* adalah pendekatan yang bertujuan untuk mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dalam organisasi dengan efisiensi dan efektivitas. Penting bagi perusahaan untuk menyadari bahwa pengetahuan yang dimiliki oleh individu dalam organisasi merupakan aset yang perlu dimanfaatkan dengan baik. Kualitas dan kompetensi karyawan dapat diidentifikasi dan dinilai berdasarkan tingkat pengetahuan yang mereka miliki.

Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang pengetahuan menjadi hal yang sangat penting bagi setiap karyawan, mengingat pengetahuan memiliki ruang lingkup yang luas dan terus berkembang seiring waktu. Untuk memastikan peningkatan pengetahuan karyawan, perusahaan dapat menerapkan pendekatan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan secara berkala. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan terus mengembangkan pengetahuan mereka sesuai dengan tuntutan perubahan dan perkembangan di lingkungan bisnis dan industri.

Penerapan *knowledge management* juga berdampak positif dalam meningkatkan kapasitas dan motivasi kerja, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja baik pada tingkat individu maupun organisasi. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh para karyawan memegang peranan krusial dalam pencapaian hasil kinerja yang optimal. Hasil dari penelitian yang berbeda mengkonfirmasi bahwa *knowledge management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menyoroti peran kunci yang dimainkan oleh manajemen pengetahuan dalam meningkatkan pencapaian kinerja individu dalam konteks organisasi.

Selain itu, temuan dari penelitian yang berbeda sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya. Mereka menemukan bahwa berbagai komponen dalam proses *knowledge management* memiliki korelasi yang

signifikan dengan tingkat kepuasan kerja serta kinerja keseluruhan organisasi. Hasil penelitian ini memberikan bukti nyata bahwa upaya yang diperlukan dalam mengelola pengetahuan dengan efektif dapat menghasilkan dampak positif, tidak hanya pada kinerja individu, tetapi juga pada kinerja keseluruhan organisasi.

Hasil dari penelitian tertentu menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan terkait implementasi knowledge management, khususnya dalam konteks sektor publik di Pakistan. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa penerapan *knowledge management* tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini menekankan bahwa keberhasilan praktik *knowledge management* sangat bergantung pada faktor-faktor seperti dukungan kuat dari manajemen, partisipasi aktif karyawan, dan penggunaan teknologi informasi yang sesuai. Dalam kerangka ini, manajemen pengetahuan dalam organisasi membutuhkan pendekatan yang komprehensif serta perhatian khusus terhadap aspek-aspek yang menciptakan lingkungan yang mendukung praktik *knowledge management* yang efektif.

Hasil observasi yang telah dilakukan terhadap karyawan di BUMN tersebut mengungkapkan adanya sejumlah tantangan yang signifikan dalam praktik *knowledge management* di dalam organisasi ini. Dari hasil observasi ini, terlihat beberapa permasalahan, termasuk kurangnya mekanisme yang efisien dalam mengumpulkan, menyimpan, dan berbagi pengetahuan di antara karyawan. Dampak dari kondisi ini adalah bahwa pengalaman dan kompetensi yang berharga sering kali tidak dapat diakses atau dimanfaatkan secara optimal oleh seluruh organisasi. Selain itu, observasi juga mencerminkan kurangnya budaya yang mendorong kolaborasi dan berbagi pengetahuan di antara karyawan. Oleh karena itu, upaya yang lebih serius dan sistematis diperlukan untuk meningkatkan praktik *knowledge management* di seluruh organisasi, dengan mempertimbangkan peran penting manajemen, partisipasi aktif, serta peningkatan kesadaran mengenai pentingnya *knowledge management* di seluruh tingkatan organisasi.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang ditarik, terdapat sejumlah saran yang dapat diajukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pertama, perusahaan disarankan untuk memperkuat praktik manajemen bakat. Temuan menunjukkan bahwa manajemen bakat memiliki dampak langsung dan signifikan pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk meningkatkan praktik-praktik ini, seperti identifikasi dan pengembangan bakat internal, pelatihan yang lebih komprehensif, dan program pengembangan karier yang lebih terstruktur. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* memainkan peran mediasi penting dalam hubungan antara manajemen bakat dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, fokus pada *employee engagement* juga merupakan langkah

yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung. Perusahaan dapat mengembangkan program-program yang bertujuan meningkatkan keterlibatan karyawan, seperti program pengakuan, komunikasi internal yang efektif, dan pengembangan budaya organisasi yang mendukung. Sementara *knowledge management* tidak memiliki dampak langsung pada kinerja karyawan, praktik-praktik *knowledge management* tetap penting. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi dan perbaikan dalam hal pengumpulan, penyimpanan, dan distribusi pengetahuan. Walaupun tidak berdampak langsung pada kinerja, manajemen bakat memiliki peran penting dalam efisiensi operasional dan pengembangan karyawan. Dalam konteks ini, perusahaan dapat mempertimbangkan memberikan pelatihan kepada karyawan dalam manajemen pengetahuan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam mengelola dan mengakses pengetahuan yang relevan, yang pada gilirannya dapat membantu meningkatkan efisiensi kerja. Terakhir, perusahaan disarankan untuk mengadopsi pendekatan yang proaktif dalam memantau faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, seperti *employee engagement*, *talent management*, dan *knowledge management*. Evaluasi rutin akan membantu mengidentifikasi perubahan dalam dinamika organisasi dan memungkinkan penyesuaian strategi yang sesuai.

