

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Menghadapi Era Industri 4.0 sebuah organisasi dituntut untuk melakukan perubahan dan adaptasi yang terus menerus untuk tetap kompetitif.(Balogun & Hailey, 2008)). Melalui peran manusia yang kompeten tujuan organisasi tidak dapat merealisasikan rencana yang konseptual (Sonny, 2012) dan sebagai objek penggerak arah organisasi untuk tetap kompetitif.(Bachrach, Powell, Richey, & Bendoly, 2006) Keberadaan SDM yang berkualitas dapat menjadi pelengkap dari strategi fungsional lainnya, sehingga dapat membuat perusahaan jauh lebih percaya diri dalam menghadapi persaingan bisnis dan sebagai penghasil keuntungan perusahaan. (Gomes, 2003). Sumber daya manusia merupakan kekuatan dan potensi yang datang dari manusia (Folloni & Vittadini, 2010). Dalam arti praktisi, sumber daya manusia lebih dipahami sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk sebuah organisasi (Hales & Pronovost, 2006). Sumber daya manusia diatur dalam bidang pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang secara khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam pengorganisasian perusahaan (Wright & McMahan, 2011).

Pada dasarnya, manusia merupakan angkatan kerja yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Armstrong & Taylor, 2014), sehingga dapat dianggap sebagai aset tak ternilai (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009). Namun dengan berjalannya perkembangan zaman, manusia sebagai aset yang sangat berharga. Dengan hasil yang dicapai disetiap proses yang dilakukan manusia itu sendiri terdapat permasalahan yang masih sering terjadi, sehingga para peneliti melakukan research sejak tahun 1999 hingga saat ini mengenai permasalahan kinerja. Dimasa lalu perusahaan dalam mengevaluasi kinerjanya berfokus hanya pada faktor keuangan.(“Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance,” 1999) Namun, di era kompetitif *Human Capital* menjadi

faktor keberhasilan kinerja perusahaan. (Suwatno, 2011). Menurut August W. Smith menyatakan bahwa: “*Performance is output derives from processes , human otherwise*” . kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan oleh manusia.

Berdasarkan hal tersebut maka kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam ukuran yang berlaku, kurun waktu tertentu, berhubungan dengan pekerjaan, perilaku dan tindakan yang dilakukan oleh manusia.(Lawler III & Worley, 2006). Masalah kinerja karyawan juga dihadapi di berbagai sector, baik bergerak di sektor publik dan swasta, di lembaga kesehatan, pendidikan, hiburan, perbankan, perusahaan milik negara, hingga perusahaan kecil. Hal yang menjadi tantangan utama bagi setiap perusahaan maupun organisasi untuk tetap kompetitif yaitu bagaimana suatu perusahaan menggunakan sumber daya yang tersedia bahkan lebih efisien dan efektif agar dapat mempertahankan perusahaan atau organisasi tersebut ? ( Giri & Pavan Kumar, 2010 ; Miring’u & Muoria, 2011 ; Imhmed Ali, Kertahadi, & Utami, 2014 ; (Wanjiku & Lumwagi, 2014) ; (Sheehan, 2014) (Devinatz, 2019).

Tujuan perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan secara maksimal. Melalui Penilaian kinerja karyawan , suatu perusahaan atau organisasi harus melakukan secara berkala, karena sebuah organisasi atau perusahaan dapat mengetahui seberapa besar seorang karyawan berkontribusi bagi perusahaannya. Penilaian kinerja merupakan kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku karyawan terhadap prestasi yang dicapai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Penilaian kinerja karyawan meliputi : penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, dan loyalitas. (Yolanda, Vianty Ranita, Idris, Studi Administrasi Bisni, & Medan, 2015). Penilaian kinerja sebagai hasil kerja nyata dengan standar kualitas yang dihasilkan setiap karyawan. Didalam melakukan penilaian kinerja karyawan, perusahaan harus memilih standar penilaian kinerja sendiri, sehingga penilaian kinerja karyawan di perusahaan dapat dilakukan se-objektif mungkin. Kemampuan organisasi untuk mengelola karyawan berpotensi menjadi tantangan terbesar bagi sejumlah perusahaan

di Indonesia, contoh yang paling sederhana adalah di beberapa organisasi ditemukan jumlah karyawan terbaik berkurang (Employee & Plans, 2001). Dengan demikian, perusahaan harus mengelola manusia sebagai modal sehingga memberi nilai tambah dan memberikan keunggulan kompetitif dibanding kompetitornya (Wright & McMahan, 2011). Hal itu merupakan program unggulan di berbagai perusahaan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan strategis dan Permasalahan kinerja karyawan di Indonesia juga terjadi pada organisasi Yayasan Ardhya Garini Cabang Lanud Suryadarma yang pada beberapa tahun sebelumnya tidak mencapai target kinerja yang telah direncanakan. Berdasarkan hasil observasi dan pra penelitian yang penulis lakukan, beserta pengumpulan data awal, diketahui data penelitian kinerja karyawan dari tahun 2014-2019 disajikan dalam Tabel 1.1 berikut ini.

