

**PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* DAN
KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP
EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN
EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING
(Studi Empiris Pada PT. Infomedia Nusantara
Semarang)**

Skripsi

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1
Program Studi Manajemen**



Disusun Oleh :

Andika Tito Deriyanto

30402000451

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2022**

**PENGARUH TALENT MANAGEMENT DAN KNOWLEDGE MANAGEMENT
TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN EMPLOYEE
ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI EMPIRIS PADA PT. INFOMEDIA NUSANTARA SEMARANG)**

Disusun Oleh :

ANDIKA TITO DERIYANTO

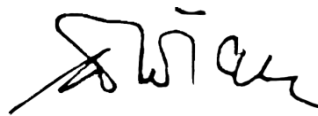
30402000451

Telah disetujui oleh pembimbing dan dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian penelitian untuk skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 4 November 2022

Mengetahui,

Dosen Pembimbing



Dra. Hj. Endang Dwi Astuti, MSi

NIK220480004

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

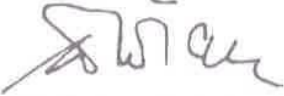
**PENGARUH TALENT MANAGEMENT DAN KNOWLEDGE MANAGEMENT
TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh :
Andika Tito Deriyanto
Nim : 30402000451

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 4 November 2022


Susunan Dewan Penguji

Pembimbing


Dra. Hj. Endang Dwi Astuti, M.Si
NIK. 220480004


Penguji


Dr. H. Abdul Hakim, M.Si
NIK. 210487014


Sri Wahyuni Ratnasari, SE., M.Bus
NIK. 210498040

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi tanggal 18 November 2022


Ketua Program Studi Manajemen


Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M
NIK. 210416055

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : Andika Tito Deriyanto
Tempat/Tanggal Lahir : Semarang, 29 Maret 1998
Asal Sekolah/Universitas (Fakultas): Universitas Islam Sultan Agung , Fakultas Ekonomi

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul “Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management terhadap Employee Performance dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening” dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 26 Januari 2023

Yang menyatakan,



Andika Tito Deriyanto

NIM 30402000451

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the effect of talent management and knowledge management on employee performance with employee engagement as an intervening variable (Empirical Study at PT. Infomedia Nusantara Semarang). The hypothesis of this study is that talent management and knowledge management have a positive effect on employee performance. Talent management, knowledge management, and employee performance have a positive effect on employee engagement.

The number of samples in this study was 67 people. Then the method of data collection through questionnaires and data analysis using SPSS which includes validity test, reliability test, classical assumption test, multiple linear regression analysis, F test, and hypothesis testing using t test and R2.

The results showed that Talent management had no effect on employee engagement at PT. Infomedia Nusantara Semarang. This is evidenced by the value of t arithmetic is greater than t table that is $-0.746 < 1.997$ with a significant value of $0.458 > 0.05$ (not significant). Knowledge management has a positive effect on employee engagement at PT. Infomedia Nusantara Semarang. This is evidenced by the value of t count is greater than t table, namely $7.675 > 1.997$ with a significant value of $0.001 < 0.05$ (significant). Talent management has a positive effect on employee performance of PT. Infomedia Nusantara Semarang. This is evidenced by the value of t arithmetic is greater than t table that is $4.862 > 1.997$ with a significant value of $0.000 < 0.05$ (significant). Knowledge management has no positive effect on employee performance of PT. Infomedia Nusantara Semarang. This is evidenced by the value of t arithmetic is smaller than t table that is $-0.165 < 1.997$ with a significant value of $0.869 > 0.05$ (not significant). Employee engagement does not have a positive effect on employee performance of PT. Infomedia Nusantara Semarang. This is evidenced by the value of t arithmetic is smaller than t table that is $1.640 < 1.997$ with a significant value of $0.106 > 0.05$ (not significant).

Keywords: *Talent Management, Knowledge Management, Employee Engagement, and Employee Performance*

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening (Studi Empiris Pada PT. Infomedia Nusantara Semarang). Hipotesis dari penelitian ini adalah *talent management* dan *knowledge management* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. *Talent management*, *knowledge management*, dan *employee performance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 67 orang. Kemudian metode pengumpulan data melalui kuesioner dan analisis data menggunakan SPSS yang meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji F, serta pengujian hipotesis menggunakan uji t dan R^2 .

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Talent management* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* PT. Infomedia Nusantara Semarang. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung lebih besar dari t table yaitu $-0,746 < 1,997$ dengan nilai signifikan sebesar $0,458 > 0,05$ (tidak signifikan). *Knowledge management* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* PT. Infomedia Nusantara Semarang. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung lebih besar dari t table yaitu $7,675 > 1,997$ dengan nilai signifikan sebesar $0,001 < 0,05$ (signifikan). *Talent management* berpengaruh positif terhadap *employee performance* PT. Infomedia Nusantara Semarang. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung lebih besar dari t table yaitu $4,862 > 1,997$ dengan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ (signifikan). *Knowledge management* tidak berpengaruh positif terhadap *employee performance* PT. Infomedia Nusantara Semarang. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung lebih kecil dari t table yaitu $-0,165 < 1,997$ dengan nilai signifikan sebesar $0,869 > 0,05$ (tidak signifikan). *Employee engagement* tidak berpengaruh positif terhadap *employee performance* PT. Infomedia Nusantara Semarang. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung lebih kecil dari t table yaitu $1,640 < 1,997$ dengan nilai signifikan sebesar $0,106 > 0,05$ (tidak signifikan).

Kata Kunci: *Talent Management, Knowledge Management, Employee Engagement, dan Employee Performance*

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

Allah SWT selalu menyiapkan skenario terbaik yang ada di luar batas nalar manusia. Karena Allah tahu apa yang terbaik bagi hamba-Nya. Manusia hanya bisa menginginkan apa yang baik, akan tetapi Allah tahu apa yang lebih baik. Intinya adalah jangan pernah merasa kecewa.

Persembahan:

Skripsi ini saya persembahkan untuk kedua orang tua saya dan seluruh keluarga yang telah mendukung skripsi ini hingga terselesaikan.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan penelitian praskripsi yang berjudul “Pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada PT. Infomedia Nusantara Semarang)” penulis menyadari bahwa selama penyusunan pra skripsi ini banyak mendapatkan bimbingan, dukungan dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh Karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Dra. Hj. Endang Dwi Astuti, MSi selaku dosen pembimbing yang senantiasa memberi masukan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
2. Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen, Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
5. Kedua orang tua saya dan keluarga yang selalu memberi dukungan serta doa yang tiada hentinya.

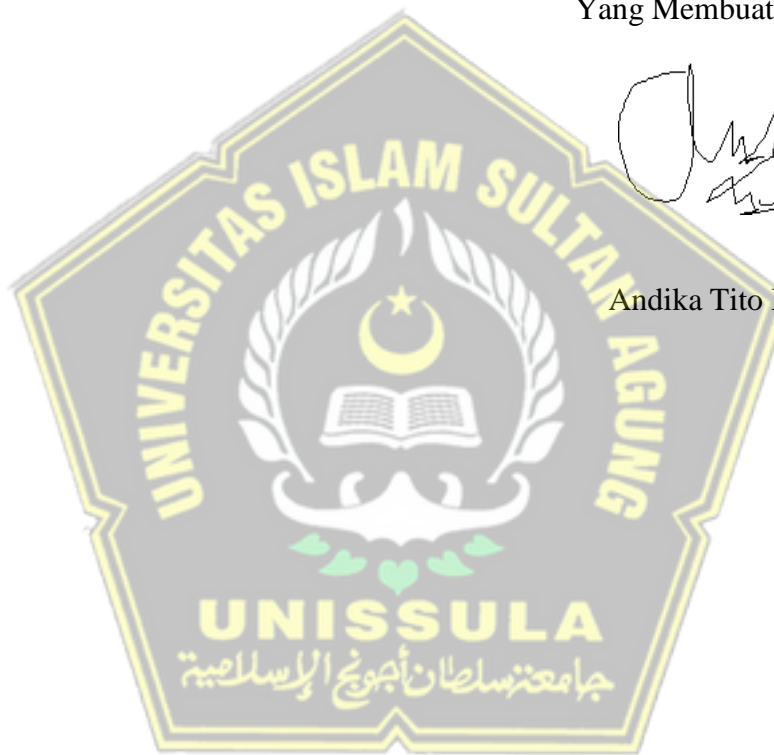
Penulis menyadari atas kurangnya kesempurnaan usulan penelitian skripsi ini, maka penulis memohon maaf atas kekurangan serta menerima kritik maupun saran yang membangun. Semoga usulan penelitian skripsi ini dapat memberikan banyak manfaat baik bagi penulis maupun pembaca.

Semarang, 4 November 2022

Yang Membuat Pernyataan,



Andika Tito Deriyanto



DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
ABSTRACT	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
Latar Belakang Masalah.....	1
Rumusan masalah	8
Tujuan penelitian.....	8
Manfaat penelitian.....	10
BAB II	11
LANDASAN TEORI	11
Talent Management.....	11
Daya Tarik Talenta.....	16
Indikator <i>Talent Management</i>	18
<i>Knowledge Management</i>	19
Pengertian <i>Knowledge Management</i>	19
Jenis-Jenis <i>Knowledge Management</i>	22
Indikator <i>Knowledge Management</i>	22
<i>Employee Performance</i>	24
Pengertian <i>Employee Performance</i>	24
Faktor-Faktor <i>Employee Performance</i>	25

Penilaian <i>Employee Performance</i>	26
Indikator <i>Employee Performance</i>	28
<i>Employee Engagement</i>	29
Pengertian <i>Employee Engagement</i>	29
Ciri-Ciri <i>Employee Engagement</i>	32
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i>	33
Indikator <i>Employee Engagement</i>	36
Hubungan Antar Variabel	37
2.5.1 Hubungan <i>Talent Management</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	37
Hubungan <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	38
Hubungan <i>Talent Management</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	39
Hubungan <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	40
Hubungan <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	40
Kerangka Konseptual	41
BAB III.....	43
METODE PENELITIAN	43
Jenis Penelitian.....	43
Populasi dan sampel	43
Populasi	43
Sampel	43
Sumber dan jenis data	45
Data Primer	45
Data Sekunder	46
Metode Pengumpulan Data	46
Variabel dan Indikator	46
Teknik analisis	49
Uji instrumen.....	49
Uji asumsi klasik	50

Analisis Regresi Berganda	51
Uji F	52
Uji t.....	52
Koefisien Determinasi (<i>Adjusted R</i>).....	53
Uji Sobel (<i>Sobel Test</i>)	53
BAB IV	55
HASIL DAN PEMBAHASAN	55
Gambaran Umum Objek Penelitian	55
Gambaran Umum Responden	55
Hasil Tanggapan Responden.....	57
Analisis Data	65
Uji instrumen.....	65
Uji Asumsi Klasik.....	69
Analisis Regresi Berganda.....	74
Uji Hipotesis.....	77
Koefisien Determinasi.....	78
Uji F	80
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	81
Pembahasan.....	84
Hubungan <i>Talent Management</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	84
Hubungan <i>Knowledge Management</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> ...	84
Hubungan <i>Talent Management</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	86
Hubungan <i>Knowledge Management</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> ...	87
Hubungan <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	87
BAB V.....	89
PENUTUP	89
Kesimpulan	89
Saran.....	89

DAFTAR PUSTAKA	91
LAMPIRAN.....	98
Hubungan <i>Talent Management</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	112
Hubungan <i>Knowledge Management</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	113
Hubungan <i>Talent Management</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	114
Hubungan <i>Knowledge Management</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	115
Hubungan <i>employee engagemnet</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	116

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	98
Lampiran 2 Tabulasi Data.....	103
Lampiran 3 Output SPSS	117
Lampiran 4 Tabel r.....	139
Lampiran 5 Tabel F.....	140
Lampiran 6 Tabel t.....	141

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 <i>Talent Lifecycle</i> (O’Bryan & Casey, 2017).....	14
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual	42

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor yang mutlak diperlukan dalam suatu organisasi, baik pada instansi pemerintah, perusahaan, atau pada usaha-usaha sosial dimana ia mendapatkan suatu balas jasa atau imbalan tertentu. Perkembangan dunia usaha akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi pada era globalisasi saat ini, mendorong organisasi untuk mampu menganalisis dan mengantisipasi setiap perubahan lingkungan atau iklim bisnis dengan memberikan respon yang tanggap secara cepat, tepat, efektif, dan efisien, oleh karena itu setiap organisasi dituntut untuk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan berkualitas untuk melakukan kegiatan operasional organisasi.

SDM merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi yang berfungsi sebagai penentu arah kebijakan dan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Tujuan organisasi tentunya dapat tercapai apabila kinerja karyawan dapat dimaksimalkan. Perencanaan SDM akan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika perencanaannya mengetahui apa dan bagaimana SDM itu. SDM terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia. Mahmudi dalam Nisa (2016) mengungkapkan bahwa 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.

Konsep kinerja atau prestasi kerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang biasa disebut dalam bahasa Inggris yaitu *performance* Hamali (2018). Istilah *performance* sering diindonesiakan sebagai *performa* atau dikenal juga dengan istilah kinerja. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan keterampilan tertentu seperti yang dilakukan oleh pekerja kasar. Profesi adalah pekerjaan yang untuk menyelesaikannya memerlukan penguasaan dan penerapan teori ilmu pengetahuan yang dipelajari dari lembaga pendidikan tinggi seperti yang dilakukan oleh profesional Hamali (2018).

Hamali (2018) menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Sebenarnya ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (*employee performance*) suatu perusahaan. Tetapi dalam penelitian ini dipilih tiga faktor yang dianggap mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *talent management*, *knowledge management*, *employee performance* dan *employee engagement*.

Dipilihnya tiga faktor tersebut karena berdasar hasil observasi awal menunjukkan kinerja karyawan PT. Infomedia Nusantara Semarang belum sesuai dengan harapan. Berdasarkan informasi dari manajemen personalia di PT. Infomedia Nusantara Semarang mengatakan perusahaan belum mampu mencapai kinerja yang maksimal yang sesuai dengan target yang ditentukan. Terjadi permasalahan dengan *talent management* dimana terdapat penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan keahliannya. Kemudian rendahnya pengetahuan manajemen (*knowledge management*) dimana karyawan belum seluruhnya memahami visi dan misi perusahaan. Beberapa karyawan belum memiliki keterikatan emosional terhadap perusahaan yaitu masih terdapat karyawan yang acuh dengan permasalahan perusahaan.

Organisasi yang mempunyai karyawan dengan talent yang sesuai kebutuhan organisasi/perusahaan akan membuat perusahaan lebih kompetitif. Dengan semakin besarnya kesadaran perusahaan-perusahaan akan talent tersebut, maka dewasa ini mereka bersaing untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi, baik dengan cara mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi. Kekurangan talent merupakan hal serius bagi pertumbuhan organisasi di masa depan. Dengan demikian merekrut dan mempertahankan orang-orang yang memiliki talent menjadi penting. Menurut Lubna et al. (2018) manajemen talenta didefinisikan sebagai proses sistematis dan dinamis di mana perusahaan menarik, mengidentifikasi, memotivasi, mempertahankan, melibatkan dan mengembangkan orang-orang yang dibutuhkannya untuk menjalankan aktivitas bisnisnya dengan sukses. Menurut Pella & Inayati dalam

Syahputra (2016) salah satu manfaat dari pelaksanaan program manajemen talenta adalah tersedianya terus menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing dan meningkatkan kinerja yang ada dalam intitusi atau perusahaan.

Capelli dalam Syahputra (2016) berpendapat bahwa: “*Talent management* berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat.” semakin besarnya kesadaran perusahaan-perusahaan akan talent tersebut, maka dewasa ini mereka bersaing untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi, baik dengan cara mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi.

