

**Manfaat Penerapan Manajemen Bakat dan Pengetahuan
dalam Optimalisasi Kinerja Pegawai
(Studi Reflektif pada Bagian Kepegawaian Universitas Hindu Negeri
I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar)**

*Optimizing Employee Performance Through Talent and Knowledge Management
(A Reflective Study at the General Administration of the I Gusti Bagus Sugriwa Hindu State
University Denpasar)*

Kadek Suartini

Universitas Hindu Negeri I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar
sango.gohaku@gmail.com

DOI : <https://doi.org/10.47655/widyadewata.v8i2.250>

Diterima: 13 Agustus 2025 | Direvisi: 17 Oktober 2025 | Disetujui: 17 November 2025

Abstrak

Penelitian ini adalah studi reflektif yang dilakukan penulis sebagai analis sumber daya manusia aparatur pada Bagian Kepegawaian, Biro Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan, Universitas Hindu Negeri I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar. Studi reflektif dilakukan dengan menyadari bahwa salah satu perguruan tinggi keagamaan Hindu negeri ini baru berkembang karena regulasi yang mengatur alih statusnya juga relatif baru. Salah satu permasalahan yang masih belum dapat dilakukan adalah bagaimana menerapkan manajemen bakat dan manajemen pengetahuan yang dimiliki para pegawainya. Pengembangan karir, rotasi dan penempatan jabatan tertentu selama ini masih bersifat rutin dan belum sepenuhnya mengadopsi amanat Undang-Undang dan regulasi turunan yang ada di bawahnya. Penelitian ini dilakukan dengan metode kepustakaan dan penelusuran ilmiah pada data primer berupa sumber hukum, kebijakan dan literatur. Selain analisis regulasi, juga dilakukan metode wawancara dan observasi namun bersifat sekunder. Hasil analisis penelitian ini adalah kedua manajemen tersebut sebenarnya telah diatur dalam peraturan dan perundang-undangan, dan hasil penelitian juga banyak menyatakan jika manajemen bakat dan manajemen pengetahuan diterapkan dengan baik dapat mengoptimalkan kinerja pegawai serta dapat mendorong tercapainya tujuan lembaga.

Kata Kunci: Manajemen Bakat; Manajemen Pengetahuan; Optimalisasi Kinerja Pegawai

Abstract

This is a reflective study conducted by the researcher in regards of the position as a human resource analyst at the General Administration, Planning, and Finance Bureau of the I Gusti Bagus Sugriwa Hindu State University Denpasar. This reflective study was carried out on the basis that this religious Hindu state university is still in its early stages of development because the regulations governing its change of status are relatively new. One of the current issues is how to implement talent management and knowledge management for its employees. Career development, job rotation, and placement for certain positions have far been routine and have not fully adopted the mandates of the Law and its derivative regulations. This study was conducted using a literature review and scientific exploration as primary data, including legal sources, policies, and other relevant literature. In addition to regulatory analysis, interviews and observations were also conducted as supplementary data. The results of this study indicate that both of these management practices are indeed regulated in laws and regulations, and the previous studies also suggest that if talent management and knowledge management are applied well, they can optimize employee performance and contribute to achieving the institution's goals.

Keywords: Talent Management; Knowledge Management; Employee Performance Optimization

Pendahuluan

Universitas Hindu Negeri I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar, dan selanjutnya ditulis UHN Sugriwa adalah salah satu dari empat perguruan tinggi keagamaan Hindu (PTKH) berstatus negeri. PTKHN ini berada di bawah pembinaan Kementerian Agama dan menjadi universitas berdasarkan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 20 Tahun 2020. Perpres ini sekaligus mengubah status yang sebelumnya Institut Hindu Dharma Negeri (IHDN) Denpasar sekaligus menjadi universitas Hindu negeri pertama di Indonesia.

Perubahan status tersebut relatif baru sehingga tata kelola dan manajemen organisasi UHN Sugriwa masih mengalami adaptasi dan melalui proses belajar (*learning organization*), terutama implementasi Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Hindu Negeri I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar, dan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2020 tentang Statuta Universitas Hindu Negeri I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar.