#### Daftar Rujukan

- [1] Buwana, R. W. (2021). Problem Analysis of Online Based User Education at IAIN Kudus Library During Covid-19 Pandemic. *Pustablia: Journal of Library and Information Science*, 5(1), 23–44. DOI: <https://doi.org/10.18326/pustablia.v5i1.23-44>.
- [2] Firdaus, M., & Wulandari, W. (2020). Analisis Rasio Keuangan Terhadap Rentabilitas KPRI Obor Guru Kota Bima. *Pamator Journal*, 13(1), 7–12. DOI: <https://doi.org/10.21107/pamator.v13i1.6914>
- [3] Hermawan, S., & Hariyanto, W. (2022). Buku Ajar Metode Penelitian Bisnis (Kuantitatif Dan Kualitatif ). Buku Ajar Metode Penelitian Bisnis (Kuantitatif Dan Kualitatif ). *Umsida Press*. DOI: <https://doi.org/10.21070/2022/978-623-464-047-2> .
- [4] Abdulla, M. S., Adeiza, A., Abdelfattah, F., Fatma, M., Fawehinmi, O., & Aigbogun, O. (2022). Talent Management Practices on Employee Performance: A Mediating Role of Employee Engagement In Institution of Higher Learning: Quantitative Analysis. *Industrial and Commercial Training*, 54(4), 589–612. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2021-0075> .
- [5] Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organisational Talent Management and Perceived Employer Branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312–330. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1147> .
- [6] Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2019). *The Effect of Talent Management Processes on Knowledge Creation*. *Journal of Industry-University Collaboration*, 1(3), 132–152. DOI: <https://doi.org/10.1108/jicu-05-2019-0010> .
- [7] Omotunde, O. I., & Alegebeleye, G. O. (2021). *Talent Management Practices and Job Performance of Librarians in University Libraries in Nigeria*. *Journal of Academic Librarianship*, 47(2), 102319. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102319> .
- [8] Srisuphaolarn, P., & Assarut, N. (2019). Winning CSR Strategies for The Talent War. *Social Responsibility Journal*,

- 15(3), 365–378. DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0107>.
- [9] Karalar, E. B., & Atay, S. (2020). The Effects of Talent Management on the Employee Performance: A Study in a Multinational Company in Manufacturing Sector. *Öneri Dergisi*, 95–103. DOI: <https://doi.org/10.14783/marunuoneri.696137>.
- [10] Zaim, H., Muhammed, S., & Tarim, M. (2019). Relationship Between Knowledge Management Processes and Performance: Critical Role of Knowledge Utilization in Organizations. *Knowledge Management Research and Practice*, 17(1), 24–38. DOI: <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538669>.
- [11] Donate, M. J., Guadamlas, F., & González-Mohíno, M. (2023). Solving Task Management Conflict in Hotel Establishments Through Knowledge Management Tools: Effects on Innovation Capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 157–186. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0852>.
- [12] Al-Tit, A. A., Al-Ayed, S., Alhammadi, A., Hunutie, M., Alsarayreh, A., & Albassam, W. (2022). *The Impact of Employee Development Practices on Human Capital and Social Capital: The Mediating Contribution of Knowledge Management*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 218. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8040218>.
- [13] Khan, N. A., & Khan, A. N. (2019). What Followers are Saying About Transformational Leaders Fostering Employee Innovation via Organisational Learning, Knowledge Sharing and Social Media Use in Public Organisations?. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101391. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.07>.
- [14] Sadiq, W., Ali, R. A., Jafar, K. B., & Ali, M. H. (2022). Investigating The Role of Employer Branding On Employees Performance with The Moderating Effect of Talent Management. *Review of Applied Management and Social Sciences*, 5(4), 667–675. DOI: <https://doi.org/10.47067/ramss.v5i4.283>.
- [15] Olckers, C., & Koekemoer, E. (2021). Exploring The Grit-Performance and Grit-Career Success Relationship: The Role of Psychological Ownership. In *Multidisciplinary Perspectives on Grit: Contemporary Theories, Assessments, Applications and Critiques* (pp. 219–237). Springer International Publishing. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-57389-8\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-030-57389-8_12).
- [16] Challal, J., & Perwez, S. K. (2023). Influence of Leadership Styles of Women Entrepreneurs On Their Psychological Wellbeing. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(4). DOI: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i4.903>.
- [17] Miao, R., & Cao, Y. (2019). High-Performance Work System, Work Well-Being, and Employee Creativity: Cross-Level Moderating Role of Transformational Leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(9). DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph16091640>.
- [18] Ingsih, K., Jamalia, F. D., & Suhana, S. (2022). Increasing OSH, Work Motivation, Employee Performance and Organizational Commitment of Hospital Employees. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(6), 194–202. DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0161>.
- [19] SAP, E. N., & Wati, P. D. S. (2022). The Influence of Communication and Work Commitment on Employee Performance. *Almana : Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 366–378. DOI: <https://doi.org/10.36555/almana.v6i2.1910>.
- [20] Princy, K., & Rebeka, E. (2019). Employee Commitment On Organizational Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 891–895. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijrte.C4078.098319>.