Selain talent, pengetahuan turut berperan penting dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas dan kompetitif. Ketatnya kompetisi secara global mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja perusahaannya, oleh karena itu SDM yang berkualitas dengan penguasaan pengetahuannya menjadi pilihan penting yang harus dilakukan untuk mencapai visi perusahaan (Ode & Ayavoo, 2019). Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) mendorong karyawan meningkatkan produktifitas dan berfikir logis sehingga meningkatkan kreativitas dan inovatif. Agar tercapainya tujuan organisasi yang inovatif, maka perlu dibangun knowledge sharing (berbagi pengetahuan). Keuntungan dari knowledge adalah seseorang mampu menindak lanjuti atau informasi yang dapat digunakan sebagai dasar bertindak dalam pengambilan keputusan dan untuk menempuh arah atau strategi tertentu (Kuchinke (2016). Pengetahuan telah menjadi sesuatu yang sangat menentukan, oleh karena itu perolehan dan pemanfaatannya perlu dikelola dengan baik dalam konteks

peningkatan kinerja karyawan. Seiring dengan semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi dari masa kemasa, inovasi yang mampu dihasilkan oleh manusia pun semakin berkembang.

Employee engagement merupakan antusiasme karyawan dalam bekerja, yang terjadi karena karyawan mengarahkan energinya untuk bekerja, yang selaras dengan prioritas *strategic* perusahaan. Antusiasme ini terbentuk karena karyawan merasa engage (*feel engaged*) sehingga berpotensi untuk menampilkan perilaku yang engaged. Perilaku yang engage memberikan dampak positif bagi organisasi yaitu peningkatan revenue (Nurofia, 2009). Tingkat *employee engagement* pada perusahaan merupakan hal yang penting karena *employee engagement* menjadi sarana penyelarasan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi. Dengan *employee engagement*, perusahaan dapat mengetahui apakah karyawan memiliki rasa bangga dan rasa memiliki terhadap perusahaan, mengetahui apakah karyawan perusahaan (Albrecht, 2010).

Hal ini juga didukung oleh Masduki and Sopiyan (2021), Tamala dan Fadili (2021), Avriani (2021) dimana hasil penelitiannya menunjukkan adanya hubungan signifikan positif antara manajemen talenta terhadap kinerja staff dalam organisasi tersebut.

Penelitian Hariyanto dan Ferdian (2019) menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Mende dan Dewi (2021), Ramadhani *et al.* (2020), Wiranti *et al.* (2021) dan Hariadi, Muhammad dan Falefi (2020) menunjukkan bahwa *employee*

engagement berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Penelitian dari Rahman, A & Hasan (2017), Masduki dan Sopiyan (2021) dan Tamala and Fadili (2021) menunjukkan bahwa komponen proses manajemen pengetahuan memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan (*employee performance*). Penelitian Mende dan Dewi (2021) dan Napitupulu *et al* (2021) bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan dan secara positif terhadap *employee engagement*.

Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut akan membuat manajemen perusahaan dapat mengambil berbagai kebijakan yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya agar sesuai dengan harapan perusahaan.

Kinerja karyawan juga dapat diketahui dari penilaian kualitas, kuantitas hasil kerja, kemandirian, kedisiplinan, efektifitas dan kerjasama seorang karyawan dalam bekerja. Diketahui bahwa kinerja karyawan PT. Infomedia Nusantara Semarang pada tahun 2021 belum maksimal. Berikut data kinerja karyawan PT. Infomedia Nusantara Semarang tahun 2021:

Tabel 1. 1.
Data Kinerja Karyawan
PT. Infomedia Nusantara Semarang Tahun 2021

No	Kinerja Karyawan	Nilai (Realisasi)	Bobot Standar (Target)
1	Kualitas Hasil Kerja	75%	100%
2	Kuantitas Hasil Kerja	93%	100%
3	Kemandirian Karyawan	80%	100%
4	Kedisiplinan Karyawan	80%	100%
5	Efektifitas & Efisiensi Kerja	70%	100%
6	Integritas & Tanggungjawab	60%	100%
7	Pengembangan Diri	60%	100%
8	Pengetahuan & Keahlian Teknis	80%	100%
9	Kerjasama	70%	100%
10	Kemampuan	80%	100%
	Total	89,8%	100%

Sumber: Laporan tahunan PT. Infomedia Nusantara Semarang, 2021

Berdasarkan data di atas menunjukkan capaian sasaran kinerja karyawan PT. Infomedia Nusantara Semarang yang belum maksimal. Hal tersebut dapat dilihat realisasi kinerja belum mencapai target. Realisasi kualitas kerja, kuantitas kerja, kemandirian, kedisiplinan, efektifitas dan efisiensi, integritas dan tanggungjawab dan pengembangan diri, pengetahuan dan keahlian teknis, kerjasama dan kemampuan belum maksimal, hal ini karena masih terdapat kerusakan dalam produksi, ketidakhadiran karyawan yang masih tinggi, jumlah target yang tidak tercapai dan kurangnya kerja sama antar karyawan.

Berdasarkan fenomena dan perbedaan penelitian di atas, menjadi alasan untuk diadakan penelitian kembali tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Maka penelitian ini mengangkat judul yaitu: Pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance* dengan *Employee*

Engagement sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada PT. Infomedia Nusantara Semarang).

Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana meningkatkan *employee performance* pada PT. Infomedia Nusantara Semarang?”. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian diajukan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *talent management* terhadap *employee engagement*?
2. Bagaimana pengaruh *knowledge* terhadap *employee engagement*?
3. Bagaimana pengaruh *talent management* terhadap *employee performance*?
4. Bagaimana pengaruh *knowledge* terhadap *employee performance*?
5. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance*?

Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, tujuan penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Tujuan umum penelitian ini adalah menyusun model teoritikal mengenai pengaruh *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening.
2. Tujuan khusus penelitian ini yaitu guna menguji model teoritikal pada penelitian ini, yakni meliputi:

- a. Menganalisis pengaruh *talent management* terhadap *employee engagement*.
- b. Menganalisis pengaruh *knowledge* terhadap *employee engagement*.
- c. Menganalisis pengaruh *talent management* terhadap *employee performance*.
- d. Menganalisis pengaruh *knowledge* terhadap *employee performance*.
- e. Menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance*.



Manfaat penelitian

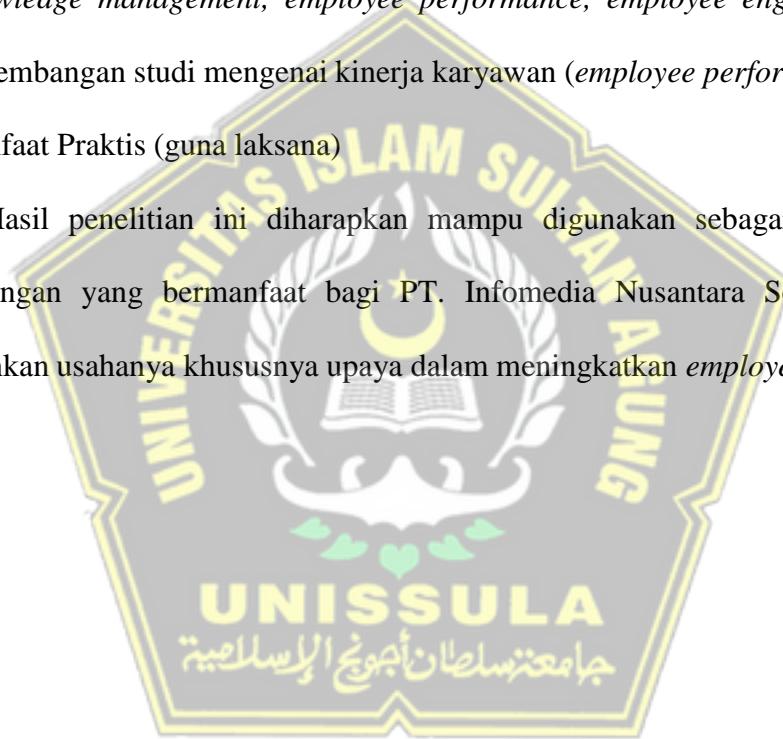
Manfaat yang hendak dicapai dari penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Teoritis (keilmuan)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan tambahan referensi kepada kalangan akademik yang akan meneliti mengenai *talent management* dan *knowledge management*, *employee performance*, *employee engagement* dalam hal pengembangan studi mengenai kinerja karyawan (*employee performance*).

2. Manfaat Praktis (guna laksana)

Hasil penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai masukan dan pertimbangan yang bermanfaat bagi PT. Infomedia Nusantara Semarang dalam menjalankan usahanya khususnya upaya dalam meningkatkan *employee performance*.



BAB II

LANDASAN TEORI

Talent Management

Talent management adalah mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan orang tepat di tempat yang tepat. Dengan demikian “talent management berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat”. Semakin tingginya perhatian perusahaan terhadap talent management, maka untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi bisa mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi (Burso, 2018).

Manajemen talenta adalah serangkaian proses komprehensif dan terintegrasi untuk menciptakan suatu kumpulan bakat dalam organisasi, demi mencapai tujuan organisasi. Proses manajemen talenta termasuk mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan dan menggunakan orang-orang berbakat di organisasi Armstrong & Taylor (2014). Penelitian Pandita dan Ray (2018) menyimpulkan bahwa manajemen talenta terbagi menjadi 6 tahap, yaitu: perencanaan bakat, akuisisi bakat, pengembangan bakat, penempatan bakat, retensi bakat, dan evaluasi bakat.

Manajemen talenta mulai mendapat perhatian para peneliti dan praktisi setelah frase *"The War for Talent"* diperkenalkan oleh *McKinsey and Company* dalam Friday & Sunday (2019) sebagai strategi untuk mempertahankan dan mengelola talenta dengan cara terbaik. Menurut Friday & Sunday (2019), pengertian talenta merujuk pada pekerja yang dapat membuat perbedaan pada kinerja organisasi

baik melalui kontribusi langsung mereka atau, dalam jangka panjang, dengan menunjukkan tingkat potensi tertinggi. Dengan kata lain, talenta adalah karyawan dengan *high performance* dan *high potential* yang mampu berkontribusi kepada perusahaan.

Manajemen talenta didefinisikan sebagai proses sistematis dan dinamis di mana perusahaan menarik, mengidentifikasi, memotivasi, mempertahankan, melibatkan dan mengembangkan orang-orang yang dibutuhkan untuk menjalankan aktivitas bisnisnya dengan sukses. Manajemen talenta mencakup serangkaian aktivitas yang luas, seperti perencanaan suksesi, loyalitas karyawan, kepercayaan karyawan, perencanaan sumber daya manusia, manajemen kinerja karyawan (Chitsaz-esfahani dan Boustani, 2014). Manajemen talenta memastikan perusahaan untuk menempatkan orang yang tepat dengan keterampilan yang sesuai berada di tempat yang tepat untuk mengakses strategi bisnis (Pusriadi *et al*, 2021).

O'Bryan dan Casey (2017) mengungkapkan bahwa manajemen talenta memiliki setidaknya tiga interpretasi yang berbeda, yaitu:

1. New Term Of Tradional HR Practices

Manajemen talenta sebagai istilah baru untuk menggambarkan praktik tradisional dari manajemen sumber daya manusia. Praktik tradisional yang dimaksud mencakup identifikasi kebutuhan perusahaan dan perekrutan karyawan, namun praktik ini tidak dapat membedakan antara peran strategis dalam organisasi dan peran non-strategis.

2. *TM Refer to Succession-Planning Practices*

Manajemen talenta sebagai proses mengidentifikasi dan mengembangkan talenta berpotensi untuk posisi yang lebih tinggi di masa depan.

3. *Identification and Management Of Talented Employees Currently In An Organization*

Manajemen talenta harus mencakup proses identifikasi dan manajemen karyawan berbakat yang sudah berada dalam perusahaan. Meskipun identifikasi bakat pada awal rekrutmen dan keterikatan dengan karyawan sangat penting, namun tetap diperlukan manajemen kinerja yang efektif serta anggaran untuk program pengembangan karyawan dan mengetahui hal-hal yang dapat memotivasi karyawan dalam bekerja.

Teori Schiemann, yang dikutip dalam O'Bryan and Casey (2017), mengembangkan karya Evans dan Chun dengan apa yang disebut *talent lifecycle*. Rentang dari *talent lifecycle* dimulai dari menarik talenta yang tepat hingga memperoleh, melakukan orientasi, mengembangkan, mengelola, mempertahankan, dan bahkan memulihkan talenta.



Gambar 2.1. Talent Lifecycle(O'Bryan & Casey, 2017)

Berdasarkan gambar *Talent Lifecycle*, terdapat 8 elemen dalam yang kemudian akan menciptakan *talent pool*, atau kumpulan dari individu-individu dengan kinerja dan potensi yang tinggi. 8 elemen tersebut adalah:

1. *Attracting*: menarik kandidat yang berbakat dan sesuai dengan identifikasi kebutuhan perusahaan.
2. *Acquiring*: mendapatkan dan merekrut kandidat terbaik untuk ditempatkan pada posisi yang tepat.
3. *On-Boarding*: melakukan orientasi kepada karyawan yang sudah direkrut untuk mendapatkan pengetahuan, kemampuan dan perilaku yang sesuai dengan budaya perusahaan demi menjadi anggota perusahaan yang efektif.
4. *Training*: upaya perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan dengan memberikan pelatihan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan.

5. *Maximizing Performance*: merencanakan, mengawasi dan meninjau kinerja karyawan untuk dapat memaksimalkannya.
6. *Developing & Succession*: mengembangkan karyawan berpotensi untuk mengisi posisi yang lebih tinggi di masa depan.
7. *Retaining*: upaya yang dilakukan untuk mempertahankan talenta yang dimiliki agar tetap bertahan di perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama.
8. *Recovering*: proses pemulihan atau perbaikan atas karyawan yang sudah direkrut namun tidak memiliki kompetensi yang memadai.

Penelitian *The Office of Talent Management and Organizational Development* (2010) mengungkapkan bahwa manajemen talenta terdiri dari 4 proses utama, yaitu:

1. *Inclusion*: proses yang dilakukan perusahaan untuk membuat setiap individu merasa sebagai bagian dari proses yang dilalui perusahaan.
2. *Engagement*: memastikan setiap karyawan memiliki keterikatan dengan perusahaan dan antusias terhadap pekerjaannya, yang kemudian mengambil langkah positif untuk meningkatkan reputasi perusahaan
3. *Competencies*: memastikan karyawan memiliki kompetensi yang tepat pada posisi yang tepat. Perusahaan juga perlu mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan atau dapat dikembangkan dengan kepegawaian yang ada.
4. *Retention*: upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan berbakat. Proses ini fokus pada dua kebijakan utama, yaitu mengurangi *turnover* karyawan dan meningkatkan keterikatan karyawan.

Daya Tarik Talenta

Manajemen talenta dimulai dari bagaimana perusahaan mampu menarik talenta berkompentensi dan berpotensi tinggi untuk dapat ditempatkan di tempat yang tepat. Daya tarik talenta atau menarik talenta meliputi kegiatan *branding* perusahaan, seleksi, rekrutmen dan proposisi nilai karyawan. *Branding* perusahaan digunakan sebagai daya tarik untuk dapat menarik talenta berbakat. Perusahaan yang mengembangkan *brand* mereka dengan baik akan memiliki reputasi yang baik, sehingga lebih memiliki daya tarik bagi para talenta berbakat.

Daya tarik talenta pada penelitian ini dibagi menjadi dua indikator, yaitu domain sosial dan keunggulan organisasi.