Berdasarkan refleksi dan pengamatan terlibat yang penulis lakukan, serta saat mempraktikkannya, semua regulasi tersebut tidak mudah dapat dijalankan dalam waktu singkat. Tantangan besar yang dihadapi UHN Sugriwa bertransformasi bukan hanya implementasi regulasi tetapi juga menjalankannya sesuai iklim organisasi dan budaya kerja para tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan (pegawai).

Berdasarkan data yang dihimpun dari Biro Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan (AUPK) sampai tahun 2025, jumlah sumber daya manusia (SDM) UHN Sugriwa adalah 407 orang. Jumlah tersebut meliputi tenaga pendidik (274 orang), tenaga kependidikan (133 orang) dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1: Data SDM UHN Sugriwa Denpasar

Tahun	Tenaga Pendidik	Tenaga Kependidikan	Jumlah
2025	274	133	407
2024	228	91	319
2023	205	76	281
2022	210	78	288
2021	207	80	287
2020	206	76	282

Sumber: diolah dari data kepegawaian, 2025

Berdasarkan data tersebut, sebenarnya UHN Sugriwa memiliki cukup kemampuan untuk terus berkembang dan maju. Namun usaha ke arah itu masih mengalami beberapa hambatan, seperti dalam pemetaan kompetensi SDM, sistem rekrutmen, kenaikan jenjang jabatan serta pengembangan karier. Selain hal tersebut, berdasarkan evaluasi kinerja, UHN Sugriwa juga masih terus berbenah. Permasalahan klasik seperti ini jika tidak diantisipasi dapat mengakibatkan tidak optimalnya kinerja pegawai.

Sebenarnya permasalahan tersebut juga dialami oleh banyak organisasi atau lembaga, dengan faktor yang beragam, seperti kepemimpinan, disiplin, atau motivasi kerja (Atmojo & Pradana, 2020; Bentar et al., 2020; Chen & Huang, 2021; Kumarawati et al., 2017; La Jejen, 2020; Potu, 2013; Sumbung et al., 2017). Untuk mengatasi beberapa permasalahan tersebut, beberapa hasil penelitian memberikan solusi. Misalnya, Hanif (2016) ingin mengatasinya melalui sistem kompensasi PNS berbasis kinerja. Bahkan Ahdiyana (2015) sejak lama memberikan solusi dengan justru melakukan moratorium rekrutmen CPNS dalam kerangka reformasi birokrasi.

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi UHN Sugriwa di atas, salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah manajemen bakat dan manajemen pengetahuan. Penelitian ini memandang penting untuk menerapkan kedua manajemen tersebut karena seperti dijelaskan Senge (1991) yang

menyatakan bahwa jika ingin menjadi bagian dari organisasi pembelajar maka memperluas kapasitas dan menciptakan hasil yang sungguh-sungguh diinginkan semua orang. Oleh karena itu, pola berpikir baru dan luas harus tetap dipelihara, aspirasi kolektif harus dibebaskan dan orang dalam organisasi harus terus belajar. Paling tidak ada lima disiplin yang dianjurkan Senge kepada orang-orang di dalam organisasi, yaitu penguasaan diri, mental model, visi bersama, pembelajaran dalam tim, dan berpikir sistemik.

Melanjutkan pemikiran Senge di atas, penelitian ini akan menjadikan manajemen bakat (*talent management*) dan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) sebagai fokus studi. Kedua bidang kajian ini dianggap memiliki peran besar dalam mengoptimalkan kinerja pegawai. Manajemen bakat berperan sebagai alat untuk perekrutan pegawai yang berbakat, pengembangan keterampilan dan kompetensi, penempatan pegawai dalam posisi yang sesuai dengan bakat mereka, sedangkan manajemen pengetahuan berperan dalam proses pengelolaan pengetahuan dan informasi dalam organisasi, termasuk di dalamnya pengumpulan pengetahuan, penyimpanan, pencarian dan berbagai tujuan untuk mendukung keputusan yang lebih baik.