**TABEL 1.1**  
**HASIL PENILAIAN STANDAR KINERJA KARYAWAN**  
**YAYASAN ARDHYA GARINI CABANG LANUD SURYADARMA**

NILAI	KATEGORI PENILAIAN	TAHUN					2019
		2014	2015	2016	2017	2018	
	N	%	%	%	%	%	%
86-100	Sangat Baik	50	50	30	20	17	17
71-85	Baik	35	30	35	33	33	32
56-70	Cukup	15	20	20	27	25	26
41-55	Kurang Baik			15	15	20	21
< 40	Buruk				5	5	4
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2020

Data pada table 1.1 menjelaskan 6 tahun terakhir hasil penilaian kinerja karyawan pada Yayasan Ardhya Garini di tahun 2014 dan 2015 karyawan mengalami pergerakan persentase nilai kinerja sangat baik dan masih konsistensi diangka 50% pada nilai konduite 86>. Namun pada tahun 2016 hingga 2018 terkoreksi adanya karyawan yang mengalami nilai konduite kurang baik sekitar rata-rata 16,7%. Pada nilai konduite <40 terdapat karyawan yang mengalami penurunan kinerja yang sangat drastis sekitar 10% dari jumlah karyawan di Sekolah Angkasa Yayasan Ardhya Garini Cabang Lanud Suryadarma. Melalui wawancara dengan Ketua HRD, diungkapkan bahwa peristiwa ini tidak sesuai dengan ekspektasi Sekolah Angkasa di

bawah naungan Yayasan Ardhya Garini Cabang Lanud Suryadarma saat mengetahui kinerja karyawan yang mengalami penurunan setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan masalah dari unsur prestasi kerja yang disebabkan oleh hasil pekerjaan yang kurang maksimal, unsur kerjasama yang disebabkan karyawan kurang mampu bekerjasama, dan unsur prakarsa yang disebabkan oleh kurangnya inisiatif karyawan dalam bekerja walaupun telah diberikan pengarahan atau instruksi, dan unsur kepemimpinan yang disebabkan oleh masih ada pimpinan yang tidak memberikan kebebasan dalam melakukan aktivitas.

**TABEL 1.2**  
**HASIL PENILAIAN RATA-RATA KARYAWAN TERHADAP**  
**ORGANISASI YAYASAN ARDHYA GARINI CABANG LANUD SURYADARMA**  
**(2017-2018)**

No.	Indikator Penilaian	Tahun 2017		Tahun 2018		Tahun 2019	
		%	Keterangan	%	Keterangan	%	Keterangan
1	Kesetiaan	92	Sangat Baik	84	Baik	82	Baik
2	Prestasi Kerja	82	Baik	76	Cukup	76	Cukup
3	Tanggung Jawab	82	Baik	80	Baik	80	Baik
4	Ketaatan	82	Baik	80	Baik	80	Baik
5	Kejujuran	82	Baik	81	Baik	80	Baik
6	Kerjasama	82	Baik	76	Cukup	76	Cukup
7	Prakarsa	82	Baik	78	Cukup	76	Cukup
8	Kepemimpinan	83	Baik	79	Cukup	77	Cukup
	<b>Jumlah</b>	<b>667</b>		<b>634</b>		<b>627</b>	
	<b>Rata-rata</b>	<b>83,38</b>	<b>Baik</b>	<b>79,25</b>	<b>Cukup</b>	<b>78,37</b>	<b>Cukup</b>
		<b>%</b>		<b>%</b>		<b>%</b>	