1. Domain Sosial

Domain sosial digunakan untuk merujuk pada dukungan, inovasi sosial dan keseimbangan kehidupan kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan di masa-masa sulit (Southgate dan Mondo, 2017). Sebuah organisasi diyakini dapat menarik lebih banyak karyawan bertalenta dengan memberi mereka dukungan sosial di saat sulit (kesulitan keuangan, *maternity*, *paternity* dan musibah kematian), masalah kesehatan, membuat karyawan bersosialisasi dan mendukung karyawan dengan semangat kerja yang tinggi.

Domain sosial dalam ranah keseimbangan kehidupan kerja diukur dengan tersedianya suasana organisasi yang mendukung, yang dapat menjadi motivasi bagi karyawan di dalam organisasi. Bersosialisasi dengan rekan kerja, peluang bergaya

hidup, atau lokasi yang sesuai merupakan faktor penentu untuk menarik individu bertalenta, karena mereka menambahkan keseimbangan kehidupan kerja ke organisasi, yang kemudian akan berkontribusi pada produktivitas mereka.

2. Keunggulan Organisasi

Keunggulan organisasi pada literatur ini dipahami sebagai alat utama yang membantu organisasi mencapai tujuan strategis dan operasional mereka (Forrester dan Aladwan (2016). Keunggulan organisasi berfokus pada kualitas seluruh proses internal perusahaan untuk menarik individu berkualitas. Faktor-faktor yang membangun keunggulan organisasi antara lain adalah adanya *branding* talenta, reputasi organisasi, budaya organisasi, iklim organisasi, dan lingkungan kerja.

Branding talenta adalah elemen utama dari daya tarik talenta. Elemen ini memungkinkan organisasi untuk mengelola karyawan berbakat melalui identitas, loyalitas dan budaya organisasi, sebagai cara untuk menarik individu berpotensi tinggi (Suseno dan Pinnington, 2017).

Untuk menjadi unggul dan berhasil dalam menarik talenta, organisasi perlu melakukan strategi yang tepat dan membangun reputasi yang kuat dan khas agar mampu berkompetisi. Ada dua strategi berbeda dalam merekrut talenta ke dalam organisasi, yaitu:

a. *Internal brands*

Strategi ini merupakan rekrutmen internal, di mana perusahaan mencari kandidat dari yang sesuai orang-orang yang sudah berada di dalam organisasi untuk mengisi posisi yang kosong. Strategi ini akan mengurangi risiko terkait

dengan proses rekrutmen dan akan lebih menghemat biaya. Sebuah organisasi mungkin mengetahui atau lebih mampu mengamati kekuatan dan kelemahan kandidatnya, serta mengetahui bahwa karyawan tersebut mungkin lebih berkomitmen pada organisasi. Secara khusus, strategi ini juga akan menghindari biaya iklan.

b. External brands

Organisasi tidak selamanya bisa mendapatkan karyawan yang mereka butuhkan dari staf yang sudah mereka miliki saat ini, oleh karena itu organisasi perlu memanfaatkan sumber eksternal untuk menemukan kandidat. Salah satu caranya adalah dengan rekrutmen online, yang dapat menjangkau kandidat hingga tak terbatas. Organisasi perlu mengembangkan *employer branding* yang kuat dan unik, sehingga dapat menarik talenta-talenta terbaik.

Indikator Talent Management

Srimulyani (2020) mengungkapkan indikator dari manajemen talenta sebagai berikut:

1. Perbandingan (*benchmarking*)
2. Kepuasan Kerja
3. Penghargaan Non Finansial
4. Motivasi Karyawan

Knowledge Management

Pengertian *Knowledge Management*

Secara garis besar, *Knowledge Management* adalah sebuah sistem terintegrasi yang terdiri dari *people*, *process*, dan *technology*. Ketiga pilar tersebut saling bertalian dan tidak dapat dipisahkan. Salah satu unsur yang paling penting dari ketiga pilar tersebut adalah “*people*” atau manusia. Manusia merupakan subjek sentral dalam *knowledge management*. Karena itu, keberhasilan *knowledge management* dalam sebuah organisasi atau perusahaan sangat tergantung pada manusia.

Peranan manusia dalam *knowledge management* tentu tidak bisa dipisahkan *framework* dan teknologi yang diciptakan. Oleh sebab itu, *knowledge management* dianggap penting dan bermanfaat bagi setiap karyawan atau jajaran pimpinan dalam suatu perusahaan (Andhara dkk, 2018).

Knowledge adalah informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal itu terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak atau ketika informasi tersebut memungkinkan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan yang berbeda atau tindakan yang lebih efektif. Sedangkan *knowledge management* adalah pendekatan-pendekatan sistematis yang membantu muncul dan mengalirnya informasi dan *knowledge* kepada orang yang tepat pada saat yang tepat untuk menciptakan nilai (Tobing, 2017).

Manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) adalah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan

kembali, diketahui dan dipelajari dalam organisasi. Kegiatan ini biasanya terkait dengan sasaran organisasi dan ditujukan untuk mencapai suatu hasil tertentu, seperti berpengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau menciptakan inovasi yang berkelanjutan.

Sehingga dapat disimpulkan *Knowledge Management* adalah suatu kegiatan yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, sehingga semakin tinggi tingkat pengetahuan yang dimiliki perusahaan maka perusahaan tersebut mudah mengikuti perubahan sesuai dengan tujuan.

Konsep manajemen pengetahuan ini meliputi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Teknologi Informasi (TI) dalam tujuannya untuk mencapai organisasi yang semakin baik sehingga mampu memenangkan kompetisi. Menurut Abell dan Oxbrow, dan Debowski menegaskan pula bahwa setiap aspek dari manajemen pengetahuan pasti berkaitan dengan tiga komponen yaitu sebagai berikut:(Hendrawan. 2018).

1. Orang (*People*)

Pengetahuan berada di dalam orang dan akan ditranfer ke orang lain juga, jadi orang adalah faktor utama dalam penerapan keberhasilan manajemen pengetahuan. Orang adalah individu yang memiliki pengetahuan, mengatur sistem serta proses, dan berkomitmen terhadap proses pengetahuan strategi untuk kesuksesan organisasi. Sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam proses manajemen pengetahuan, dimana pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh orang akan menjadi nilai bagi organisasi maupun perusahaan.

2. Proses (*Process*)

Proses membantu untuk mengeksternalisasi pengetahuan (pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit) yang berhubungan dengan perubahan proses kerja, organisasi dan lain sebagainya. Proses merupakan pengaturan dan deretan dari strategi, prinsip, nilai, serta praktik untuk memastikan bahwa manajemen pengetahuan dapat berjalan baik ketika diimplementasikan.

3. Teknologi (*Technology*)

Teknologi merupakan peran pendukung yang penting dalam manajemen pengetahuan, dimana dibutuhkan individu yang kompeten dan terpercaya ketika menggunakannya. Sedangkan menurut Dalkir, menyatakan bahwa dalam implementasi sistem manajemen pengetahuan diperlukan berbagai alat yang cukup beragam untuk dapat ikut terlibat disepanjang siklus manajemen pengetahuan, dan teknologilah yang dapat memfasilitasi, terutama dalam hal komunikasi, kolaborasi dan manajemen konten yang bertujuan untuk menciptakan, mengorganisasikan, mendiseminasikan, melestarikan hingga mengaplikasikan pengetahuan. Teknologi disini berperan serta sebagai alat dalam manajemen pengetahuan atau yang sering dikenal sebagai sistem manajemen pengetahuan (*knowledge management system*).

Ketiga komponen manajemen pengetahuan tersebut saling berhubungan dan tidak bisa dipisahkan. Dalam membangun manajemen pengetahuan yang utuh membutuhkan ketiga komponen tersebut. Orang sebagai penggerak dari pengetahuan berperan sebagai sumber pengetahuan sekaligus sebagai pengguna pengetahuan. Proses dilakukan untuk memastikan pengetahuan yang ada tetap tersedia pada saat

dibutuhkan. Sedangkan teknologi berperan sebagai fasilitator manajemen pengetahuan, dimana teknologi ini menjadi pintu bagi pengguna dalam menciptakan, mengorganisasi, mengakses, menyebarkan dan melestarikan pengetahuan.

Jenis-Jenis *Knowledge Management*

Adapun jenis-jenis knowledge management adalah sebagai berikut:

1. Tacit Knowledge

Tacit Knowledge merupakan *knowledge* yang diam dibenak manusia dalam bentuk intuisi, *skill*, *values*, dan *belief* yang sangat sulit diformalisasi dan di share dengan orang lain.

2. Explicit Knowledge

Explicit knowledge adalah *knowledge* yang dapat atau sudah terdokumentasi dalam bentuk dokumen atau bentuk terwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media.

Indikator *Knowledge Management*

Terdapat indikator manajemen pengetahuan menurut Budihardjo (2017), yaitu sebagai berikut:

1. Teknologi.

Teknologi merupakan peranan penting dalam manajemen pengetahuan sebagai pemungkin proses bisnis yang bertujuan untuk menciptakan, menyimpan, memelihara dan mendiseminasikan pengetahuan. teknologi memungkinkan karyawan merekam dalam bentuk teks, tulisan, gambar dan sebagainya. Agar proses aksesibilitas dan transfer mudah dilakukan antar karyawan, organisasi

perlu memfasilitasi dengan memanfaatkan teknologi misalnya video conference, jaringan internet dan intranet, telepon, dan faksimili. Banyak organisasi mempunyai ruang perpustakaan sehingga 19 anggotanya mudah mengakses pengetahuan-pengetahuan terbaru melalui buku-buku, jurnal-jurnal, dan media cetak.

2. Prosedur Pekerjaan.

Prosedur pekerjaan dalam manajemen pengetahuan memerlukan lebih dari sekedar menyerap informasi secara sederhana agar mampu melaksanakan, namun mereka memerlukan keterampilan. Organisasi memfasilitasi juga dengan aturan dan prosedur yang memudahkan setiap karyawan agar dapat mengakses pihak-pihak dan anggota organisasi lain yang mempunyai pengetahuan. Misalnya adalah manajemen dokumen yang semakin dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap pekerjaan dengan prosedur yang lebih rumit dan jumlah pekerjaan tulis menulis yang semakin meningkat.

3. Pengetahuan pribadi.

Pengetahuan pribadi merupakan pengalaman individu dan faktor-faktor tak berwujud, seperti kepercayaan pribadi, perspektif, dan sistem nilai. Pengetahuan pribadi susah untuk diartikulasikan dengan bahasa formal. Isinya mencakup pemahaman pribadi, intuisi, dan firasat. Sebelum dikomunikasikan pengetahuan pribadi harus diubah dalam bentuk kata-kata, model, atau angka-angka yang dapat dipahami.

Employee Performance

Pengertian *Employee Performance*

Konsep kinerja atau prestasi kerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang biasa disebut dalam bahasa Inggris yaitu *performance* (Hamali, 2018). Istilah *performance* sering diindonesiakan sebagai *performa* atau dikenal juga dengan istilah kinerja. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan keterampilan tertentu seperti yang dilakukan oleh pekerja kasar. Profesi adalah pekerjaan yang untuk menyelesaikannya memerlukan penguasaan dan penerapan teori ilmu pengetahuan yang dipelajari dari lembaga pendidikan tinggi seperti yang dilakukan oleh profesional (Hamali, 2018).

Hamali (2018) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Mangkunegara (2014), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Wibowo

(2012) Mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Rivai (2018) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Faktor-Faktor *Employee Performance*

Davis (2012), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja yang tinggi. Selain itu ditentukan oleh kemampuan dan motivasi. Robbin & Judge (2015) menambahkan dimensi baru yang menentukan kinerja seseorang yaitu kesempatan. Menurutnya, meskipun seseorang bersedia (motivasi) dan mampu (kemampuan). Mungkin ada rintangan yang menjadi

kendala kinerja seseorang yaitu kesempatan yang ada, mungkin berupa lingkungan kerja tidak mendukung, peralatan, pasokan bahan baku, rekan kerja yang tidak mendukung prosedur yang tidak jelas dan sebagainya. Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Wirawan (2014) kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor – faktor tersebut yaitu:

1. Faktor internal karyawan, yaitu faktor – faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika berkembang. Faktor–faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik. Faktor–faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja dan motivasi kerja.
2. Faktor – faktor lingkungan internal organisasi, yaitu karyawan memerlukan dukungan organisasi tempat bekerja. Misalnya, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, sistem manajemen dan kompensasi.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal karyawan organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan.

Penilaian *Employee Performance*

Menurut Mangkunegara (2015) obyektifitas penilai juga diperlukan agar penilaian menjadi adil dan tidak subyektif dan pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui:

1. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
2. Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi.
3. Bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan.

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Penilaian kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan penyelia juga memberikan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik (Dessler, 2010).

Terdapat berbagai macam tujuan penilaian kinerja sesuai dengan konteks organisasional tertentu, Stoner dalam Irianto (2015) mengemukakan adanya empat tujuan yaitu:

1. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara obyektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak.

2. Penghargaan

Pekerja yang memiliki nilai kerja yang tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi.

3. Pengembangan

Penilaian kinerja mengarah kepada upaya pengembangan pekerja, maksudnya adalah untuk memupuk kekuatan dan mengurangi kelemahan penampilan pekerja.

4. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya.

Teknik paling tua yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian (*appraisal*). Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan (Simamora, 2014).

Indikator *Employee Performance*

Menurut Afandi (2018) indikator-indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja. Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
2. Kualitas hasil kerja. Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas. Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.
4. Disiplin kerja. Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.
5. Inisiatif. Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
6. Ketelitian Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan apa belum.
7. Kejujuran. Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.
8. Kreativitas. Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

Employee Engagement

Pengertian Employee Engagement

Employee engagement merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu, Raymond (2013) percaya hal ini sangat membantu untuk melihat *employee engagement* sebagai cara kerja yang dirancang untuk memastikan bahwa karyawan berkomitmen untuk tujuan dan nilai-nilai organisasi mereka, termotivasi untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi, dan pada saat yang sama agar mampu meningkatkan rasa kesejahteraan diri. Organisasi yang engaged memiliki

kekuatan dan nilai otentik, dengan bukti yang jelas dari kepercayaan dan keadilan yang didasarkan pada saling menghormati, di mana keduanya memiliki janji dan komitmen antara *employer* dan *employee* yang dipahami dan terpenuhi (Raymond, 2013)

Employee engagement merupakan antusiasme karyawan dalam bekerja, yang terjadi karena karyawan mengarahkan energinya untuk bekerja, yang selaras dengan prioritas *strategic* perusahaan. Antusiasme ini terbentuk karena karyawan merasa engage (*feel engaged*) sehingga berpotensi untuk menampilkan perilaku yang engaged. Perilaku yang engage memberikan dampak positif bagi organisasi yaitu peningkatan revenue (Nurofia, 2009). Tingkat *employee engagement* pada perusahaan merupakan hal yang penting karena *employee engagement* menjadi sarana penyelarasan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi. Dengan *employee engagement*, perusahaan dapat mengetahui apakah karyawan memiliki rasa bangga dan rasa memiliki terhadap perusahaan, mengetahui apakah karyawan perusahaan (Albrecht, 2010).

Schaufeli *et al* (2006) mendefinisikan *engagement* sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikkan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* dikarakteristikkan dengan tingkat energi yang tinggi, resiliensi, keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan. *Dedication* ditandai dengan merasa bernilai, antusias, inspirasi, berharga dan menantang. *Absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas (Schaufeli *et al*, 2006).

Macey et al dalam Asiyah (2012) mendefinisikan *employee engagement* sebagai penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi, yang muncul dalam bentuk inisiatif, adaptibilitas, usaha, dan kegigihan yang mengenai masa depan, serta resiliensi. Keterikatan kerja terjadi ketika seorang karyawan memiliki perasaan positif dengan pekerjaannya, bersedia terlibat dan mencurahkan energinya demi tercapainya tujuan-tujuan perusahaan, menghayati pekerjaan yang dilakukan dengan disertai antusiasme.