Kedua bidang kajian itu jika dijalankan dengan baik maka akan berdampak langsung dalam mencapai tujuan organisasi karena bakat yang dimiliki seorang pegawai jika dikembangkan akan dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas dan inovasinya. Begitu juga akses ke sistem pengetahuan yang relevan akan memudahkan para pegawai untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensinya. Dalam dunia kerja yang semakin menantang, mengelola manajemen bakat dan pengetahuan dirasakan semakin penting.

Tujuan tersebut telah sejalan dengan filosofi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional (Kementerian PAN & RB, 2021).

Hasil penelitian di atas penulis refleksi pada UHN Sugriwa, mengingat universitas juga akan menghadapi persaingan tidak saja di tingkat lokal tetapi juga di tingkat global, sedangkan permasalahan manajemen bakat dan manajemen pengetahuan masih terus dikembangkan. Oleh karena itu, penelitian ini akan menyajikan peran strategis kedua manajemen itu dan sumbangannya pada peningkatan kinerja pegawai, sehingga UHN Sugriwa diharapkan terus dapat adaptif, responsif dan kompetitif, sesuai visinya: “Terdepan dalam Dharma, Berdaya Saing dalam Widya dan Adaptif dalam Budaya”.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini akan menjawab pertanyaan apa yang dimaksud manajemen bakat dan manajemen pengetahuan, apakah terdapat dasar hukum dan kebijakan yang mengatur kedua manajemen itu, serta apa manfaat manajemen bakat dan manajemen pengetahuan bagi instansi pemerintah. Oleh karena itu, penelitian ini akan memulai penelusuran literatur dari berbagai regulasi dan literatur atau hasil-hasil penelitian yang relevan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan akademik kepada UHN Sugriwa karena dengan visi dan amanat besar sebagai PTKH yang berkualitas dapat menerapkan manajemen bakat dan manajemen pengetahuan kepada SDM yang dibinanya, khususnya pegawai.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif yang dilakukan berdasarkan studi kepustakaan (*library research*). Penulis mengumpulkan data primer dari berdasarkan dokumen dan literatur, seperti buku dan hasil penelitian yang membahas tentang manajemen bakat dan pengetahuan. Literatur penting lainnya yang penulis kaji adalah regulasi yang secara khusus mengatur kepegawaian. Selain itu, untuk menambah wawasan, penulis menggunakan teknik wawancara khususnya dengan pemangku kebijakan, dan observasi atas aktivitas sehari-hari pada Biro AUPK.

Adapun pendekatan penelitian ini adalah studi kasus sehingga memberikan penulis lebih banyak waktu melakukan studi reflektif pada Biro AUPK UHN Sugriwa. Selain itu, penulis lebih fokus melakukan analisis masalah dengan reflektif atas program dan kegiatan pada bidang kepegawaian baik yang telah, sedang dan akan di hadapi UHN Sugriwa. Hal ini dilakukan agar penulis dapat merefleksikan hasil penelitian sehingga dapat diterapkan secara multi-pihak di masa-masa yang akan datang.

Hasil dan Pembahasan

Sumber Hukum dan Kebijakan dalam Manajemen Bakat dan Manajemen Pengetahuan

Berdasarkan hasil penelusuran penulis, ditemukan beberapa regulasi yang telah mengatur manajemen bakat dan manajemen pengetahuan. Kedua jenis manajemen ini jika ditelaah memiliki peran yang besar dalam mengoptimalkan kinerja para pegawai, baik dalam organisasi, perusahaan swasta maupun instansi pemerintahan.

Dalam konteks pemerintahan di Indonesia, kedua manajemen itu telah diatur dari berbagai sumber hukum dan kebijakan. Manajemen bakat diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Pasiak et al., 2020). Penulis menemukan bahwa pada Pasal 70 sampai 72 telah diatur pentingnya pentingnya sistem merit, pengembangan karier, dan penempatan SDM berdasarkan kompetensi dan kinerja. Jika ditelaah kembali, regulasi ini mengatur Mengatur pembinaan karier ASN dengan mempertimbangkan potensi dan prestasi.

