

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor strategis bagi organisasi dalam mensukseskan setiap kegiatan organisasi, dimana SDM berfungsi sebagai penentu arah kebijakan dan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. Tujuan organisasi tentunya dapat tercapai apabila kinerja karyawan (*employee performance*) dapat dimaksimalkan. Menurut Mahmudi (2015), “terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja SDM yaitu faktor individu, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor situasi. Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor individu yang didalamnya termasuk talenta dan pengetahuan sebagai kemampuan yang dimiliki individu sejak lahir”.

Menurut Capelli (2008:1), “manajemen talenta (*talent management*) adalah serangkaian proses yang dilakukan organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat. Selain talenta, pendidikan dan ilmu pengetahuan turut berperan penting dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas dan kompetitif. Ketatnya kompetisi secara global mendorong organisasi untuk terus meningkatkan kinerja organisasinya, oleh karena itu SDM yang berkualitas dengan penguasaan pengetahuannya menjadi pilihan penting yang harus dilakukan untuk mencapai visi organisasi. Pengetahuan merupakan faktor penting dan sangat menentukan, oleh karena itu perolehan dan pemanfaatannya perlu dikelola dengan baik dalam konteks peningkatan kinerja karyawan (*employee performance*)”.

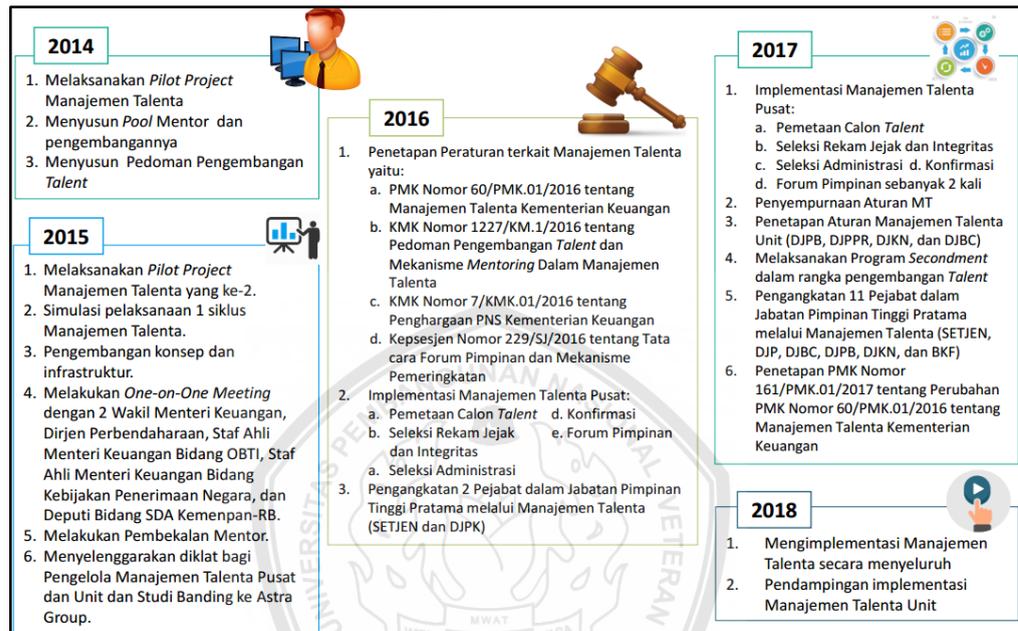
Menurut Armstrong (2009:149), “manajemen pengetahuan (*knowledge management*) adalah serangkaian proses penciptaan, pengkomunikasian dan penerapan pengetahuan (*knowledge*) organisasi sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi. Proses pengembangan talenta karyawan tidak lepas kaitannya dengan pengelolaan pengetahuan yang tepat. Sistem manajemen talenta (*talent management*) yang dilaksanakan secara terpadu dan selaras dengan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dapat

meningkatkan kinerja karyawan (*employee performance*)”. Oleh karena itu, pengelolaan SDM melalui sistem manajemen SDM yang baik menjadi hal penting bagi setiap organisasi baik di swasta ataupun di pemerintahan.