Menurut Schaufeli *et al* (2006) menyebutkan ada tiga karakteristik dalam *employee engagement*, yaitu: (1) *Vigor*, dikarakteristikan dengan level energi yang tinggi dan ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan, dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan. (2) *Dedication*, dikarakteristikan dengan rasa antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan dan (3) *Absorption*, dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dan senang ketika terlibat dalam pekerjaan, sehingga waktu akan terasa berjalan dengan cepat sekalipun seorang karyawan sedang menghadapi masalah.

Benthal dalam Mujasih (2015) mengartikan *employee engagement* adalah suatu keadaan dimana manusia merasa dirinya menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja mampu menerima dukungan dari orang lain secara positif, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan beberapa tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* yakni suatu hubungan atau keterlibatan yang erat secara fisik, emosional dan kognitif antara seseorang dengan organisasi atau

perusahaan tempatnya bekerja, yang mengantarkan seseorang kepada sikap dan perilaku positif terhadap organisasi atau perusahaan demi tercapainya tujuan dan kesuksesan bersama.

Ciri-Ciri *Employee Engagement*

Menurut Finney (2010) karyawan yang memiliki ikatan dengan pekerjaannya memiliki sifat umum yaitu:

1. Mempercayai misi organisasi mereka
2. Menyenangi pekerjaan mereka dan memahami kontribusi pekerjaan mereka pada tujuan yang lebih besar
3. Tidak memerlukan pendisiplinan dan mereka hanya memerlukan kejelasan, komunikasi, dan konsistensi
4. Selalu meningkatkan kebenaran keterampilan mereka dengan sikap positif, fokus, keinginan, antusiasme, kreativitas, dan daya tahan.
5. Dapat dipercaya dan saling percaya satu sama lain.
6. Menghormati manajer mereka
7. Mengetahui bahwa manajer mereka menghormati mereka
8. Merupakan sumber tetap ide-ide baru yang hebat
9. Memberikan yang terbaik pada organisasi

Schiemann (2011) mengemukakan bahwa *engagement* yang dimaksud apabila karyawan melakukan tiga hal diantaranya:

1. Dapat menarik perasaan positif tentang perusahaan (misalnya, berkomitmen untuk kesuksesan perusahaan) dan tingkat energi atau kegembiraan yang memicu

karyawan mengerahkan upaya lebih atau melampaui kebutuha dasar pekerjaan, akan tetapi definisi tersebut tidak termasuk ciri kepribadian dasar yang mungkin membuat beberapa orang cenderung memiliki engagement lebih dari orang lain.

2. Dapat memprediksi perilaku penting karyawan, seperti perilaku bujaksana yang tinggi dan melampaui batas terendah, yang megakibatkan kinerja lebih tinggi, atau perilaku adaptif seperti pemecahan masalah dan pengambilan keputusan kreatif yang dapat mempengaruhi hasil perusahaan seperti produktivitas, loyalitas pelanggan, atau profitabilitas
3. Dapat dipengaruhi oleh tindakan-tindakan yang diambil perusahaan dan terutama supervisor.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Employee engagement adalah tanggung jawab seluruh tenaga kerja. Faktor-faktor yang membuat karyawan merasa *engagement*, adalah sebagai berikut (Blessing (2011):

1. *Individuals: Ownership, Clarity, and Action.*

Individu perlu mengetahui apa yang mereka inginkan, apa kebutuhan organisasi, dan kemudian mengambil tindakan untuk mencapai kedua hal tersebut. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Maslach, Schaufelli, dan Leiter dalam Kular *et al* (2008), bahwa *employee engagement* dikarakteristikkan dengan kekuatan, dedikasi dan kesenangan dalam bekerja. *Engagement* dasarnya persamaan individual. Hal ini mencerminkan hubungan yang unik pada setiap orang dengan pekerjaan.

Apakah satu karyawan menemukan hak yang menantang atau bermakna mungkin disisi lain ada yang merasa terbebani dengan pekerjaan. Para pemimpin dan manajer tidak dapat dan tidak harus memikul seluruh beban melibatkan tenaga kerja mereka. Individu harus memiliki engagement, datang bekerja dengan motivator yang unik, minat, dan bakat. Mereka tidak bisa mengharapkan organisasi untuk memberikan set yang tepat dari tugas atau kondisi agar sesuai pribadi mereka definisi pekerjaan yang berarti atau memuaskan. Mereka bertanggung jawab untuk kesuksesan pribadi dan profesional mereka. Jelas pada nilai-nilai inti dan tujuan organisasi, tidak akan menemukannya dalam pekerjaan mereka saat ini atau berpotensi di lain. Jika karyawan tidak tahu apa yang penting bagi mereka. Individu juga harus mengambil tindakan, karyawan tidak bisa menunggu ketukan di bahu untuk perintah langkah karir atau proyek baru yang menarik. Mereka perlu mengambil inisiatif untuk membangun keahlian mereka, mengartikulasikan kepentingan mereka, memuaskan nilai-nilai inti mereka, dan mengidentifikasi cara untuk menerapkan bakat mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Individu perlu untuk memulai percakapan tentang membentuk kembali pekerjaan mereka, menjelaskan prioritas kerja mereka, atau mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan darimanajer mereka (Blessing, 2011).

2. *Managers: Coaching, Relationships, and Dialogue.*

Manajer harus memahami bakat masing-masing individu, kepentingan, dan kebutuhan dan kemudian mencocokkan mereka dengan tujuan organisasi, sementara pada saat yang sama menciptakan hubungan interpersonal yaitu hubungan saling percaya. Manajer yang engaged juga mempengaruhi *level engagement* karyawan

Vazirani (2007). Hubungan interpersonal yang saling mendukung dan membantu antar karyawan akan meningkatkan *level engagement* dari karyawan (Vazirani, 2007). Manajer harus mengendalikan *engagement* mereka sendiri. Dimana manajer harus memfasilitasi *engagement* sebagai persamaan yang unik bagi pekerja melalui pelatihan. Yang mempengaruhi atas kepuasan kerja di seluruh dunia adalah kesempatan untuk menggunakan bakat dan pengembangan karir, umpan balik kinerja yang spesifik dan kejelasan apa dan mengapa yang diperlukan oleh organisasi. Manajer harus menjaga dialog dengan memberikan umpan balik, tentu saja koreksi, dan kesempatan pengembangan untuk memastikan kinerja tinggi. Selain itu manajer juga harus membangun hubungan, semakin banyak karyawan merasa mereka mengetahui manajer mereka, mungkin mereka akan semakin *engaged*. Manajer harus menghargai dinamika tim, tingkat *engagement* pada salah satu anggota tim memiliki dampak sisa tim yang baik atau buruk. Manajer tidak dapat menutup mata terhadap isu-isu *engagement* individu tanpa risiko efek domino yang negatif. Mereka perlu untuk menangani dengan cepat dengan potensi masalah dan juga memanfaatkan antusiasme dan etos kerja anggota tim dengan membangun *engagement* tim secara keseluruhan (Blessing, 2011).

3. *Executives: Trust, Communication, and Culture.*

Eksekutif harus menunjukkan konsistensi dalam kata-kata dan tindakan, banyak berkomunikasi (dan dengan banyak kedalaman), dan menyelaraskan semua pelaksanaan organisasi dan perilaku seluruh organisasi untuk mendorong hasil dan *engagement*. Sebuah strategi juga dikomunikasikan dengan jelas membangun

kepercayaan tenaga kerja dalam kompetensi bisnis eksekutif yang memperkuat kepercayaan. Eksekutif harus mendorong hasil dan *engagement* dalam setiap kegiatan organisasi (misalnya, penghargaan dan pengakuan, kesepakatan penjual, kebijakan pribadi) atau hambatan lain (misalnya, manajer tingkat menengah yang buruk) yang melemahkan kinerja tinggi dan tempat kerjayang berkembang. Eksekutif harus mengatur arah yang jelas. Kepentingan karyawan untuk *engaged* harus selaras dengan tujuan organisasi. Hal itu tidak bisa terjadi jika arah organisasi dan definisi keberhasilan tidak didefinisikan dengan baik dan jelas. Strategi juga dikomunikasikan untuk membangun kepercayaan tenaga kerja dalam kompetensi bisnis eksekutif yang memperkuat kepercayaan. Membangun budaya yang *engagement* merupakan dasar. Kata-kata dan tindakan kolektif dari semua pemimpin membentuk budaya organisasi. Budaya yang *engagement* bukan hanya hangat dan ramah. Inspirasi komitmen dan kepercayaan pada *employee engagement* tidak hanya memahami apa yang perlu dilakukan, tetapi juga cukup peduli untuk menerapkan upaya bijaksana (Blessing, 2011).

Indikator *Employee Engagement*

Indikator *employee Engagement* menurut Schaufeli *et al* (2006) yaitu:

1. *Vigor*,
 - a. Energi yang tinggi
 - b. Ketangguhan mental ketika bekerja
 - c. Keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan,
 - d. Ketahanan dalam menghadapi kesulitan.

2. *Dedication*

- a. Rasa antusias
- b. Inspirasi
- c. Kebanggaan dan
- d. tantangan

3. *Absorption*

- a. Berkonsentrasi penuh
- b. Senang ketika terlibat dalam pekerjaan

Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Hubungan *Talent Management* terhadap *Employee Engagement*

Mempertahankan sumber daya yang mampu bersaing di kancah global ini membutuhkan dukungan dari karyawan yang loyal. Salah satu upaya mendapatkan karyawan loyal disarankan oleh Pandita dan Ray (2018) dengan menerapkan manajemen talenta sehingga tercipta karyawan yang terikat atau disebut sebagai *employee engagement*. Rasa keterlibatan atau komitmen terhadap pekerjaan mereka memastikan bahwa karyawan ini akan tetap bersama organisasi dalam jangka panjang. Pendapat ini mendukung hasil penelitian Rachman dan Dewanto (2016) yang menyebutkan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi perlu adanya karyawan yang memberikan seluruh kemampuan terbaiknya dan sadar sepenuhnya akan tujuan dari perannya dalam organisasi, dan hal ini dapat ditemukan pada praktik *employee engagement* atau karyawan yang sudah terikat (Rachman dan Dewanto, 2016). Penelitian Mende dan Dewi (2021) dan Napitupulu

et al. (2021) bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan dan secara positif terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah
H1: *Talent management* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*

Hubungan *Knowledge Management* terhadap *Employee Engagement*

Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki karyawan yang sesuai dengan talenta yang dibutuhkan organisasi atau perusahaan tersebut akan membuat perusahaan lebih kompetitif, dengan cara mempertahankan karyawan yang memiliki talenta menjadi lebih penting, atau mengelola *talent management* dengan baik (Sa'diyah dan Endratno, 2013). Salah satu bentuk usaha dari perusahaan untuk mempertahankan karyawannya di dalam organisasi yaitu dengan menerapkan *talent management*. Perusahaan saat ini mengharapkan mempunyai sumber daya manusia pada kelompok unggul atau karyawan yang bertalenta, sehingga dari perusahaan muncul kebutuhan untuk menjaga talent yang dimiliki oleh perusahaan dalam strategi *talent management*. Salah satu upaya untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan pegawai yang memiliki talenta adalah melalui *talent management* (Harahap, 2018). Dengan adanya *employee engagement* yang terlibat secara aktif di dalam perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki iklim kerja yang positif. Hal ini disebabkan karena adanya karyawan yang memiliki keterikatan yang baik dengan perusahaan tempat ia bekerja, maka mereka akan memiliki antusiasme yang besar untuk bekerja (Rachmawati, 2017).

Talent management merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* di dalam perusahaan. *Employee engagement Survey* untuk mendapatkan informasi mengenai tingkat engagement (keterlekatan) karyawan pada organisasi dan pada pekerjaannya dan dapat digunakan sebagai salah satu evaluasi atas strategi perbaikan pengelolaan human capital. Informasi mengenai tingkat engagement karyawan sangat diperlukan untuk mempertahankan, meningkatkan, serta mengembangkan berbagai program terkait pengelolaan sumber daya manusia (*human capital*) Penelitian Hariyanto and Ferdian (2019) menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah H2: *Knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*

Hubungan *Talent Management* terhadap *Employee Performance*

Manajemen talenta suatu istilah untuk mengelola talenta dengan berdasarkan kinerja dan suatu yang dapat dibedakan yang muncul dari persepsi humanistik dan demografis. Mangusho *et al* (2015) mengatakan bahwa dalam penelitiannya menetapkan melalui praktik manajemen talenta seperti rotasi pekerjaan, organisasi mampu meningkatkan kompetensi karyawan yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan yang tinggi. Dan juga menetapkan bahwa manajemen talenta dapat secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan jika dengan perencanaan pertumbuhan karir karyawan dan kemajuan organisasi yang terencana. Hal ini juga didukung oleh Masduki dan Sopiyan (2021), Tamala dan Fadili (2021), Avriani (2021) dimana hasil

penelitiannya menunjukkan adanya hubungan signifikan positif antara manajemen talenta terhadap kinerja staff dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah
H3: *Talent management* berpengaruh signifikan terhadap *employee eperformance*

Hubungan *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance*

Perusahaan atau organisasi bisa menghasilkan kinerja karyawan yang baik dalam era pengetahuan pada saat ini membutuhkan pengelolaan atau manajemen yang bisa memperlakukan pengetahuan milik semua karyawan di perusahaan atau organisasi sebagai salah satu aset perusahaan. Manajemen pengetahuan bisa meningkatkan keahlian dan motivasi sehingga mendorong peningkatan kinerja individu dan organisasi. Seperti yang dikatakan Torabi *et al.*, 2014) menunjukkan adanya dampak signifikan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan..

Penelitian dari Rahman, A & Hasan (2017), Masduki dan Sopiyan (2021) dan Tamala dan Fadili (2021) menunjukkan bahwa komponen proses manajemen pengetahuan memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan (*employee performance*).

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah
H4: *Knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*

Hubungan *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*

Keterikatan karyawan atau *employee engagement* merupakan komitmen emosional yang dimiliki karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins dan Coulter, 2010). Karyawan pada saat bekerja tidak hanya berfokus pada gaji atau

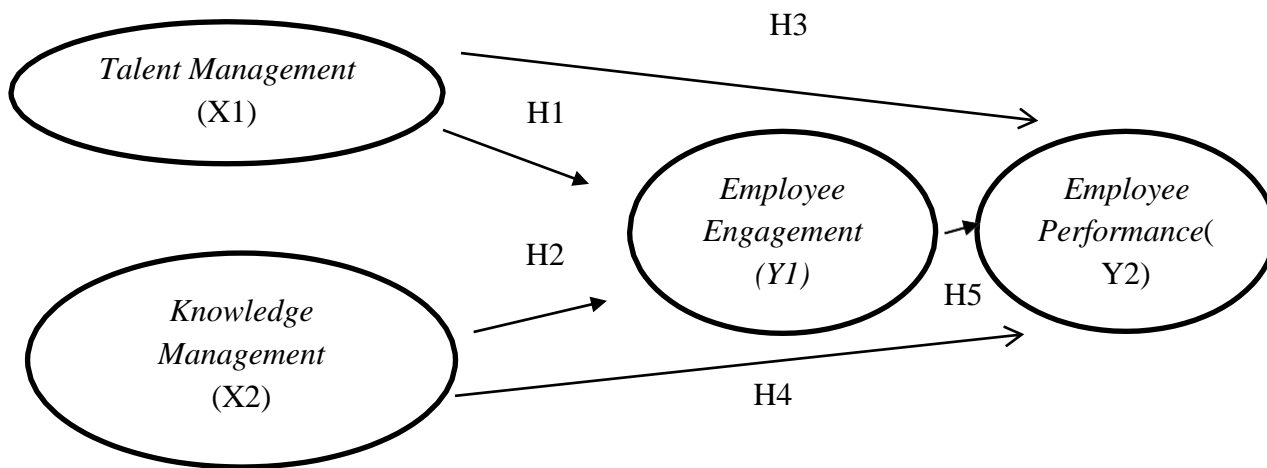
promosi akan tetapi bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Kruse, 2012). Karyawan yang memiliki hubungan baik atau terikat dengan perusahaan menjadi salah satu faktor keberhasilan perusahaan. Menurut Akbar (2013), *employee engagement* (keterikatan karyawan) dapat dihubungkan dengan kesuksesan perusahaan seperti kualitas lebih tinggi, rendahnya tingkat turnover, dan kinerja karyawan menjadi lebih baik. Dengan demikian, keterikatan karyawan memiliki hubungan yang bersifat positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Mende dan Dewi (2021), Ramadhani *et al.* (2020) Wiranti *et al.* (2021) dan Hariadi dkk (2020) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah H5: *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*

Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan maka peneliti bertujuan membentuk kerangka konseptual agar lebih terarah sehingga mudah dipahami. Kerangka konseptual yang digunakan peneliti dibagi menjadi tiga variabel, antara lain variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening. Variabel independennya yaitu *talent management* (X1) dan *knowledge management* (X2). Variabel dependennya yaitu *employee performance* (Y2) dan variabel interveningnya yaitu *employee engagement* (Y1).