**Sumber :** Data diolah dari Yayasan Ardhya Garini cabang Lanud Suryadarma

Data tabel 1.2 menjelaskan bahwa penurunan kinerja karyawan dapat dipengaruhi beberapa faktor diantaranya, pada indikator penilaiannya tahun 2018 terjadinya penurunan nilai kesetiaan karyawan terhadap organisasi sebesar 8%, penurunan nilai prestasi dan kerjasama sebesar 6%, penurunan tanggung jawab dan ketaatan sebesar 2%, kejujuran 1%, serta prakarsa dan kepemimpinan sebesar 4%. Sehingga nilai rata-rata di tahun 2018 menurun sebesar 4,13% . Oleh sebab itu dalam menciptakan kinerja yang optimal, Yayasan Ardhya Garini dituntut untuk merancang strategi sebagai upaya mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Melalui bakat dari sumber daya manusia itu sendiri dapat menjadi keberhasilan suatu

organisasi (Boudreau & Ramstad, 2005). Untuk melakukan kegiatan sesuai visi misi Yayasan serta menjadi organisasi yang mampu dipercaya oleh masyarakat maka dibutuhkan pemimpin, karyawan pelaksana, serta tenaga pendidik yang memiliki kecakapan yang superior. Karena Partisipasi karyawan dalam perusahaan merupakan hal yang dapat menunjang keberhasilan jalannya perusahaan.(Yahyo, Djoko W, & Dewi, 2013) Melalui komunikasi yang baik antar sesama karyawan,atasan bawahan serta pihak ketiga yang mendukung karyawan menjadi lebih kondusif untuk bekerja lebih giat.(Cherian & Jacob, 2013; Lăzăroiu, 2015; Manzoor, 2011). Partisipasi karyawan mengacu pada semua jenis mekanisme, struktur, atau praktik yang memberikan karyawan peluang untuk mengekspresikan pendapat atau berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dalam organisasi mereka (Lavelle, Gunnigle, & McDonnell, 2010).

Faktor selanjutnya melalui program pelatihan dan pengembangan sebagai cadangan pembelajaran untuk membantu pertumbuhan karyawan, memperbaiki kinerja karyawan pada pekerjaan mereka untuk memperbaiki posisi karyawan di masa yang akan datang (Tjeng, Said, & Wandary, 2016). Pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Kebutuhan tenaga-tenaga terampil didalam berbagai bidang sudah merupakan tuntutan global yang tidak dapat ditunda lagi (Soss, Fording, & Schram, 2011).

Keterampilan, pengetahuan dan kemampuan semakin diperlukan dalam pelaksanaan pengembangan SDM (Berge, De Verneil, Berge, Davis, & Smith, 2002). Menurut Hunt, Schermerchorn, & R (2010) kinerja karyawan dikaitkan dengan konsep kemampuan karyawan dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitas karyawan yang optimal. Kemampuan tersebut merupakan kapasitas seseorang didalam mengerjakan berbagai macam tugas dalam pekerjaannya. Lebih lanjut menurut teori Robbins & Mary (2012) menyatakan bahwa kinerja diartikan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) sehingga kinerja = f (A x M). Jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan

dipengaruhi secara negatif. Terdapat faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Robbins (2006) yaitu iklim organisasi, kepemimpinan, pengetahuan dan kemampuan dalam bekerja, bakat karyawan dalam inisiatif bekerja, motivasi, daya tahan/kehandalan, dan disiplin kerja. Proses manajemen dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia yang efektif harus diperhatikan untuk menunjang strategi bisnis yang akan diterapkan. Salah satu bentuk strategi bisnis dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan melalui *Talent Management*.(Gabris 2015).



**Gambar 1.1**  
**Isu Strategis dan Mutakhir dalam MSDM**  
 Sumber : Majalah SWA Edisi 26/2016

Pada majalah swa yang tertera Gambar 1.1 Isu Strategis dan Mutakhir yang dikatakan pakar dan praktisi manajemen SDM senior dari sejumlah perusahaan ternama bernama Tommy Sudjarwadi, *Partner & Head* Dunamis Franklin Covey mengatakan “*Talent management* merupakan salah satu isu penting yang menjadi topik pembicaraan di dunia *HR management*”. Konsep *Talent Management* sendiri pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey & Company following melalui salah satu studi yang dilakukannya tahun [1997](#).