Berdasarkan Undang Undang No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), tujuannya adalah untuk mengoptimalkan pengelolaan atau manajemen SDM ASN di Indonesia, dimana pada pasal 51 undang-undang tersebut mengatur dengan Sistem Merit dalam menyelenggarakan Manajemen ASN. Sistem Merit adalah manajemen ASN dan kebijakan yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang warna kulit, agama, politik, ras, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Sebagai turunan dari undang-undang tersebut, pemerintah menetapkan Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS, dimana pada pasal 134 dari peraturan tersebut disampaikan bahwa salah satu kriteria Sistem Merit yang telah diterapkan Instansi Pemerintah adalah memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta. Salah satu instansi pemerintah yang telah menerapkan manajemen talenta adalah Kementerian Keuangan yaitu melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/PMK01/2016 tanggal 11 April 2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 161/PMK.01/2017 tanggal 14 November 2017.

Perjalanan proses manajemen talenta di Kementerian Keuangan dimulai sejak tahun 2010 yaitu melakukan penyusunan *Grand Design* manajemen talenta dari hasil studi banding ke perusahaan sektor privat yang telah menerapkan pengelolaan SDM dengan manajemen talenta yaitu Garuda Indonesia dan Telkom. Pada tahun 2011 dilakukan studi banding ke perusahaan swasta yang telah menerapkan manajemen talenta yaitu Astra International dan penyusunan kajian Manajemen Talenta Kementerian Keuangan mencakup tahapan *grand design*: identifikasi pegawai potensial, *Talent Pool*, Program Pengembangan Talent, Program Penempatan Talent dan Program Retensi Talent. Pada tahun 2012 sampai dengan tahun 2015 dilakukan penyempurnaan kajian manajemen talenta Kementerian Keuangan, menyusun konsep dan infrastruktur penerapan manajemen talenta untuk

Kementerian Keuangan serta melakukan studi banding ke Astra Group. Pada tahun 2016 dan 2017 ditetapkan peraturan terkait manajemen talenta dan implementasi manajemen talenta di tingkat pusat Kementerian Keuangan dan beberapa unit eselon 1 dibawahnya yaitu DJPB, DJPPR, DJKN, dan DJBC). Pada tahun 2018, seluruh eselon 1 dibawah Kementerian Keuangan sudah diwajibkan untuk menerapkan manajemen talenta dalam pengelolan SDM di unitnya masing-masing.



sumber:<https://www.sdm.kemenkeu.go.id>

Gambar 1.1 Perjalanan Manajemen Talenta Kementerian Keuangan

Manajemen Talenta yang tertuang dalam peraturan menteri keuangan tersebut merupakan cara untuk mengembangkan metode pengelolaan SDM dengan mencari, mengelola, mengembangkan dan mempertahankan pegawai terbaik Kementerian Keuangan yang dipersiapkan sebagai calon pemimpin masa depan (*future leaders*) dalam rangka mendukung pencapaian visi, misi, dan strategi organisasi dalam jangka panjang. Manajemen Talenta dirancang untuk menjawab kebutuhan organisasi dengan menyiapkan talent untuk mengisi posisi yang setingkat lebih tinggi atau posisi lain yang dianggap strategis oleh Kementerian Keuangan dan diharapkan dapat memberi dampak signifikan terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi organisasi. Manajemen Talenta juga mengembangkan pegawai dengan memberikan kesempatan pengembangan karier dan peningkatan