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual



BAB III

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Di dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research*. Di harapkan mampu memperkuat hipotesis atau menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada. *Metode explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan varibel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain (Wahid *et al.*, 2020).

Populasi dan sampel

Populasi

Populasi merupakan keseluruhan pada orang atau item yang diteliti. Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan PT. Infomedia Nusantara Semarang sejumlah 200 karyawan.

Sampel

Sampel yaitu sebagian dari jumlah dan karakteristik yang ada pada populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan pada penelitian ini adalah *non probability sampling* berdasarkan teknik ini tidak semua individu mendapat peluang yang sama untuk diambil sebagai sampel.

Penentuan besarnya ukuran sampel penelitian ditentukan menggunakan *rumus slovin* sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N (d^2)}$$

Keterangan :

n = besar sampel

N = besar populasi

d = ketepatan yang diinginkan (0,1)

Berdasarkan menentukan jumlah sampel dihitung berdasarkan rumus slovin, sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N (0,1)^2}$$

$$n = \frac{200}{1 + 200 (0,1)^2}$$

$$n = 66,6$$

$$n = 67$$

Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 67 karyawan PT. Infomedia Nusantara Semarang. Adapun rumus *Cluster Random Sampling* adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{X}{N} \times N_1$$

Keterangan:

n : Jumlah sampel yang diinginkan setiap strata

N : Jumlah seluruh populasi karyawan

X : Jumlah populasi pada setiap strata

N₁: Sampel

Berdasarkan rumus, jumlah sampel dari masing-masing bagian tersebut yaitu:

Tabel 3.1
Penentuan Sampel pada Karyawan PT. Infomedia Nusantara Semarang

Jabatan	Jumlah Staff	Penentuan Sampel	Jumlah Sampel
Manajer	2	$n = \frac{2}{200} \times 67$	1
Supervisor	8	$n = \frac{8}{200} \times 67$	3
Tim Leader	8	$n = \frac{8}{200} \times 67$	3
Agent Contact Center	182	$n = \frac{182}{200} \times 67$	60
Jumlah	200		67

Setelah dilakukan perhitungan, jumlah sampel yang dibutuhkan sebesar 67 Karyawan PT. Infomedia Nusantara Semarang. Masing masing bagian diambil sampel sesuai dengan jumlah yang ditentukan pada tabel di atas. Jumlah responden 67 sudah dianggap representatif, hal ini sesuai dengan pendapat Roscoe dalam Augusty Ferdinand (2014) yang menyatakan bahwa penelitian dengan jumlah responden diatas 30 sampai 500 sudah dianggap representatif.

Sumber dan jenis data

Data Primer

Data primer bersumber dari responden yang digunakan menjadi objek penelitian dalam memperoleh informasi. Data ini didapatkan melalui survei dengan kuesioner yang diajukan tentang variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian, yaitu *talent management*, *knowledge management*, *employee performance* dan *employee engagement*.

Data Sekunder

Data tersebut bisa didapatkan dengan menggunakan studi literatur dari buku catatan, artikel ilmiah yang memiliki hubungan terhadap penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah teknik yang berperan dalam melakukan pengumpulan data sesuai dengan permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode pengumpulan data melalui kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Indriyani, 2021).

Variabel dan Indikator

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah *talent management*, *knowledge management*, *employee performance* dan *employee engagement* dengan definisi dan indikator masing-masing variabel dijelaskan pada Tabel 3.1 di bawah ini:

Tabel 3.1
Definisi Variabel dan Indikator

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	<i>Talent Management</i> (X1)	Talent management adalah mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan orang tepat di tempat yang	a. Perbandingan (<i>benchmarking</i>) b. Kepuasan Kerja c. Penghargaan Non Finansial d. Motivasi Karyawan (Srimulyani, 2020)	Skala likert 5

		<p>tepat. Dengan demikian “talent management berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat”. Semakin tingginya perhatian perusahaan terhadap talent management, maka untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi bisa mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi</p>		
2	<i>Knowledge Management</i> (X2)	<p><i>Knowledge management</i> adalah pendekatan-pendekatan sistematis yang membantu muncul dan mengalirnya informasi dan <i>knowledge</i> kepada orang yang tepat pada saat yang tepat untuk menciptakan nilai</p>	<p>a. Teknologi b. Prosedur Pekerjaan c. Pengetahuan Pribadi (Budiharjo, 2017)</p>	Skala likert 5
3	<i>Employee Performance</i> (Y2)	<p>Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan</p>	<p>a. Kualitas hasil kerja b. Kuantitas hasil kerja c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas d. Disiplin kerja e. Inisiatif f. Ketelitian g. Kejujuran (Afandi, 2018)</p>	Skala likert 5

		bagaimana cara mengerjakannya.	
4	<i>Employee Engagement (YI)</i>	<i>Employee engagement</i> merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu	<p>a. <i>Vigor</i>,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Energi yang tinggi 2) Ketangguhan mental ketika bekerja 3) Keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan, 4) Ketahanan dalam menghadapi kesulitan. <p>b. <i>Dedication</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Rasa antusias 2) Inspirasi 3) Kebanggaan 4) Tantangan <p>c. <i>Absorption</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Berkonsentrasi penuh 2) Senang terlibat ketika dalam pekerjaan

Dalam penelitian ini menurut pendapat yang diberikan responden akan diukur dengan tingkatan skala likert 1- 5 sebagai berikut:

1. Sangat Tidak Setuju = 1
2. Tidak Setuju = 2
3. Kurang Setuju = 3
4. Setuju = 4
5. Sangat Setuju = 5

Teknik analisis

Uji instrumen

1. Uji validitas

Validitas bermula dari kata *validity*, memiliki arti seberapa besar keakuratan alat ukur saat menjalankan fungsinya. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner (Ghozali, 2011). Penelitian ini dilakukan uji validitas melalui hasil perhitungan antara korelasi dari nilai yang diperoleh tiap butir pertanyaan dengan jumlah nilai yang didapatkan dari semua pertanyaan. Untuk melakukan uji validitas ini akan menggunakan program SPSS. Sedangkan untuk mengetahui skor masing-masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistik sebagai berikut:

- a. Jika $r_{hitung} > r_{table}$ dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
- b. Jika $r_{hitung} < r_{table}$ dan bernilai negatif, maka variabel tersebut tidak valid.

Untuk mempermudah analisis data, uji validitas akan dilakukan dengan bantuan program SPSS (*Statistical Program For Science*).

2. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Priyanti, 2020). Guna mendapati reliabel atau

tidaknya suatu variabel, maka dilakukanlah pengujian menggunakan SPSS dengan melihat perbandingan dari nilai *Cronbach's Alpha*, apabila:

- a. Nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 maka pertanyaan yang digunakan guna mengukur variabel tersebut adalah reliable.
- b. Nilai *Cronbach's Alpha* < 0,6 maka pertanyaan yang digunakan guna mengukur variabel tersebut tidaklah reliable.

Uji asumsi klasik

1. Uji normalitas

Uji normalitas yaitu pengujian yang dilakukan guna mengetahui persebaran data pada sebuah kelompok data atau variabel apakah data tersebut sudah terdistribusi dengan normal atau belum. Berdasarkan model regresi yang baik yaitu model regresi tersebut mempunyai pendistribusian data normal atau yang mendekati normal. Dalam penelitian ini uji normalitas diukur dengan menggunakan analisis statistik non-parametrik uji *Kolmogorov-Smirnov* (Ghozali, 2011).

Berdasarkan pengambilan keputusan menurut uji *Kolmogorov-Smirnov* yaitu dsitribusi data normal apabila nilai yang dihasilkan dari *Kolmogrov-Smirnov Test* > 0,05 yang berarti nilai residual berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas memiliki tujuan guna melakukan uji korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik adalah regresi yang tidak berkorelasi antar variabel independen atau terjadi multikolinieritas antar variabel independennya. Kriteria dalam pengujian ini yaitu:

- a. Memiliki nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) kurang dari 10
 - b. Memiliki nilai tolerance lebih dari 0,10
3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas memiliki tujuan guna melakukan uji model regresi ada atau tidaknya perbedaan varian residual pada seluruh pengamatan di model regresi linear. Model regresi yang baik yaitu regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk menguji apakah terjadi heteroskedastisitas atau tidak dapat dideteksi menggunakan Uji Glejser, yang mana jika hasil uji diperoleh nilai signifikan diatas 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi (Ghozali, 2011)..

Analisis Regresi Berganda

Metode analisis guna melakukan uji hipotesis pada penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda berguna dalam menguji model hubungan yang telah ditentukan peneliti apakah memiliki pengaruh secara langsung oleh variabel independen terhadap variable dependen melalui variabel intervening. Bentuk persamaan sebagai berikut:

$$Y1 = \beta X1 + \beta X2 + e$$

$$Y2 = \beta X1 + \beta X2 + \beta Y1 + e$$

Keterangan:

$X1 = Talent Management$

$X2 = Knowledge Management$

$Y1 = Employee Engagement$

$Y2 = Employee Performance$

b = Koefisien regresi

e = Nilai- nilai dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian

Uji F

Uji statistik F pada dasarnya adalah untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas yang di masukkan dalam model memiliki hubungan secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Priyanti, 2020). Dengan tingkat signifikansi sebesar 5% atau $\alpha = 0,05$. Jika hasil uji F menunjukkan:

1. Apabila nilai signifikan $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima
Adanya pengaruh yang signifikan antara dua variabel yang diuji.
2. Apabila nilai signifikan $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak
Tidak adanya pengaruh yang signifikan antara dua variabel yang diuji.

Uji t

Uji t berguna dalam mengetahui tingkat signifikan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menganggap variabel lain konstan. Untuk melakukan uji t maka dapat melalui membandingkan nilai signifikan yang dihasilkan dengan taraf signifikan sebesar 5% atau $\alpha = 0,05$. Jika hasil uji t menunjukkan:

1. Apabila nilai signifikan $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima
Adanya pengaruh yang signifikan antara dua variabel yang diuji.
2. Apabila nilai signifikan $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak
Tidak adanya pengaruh yang signifikan antara dua variabel yang diuji

Koefisien Determinasi (*Adjusted R*)

Koefisien determinasi bermanfaat dalam memprediksi kontribusi pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat bisa diukur melalui seberapa besar koefisien determinasi (R^2). Apabila semakin besar R^2 atau mendekati satu, maka semakin kuat (besar) pula sumbangan yang diberikan variabel independen terhadap dependen. Begitu sebaliknya, apabila semakin kecil R^2 atau mendekati nol, maka semakin lemah (kecil) pula sumbangan yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen. Secara umum dapat dinyatakan bahwa R^2 berada antara 0 dan 1 atau $0 \leq R^2 \leq 1$.

Uji Sobel (*Sobel Test*)

Variabel intervening merupakan variabel yang secara teori dapat mempengaruhi variabel independen dengan dependen sebagai hubungan tidak langsung dan tidak dapat diukur. Variabel ini merupakan variabel penyalur / variabel antara pada variabel independen dengan variabel dependen, sehingga hubungan antara variabel independen menjadi tidak langsung mempengaruhi berubahnya.

Intervening merupakan variabel antara yang dapat berguna dalam memediasi hubungan antar variabel independen dan variabel dependen. Agar dapat menguji pengaruh variabel mediasi dilakukan dengan menggunakan Analisis Sobel. Analisis sobel merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediator. Pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan Uji Sobel (*Sobel Test*). Uji Sobel menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel *independent* (X) kepada variabel

dependent (Y_2) melalui variabel intervening (Y_1). Pengaruh tidak langsung ke Y_2 melalui Y_1 dihitung dengan cara mengalikan jalur:

Y_1 (a) dengan jalur $Y \rightarrow Y_2$ (b) atau ab .

Jadi Koefisien $ab = (c-c_1)$, dimana c adalah pengaruh terhadap Y_2 tanpa mengontrol Y_1 , sedangkan c_1 adalah koefisien pengaruh terhadap Y_2 setelah mengontrol Y_1 .

Standar error koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b , besarnya standar error tidak langsung (*indirect effect*) S_{ab} dihitung dengan rumus berikut ini:

$$S_{ab} = \sqrt{a^2s_b^2 + b^2s_a^2 + sa^2sb^2}$$

Dimana:

a = Koefisien korelasi Y_1

b = Koefisien korelasi $Y \rightarrow Y_2$

ab = Hasil kali Koefisien korelasi Y_1 dengan Koefisien korelasi $Y_1 \rightarrow Y_2$

S_a = Standar error koefisien a

S_b = Standar error koefisien b

S_{ab} = Standar error tidak langsung (*indirect effect*)

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung maka menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Nilai t_{hitung} dibandingkan dengan t_{tabel} dan jika t hitung lebih besar dari nilai t_{tabel} maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Gambaran Umum Responden

Penelitian ini mengangkat judul mengenai pengaruh *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening (Studi Empiris Pada PT. Infomedia Nusantara Semarang). Populasi dalam penelitian ini adalah 200 karyawan PT. Infomedia Nusantara Semarang. Teknik penentuan sampel yaitu *random sampling*. Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 67 orang karyawan.

Untuk mendapatkan data tentang tanggapan variabel *talent management*, *knowledge management*, *employee performance*, dan *employee engagement* kami melakukan penyebaran kuesioner yang berupa lembar pernyataan yang berisi pernyataan tentang variabel intervening *employee engagement* dan variabel dependen yaitu *employee performance*, serta variabel independennya adalah *talent management* dan *knowledge management*, berikut opsi pilihan jawabannya.

Dari hasil pendataan dari penyebaran kuesioner, kami memperoleh beberapa informasi, diantaranya:

1. Profil Jenis Kelamin Responden

Profil jenis kelamin responden terdiri dari jenis kelamin laki-laki dan jenis kelamin perempuan. Berikut, tabel profil jenis kelamin responden yang kami sajikan dalam tabel 4.1.

Tabel 4.1

Profil Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	48	71,6%
2	Perempuan	19	28,4%
Total		67	100%

Sumber: Data primer diolah 2022

Berdasarkan Tabel 4.1 jenis kelamin responden menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 71,6%

2. Profil Usia Responden

Usia responden menunjukkan usia setiap karyawan PT. Infomedia Nusantara Semarang. Usia responden dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2
Profil Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	23-27	30	44,8%
2	28-33	37	55,2%
Total		67	100%

Sumber: Data primer diolah 2022

Berdasarkan Tabel 4.2, menunjukkan bahwa responden berusia 28-33 lebih mendominasi yaitu sebanyak 37 karyawan atau sebesar 55,2% dari jumlah sampel.