Selain dalam Undang-Undang tersebut, penulis menemukan juga beberapa regulasi lain yang merupakan turunan dari regulasi di atasnya. Beberapa di antaranya adalah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 jo. PP Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Presiden RI, 2020). PP ini mengatur tentang pengembangan kompetensi, *talent pool*, dan seleksi berbasis kompetensi. Dalam Pasal 203 sampai dengan 209 jelas diatur bahwa pengelolaan talenta (*talent management*) untuk mendukung jabatan strategis dan inovatif.

Regulasi yang lain adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara (ASN). Secara khusus, Permenpan-RB ini mengatur bagaimana proses identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta unggul. Penulis menemukan bahwa regulasi ini lebih menekankan betapa pentingnya perencanaan suksesi, *talent mapping*, dan peningkatan potensi ASN.

Adapun dasar hukum manajemen pengetahuan adalah *pertama*, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Dalam Perpres ini, penulis menemukan bahwa pada Pasal 40 disebutkan perlunya pengelolaan pengetahuan untuk mendukung efisiensi birokrasi. Dengan demikian, SPBE digunakan untuk mendorong instansi pemerintah untuk mengelola dan berbagi pengetahuan melalui teknologi digital, arsip elektronik, dan basis data berbasis kinerja.

Kedua, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 83 Tahun 2012 tentang Pedoman Pemanfaatan Sistem Manajemen Pengetahuan di Instansi Pemerintah (KemenPAN-RB, 2012). Dalam Permenpan-RB ini, setiap instansi pemerintah diwajibkan untuk mendokumentasikan pengetahuan tacit dan eksplisit, serta menekankan pentingnya *knowledge sharing*, *lesson learned*, dan *best practices* untuk peningkatan kinerja ASN.

Selain beberapa regulasi di atas, penulis menemukan juga regulasi penunjang lainnya, yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Menurut penulis, regulasi ini cukup penting karena memiliki hubungan yang kuat antara kinerja individu dengan kontribusi terhadap organisasi. Regulasi penunjang lainnya adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Bagi penulis, regulasi ini juga sangat menentukan kompetensi teknis, manajerial, dan sosial-kultural yang diperlukan untuk mendukung manajemen bakat (PAN RI, 2017) .

Berdasarkan analisis beberapa regulasi di atas, penulis berkesimpulan bahwa manajemen bakat dan manajemen pengetahuan sebenarnya telah lama diatur secara komprehensif. Secara umum, regulasi tersebut bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas pegawai, menyiapkan SDM unggul untuk jabatan strategis dan menjamin transfer dan pengelolaan pengetahuan agar tidak hilang saat terjadi mutasi atau pensiun.

Manajemen Bakat dan Manajemen Pengetahuan dalam Berbagai Hasil Penelitian

Setelah dilakukan penelusuran ilmiah dengan menelaah regulasi dan kebijakan tentang manajemen bakat dan manajemen pengetahuan, penulis juga menemukan kedua manajemen itu di dalam beberapa hasil penelitian yang relevan. Penelusuran ini dilakukan untuk melegitimasi pendapat yang menyatakan bahwa manajemen bakat dan manajemen pengetahuan bermanfaat besar, khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai terutama di instansi pemerintah.

Berdasarkan temuan Hakro, dkk (2022) dinyatakan bahwa salah satu aspek yang mempunyai implikasi signifikan pada kinerja karyawan di sebuah perusahaan adalah manajemen bakat. Menurut penelitian tersebut, perusahaan saat ini memiliki tujuan yang kuat untuk mempunyai tim kerja yang solid, tangguh dan unggul yang terdiri dari para individu yang berbakat. Atas tujuan ini, tim kerja seperti itu akan menjadi imperatif bagi perusahaan dalam merancang strategi khususnya manajemen bakat. Salah satu upaya yang dilakukan adalah merekrut, mengembangkan dan retensi karyawan melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen bakat.