kompetensi. Hal tersebut diimplementasikan melalui program-program pengembangan secara sistematis dan transparan guna memenuhi kebutuhan pengembangan talent.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan salah satu unit eselon I dibawah Kementerian Keuangan yang juga berkewajiban untuk mengimplementasikan manajemen talenta dalam pengelolaan SDM di unit kerjanya. Sejak tahun 2009, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) telah melaksanakan reformasi birokrasi jilid dua dengan salah satu fokus utamanya adalah reformasi bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Bentuk reformasi SDM tersebut adalah proses pembangunan manajemen SDM yang dilakukan secara menyeluruh meliputi fungsi pengembangan organisasi (*organization development*), fungsi perencanaan SDM (*workforce planning*), rekrutment dan seleksi, data administrasi kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, manajemen karir, manajemen kompensasi dan benefit, dan pengawasan internal. Dalam menjalankan proses pembangunan manajemen SDM tersebut, DJP telah membuat panduan dan pedoman pengembangan manajemen SDM berbasis kinerja dan kompetensi yaitu Keputusan Direktur Jenderal Pajak nomor KEP-233/PJ/2011 tanggal 26 September 2011 tentang Cetak Biru Manajemen SDM Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2011-2018. Cetak biru manajemen SDM tersebut dijadikan acuan bersama dalam perancangan, perumusan, pelaksanaan (implementasi) dan evaluasi pengembangan manajemen SDM secara menyeluruh (komprehensif), terstruktur dan berkesinambungan sesuai tahapan-tahapan yang telah ditentukan dalam kurun waktu 2011 sampai dengan 2018.

Berdasarkan informasi dalam Laporan Tahunan 2017 Direktorat Jenderal Pajak (DJP) (sumber: <https://www.pajak.go.id/id/laporan-tahunan-2017>), DJP memasuki tahap IV atau tahapan terakhir dari Cetak Biru Manajemen Sumber Daya Manusia DJP tahun 2011-2018. Tahap ini mempunyai tema tujuan, yaitu “Membangun budaya penghargaan sebagai basis pengembangan manajemen talenta”. Setelah semua fungsi manajemen SDM dikembangkan dan dijalankan, diharapkan DJP sudah mampu menghasilkan pegawai dengan kompetensi dan kinerja terbaik yang didukung oleh adanya budaya penghargaan yang memadai, sehingga manajemen talenta dapat dikembangkan dengan baik dimana pegawai

dengan kompetensi dan kinerja terbaik diprioritaskan untuk menduduki posisi jabatan strategis DJP. Program pengembangan SDM yang telah dilakukan di tahun 2017 ini antara lain:

- a. Program Penghargaan Kinerja Pegawai (PKP), yaitu program yang dijalankan sebagai wujud penghargaan organisasi bagi pegawai yang berkinerja terbaik sehingga diharapkan mampu meningkatkan motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya”. Pada tahun 2017, “program tersebut dilaksanakan untuk sepuluh kategori jabatan, yaitu: Kepala KPP, pejabat eselon IV, pejabat fungsional Pemeriksa Pajak, pejabat fungsional Penilai PBB, Penyidik Pajak, Penelaah Keberatan, *Account Representative*, Jurusita Pajak, petugas Tempat Pelayanan Terpadu (TPT), dan pelaksana pendukung.
- b. Program tugas belajar, pendidikan di luar kedinasan, pendidikan dan pelatihan, serta penugasan *Short Course*. Dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia, DJP melakukan upaya pengembangan kapasitas pegawai melalui pemberian kesempatan kepada pegawai untuk melanjutkan pendidikan formal ke tingkat yang lebih tinggi melalui beasiswa kedinasan maupun secara mandiri/di luar kedinasan. Selain itu, untuk meningkatkan kompetensi teknis dan umum bagi pegawai, DJP juga memberikan penugasan pegawai untuk mengikuti diklat yang diselenggarakan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) dan *short course* ke luar negeri baik yang diselenggarakan oleh Kementerian Keuangan maupun negara/lembaga donor asing.
- c. *On-the-Job Training (OJT)* / Pelatihan di Tempat Kerja, adalah metode pengembangan kapasitas pegawai melalui pembimbingan di tempat kerja yang dilakukan secara terstruktur dan terencana oleh mentor kepada peserta OJT, yaitu pegawai baru/CPNS atau pegawai dalam jabatan baru. DJP telah merancang dan menyelenggarakan OJT sejak tahun 2010 dan terus mengevaluasi pelaksanaannya.
- d. *E-Learning*, yaitu salah satu media pembelajaran jarak jauh yang digunakan sebagai media pengembangan kapasitas pegawai DJP di bidang perpajakan, yang juga diharapkan mampu menjadi salah satu alat pengukuran dan pemetaan kompetensi teknis pegawai di lingkungan DJP.