3. Profil Masa Kerja Responden

Masa kerja responden menunjukkan lama bekerja karyawan PT. Infomedia Nusantara Semarang. Masa kerja responden dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3
Profil Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	2 Tahun	34	60%
2	4 Tahun	33	40%
Total		67	100%

Sumber: Data primer diolah 2022

Berdasarkan Tabel 4.3, maka menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja 2 tahun lebih mendominasi yaitu sebanyak 34 karyawan atau sebesar 60% dari jumlah sampel.

Hasil Tanggapan Responden

Tanggapan responden pada setiap pertanyaan yang tercantum dalam kuesioner akan dianalisa untuk mengetahui penilaian para responden terhadap *talent management*, *knowledge management*, *employee performance*, dan *employee engagement*. Proses analisis menggunakan statistik deskriptif yaitu dalam hal ini akan mencari nilai indeks jawaban responden sehingga nantinya dapat dilihat penilaian para responden terhadap variabel penelitian. Agar dapat melihat penilaian para responden, maka rumus rentang skala sebagai berikut:

$$RS = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Banyaknya Kelas}} \quad \text{RS: Rentang Skala}$$

Keterangan: Nilai tertinggi adalah: Nilai indeks yang menunjukkan kriteria jawaban sangat tinggi yaitu indeks 5

Nilai terendah adalah: Nilai indeks yang menunjukkan kriteria jawaban sangat rendah yaitu indeks 1

Standar untuk kategori lima kelas adalah (Ghozali, 2011)

1,00 - 1,80 = Sangat Rendah

1,81- 2,60 = Rendah

2,61- 3,40 = Sedang

3,41- 4,20 = Tinggi

4,21- 5,00 = Sangat Tinggi

Sedangkan untuk menghitung nilai indeks menurut (Ghozali, 2011) adalah:

Nilai Indeks = $((F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)) / n$

F = Frekuensi

n = Jumlah sampel

Berdasarkan dari nilai rentang skala dan nilai indeks, maka berikut ini akan dilihat hasil analisis deskriptif masing-masing variabel penelitian.

1. Analisis Deskriptif Variabel *Talent Management*

Analisis deskriptif variabel *talent management* dilakukan berdasarkan hasil pernyataan responden pada setiap pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel *talent management*. Dari hasil pernyataan responden, kemudian dicari nilai indeks, untuk selanjutnya disimpulkan berdasarkan nilai kategori rentang skala yang telah ditentukan. Hasil perhitungan nilai indeks pernyataan responden dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4
Tanggapan Responden Tentang *Talent Management*

Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
	1	2	3	4	5			
	F	F	F	F	F			
Kemampuan semua karyawan mumpuni	3	28	19	14	3	184/67	2,75	Sedang
Saya sangat puas dengan pekerjaan yang sedang saya emban	5	31	17	11	3	172/67	2,57	Sedang
Setiap Perusahaan memberikan penghargaan berupa naik jabatan bagi karyawan yang berprestasi	1	32	19	13	2	183/67	2,73	Sedang
Pimpinan mampu memberikan dorongan semangat (motivasi) kepada karyawan	2	28	15	19	3	192/67	2,87	Sedang
Nilai Indeks <i>Talent Management</i>							2,73	Sedang

Sumber: Data primer diolah 2022

Pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa nilai indeks *talent management* sebesar 2,73 masuk kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa *talent management* di PT. Infomedia Nusantara Semarang berjalan dengan cukup baik. Terkait dengan hal ini, responden mempersepsikan bahwa kemampuan semua karyawan cukup mumpuni dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan cukup puas dengan pekerjaan yang sedang diemban, perusahaan cukup memberikan penghargaan berupa naik jabatan bagi karyawan yang berprestasi, serta pimpinan cukup mampu memberikan dorongan semangat (motivasi) kepada karyawan.

2. Analisis Deskriptif Variabel *Knowledge Management*

Analisis deskriptif variabel *knowledge management* dilakukan berdasarkan hasil pernyataan responden pada setiap pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel *knowledge management*. Dari hasil pernyataan responden, kemudian dicari nilai indeks, untuk selanjutnya disimpulkan berdasarkan nilai kategori rentang skala yang telah ditentukan. Hasil perhitungan nilai indeks pernyataan responden dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Tentang *Knowledge Management*

Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
	1	2	3	4	5			
	F	F	F	F	F			
Teknologi yang dipakai dalam mendukung pekerjaan adalah teknologi yang canggih	0	0	1	42	24	291/67	4,34	Sangat tinggi
Semua pekerjaan dilaksanakan sesuai prosedur	0	0	6	49	12	274/67	4,09	Tinggi
Setiap individu karyawan harus mengetahui tugas masing-masing	0	0	11	48	8	265/67	3,96	Tinggi
Nilai Indeks <i>Knowledge Management</i>							4,13	Tinggi

Sumber: Data primer diolah 2022

Pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai indeks *knowledge management* sebesar 4,13 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa *knowledge management* PT. Infomedia Nusantara Semarang kategori baik. Dalam hal ini, responden

mempersiapkan teknologi yang dipakai dalam mendukung pekerjaan adalah teknologi yang sangat canggih, dan bahwa semua pekerjaan dilaksanakan sesuai prosedur, serta setiap individu karyawan mengetahui tugas masing-masing dengan baik.

4. Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Analisis deskriptif variabel *employee engagement* dilakukan berdasarkan hasil pernyataan responden pada setiap pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel *employee engagement*. Dari hasil pernyataan responden, kemudian dicari nilai indeks, untuk selanjutnya disimpulkan berdasarkan nilai kategori rentang skala yang telah ditentukan. Hasil perhitungan nilai indeks pernyataan responden dapat dilihat pada tabel 4.6.



Tabel 4.6
Tanggapan Responden Tentang *Employee Engagement*

Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
	1	2	3	4	5			
	F	F	F	F	F			
Saya memiliki energi yang cukup untuk bekerja	0	0	2	42	23	289/67	4,31	Sangat Tinggi
Saya siap menghadapi semua kondisi kerja	0	0	4	34	29	293/67	4,37	Sangat Tinggi
Saya bersungguh-sungguh bekerja untuk kemajuan perusahaan	0	0	0	35	32	300/67	4,48	Sangat Tinggi
Saya mampu bekerja walau dalam kondisi sulit	0	1	7	35	24	283/67	4,22	Sangat Tinggi
Saya selalu antusias mendengarkan arahan pimpinan	0	3	17	39	8	253/67	3,78	Tinggi
Saya membutuhkan inspirasi dalam bekerja	0	2	7	44	14	271/67	4,04	Tinggi
Saya bangga menjadi karyawan di perusahaan ini	0	0	5	41	21	284/67	4,24	Sangat Tinggi
Saya menyukai tantangan dalam bekerja	0	0	11	35	21	278/67	4,15	Tinggi
Saya mampu berkonsentrasi dalam bekerja	0	0	7	32	28	289/67	4,31	Sangat Tinggi
Saya senang ketika terlibat dalam pekerjaan	0	0	4	42	21	285/67	4,25	Sangat Tinggi
Nilai Indeks <i>Employee Engagement</i>							4,22	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah 2022

Pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai indeks *employee performance* sebesar 4,2 dikategorikan sangat tinggi. Lebih rinci terkait persepsi responden terhadap *employee performance* menunjukkan bahwa karyawan memiliki sangat

memiliki energi yang banyak untuk bekerja, karyawan sangat siap menghadapi semua kondisi kerja, karyawan sangat bersungguh-sungguh bekerja untuk kemajuan perusahaan, karyawan sangat mampu bekerja walau dalam kondisi sulit, , karyawan sangat bangga menjadi karyawan di perusahaan ini, , karyawan sangat mampu berkonsentrasi dalam bekerja, serta karyawan sangat senang ketika terlibat dalam pekerjaan. Selain itu karyawan selalu antusias mendengarkan arahan pimpinan, karyawan membutuhkan inspirasi dalam bekerja, dan karyawan menyukai tantangan dalam bekerja

5. Analisis Deskriptif Variabel *Employee Performance*

Analisis deskriptif variabel *employee performance* dilakukan berdasarkan hasil pernyataan responden pada setiap pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel *employee performance*. Dari hasil pernyataan responden, kemudian dicari nilai indeks, untuk selanjutnya disimpulkan berdasarkan nilai kategori rentang skala yang telah ditentukan. Hasil perhitungan nilai indeks pernyataan responden dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Tentang *Employee Performance*

Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
	1	2	3	4	5			
	F	F	F	F	F			
Kualitas kerja karyawan sesuai yang diharapkan	1	28	21	16	1	188/67	2,81	Sedang
Kuantitas pekerjaan selalu terpenuhi	3	29	23	11	1	176/67	2,63	Sedang
Hasil kerja saya sesuai dengan harapan pimpinan (efisien)	1	33	23	10	0	175/67	2,61	Sedang
Saya bekerja selalu menaati peraturan perusahaan	5	44	10	8	0	150/67	2,24	Sedang
Saya akan bekerja tanpa harus diawasi oleh pimpinan	2	22	20	21	2	198/67	2,96	Sedang
Saya bekerja dengan teliti	1	39	15	11	1	172/67	2,57	Sedang
Saya senantiasa jujur dalam bekerja	0	0	11	35	21	278/67	4,15	Tinggi
Saya sering menciptakan ide kreatif untuk pekerjaan	0	0	7	32	28	289/67	4,31	Tinggi
Saya bekerja dan menyelesaikan pekerjaan dengan inisiatif	0	0	4	42	21	285/67	4,25	Tinggi
Nilai Indeks <i>Employee Performance</i>							3,17	Sedang

Sumber: Data primer diolah 2022

Pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai indeks *employee performance* sebesar 3,17 masuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *employee performance* PT. Infomedia Nusantara Semarang tidak semua cukup baik. Dalam hal ini, karyawan mempersepsikan bahwa kualitas kerja karyawan cukup

sesuai yang diharapkan, kuantitas pekerjaan cukup sering terpenuhi, hasil kerja karyawan cukup sesuai dengan harapan pimpinan (efisien), karyawan bekerja cukup menaati peraturan perusahaan, karyawan cukup siap untuk bekerja tanpa harus diawasi oleh pimpinan, karyawan bekerja dengan sangat teliti. Selain itu mereka mempersepsikan bahwa karyawan sangat jujur dalam bekerja, karyawan sangat mampu menciptakan ide kreatif untuk pekerjaan, serta karyawan sangat memiliki inisiatif yang baik dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaan dengan

Analisis Data

Analisis data kuantitatif digunakan untuk menganalisa data yang diperoleh dari angka-angka karena pengolahan data menggunakan statistik, maka data tersebut harus diklasifikasikan dalam kategori tertentu untuk mempermudah dalam menganalisa. Proses analisa data kuantitatif ini dilakukan dengan menggunakan alat analisis sebagai berikut :

Uji instrumen

4.2.1.1. Uji Validitas

Uji Validitas, digunakan untuk mengetahui sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur kuesioner tersebut (Ghozali, 2016).

Pengujian validitas dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis faktor (factor analysis). Suatu item pertanyaan/pernyataan dianggap valid apabila memenuhi Kaiser Meyer Olkin (KMO) > 0,5 dan loading factor (*component matrix*) yang dihasilkan memenuhi kaidah pengujian, yaitu lebih besar dari 0,4 (Ghozali, 2016).

Hasil perhitungan uji validitas dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas

Variabel, indikator	r tabel	r hitung	Keterangan
<i>Talent Management (X1)</i>			
1. Kemampuan semua karyawan mumpuni		0,650	Valid
2. Saya sangat puas dengan pekerjaan yang sedang saya emban		0,693	Valid
3. Setiap Perusahaan memberikan penghargaan berupa naik jabatan bagi karyawan yang berprestasi	0,244	0,761	Valid
4. Pimpinan mampu memberikan dorongan semangat (motivasi) kepada karyawan		0,548	Valid
<i>Knowledge Management (X2)</i>			
1. Teknologi yang dipakai dalam mendukung pekerjaan adalah teknologi yang canggih	0,244	0,406	Valid
2. Semua pekerjaan dilaksanakan sesuai prosedur		0,548	Valid
3. Setiap individu karyawan harus mengetahui tugas masing-masing		0,366	Valid

<i>Employee Engagement (Y1)</i>			
1. Saya memiliki energi yang cukup untuk bekerja		0,585	Valid
2. Saya siap menghadapi semua kondisi kerja		0,712	Valid
3. Saya bersungguh-sungguh bekerja untuk kemajuan perusahaan	0,244	0,597	Valid
4. Saya mampu bekerjawalau dalam kondisi sulit		0,726	Valid
5. Saya selalu antusias mendengarkan arahan pimpinan		0,639	Valid
6. Saya membutuhkan insirasi dalam bekerja		0,581	Valid
7. Saya bangga menjadi karyawan di perusahaan ini		0,742	Valid
8. Saya menyukai tantangan dalam bekerja		0,621	Valid
9. Saya mampu berkonsentrasi dalam bekerja		0,695	Valid
10. Saya senang ketika terlibat dalam pekerjaan		0,633	Valid
<i>Employee Performance (Y2)</i>			
1. Kualitas kerja karyawan sesuai yang diharapkan		0,492	Valid
2. Kuantitas pekerjaan			

selalu terpenuhi		0,499	Valid
3. Hasil kerja saya sesuai dengan harapan pimpinan (efisien)		0,517	Valid
4. Saya bekerja selalu menaati peraturan perusahaan	0,244	0,418	Valid
5. Saya akan bekerja tanpa harus diawasi oleh pimpinan		0,417	Valid
6. Saya bekerja dengan teliti		0,424	Valid
7. Saya senantiasa jujur dalam bekerja		0,151	Tidak Valid
8. Saya sering menciptakan ide kreatif untuk pekerjaan		0,144	Tidak Valid
9. Saya bekerja dan menyelesaikan pekerjaan dengan inisiatif		0,127	Tidak Valid

Sumber: Data primer diolah 2022

Hasil uji validitas pada Tabel 4.8 merupakan hasil uji yang menunjukkan nilai yang signifikan yaitu r hitung $>$ r table, dari hasil pengujian terdapat variable yang tidak valid yaitu Y1.7, Y1.8, dan Y2.9, sehingga untuk selanjutnya variable yang tidak valid dikeluarkan dari analisis

4.2.1.2.Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Hasil uji realibilitas dengan bantuan SPSS akan menghasilkan

Cronbach Alpha. Jika hasil dari Cronbach Alpha memiliki nilai diatas 0,6 maka dikatakan bahwa data tersebut mempunyai keandalan atau reliable.

Hasil perhitungan uji reabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.9
Uji Reabilitas

Variabel, indikator	Cronbach's Alpha	R Standard	Keterangan
<i>Talent Management (X1)</i>	0,831	0,6	Reliabel
<i>Knowledge Management(X2)</i>	0,628	0,6	Reliabel
<i>Employee Engagement (Y1)</i>	0,900	0,6	Reliabel
<i>Employee Performance (Y2)</i>	0,687	0,6	Reliabel

Sumber: Data primer diolah 2022

Berdasarkan hasil uji reliabilitas Tabel 4.9 menunjukkan bahwa jawaban dari responden menunjukkan konsistensi, hal ini dapat dilihat oleh cronbach,s alpha > 0,6. Dengan hasil ini maka, jawaban dinyatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau

tidak. Uji normal yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan uji Kolmogorov Smirnov.

Uji Kolmogorov-Smirnov untuk menguji normalitas data residual menyatakan jika dalam uji Kolmogorov-Smirnov diperoleh nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov di bawah 0.05, maka data residual terdistribusi secara tidak normal dan sebaliknya jika dalam uji Kolmogorov-Smirnov diperoleh nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov di atas 0.05 maka data residual terdistribusi secara normal (Ghozali, 2011).

Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		67
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.25054744
Most Extreme Differences	Absolute	.079
	Positive	.079
	Negative	-.070
Test Statistic		.079
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Sumber: Data Primer diolah 2022

Hasil pengujian Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov > 0,05 sehingga data residual terdistribusi secara normal untuk regresi 1.

Tabel 4.11
Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		67
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.11889038
Most Extreme Differences	Absolute	.084
	Positive	.084
	Negative	-.040
Test Statistic		.084
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Sumber: Data Primer diolah 2022

Hasil pengujian Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai signifikansi Kolmogorof-Smirnov > 0,05 sehingga data residual terdistribusi secara normal untuk regresi 2.

4.2.3.1. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol (Audi Ghaffari, 2017).

Hasil perhitungan uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 4.12
Uji Mutltikolonieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
X1	.992	1.008
X2	.992	1.008

Sumber: Data Primer diolah 2022

Dari hasil pengujian Tabel 4.12 dapat dilihat bahwa nilai VIF < 10, sehingga tidak terjadi gejala multikolinieritas pada regresi 1.

Tabel 4.13
Uji Mutltikolonieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
X1	.983	1.017
X2	.517	1.936
Y1	.521	1.920

Sumber: Data Primer diolah 2022

Dari hasil pengujian Tabel 4.13 dapat dilihat bahwa nilai VIF < 10, sehingga tidak terjadi gejala multikolinieritas pada regresi

4.2.3.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari suatu residual pengamatan ke pengamatan

yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 4.14
Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.206	2.689		1.936	.057
X1	.021	.079	.033	.269	.789
X2	-.234	.211	-.138	-1.110	.271

Sumber: Data Primer Diolah 2022

Dari hasil pengujian Tabel 4.14 diketahui bahwa significant value untuk setiap variabel independen $> 0,05$, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas untuk regresi 1.

Tabel 4.15
Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.052	1.786		1.708	.092
	X1	.024	.050	.059	.471	.639
	X2	-.024	.186	-.022	-.127	.899
	Y1	-.036	.049	-.127	-.738	.463

Sumber: Data Primer Diolah 2022

Dari hasil pengujian Tabel 4.15 diketahui bahwa significant value untuk setiap variabel independen > 0,05, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas untuk regresi 2.

Analisis Regresi Berganda

Metode analisis guna melakukan uji hipotesis pada penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda berguna dalam menguji model hubungan yang telah ditentukan peneliti apakah memiliki pengaruh secara langsung oleh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening.

Bentuk persamaan sebagai berikut:

$$Y1 = \beta X1 + \beta X2 + e$$

$$Y2 = \beta X1 + \beta X2 + \beta Y1 + e$$

Keterangan:

X1 = Talent Management

X2 = Knowledge Management

Y1 = Employee Engagement

Y2 = Employee Performance

b = Koefisien regresi

e = Nilai- nilai dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian

Analisis regresi di proses dengan menggunakan program SPSS versi 23.0

Berikut data perolehannya:

Regresi Berganda **Antara *Talent Management* Dan *Knowledge Management* Terhadap *Employee Engagement***

Tabel 4.16
Koefisien Regresi 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	10.364	4.411		2.350	.022
	X1	-.096	.129	-.068	-.746	.458
	X2	2.653	.346	.695	7.675	.000

Sumber: Data Primer Diolah 2022

Berdasarkan hasil uji Tabel 4.16 , maka diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = -0,068X_1 + 0,695X_2 + e$$

1. Nilai koefisien regresi X_1 untuk variabel *talent management* sebesar -0,068 (bernilai negatif) artinya semakin baik *talent management*, maka akan semakin lemah *employee engagement*.
2. Nilai koefisien regresi X_2 untuk variabel *knowledge management* sebesar 0,695 (bernilai positif) artinya semakin baik *knowledge* semakin kuat *employee engagement*.

**Regresi Berganda Antara *Talent Management*, *Knowledge Management*,
Dan *Employee Engagement* Terhadap *Employee Performance***

Tabel 4.17
Koefisien Regresi 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14.539	4.446		3.270	.002
X1	.611	.126	.513	4.862	.000
X2	-.077	.463	-.024	-.165	.869
Y1	.198	.121	.238	1.640	.106

Sumber: Data Primer Diolah 2022

Berdasarkan hasil uji Tabel 4.17, maka diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y_2 = 0,513X_1 - 0,024X_2 + 0,238Y_1 + e$$

1. Nilai koefisien regresi X_1 untuk variabel *talent management* sebesar 0,513 (bernilai positif) artinya semakin baik *talent management* semakin baik *employee performance*.
2. Nilai koefisien regresi X_2 untuk variabel *knowledge management* sebesar -0,024 (bernilai negatif) artinya semakin baik *knowledge management* maka akan semakin rendah *employee performance*.
3. Nilai koefisien regresi Y_2 untuk variabel *employee engagement* sebesar 0,238 (bernilai positif) artinya semakin kuat *employee engagement* maka akan semakin baik *employee performance*.

Uji Hipotesis

Adapun uji hipotesis yang digunakan yaitu uji signifikansi individual (t test) yaitu untuk menguji signifikansi variabel bebas yang terdapat dalam persamaan regresi secara individu berpengaruh terhadap nilai variabel terikat.

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan:

1. Pengujian hipotesis 1 (H1): Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan Tabel 4.16, nilai t hitung lebih besar dari t table yaitu $-0,746 < 1,997$ dengan demikian H_1 ditolak dengan nilai signifikan sebesar $0,458 > 0,05$ (tidak signifikan). Dengan demikian maka *talent management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* PT. Infomedia Nusantara Semarang. Hal ini dibuktikan pada kuesioner terbuka bahwa jawaban responden menyatakan kurang kompak dalam kerja tim, kurang terjalannya komunikasi dan sering terjadi miss komunikasi

2. Pengujian hipotesis 2 (H2): Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan Tabel 4.16, nilai t hitung lebih besar dari t table yaitu $7,675 > 1,997$ dengan demikian H_2 diterima dengan nilai signifikan sebesar $0,001 < 0,05$ (signifikan). Dengan demikian maka *knowledge management* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* PT. Infomedia Nusantara Semarang.

3. Pengujian hipotesis 3 (H3): Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan Tabel 4.17, nilai t hitung lebih besar dari t table yaitu $4,862 > 1,997$ dengan demikian H_3 diterima dengan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ (signifikan). Dengan demikian maka *talent management* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance* PT. Infomedia Nusantara Semarang.

4. Pengujian hipotesis 4 (H_4): Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan Tabel 4.17, nilai t hitung lebih kecil dari t table yaitu $-0,165 < 1,997$ dengan demikian H_4 ditolak dengan nilai signifikan sebesar $0,869 > 0,05$ (tidak signifikan). Dengan demikian maka *knowledge management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance* PT. Infomedia Nusantara Semarang.

5. Pengujian hipotesis 5 (H_5): Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan Tabel 4.17, nilai t hitung lebih kecil dari t table yaitu $1,640 < 1,997$ dengan demikian H_5 ditolak dengan nilai signifikan sebesar $0,106 > 0,05$ (tidak signifikan). Dengan demikian maka *employee engagement* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance* PT. Infomedia Nusantara Semarang.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai R^2 yang mendekati menunjukkan bahwa variabel – variabel independen memberikan hampir semua

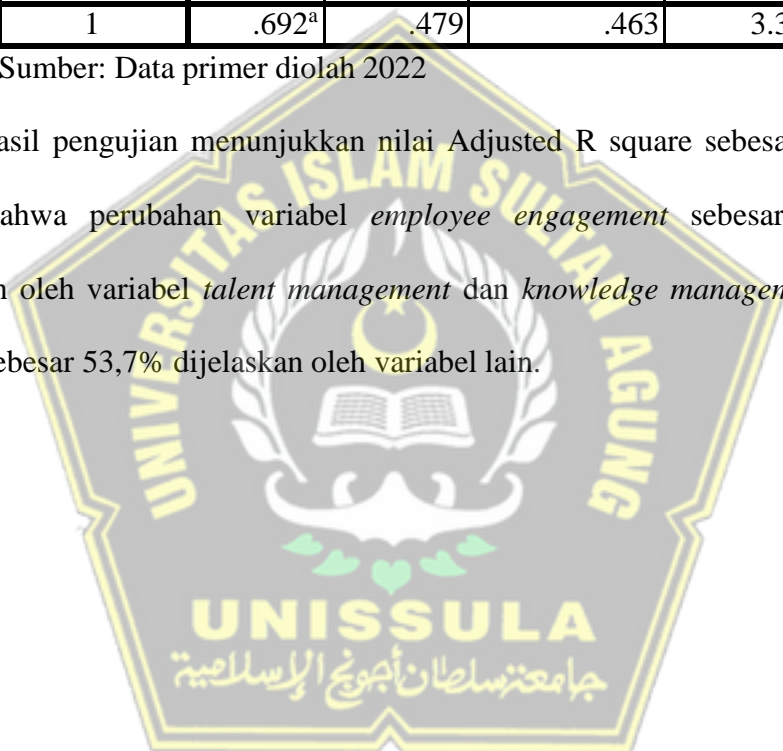
informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen (Audi Ghaffari, 2017). Berikut ini tabel hasil uji Koefisien determinasi:

Tabel 4.18
Uji Koefisien Determinasi Regresi 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.692 ^a	.479	.463	3.30095

Sumber: Data primer diolah 2022

Hasil pengujian menunjukkan nilai Adjusted R square sebesar 0,463 hal ini berarti bahwa perubahan variabel *employee engagement* sebesar 46,3% dapat dijelaskan oleh variabel *talent management* dan *knowledge management* sedangkan sisanya sebesar 53,7% dijelaskan oleh variabel lain.



Tabel 4.19
Uji Koefisien Determinasi Regresi 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.556 ^a	.309	.276	3.19229

Sumber: Data primer diolah 2022

Hasil pengujian Tabel 4.19 menunjukkan nilai Adjusted R square sebesar 0,276 hal ini berarti bahwa perubahan variabel *employee performance* sebesar 27,6%

dapat dijelaskan oleh variabel *talent management*, *knowledge management*, dan *employee engagement* sedangkan sisanya sebesar 72,4% dijelaskan oleh variabel lain.

Uji F

Uji F bertujuan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan ke dalam model secara simultan atau bersama-sama menentukan F tabel dan F hitung dengan kepercayaan sebesar 95% atau taraf signifikansi 5% (0,05) (Audi Ghaffari, 2017).

Berikut hasil uji F yang disajikan dalam bentuk data berikut ini:

Tabel 4.20
Uji F Regresi 1

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	641.834	2	320.917	29.452	.000 ^b
	Residual	697.360	64	10.896		
	Total	1339.194	66			

Sumber: data primer diolah 2022

Berdasarkan data Anova menunjukkan nilai F hitung sebesar $29,452 > 3,16$ dengan angka signifikan $0,000 < 0,05$ (signifikan). Hal ini berarti bahwa model layak dianalisis lebih lanjut.

Tabel 4.21
Uji F Regresi 2

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	287.598	3	95.866	9.407	.000 ^b
	Residual	642.013	63	10.191		
	Total	929.612	66			

Sumber: data primer diolah 2022

Berdasarkan data Anova menunjukkan nilai F hitung sebesar $9,407 > 2,76$ dengan angka signifikan $0,000 < 0,05$ (signifikan). Hal ini berarti bahwa model layak dianalisis lebih lanjut.

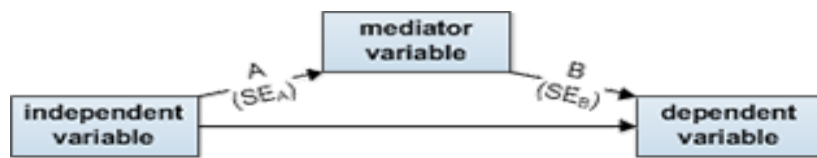


Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh *Talent Management* (X1) Terhadap *Employee Performance*

(Y2) Melalui *Employee Engagement* (Y1)

Berikut ini hasil uji sobel test:



A: ?

B: ?

SE_A: ?

SE_B: ?

Calculate!

Sobel test statistic: -0.31803428

One-tailed probability: 0.37522947

Two-tailed probability: 0.75045894

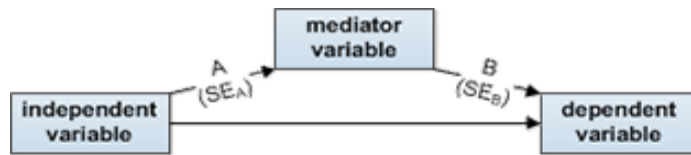
Sumber: Data primer diolah 2022

Berdasarkan hasil pengujian sobel test seperti yang dijelaskan pada gambar di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,750 < 0,05$. Dengan hasil tersebut maka dapat diartikan bahwa *Talent Management* (X1) tidak berpengaruh Terhadap *Employee Performance* (Y2) Melalui *Employee Engagement* (Y1).

Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap *Employee Performance*

Melalui *Employee Engagement*

Berikut ini hasil uji sobel test:



A: ?

B: ?

SE_A: ?

SE_B: ?

Calculate!

Sobel test statistic: 1.40535908

One-tailed probability: 0.07995726

Two-tailed probability: 0.15991453

Berdasarkan hasil pengujian sobel test seperti yang dijelaskan pada gambar di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,159 > 0,05$. Dengan hasil tersebut maka dapat diartikan bahwa *Knowledge Management* tidak berpengaruh Terhadap *Employee Performance* Melalui *Employee Engagement*

Pembahasan

Hubungan *Talent Management* Terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap *employee engagement* PT. Infomedia Nusantara Semarang.

Hasil penelitian dan dibuktikan dengan kuesioner terbuka juga menunjukkan hasil bahwa masih terdapat karyawan kurang kompak dalam kerja tim, kurang terjalannya komunikasi, penyampaian informasi cukup jelas, kurang terjalin koordinasi dalam pekerjaan, sering terjadi miss komunikasi, kurang peka terhadap kesulitan rekan kerja dan lebih mementingkan kepentingan sendiri. Kemampuan karyawan yang masih tergolong kurang baik ini pada akhirnya akan merasa kurang maksimalnya kerja tim, kurang terjalannya komunikasi menciptakan miss komunikasi, kurangnya peka terhadap pekerjaan mengakibatkan rasa solidaritas sesama karyawan akan berkurang. Kondisi ini jelas akan berdampak pada rasa keterikatan sesama karyawan. Karyawan akan cenderung bersifat individualis.

Hasil penelitian bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Mende dan Dewi (2021) dan Napitupulu *et al.* (2021) yang menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan dan secara positif terhadap *employee engagement*.

Hubungan *Knowledge Management* Terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* PT. Infomedia Nusantara Semarang.

Hasil penelitian menunjukkan hasil bahwa karyawan mengetahui pentingnya kerja sama, mengetahui materi pekerjaan, memahami konsekuensi jika tidak mentaati SOP, perlunya pengetahuan informasi yang terupdate tentang pekerjaan, pentingnya pemahaman materi, pengetahuan tentang pelaksanaan kerja tim sangat dibutuhkan, mampu memahami tugas baru yang diberikan atasan dan karyawan paham tentang kondisi perusahaan. Kondisi pengetahuan karyawan ini sangat baik bagi perusahaan yaitu dapat meningkatkan keterikatan terhadap sesama karyawan. Kerjasama tim yang baik akan menghasilkan rasa kebersamaan, tolong menolong, mengetahui materi pekerjaan akan menciptakan rasa kenyamanan dalam bekerja, mentaati SOP akan menciptakan rasa tanggung jawab. Rasa kebersamaan, tolong menolong ini pada akhirnya akan terjalin ikatan yang harmonis antar sesama karyawan.

Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki karyawan yang sesuai dengan talenta yang dibutuhkan organisasi atau perusahaan tersebut akan membuat perusahaan lebih kompetitif, dengan cara mempertahankan karyawan yang memiliki talenta menjadi lebih penting, atau mengelola *talent management* dengan baik (Sa'diyah dan Endratno, 2013). Salah satu bentuk usaha dari perusahaan untuk mempertahankan karyawannya di dalam organisasi yaitu dengan menerapkan *talent management*. Perusahaan saat ini mengharapkan mempunyai sumber daya manusia pada kelompok unggul atau karyawan yang bertalenta, sehingga dari perusahaan muncul kebutuhan untuk menjaga talent yang dimiliki oleh perusahaan dalam strategi *talent management*. Salah satu upaya untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan pegawai yang memiliki talenta adalah melalui *talent management*

(Harahap, 2018). Dengan adanya *employee engagement* yang terlibat secara aktif di dalam perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki iklim kerja yang positif. Hal ini disebabkan karena adanya karyawan yang memiliki keterikatan yang baik dengan perusahaan tempat ia bekerja, maka mereka akan memiliki antusiasme yang besar untuk bekerja (Rachmawati, 2017).

Talent management merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* di dalam perusahaan. *Employee engagement Survey* untuk mendapatkan informasi mengenai tingkat engagement (keterlekatan) karyawan pada organisasi dan pada pekerjaannya dan dapat digunakan sebagai salah satu evaluasi atas strategi perbaikan pengelolaan human capital. Informasi mengenai tingkat engagement karyawan sangat diperlukan untuk mempertahankan, meningkatkan, serta mengembangkan berbagai program terkait pengelolaan sumber daya manusia (*human capital*)

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hariyanto and Ferdian (2019) yang menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Hubungan *Talent Management* Terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* PT. Infomedia Nusantara Semarang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan tanggapan karyawan bahwa karyawan sangat menguasai dan mengerti cara dalam menyelesaikan tugas, mampu

menyelesaikan tugas dengan baik. Dengan kemampuan karyawan yang mengetahui SOP , itu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Masduki dan Sopiyan (2021), Tamala dan Fadili (2021), Avriani (2021) dimana hasil penelitiannya menunjukkan adanya hubungan signifikan positif antara manajemen talenta terhadap kinerja staff dalam organisasi tersebut.

Hubungan *Knowledge Management* Terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *employee performance* PT. Infomedia Nusantara Semarang.

Hasil penelitian dan dibuktikan dengan kuesioner terbuka juga menunjukkan hasil bahwa terdapat karyawan yang merasa Kurang arahan dari atasan, Kurangnya pelatihan, Sering melakukan kesalahan

Hasil penelitian bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahman, A & Hasan (2017), Masduki dan Sopiyan (2021) dan Tamala dan Fadili (2021) yang menunjukkan bahwa komponen proses manajemen pengetahuan memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan (*employee performance*).

Hubungan *Employee Engagement* Terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *employee performance* PT. Infomedia Nusantara Semarang.

Hasil penelitian dan dibuktikan dengan kuesioner terbuka juga menunjukkan hasil bahwa kurang adanya keterikatan karyawan (*employee engagement*). Hal ini diketahui dari tanggapan karyawan bahwa Kurang kompak dalam kerja tim, kurang terjalannya komunikasi, kurang terjalin koordinasi dalam pekerjaan, sering terjadi miss komunikasi, kurang peka terhadap kesulitan rekan, lebih mementingkan kepentingan sendiri.

Hasil penelitian bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mende dan Dewi (2021), Ramadhani *et al.* (2020) Wiranti *et al.* (2021) dan Hariadi dkk (2020) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.



BAB V

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening (Studi Empiris Pada PT. Infomedia Nusantara Semarang). Adapun hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. *Talent management* berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap *employee engagement* PT. Infomedia Nusantara Semarang.
2. *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* PT. Infomedia Nusantara Semarang.
3. *Talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* PT. Infomedia Nusantara Semarang.
4. *Knowledge management* berpengaruh negative tetapi tidak signifikan terhadap *employee performance* PT. Infomedia Nusantara Semarang.
5. *Employee engagement* berpengaruh negative tetapi tidak signifikan terhadap *employee performance* PT. Infomedia Nusantara Semarang.

Saran

Berdasarkan penjelasan pada bab-bab sebelumnya, maka diharapkan ada perbaikan kepada manajemen PT. Infomedia Nusantara Semarang:

1. Untuk meningkatkan *employee engagement* melalui *talent management*, disarankan untuk memberikan pelatihan kepada karyawan sehingga

kemampuan karyawan dapat ditingkatkan. Secara otomatis akan mempengaruhi engagement karyawan karena merasa diperhatikan dan karyawan akan merasa mempunyai tekad dan keinginan yang tinggi untuk bisa mengerjakan tugas yang diberikan secara maksimal.

2. Untuk meningkatkan *employee performance* melalui *employee engagement*, atasan harus menjalin komunikasi yang terbuka dan transparan melalui pertemuan-pertemuan, rapat atau briefing untuk menyatakan pendapat dan saran serta bersama-sama memberikan evaluasi, jadi para karyawan mengetahui apa yang diminta atasan dan apa yang harus dicapai untuk memenuhi standart target yang diberikan karyawan.
3. Untuk meningkatkan *employee performance* melalui *knowledge management*, atasan harus memberikan cara yang efektif dan efisien kepada bawahan agar pekerjaan bisa dikerjakan secara mudah untuk dikerjakan. memberikan materi secara berkala, jadi karyawan benar-benar memahami setiap materi yang diberikan. Dan atasan memastikan bahwa pada setiap pemberian materi, karyawan itu sudah dipastikan mengerti dan memahami cara menyelesaikan tugas.

DAFTAR PUSTAKA

- A.Noë, R. (2013). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Akbar, M. R. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement (Studi pada Karyawan PT Primatexco Indonesia di Batang). *Journal of Social and Industrial Psychology – Fakultas Psikologi*, ISSN 2252-6838, Hal. 11-14, Retrived from Unnes Journals.
- Albrecht, S. L. (Ed.). (2010). Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice. In *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. (pp. xvi, 444–xvi, 444). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849806374>
- Andhara, Bobby Andre, Umaro, Faiza Ratna, Tua Lubis, C. H. (2018). *Knowledge management strategi mengelola pengetahuan agar unggul di era disrupsi*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Asiyah, N. (2012). Hubungan Persepsi Dukungan Organisasional dengan Keterikatan Karyawan di PT. Bank Perkreditan (BPR) Nusamba WlingiBlitar. *Undergraduated Thesis. UIN Sunan Ampel*.
- Asrar-ul-Haq, Muhammad, K Kuchinke, and A. I. (2016). The Relationship between Corporate Social Responsibility, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: Case of Pakistani Higher Education. *Journal of Cleaner Production* 142. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.040>.
- Budihardjo, A. (2017). *Knowledge management efektif berinovasi meraih sukses*. Prasetiya Mulya Publishing.
- Burso, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadameidia Group.
- Chitsaz-esfahani, A., & Boustani, H. R. (2014). Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3, 114–128.

- Dessler, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kesepuluh Jilid I & I*. PT Indeks.
- Edeh, F., & Mlanga, S. (2019). Talent Management and Workers' Commitment. *SEISENSE Journal of Management*, 2, 1–15. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i3.138>
- Esy Avriani, R. B. P. dan A. (2021). Analisis Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pt. Transco Pratama CRF Sungai Betung Dharmasraya. *Jurnal Pundi*, 05(02), 301–312. <https://doi.org/10.31575/jp.v5i2.370>
- Evans, W., & Davis, W. (2005). High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management - J MANAGE*, 31, 758–775. <https://doi.org/10.1177/0149206305279370>
- Finney, M. I. (2010). *Engagement: Cara pintar mencurahkan kemampuan terbaik untuk perusahaan*. PPM.
- Forrester, P., & Aladwan, S. (2016). The leadership criterion: Challenges in pursuing excellence in the Jordanian public sector. *TQM Journal*, 28, 295–316. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2014-0064>
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. PT Buku.
- Harahap, S. M. M. (2018). Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Employee engagement Performance dengan Employee engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang). *Tesis Magister Pada FE UII Yogyakarta*.
- Hariadi, D. P. A., Muhammad, M. N., & Falefi, R. P. (2020). Effect of Talent Management and Knowledge Management on Company Reputation With Employee Performance As an Intervening Variable: Case Study of Employees At Pt Taspen (Persero). *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 13(2), 160–177. [https://www.ijoi-online.org/attachments/article/278/1105 Final.pdf](https://www.ijoi-online.org/attachments/article/278/1105%20Final.pdf)

- Hariyanto, R. P. F., & Ferdian, A. (2019). Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Engagment. *Jurnal Mitra Manajemen*, 3(3), 273–285. <http://e-jurnalmitramanajemen.com/index.php/jmm/article/view/125/69>
- Hendrawan, A., Yulianeu, A., & Cahyandi, K. (2018). *Graduate Program Universitas Galuh Master of Manajemen Studies Program PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA TIM*. 2(1), 1–143. <http://jurnal.unigal.ac.id/index.php/managementreview>
- Indriyani, E. (2021). Analisis Efektivitas Implementasi Pembelajaran Daring Dimasa Pandemi Covid-19 Pada Siswa SMA Kelas X Se-Kecamatan Mranggen Mata Pelajaran PJOK. *Journal of Physical Activity and Sports*, 2(April), 1–11.
- Irianto, O. (2015). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Budaya Organisasi, dan Locus of Control terhadap Kinerja Manajerial pada SKPD Kabupaten Maraukev. *Universitas Musamus. Merauke*.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Bailey, C. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review*.
- Lubna, L., Asaf, S., Hamayun, M., Gul, H., Lee, I.-J., & Hussain, A. (2018). Aspergillus Niger CSR3 regulates plant endogenous hormones and secondary metabolites by producing gibberellins and indoleacetic acid. *Journal of Plant Interactions*, 13, 100–111. <https://doi.org/10.1080/17429145.2018.1436199>
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. prabu. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangusho, Y. S., Murei, R. K., & Nelima, E. (2015). Evaluation of talent management on employees performance in beverage industry: A case of Del Monte Kenya Limited. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(8), 191–199. [https://doi.org/10.1016/S0013-4686\(02\)00122-6](https://doi.org/10.1016/S0013-4686(02)00122-6)
- Masduki, & Sopiyan, P. (2021). Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis Talent Management dan Knowledge Management. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(2), 151–162. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i2.410>

- Mende, C. D., & Dewi, Y. E. P. (2021). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Employee Engagement dan Work From Home sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 45–56. <https://doi.org/10.14710/jab.v10i1.36055>
- Michael Armstrong. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 11th editio*. Kogen page.
- Mujiasih, E. (2015). HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI (PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT) DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN. *Jurnal Psikologi*, 14(1), 40-51. <https://doi.org/10.14710/Jpu.14.1.40-51>.
- Napitupulu, B. B. J., Budiadnyana, G. N., Johan, M., Admiral, A., & Novitasari, D. (2021). Kepemimpinan Etis: Rahasia Menurunkan Stres Kerja dan Turnover Intention. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 9(1), 76. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v9i1.5794>
- Nisa, R. C. (2016). TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan PT . PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur , Surabaya). *Jurnal Administrasi BISNIS (JAB)*, 39(2), 141–148.
- Nurofia, F. (2009). Mengenal employee mana-gement. *Journal Psikologi Maranatha*.
- O'Bryan, C., & Casey, A. M. (2017). Talent management: Hiring and developing engaged employees. *Library Leadership and Management*, 32(1).
- Ode, E., & Ayavoo, R. (2019). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.002>
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Priyanti, G. (2020). *Pengaruh kualitas pelayanan, kualitas produk, dan harga terhadap kepuasan pelanggan aplikasi e-commerce fashion muslim Hijup*. 183–196.

- Pusriadi, T., . K., Ilmi, Z., A., E., & Caesar Darma, D. (2021). Ethical Work Climate and Moral Awareness during Covid-19 -A case study. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 3, 11–23. <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2021.01.002>
- Rachman, L., & Dewanto, A. (2016). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Perawat (Studi pada Rumah Sakit Wava Husada Kepanjen Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14. <https://doi.org/10.18202/jam23026332.14.2.14>
- Rachmawati, R. W. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Bjb Kantor Cabang Suci Bandung. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 1–16. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v9i1.802>
- Rahman, A & Hasan, N. (2017). Modeling Effects of KM and HRM Processes to the Organizational Performance and Employee's Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management Vol. 12, No. 7: 35-45*.
- Ramadhani, F. E., Malang, U. M., Malang, U. M., & Malang, U. M. (2020). Talent Management Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 126–132.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT Raja Grafindo persada.
- Robbin & Judge. (2015). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Salemba Empat.
- Sa'diyah, C., & Endratno, H. (2013). *Pengaruh Pengalaman Kerja, Motivasi Intrinsik Dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Depo Pelita Pt Pelita Satria Perkasa Sokaraja*. 69(2009), 74–85.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schiemann, W. A. (2011). *Aligment Capability Engagement*. PPM.
- Setiawan, A. W. H. dan R. (2017). *Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata AGORA*. Vol. 5, No.

- Simamora. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Southgate, A. N. N., & Mondo, T. (2017). Perceptions of job satisfaction and distributive justice: A case of Brazilian F&B hotel employees. *Tourism*, 65, 87–102.
- Sri Nugraha Tamala, S., & Ahmad Fadili, D. (2021). Pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan The influence of talent management and knowledge management on employee performance. *Forum Ekonomi*, 23(1), 39–45. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUM EKONOMI>
- Srimulyani, V. A. (2020). Talent Management dan Konsekuensinya terhadap Employee Engagement dan Employee Retention. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(4), 538–552. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v3i4.157>
- Stephen P. Robbins dan Mary Coulter. (2010). *Manajemen* (10th ed.). Erlangga.
- Suseno, Y., & Pinnington, A. (2017). The significance of human capital and social capital: professional–client relationships in the Asia Pacific. *Asia Pacific Business Review*, 24, 1–18. <https://doi.org/10.1080/13602381.2017.1281641>
- Syahputra, B. W. dan S. (2016). Analisis Faktor Talent Management Pada Kinerja Dosen Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom” Jurnal eProceeding of Management. *ISSN 2355-9357. Vol. 3, No. 2, Hal. 1-9. Fakultas Komunikasi Dan Bisnis, Universitas Telkom.*
- Tobing, H. G. D., & Buwana, S. A. N. (2017). Knowledge Sharing Pada Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Hotel X Di Kota Malang). *Jurnal Ilmiah ...*, 6(April), 21–30. <http://journal.stiei-kayutangi-bjm.ac.id/index.php/jv113/article/view/256>
- Torabi, S. A., Soufi, H., & Sahebjamnia, N. (2014). A new framework for business impact analysis in business continuity management (with a case study). *Safety Science*, 68, 309–323. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.04.017>
- Vazirani, N. (2007).). *Employee Engagement. SIES: College of Management Studies Working Paper Series.*

Wahid, F. S., Setiyoko, D. T., Riono, S. B., & Saputra, A. A. (2020). Pengaruh Lingkungan Keluarga Dan Lingkungan Sekolah Terhadap Prestasi Belajar Siswa. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 5(8), 555. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v5i8.1526>

White, B. (2011). *Employee engagement report*. NJ Prentice Hall.

Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. PT Raja Grafindo persada.

Wiranti, R., Wulandari, A., Sadat, F., Fauzan, A., & Gunawan, A. W. (2021). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Employee Performance Dan Turnover Intention Melalui Organizational Commitment Sebagai Variabel Interveningnya Pada Karyawan Bank Swasta. *Jurnal Ekonomi: Journal of Economic*, 12(01), 29–38. <https://doi.org/10.47007/jeko.v12i01.3932>

Wirawan. (2014). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Edisi 1. Cetakan kedua. Raja Grafindo Persada.