Dalam kaitannya dengan penempatan peran-peran kunci secara hirarkhi kepemimpinan di masa depan perusahaan dan posisi yang mendukung kompetensi organisasi, penelitian Bibi (2018) menyatakan bahwa manajemen bakat lebih merujuk pada serangkaian proses untuk memastikan bahwa organisasi memiliki kapasitas untuk mencapai maksud tersebut. Dalam konteks yang lebih spesifik, manajemen bakat adalah inisiatif strategis yang terstruktur dengan baik yang dirancang oleh perusahaan untuk mengaplikasikan beragam praktik manajemen SDM (Mohammed et al., 2019). Praktik-praktik tersebut meliputi serangkaian proses, mulai dari perekrutan dan evaluasi, strategi pengembangan dan pendidikan, membangun kinerja yang efektif, serta pemberian kompensasi atau penghargaan yang menggugah motivasi.

Untuk memaksimalkan praktik manajemen ini, Omotunde dan Alegbeleye (2021) dalam penelitiannya menyatakan perlunya rotasi pekerjaan, potensi, kompetensi dan kemampuan karyawan dalam membantu organisasi. Hal ini dikuatkan oleh pendapat Karalar dan Atay (2020) yang menyatakan bahwa agar dampak dari manajemen bakat dapat berpengaruh besar dalam meningkatkan kinerja karyawan maka implementasinya harus dilakukan dengan benar. Berdasarkan analisisnya, jika implementasi manajemen bakat dilakukan secara parsial, maka pengaruhnya tidak akan optimal, bahkan mungkin tidak ada sama sekali. Jadi, penerapan manajemen bakat bersifat holistik dan komprehensif, dari proses hingga hasil yang dicapai organisasi.

Selain manajemen bakat, strategi lain yang memiliki manfaat besar yang sama adalah manajemen pengetahuan. Pentingnya manajemen ini menurut Zaim dkk. (2019) adalah salah satu pendekatan yang memiliki tujuan untuk mengelola pengetahuan yang dimiliki para pegawai dalam organisasi atau lembaga secara efisien dan efektif. Manajemen pengetahuan ini menjadi semakin penting karena disadari bahwa pengetahuan yang dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi adalah aset besar yang perlu didayagunakan dengan baik. Cara sederhana yang dapat dilakukan untuk mengidentifikasi kapasitas dan kompetensi pegawai adalah dengan berdasarkan tingkat pengetahuan yang dimiliki.

Hampir sama dengan manajemen bakat, untuk memastikan adanya peningkatan pengetahuan para pegawai, perusahaan atau organisasi dapat melakukan menerapkan pendidikan,

pelatihan dan kursus-kursus lain yang mendukung secara berkala. Proses penerapan dengan cara ini bertujuan untuk memberikan kepastian bahwa pengetahuan pegawai akan terus dikembangkan sesuai dengan tuntutan perubahan dan perkembangan yang sedang terjadi. Jika perusahaan yang berorientasi profit, sesuai tantangan bisnis dan industri. Melalui pendekatan seperti ini, diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, sebagaimana penelitian Donate dkk. (2023) yang menyatakan bahwa manajemen pengetahuan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sejalan dengan Donate di atas, Al-Tit dkk (2022) juga menyatakan bahwa berbagai elemen dalam proses manajemen pengetahuan mempunyai korelasi yang sangat kuat dengan tingkat kepuasan kerja dan kinerja organisasi secara menyeluruh. Hal yang sama dinyatakan Khan dan Khan (2019), meski dengan konteks di sektor publik yang dilakukan di Pakistan, namun hasilnya memperlihatkan bahwa untuk mendapatkan manfaat dari penerapan manajemen pengetahuan sangat bergantung pada sejumlah faktor, misalnya dukungan kuat dari manajemen, partisipasi aktif karyawan (*employee engagement*), dan penggunaan teknologi informasi secara tepat yang sesuai dengan kebutuhan.