Perusahaan-perusahaan yang menggunakan Manajemen Talenta sebagai salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia berusaha seoptimal mungkin mengaitkan proses pencarian, pemikatan, pemilihan,

pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi, dan pemindahan karyawan agar terkait dengan bisnis utama perusahaan. Paradigma yang terkandung di balik Manajemen Talenta seperti “perusahaan bersaing di level individual”. Bila berhasil mendapatkan individu-individu yang secara rata-rata lebih baik dari pemain lainnya, maka akan mendapatkan hasil kinerja perusahaan yang akan lebih baik dari pemain lainnya. Perusahaan yang memberi fokus kepada *Talent Management* biasanya mempunyai perencanaan sukses (*succession planning*) yang lebih baik, melalui proses kaderisasi, regenerasi dan suksesi. (Frank & Taylor, 2004).

Menurut (Collings & Mellahi, 2009) , Manajemen bakat merupakan suatu proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan dan mendayagunakan orang berbakat”

Pemahaman tersebut mengintegrasikan beberapa ide lama dan ide baru, dan itu merupakan hal yang baik. (Warren, 2009). Kemampuan dan keterampilan unggul akan merasa diakui sebagai *key person* dalam perusahaan. Hal ini merupakan situasi ketika perusahaan saling berlomba mengalahkan pesaing mereka untuk memperoleh talenta terbaik yang ada di pasar tenaga kerja.(Garavan, Nilsson, & Ellström, 2012).. *Talent management* merupakan inti dari konsep human capital (Collings, 2014) Lebih sederhana lagi, *talent management* tentang bagaimana menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat

Menurut (Merlevede, 2016) menyatakan *Talent Management* merupakan “Suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan”.

Manajemen Talenta dapat didefinisikan sebagai sebuah upaya strategis sistematis yang direncanakan oleh perusahaan untuk menggunakan sekumpulan praktik manajemen sumber daya manusia yang meliputi mendapatkan dan menilai karyawan, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, dan kompensasi untuk menarik, mempertahankan, mengembangkan dan memotivasi karyawan.(Lewis & Heckman, 2006). Manajemen Talenta digunakan divisi SDM untuk memperjelas alur pengembangan karyawan di perusahaan. Tujuannya untuk memastikan

ketersediaan talent sehingga memenuhi kaidah *the right people with the right job on the right time* dengan didasari tujuan strategis bisnis yang dijalankan perusahaan. Optimalisasi potensi yang dimiliki karyawan menjadi penekanan dari proses ini ketimbang memaksakan pembentukan karakteristik karyawan untuk dapat selaras dengan profil yang dibutuhkan karyawan. Bagaimana caranya karyawan mampu memiliki daya saing dalam bekerja sehingga tercipta persaingan yang sehat antara karyawan lama dengan karyawan *special hired*. Tugas organisasi-lah yang utama untuk memanager kebutuhan dan optimalisasi kompetensi tersebut dengan cara menentukan pelatihan apa yang sesuai dan benar-benar dibutuhkan

Strategi manajemen sumber daya manusia selanjutnya dalam meningkatkan kinerja karyawan dapat juga diperoleh dengan *Knowledge management* atau Manajemen Pengetahuan. (“A Guide to the project management body of knowledge,” 1996; Alavi & Leidner, 2001; Gold, Malhotra, & Segars, 2001; Management, 2003b, 2003a; Management & Mining, 2005; Teece, Pisano, & Shuen, 2009). Artinya. Setiap organisasi perlu menyadari bahwa *knowledge* yang dimiliki di dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan secara efisien dan efektif. Kualitas karyawan ditentukan dan dinilai dari pengetahuan yang mereka miliki.(Kosasih & Budiani, 2008). Menurut (Frappalo, 2008), “*Knowledge management is the leveraging of collective wisdom to increase responsiveness and innovation*”. Manajemen Pengetahuan memanfaatkan kebijaksanaan kolektif untuk meningkatkan respon dan inovasi. Selanjutnya Pengertian yang lebih komprehensif dikutip oleh Armstrong (2009:219) sebagai berikut:

Manajemen pengetahuan merupakan “setiap proses atau praktek dalam menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan, di mana pun berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi”, (Armistead, 1999)

Mereka berpendapat bahwa Manajemen Pengetahuan berfokus pada pengembangan perusahaan (pengetahuan dan keahlian khusus yang merupakan hasil dari proses pembelajaran organisasi). Manajemen Pengetahuan berkaitan dengan penyimpanan dan arus pengetahuan. Penyimpanan termasuk keahlian dan pengetahuan yang dikodekan dalam

sistem komputer. Arus merupakan cara di mana pengetahuan dialihkan dari orang untuk orang atau dari orang-orang untuk *database* pengetahuan.