- e. *In-House Training (IHT)*. *In-house training* adalah salah satu program peningkatan kapasitas pegawai bertujuan untuk mengurangi gap kompetensi melalui peningkatan kompetensi teknis, manajerial dan sosiokultural bagi para pegawai di lingkungan DJP.
- f. *Leadership Development Program (LDP)* / Program Pengembangan Kepemimpinan. *Leadership Development Program* adalah program pengembangan kapasitas yang disiapkan untuk mencetak dan mengembangkan pemimpin-pemimpin yang berkarakter tangguh dan memiliki kompetensi nonteknis yang andal. Program ini dimaksudkan untuk mengembangkan kompetensi manajerial para pejabat di lingkungan DJP.

Di tahun 2018 program pengembangan SDM DJP dengan konsep manajemen talenta telah dilakukan ke tahap berikutnya sesuai dengan yang telah diamanahkan dalam peraturan Menteri Keuangan tentang manajemen talenta di Kementerian Keuangan. Program yang dilakukan DJP pada semester 1 tahun 2018 antara lain melakukan rekrutment calon talent pengisian jabatan pengawas dan administrator melalui uji kompetensi; melaksanakan pelatihan digital talent; melaksanakan *workshop* manajemen talenta dan *workshop talent development* bagi pegawai yang telah masuk dalam *talent pool*; dan melakukan mutasi serta promosi pegawai berdasarkan konsep manajemen talenta.

Penerapan manajemen talenta pada Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sampai dengan tahun 2018 meliputi 2 jabatan yaitu *talent* untuk jabatan Administrator dan *talent* untuk jabatan pengawas. Pelaksanaan penerapan manajemen talenta di DJP melalui beberapa proses, antara lain:

1. Analisis kebutuhan *Talent* dan Jabatan *Talent*, merupakan tahapan penghitungan jumlah kebutuhan talent yang akan dikelola/dikembangkan dalam manajemen talenta. Penetapan jabatan target dilakukan dengan memperhatikan klasifikasi unit kerja, klasifikasi wilayah, potensi penerimaan, kondisi sosiokultural dan politis wilayah, serta peringkat jabatan pada jabatan target.
2. Identifikasi calon *Talent*, yang dilakukan antara lain: pemetaan pegawai, seleksi administrasi, pemantauan rekam jejak dan integritas, konfirmasi calon *talent*, dan pemerinkkatan. Pada proses pemetaan pegawai, para pegawai dipetakan menggunakan diagram pemetaan berdasarkan kinerja dan kompetensinya

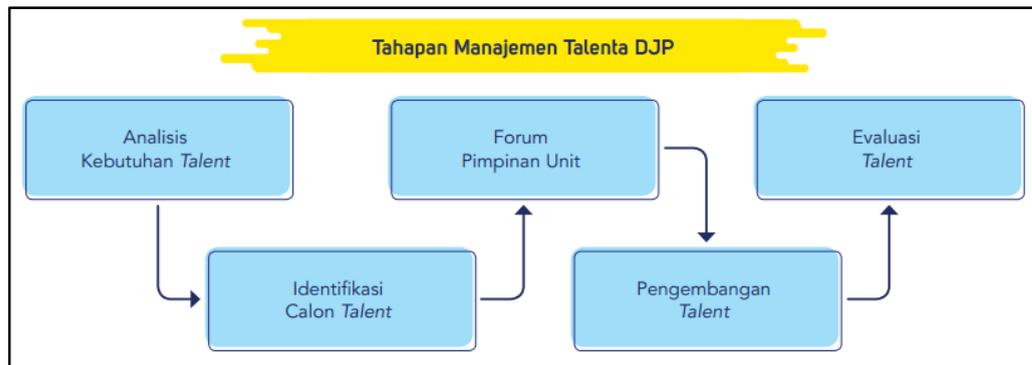
sehingga pegawai yang berkinerja tinggi dan memiliki kompetensi paling luas (box IX) akan dijadikan *talent*. Dengan data dan informasi yang telah dikumpulkan, ditentukan daftar nama calon talent (*short list*) yang akan dibawa ke forum pimpinan unit.