Manfaat Manajemen Bakat dan Manajemen Pengetahuan Bagi Instansi Pemerintah

Berdasarkan uraian pada dua subbab sebelumnya, maka penulis dapat menyampaikan hasil analisis bahwa jika penerapan manajemen bakat dan manajemen pengetahuan dilakukan dengan tepat di sebuah instansi pemerintah, termasuk perguruan tinggi, akan memiliki manfaat yang besar. Manajemen bakat akan bermanfaat untuk melakukan (1) identifikasi dan pengembangan bakat karyawan atau pegawai yang dapat dilakukan melalui pelatihan, pendidikan, dan kursus-kursus, (2) melakukan penempatan dan rotasi dengan memberikan posisi yang tepat sesuai bakat, kapasitas, kompetensi dan motivasi sehingga akan berdampak langsung pada kinerja individu dan organisasi, (3) memberikan peluang untuk pengembangan karir karena dengan cara ini dapat membantu para pegawai meningkatkan kemampuan dan pengalamannya.

Hasil analisis terhadap manfaat penerapan manajemen pengetahuan adalah (1) terkumpul dan tersimpannya pengetahuan serta pengalaman para pegawai sehingga terus dapat dibagikan kepada pegawai yang lain kapanpun. (2) *Share knowledge* dan *share experience* adalah salah satu cara efektif untuk menerapkan manajemen pengetahuan sehingga semua orang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang sama, (3) diterapkannya pengetahuan dan pengalaman pegawai dalam proses kerja sehingga dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, kepuasan, dan motivasi pegawai.

Selain itu, jika kedua manajemen tersebut dapat diterapkan, maka bermanfaat untuk produktivitas pegawai dan organisasi, membantu para pegawai untuk terus menghasilkan inovasi dan kreativitas, serta meningkatkan daya saing organisasi, terlebih dalam era industri saat ini. Beberapa hasil penelitian telah menunjukkan manfaat besar yang akan dirasakan baik pegawai maupun instansi. Misalnya, penelitian Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod (2001) menyatakan bahwa jika bakat pegawai telah teridentifikasi dan dikembangkan dengan maksimal akan dapat meningkatkan kinerja mereka. Begitu juga tingkat kepuasan akan meningkat jika pegawai ditempatkan sesuai dengan posisi yang sesuai bakat dan kemampuannya (Holland, 1997). Sedangkan Nonaka & Takeuchi (1995) menyatakan bahwa penerapan manajemen bakat dan manajemen pengetahuan juga dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas proses kerja.

Penutup

1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelusuran ilmiah dari berbagai regulasi dan literatur yang relevan, penelitian ini menyimpulkan bahwa:

- a. Manajemen bakat dan manajemen pengetahuan sebenarnya telah diatur secara eksplisit di dalam berbagai sumber hukum dan kebijakan, hanya saja belum sepenuhnya diterapkan di organisasi atau lembaga atau instansi pemerintah secara umum.
- b. Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa jika manajemen bakat dan manajemen pengetahuan dapat diterapkan dengan baik, maka akan memiliki dampak yang besar dan signifikan
- c. Untuk memperoleh manfaat dari penerapan kedua manajemen tersebut, maka dibutuhkan beberapa pendekatan seperti dilakukan pendidikan, pelatihan dan kursus. Selain itu, partisipasi pimpinan dan semua pegawai menjadi sangat penting.

2. Rekomendasi

Mencermati besarnya manfaat penerapan manajemen bakat dan manajemen pengetahuan, maka penelitian ini merekomendasikan kepada:

- a. Pimpinan lembaga dan pemangku kepentingan dan kebijakan (Rektor, Wakil Rektor, Kepala Biro) untuk dapat mengidentifikasi kapasitas dan kompetensi para pegawai sehingga kedua manajemen dapat dilakukan tepat sasaran, yaitu meningkatnya motivasi dan kinerja pegawai yang efisien dan efektif, serta tujuan lembaga dapat tercapai
- b. Para pegawai agar ikut serta dalam penerapan kedua manajemen karena dengan pelibatan yang aktif akan mengidentifikasi kemampuan mereka, sehingga rotasi dan penempatan SDM dapat dilakukan secara tepat untuk menunjang karir dan kapasitas di masa yang akan datang
- c. Para pihak yang terlibat terutama pada Biro AUPK agar menyiapkan instrumen penerapan kedua manajemen yang selaras dengan tantangan jaman dan terutama sesuai dengan kebutuhan lembaga.