Menurut (Dalkir, 2011) membangun pengetahuan merupakan kegiatan yang dimulai dari riset pasar hingga fokus grup, survei, intelejen persaingan, dan aplikasi data *mining*. Bangunan pengetahuan terdiri dari lima kegiatan utama yang saling menunjang, yaitu: a) Mendapatkan pengetahuan; b) Menganalisa pengetahuan; c) Membangun kembali/mensintesis pengetahuan; d) Mengkodifikasi dan membuat model pengetahuan, serta e) Mengorganisasi pengetahuan.

Manajemen Pengetahuan dalam kegiatan organisasi sebagai pengelola aset pengetahuan, dimana berbagai strateginya fokus terhadap penyaluran pengetahuan yang tepat kepada orang yang tepat dan dalam waktu yang cepat, hingga mereka dapat saling berinteraksi, berbagi pengetahuan dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari demi menghasilkan kinerja yang optimal. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keluar masuknya karyawan pada sebuah perusahaan, dapat disebabkan dengan pengetahuan yang mereka miliki berbeda dengan pengetahuan yang mereka dapat saat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. (Vural, Vardarlier, & Aykir, 2012) Untuk mengatasi permasalahan ini, perusahaan wajib memberikan bekal pengetahuan karyawannya berupa eksplisit knowledge agar menunjang kinerja karyawan. Pengetahuan telah menjadi sesuatu yang sangat menentukan perkembangan perusahaan, oleh karena itu perolehan dan pemanfaatannya perlu dikelola dengan baik dalam konteks peningkatan kinerja karyawan.

Salah satu organisasi yang akan melakukan pengelolaan sumber daya manusia dengan Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan adalah Yayasan Ardhya Garini Cabang Lanud Suryadarma merupakan organisasi yang berkembang dilingkungan TNI AU sebagai lembaga social, berbadan hukum, bergerak dibidang pendidikan, lahir sebagai perpanjangan tangan Persatuan Istri Auri Ardhya Garini dalam mengelola sekolah-sekolah angkasa. Memasuki tahun 2017 ini, Ardhya Garini terus bergerak maju dan melakukan perubahan-perubahan yang cukup mendasar Bahkan Kasau dan

Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) membuat nota kesepahaman tentang Penyelenggaraan dan Pengembangan Program Pendidikan, di Mabesau Cilangkap, Jakarta tanggal 27 Juli 2017. Nota kesepahaman ini, bernomor NK/35/VII/2017 dan 16/VII/NK/2017, mengatur kerja sama penyelenggaraan dan pengembangan program pendidikan anak usia dini/Taman Kanak-Kanak serta Pendidikan Dasar dan Menengah pada sekolah yang dikelola Yayasan di bawah naungan TNI AU yang tersebar di seluruh Indonesia terutama di wilayah Terpencil, Terluar, Terdepan (3T) di Indonesia. Bentuk kerja sama meliputi sinergi program dan kurikulum, fasilitasi buku-buku. Hingga saat ini Ardhya Garini memiliki 122 sekolah yang tersebar di seluruh NKRI salah satunya di Cabang Lanud Suryadarma yang menaungi sekolah angkasa dari tingkat PAUD, TK dan SMK serta pendidikan non formal berupa kursus-kursus keterampilan. Sebelum bertransformasi sistem pengelolaan SDM di Yayasan Ardhya Garini Lanud Suryadarma lebih menekankan pada masa kerja karyawan dibandingkan prestasi atau kinerja yang dicapai dalam bentuk promosi atau kenaikan golongan karyawan. Hal tersebut akan menjadi suatu referensi pengelolaan manajemen Yayasan Ardhya Garini Cabang Lanud Suryadarma secara perlahan dalam menerapkan sistem manajemen talenta (*talent management*) dan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sekolah-sekolah Angkasa yang dikelola Yayasan Ardhya Garini Lanud Suryadarma. Hal inilah yang menjadi latar belakang untuk mengulas secara detail tentang Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan apakah dapat meningkatkan kinerja karyawan di Sekolah Angkasa Yayasan Ardhya Garini Cabang Lanud Suryadarma? Berdasarkan uraian tersebut peneliti sangat tertarik mengambil judul tentang **Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Ardhya Garini Cabang Lanud Suryadarma**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Permasalahan yang terjadi terhadap kinerja karyawan dipengaruhi Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja

Karyawan di Sekolah Angkasa Yayasan Ardhya Garini Cabang Lanud Suryadarma adalah kinerja karyawan masih tergolong rendah, dan kurang optimal. Masalah ini terutama dialami oleh beberapa tenaga pendidik maupun pengurus organisasi Yayasan Ardhya Garini Cabang Lanud Suryadarma yang kurangnya mengetahui manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) dalam mengelola Organisasi di bidang pendidikan serta belum dapat menimbulkan manajemen talenta (*Talent Management*) yang sesuai dengan harapan Organisasi PIA Ardhya Garini .