Gambar 1.2 Diagram Pemetaan Pegawai

3. Forum Pimpinan Unit, yang dilakukan adalah menetapkan jabatan target yang akan diisi oleh *talent* dan menetapkan *talent* dari daftar terpilih calon *talent*. Forum pimpinan unit dapat memutuskan apakah seorang pegawai masuk dalam *talent pool* atau tidak berdasarkan rekomendasi atasan langsungnya atau bukti-bukti lain yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.
4. Pengembangan Talent dilakukan dengan berbagai kegiatan diantaranya adalah mentoring, *on-the-job training*, *workshop talent development program*, dan *leadership sharing session*. Selanjutnya dilakukan evaluasi atas pengembangan talent yang telah dilakukan. Retensi *talent* merupakan upaya memberikan penghargaan dari organisasi kepada para talent agar tetap berada di *talent pool*. Retensi Talent dapat diberikan dalam bentuk intensif, penawaran mengikuti *shortcourse* atau kegiatan pengembangan diri tertentu, dan penghargaan bentuk lainnya.
5. Evaluasi, Penetapan, dan Penempatan *Talent*. Pada tahun 2018 sudah 2 keputusan Direktur Jenderal Pajak terkait hasil dari manajemen talenta yang dituangkan dalam pengumuman nomor PENG-163/PJ/2018 tanggal 30 April

2018 dan PENG-218/PJ/2018 tanggal 8 Juni 2018.



Sumber: <https://www.pajak.go.id/id/laporan-tahunan-2018>

Gambar 1.3 Tahapan Manajemen Talenta DJP

Selain itu dalam Laporan Tahunan 2017 DJP, juga menyampaikan informasi lainnya tentang pengembangan proses bisnis DJP dengan *knowledge management system* (sistem pengelolaan pengetahuan). Pengelolaan pengetahuan DJP dikembangkan dengan upaya mengintegrasikan seluruh pengetahuan DJP melalui slogan *Kompatriot* (*Knowledge Management Pajak Terintegrasi dan Otonom*). Beberapa kegiatan yang telah dilakukan terkait *Kompatriot* antara lain, yaitu: pembuatan kajian pengelolaan pengetahuan; *benchmarking best practice* pengelolaan pengetahuan oleh organisasi-organisasi besar Indonesia (Pertamina, United Tractor, BNI, Binus University) melalui keikutsertaan pada *MAKE* (*Most Admired Knowledge Enterprise*) Study; pembuatan wadah berbagi pengetahuan dengan nama *Tax Talk*; pelaksanaan kegiatan penghimpunan pengetahuan tacit, yaitu pengetahuan yang berisi tips dan trik yang umumnya diperoleh dari pengalaman; dan pembuatan *platform* tunggal berbasis *confluence* untuk mengintegrasikan web/aplikasi pengelolaan pengetahuan sektoral melalui metode *single sign on*.