Daftar Pustaka

- Ahdiyana, M. (2015). Moratorium rekrutmen cpns dalam kerangka reformasi birokrasi. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 11(2). <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v11i2.3988>
- Al-Tit, A. A., Al-Ayed, S., Alhammadi, A., Hunitie, 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). <https://doi.org/10.3390/joitmc8040218>
- Atmojo, K., & Pradana, E. (2020). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada badan penyelenggara jaminan sosial (bpjs) ketenagakerjaan cabang sudirman jakarta. *Aliansi: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 14(1). <https://doi.org/10.46975/aliansi.v14i1.39>
- Bentar, A., Purbangkoro, M., & Prihartini, D. (2020). Analisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan taman botani sukorambi (tbs) jember. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 3(1).
- Bibi, M. (2018). View of impact of talent management practices on employee performance: an empirical study among healthcare employees. *SEISENSE Journal of Management*, 2.
- Chen, Z. A., & Huang, P. S. (2021). Effect of micro-courses on learners' attention and memory retention. *Bulletin of Educational Psychology*, 52(4). [https://doi.org/10.6251/BEP.202106_52\(4\).0007](https://doi.org/10.6251/BEP.202106_52(4).0007)

- Donate, M. J., Guadamillas, F., & González-Mohino, M. (2023). Solving task management conflict in hotel establishments through knowledge management tools: effects on innovation capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 27(11). <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0852>
- Hanif. (2016). Sistem kompensasi pns berbasis kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 1(1).
- Hussain Hakro, T., Begum Siddiqui, M., & Ali Banbhan, A. (2022). RJSSER Investigating the Relationship of Talent Management on Employee Performance, Employee Engagement and Job Satisfaction. *Research Journal of Social Sciences & Economics Review*, 3.
- 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*. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.696137>
- KemenPAN-RB. (2012). Peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi republik indonesia nomor 35 tahun 2012. *KemenPAN-RB*, 6(11).
- Kementerian PAN & RB. (2021). Peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi republik indonesia nomor 17 tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke dalam pasal 1 angka 1 dan pasal 3 ayat (1) jabatan fungsional dosen pns. *Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia*.
- 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). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.07.003>
- Kumarawati, N. M. R., Suparta, G., & ... (2017). Pengaruh motivasi terhadap disiplin dan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar. *Jurnal Ekonomi & ...*
- La Jejen. (2020). Peran gaya kepemimpinan partisipatif dan keterlibatan kerja terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen & Bisnis Jayakarta*, 2(1). <https://doi.org/10.53825/jmbjayakarta.v2i1.34>
- 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). <https://doi.org/10.1108/jiuc-05-2019-0010>
- Omotunde, O. I., & Alegbeleye, G. O. (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *Journal of Academic Librarianship*, 47(2). <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102319>
- PAN RI. (2017). Peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi nomor 38 tahun 2017 tentang standar kompetensi jabatan aparatur sipil negara. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi*.
- Pasiak, P., Maramis, R. A., & Pinasang, D. R. (2020). Pengembangan karier aparatur sipil negara (asn) berdasarkan sistem merit menurut undang- undang nomor 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil negara pada pemerintah kota bitung. *Lex Administratum*, 8(2).
- Potu, A. (2013). Kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada kanwil ditjen kekayaan negara suluttenggo dan maluku utara di manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4). <https://doi.org/10.35794/emba.v1i4.2894>
- Presiden RI. (2020). Peraturan Pemerintah 17/2020 tentang Perubahan PP 11/2017 Manajemen Pegawai Negeri Sipil. *Lembar Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, 023819*.

- Senge, P. M. (1991). The fifth discipline, the art and practice of the learning organization. *Performance + Instruction*, 30(5). <https://doi.org/10.1002/pfi.4170300510>
- Sumbung, I. L., Falah, S., & Antoh, A. (2017). Pengaruh motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai dengan pemberian insentif sebagai variabel moderasi. *Keuda (Jurnal Kajian Ekonomi Dan Keuangan Daerah)*, 2(1). <https://doi.org/10.52062/keuda.v2i1.715>
- 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). <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538669>