Dampak yang dapat terjadi apabila kinerja karyawan menurun adalah menurunnya hasil kinerja organisasi Yayasan Ardhya Garini Cabang Lanud Suryadarma. Hal ini dapat menyebabkan kerugian bagi Yayasan Ardhya Garini Cabang Lanud Suryadarma, karena dapat menurunkan hasil pendapatan Organisasi dalam Yayasan Pendidikan. Faktor pendukung yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan baik pengurus maupun tenaga pendidikan menurun yaitu melihat tingkat prestasi dan kerjasama antara tenaga pendidik dengan para pengurus Yayasan Ardhya Garini Cabang Lanud Suryadarma sehingga berdampak pula terhadap menurunnya jumlah peserta didik yang mendaftarkan diri ke dalam sekolah naungan Yayasan Ardhya Garini Cabang lanud Suryadarma. Hal ini juga sependapat yang dikemukakan oleh penelitian (Meyers & Van Woerkom, 2014) menyatakan bahwa Kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kekuatan atas kinerja organisasi. Kinerja karyawan merupakan dimensi untuk mengukur keberhasilan organisasi di mana organisasi harus mampu menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk dapat menjaga kelangsungan hidup dan mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Di dalam kondisi bisnis yang sangat membutuhkan talenta seperti sekarang ini, setiap organisasi dihadapkan pada tantangan untuk menarik, menilai, melatih dan mempertahankan karyawan berbakat. proses yang dilakukan oleh manajemen perusahaan yang mengelola talenta mereka agar dapat kompetitif dengan perusahaan lain. Terkait dengan permasalahan

tersebut, manajemen talenta dan manajemen pengetahuan merupakan dua variabel yang menyajikan alternative solusi bagi peningkatan kinerja karyawan. Keluar masuknya karyawan sangat mempengaruhi kinerja karyawan diakibatkan oleh kurangnya pengetahuan dan talenta yang dimiliki oleh karyawan sesuai bidang pekerjaan yang ditangani. dirumuskan dalam pernyataan masalah (*problem statement*) sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat Manajemen Talenta, Manajemen Pengetahuan dan Kinerja Karyawan?
2. Bagaimana pengaruh Manajemen Talenta terhadap kinerja karyawan di Yayasan Ardhya Garini Cabang Lanud Suryadarma?
3. Bagaimana pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap kinerja karyawan di Yayasan Ardhya Garini Cabang Lanud Suryadarma?
4. Bagaimana pengaruh dari Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap kinerja karyawan di Yayasan Ardhya Garini Cabang Lanud Suryadarma?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara khusus tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran tingkat Manajemen Talenta, Manajemen Pengetahuan dan Kinerja Karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh Manajemen Talenta terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Ardhya Garini Cabang Lanud Suryadarma.
3. Untuk mengetahui pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Ardhya Garini Cabang Lanud Suryadarma.
4. Untuk mengetahui pengaruh dari Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap kinerja karyawan Yayasan Ardhya Garini Cabang Lanud Suryadarma.

## 1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan secara teoritis dan praktis sebagai berikut :

### 1.5.1 Kegunaan Teoritis

- a) Penelitian ini dapat menjadi materi *learning and training* (pendidikan dan pelatihan) baik untuk level manajerial maupun level fungsional.
- b) Penelitian ini dapat menjadi tambahan referensi berkelanjutan terhadap penelitian manajemen khususnya MSDM mengenai pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan.

### 1.5.2 Kegunaan Praktis

- a) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan alternative bagi pihak organisasi dalam mengelola sumber daya manusia serta pengembangan kebijakan dalam perbaikan pengelolaan sumber daya manusia yang telah ada.
- b) Penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam melakukan sistem manajemen talenta dan manajemen pengetahuan dalam peningkatan kinerja karyawan.
- c) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi atau perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan sehingga dapat memperbaiki dan memberikan yang terbaik bagi karyawan. Sedangkan untuk karyawan, diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja dan kinerja dalam pekerjaan sehingga dapat dengan mudah mencapai posisi pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.