Tujuan atas program-program yang dilakukan di tahun 2017 dan 2018 tersebut adalah dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai DJP agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan utama DJP dalam sasaran strategis yang telah ditetapkan oleh pemerintah adalah optimalisasi penerimaan negara melalui pajak. Sehingga “realisasi pencapaian target penerimaan pajak merupakan salah satu indikator keberhasilan kinerja dari DJP”. Oleh karena itu untuk mencapai kinerja organisasi yang baik, DJP harus mengoptimalkan realisasi

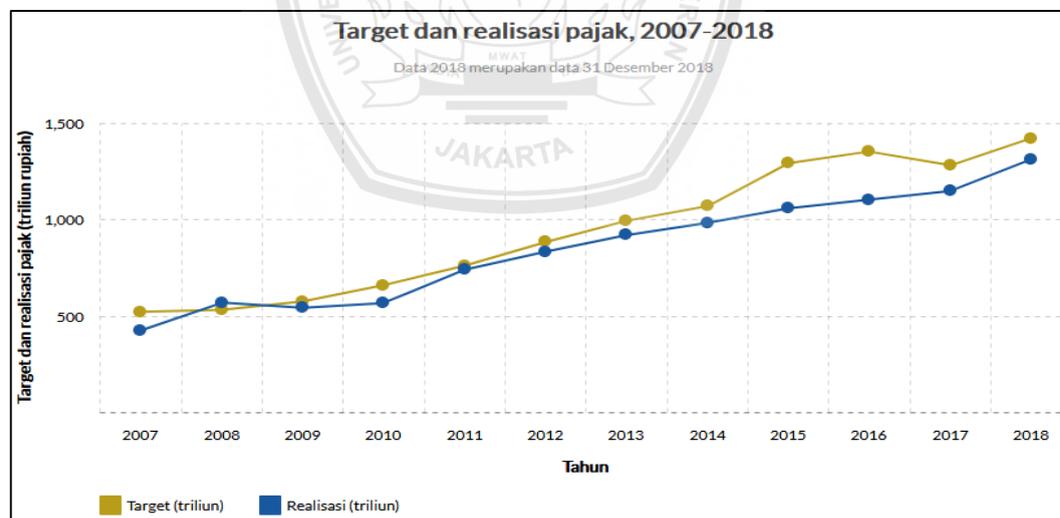
penerimaan pajak sesuai target yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Namun berdasarkan data yang ada pada website resmi portal DJP diketahui bahwa dalam kurun waktu 2016 s.d. 2018, DJP belum dapat mencapai target penerimaan walaupun secara prosentase terjadi peningkatan. Bahkan secara grafik antara “target dan realisasi penerimaan pajak dalam kurun 10 tahun terakhir yaitu tahun 2009 s.d. 2018, DJP belum dapat mencapai target penerimaan yang ditetapkan oleh pemerintah dan DPR”. Data tabel realisasi penerimaan pajak dalam periode 2016 s.d. 2018 ada pada table.1.1 dibawah ini dan grafik target dan realisasi pajak tahun 2007 s.d. 2018 ada pada gambar 1.4 dibawah ini.

**Tabel.1.1 Realisasi Penerimaan Pajak DJP  
Periode 2016 s.d. 2018**

*dalam miliar Rupiah*

Tahun	2016	2017	2018*
<b>Target</b>	1.355,20	1.283,57	1.424,00
<b>Realisasi</b>	1.105,73	1.151,03	1.315,51
<b>Capaian</b>	<b>81,59%</b>	<b>89,67%</b>	<b>92,24%</b>

Sumber: <https://www.pajak.go.id/> (Lakin DJP 2018)



Sumber: <https://lokadata.beritagar.id/chart/preview/target-dan-realisasi-pajak-2007-2018>

**Gambar 1.4 Target dan Realisasi Pajak tahun 2007 sd. 2018**

Pada table 1.1 dan gambar 1.4 tersebut, dapat tercerminkan bahwa kinerja organisasi DJP berdasarkan realisasi penerimaan pajak dalam tiap tahunnya masih belum baik. Fenomena terkait semakin menurunnya kinerja organisasi dari aspek

realisasi penerimaan pajak ini dapat berdampak terhadap menurunnya kinerja pegawai (*employee performance*) pada suatu unit kerja di DJP. Atas dampak ini akan menimbulkan permasalahan internal lainnya seperti retensi karyawan terhadap organisasi semakin menurun. Berdasarkan data bagian kepegawaian kantor pusat DJP, diketahui bahwa pada tahun 2017 telah terjadi kenaikan pegawai yang mengundurkan diri atas permintaan sendiri dari DJP dibandingkan tahun sebelumnya. Dimana pada tahun 2016 ada 9 pegawai pria dan 9 pegawai wanita yang telah mengundurkan diri atas permintaan sendiri dari DJP, kemudian ditahun 2017 meningkat menjadi ada 29 pegawai pria dan 14 pegawai wanita yang mengundurkan diri atas permintaan sendiri dari DJP. Peningkatan pegawai yang melakukan pengunduran diri atas permintaan sendiri tersebut mulai dari pelaksana dengan golongan II.c hingga pejabat dengan golongan IV.b. Data pegawai yang melakukan pengunduran diri atas permintaannya sendiri dari DJP tersebut ada pada tabel 1.2 dibawah ini.

**Tabel 1.2 Data Pemberhentian Pegawai Atas Permintaan Sendiri**

No	Pangkat Golongan	Tahun Diberhentikan				Total
		2016		2017		
		Pria	Wanita	Pria	Wanita	
1	Pengatur (Gol. II/c)	1	0	2	0	3
2	Pengatur Tk I (Gol. II/d)	2	1	6	3	12
3	Penata Muda (Gol. III/a)	1	1	7	4	13
4	Penata Muda Tk. I (Gol. III/b)	4	4	5	2	15
5	Penata (Gol. III/c)	1	1	6	2	10
6	Penata Tk I (Gol. III/d)	1	2	1	4	8
7	Pembina (Gol IV/a)	0	0	2	0	2
8	Pembina Tk I (Gol. IV/b)	0	0	1	0	1
Total		9	9	29	14	64

Sumber: Bagian Kepegawaian KPDJP (November 2018)

Harahap, (2018), telah melakukan penelitian tentang “pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance* dengan *Employee Engagement* sebagai variable intervening pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan kuisisioner dan menganalisis datanya menggunakan regresi linier berganda dan analisis jalur

melalui program computer *Excel Statistic Analysis & SPSS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *talent management* dan *knowledge management* secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee performance* dan *employee engagement* namun secara parsial *talent management* dan *knowledge management* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee performance*. Yang belum diteliti pada penelitian ini adalah pengaruh *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee performance* melalui retensi karyawan (*employee retention*) sebagai *variable intervening*”.

Berdasarkan permasalahan dan hal-hal tersebut diatas maka, peneliti ingin melakukan penelitian berupa analisis *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Retention* (studi pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan Republik Indonesia).

## **I.2 Pembatasan Masalah**

Berdasarkan dari latar belakang tersebut diatas yang menjadi fokus penelitian adalah: Analisis *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Retention* (studi pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan Republik Indonesia).

## **I.3 Rumusan Masalah**

Penelitian ini memformulasikan rumusan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah *Talent Management* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*?
2. Apakah *Talent Management* secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Retention*?
3. Apakah *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* ?
4. Apakah *Knowledge Management* secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Retention*?

#### **I.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Talent Management* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Talent Management* secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Retention*.
3. Untuk menganalisis pengaruh *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*.
4. Untuk menganalisis pengaruh *Knowledge Management* secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Retention*.

#### **I.5 Manfaat Penelitian**

##### **a. Manfaat Teoritis**

Sebagai sumber pengetahuan dan pengalaman yang dapat menambah wawasan dalam pengembangan ilmu pengetahuan bidang manajemen sumber daya manusia khususnya berkaitan dengan *Talent Management*, *Knowledge Management*, *Employee Performance*, dan *Employee Retention* dalam suatu organisasi maupun perusahaan. Penelitian ini juga diharapkan menjadi bahan perbandingan bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan penelitian mengenai kinerja karyawan atau *Employee Performance* yang akan datang serta memperluas pengetahuan peneliti lainnya.

##### **b. Manfaat Praktis**

Sebagai bahan masukan bagi organisasi atau institusi untuk meningkatkan implementasi *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Retention* pegawai Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan Republik Indonesia.